

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

JONAS LUCIO MAIA

**GESTÃO COMPETITIVA EM EMPRESAS BRASILEIRAS: A PRÁTICA DA
ESTRATÉGIA POR MEIO DE SUAS VISÕES, FERRAMENTAS E ATORES DO
PROCESSO**

SÃO CARLOS/SP

2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JONAS LUCIO MAIA

**GESTÃO COMPETITIVA EM EMPRESAS BRASILEIRAS: A PRÁTICA DA
ESTRATÉGIA POR MEIO DE SUAS VISÕES, FERRAMENTAS E ATORES DO
PROCESSO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção da Universidade
Federal de São Carlos, como parte dos requisitos
para a obtenção do título de Doutor em Engenharia
de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho

SÃO CARLOS/SP

2010

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

M217gc

Maia, Jonas Lucio.

Gestão competitiva em empresas brasileiras : a prática da estratégia por meio de suas visões, ferramentas e atores do processo / Jonas Lucio Maia. -- São Carlos : UFSCar, 2010. 429 p.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2010.

1. Estratégia em administração. 2. Planejamento estratégico. 3. Concorrência. 4. Estratégia como prática. 5. Ferramentas da estratégia. 6. Bolsa de valores. I. Título.

CDD: 658.4012 (20^a)

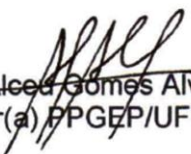


PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Rod. Washington Luís, Km. 235 - CEP. 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil
Fone/Fax: (016) 3351-8238 / 3351-8237 / 3351-8238 (ramal: 232)
Email : ppgep@dep.ufscar.br

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Jonas Lucio Maia

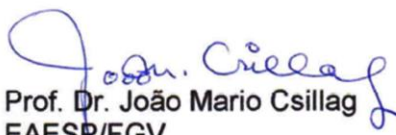
TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 18/06/2010 PELA
COMISSÃO JULGADORA:

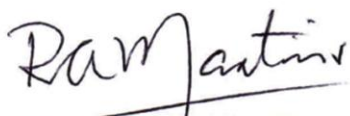

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho
Orientador(a) PPGE/UFSCar


Prof. Dr. Edemilson Nogueira
PPGE/UFSCar


Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho
EESC/USP


Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
FEA/USP


Prof. Dr. João Mario Csillag
EAESP/FGV


Prof. Dr. Roberto Antonio Martins
Coordenador do PPGE/UFSCar

A Deus e às pessoas mais importantes de minha vida,
meus queridos pais Lauro e Magda,
meu irmão Mario,
minha esposa Gerusa,
e a Laura que está por chegar.

“O homem nasceu para aprender, aprender tanto quanto a vida lhe permita.”

João Guimarães Rosa, em *Relembraimentos*

(de Vilma Guimarães Rosa, 1999)

“Daqui inferi eu que a vida é o mais engenhoso dos fenômenos, porque só aguça a fome, com o fim de deparar a ocasião de comer, e não inventou os calos, senão porque eles aperfeiçoam a felicidade terrestre.”

Machado de Assis, *Memórias Póstumas de Brás Cubas* (1881)

“Bem-aventurado todo aquele que teme ao Senhor e anda nos seus caminhos.

Pois comerás do trabalho das tuas mãos; feliz serás, e te irá bem”.

Salmo 128, 1-2

“Até aqui nos ajudou o Senhor.”

I Samuel, 7:12

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho, pela orientação sempre motivadora e construtiva, pela abertura à discussão de novas ideias e caminhos, pela confiança constantemente depositada na realização dos trabalhos, pelos ensinamentos transmitidos e, sobretudo, pela amizade.

Ao Prof. Dr. Edemilson Nogueira, pelo apoio e cordialidade, pelas contribuições, pelo auxílio no desenvolvimento dos trabalhos e pelos vários ensinamentos transmitidos ao longo de minha vida acadêmica.

Ao Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli, pelas sugestões e críticas sempre construtivas ao desenvolvimento deste trabalho e pelos ensinamentos transmitidos desde as pesquisas de mestrado.

Aos Prof. Dr. João Mário Csillag e Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho, pelo valioso estímulo a novas visões sobre a pesquisa e por suas contribuições expressivas ao trabalho aqui apresentado.

Aos demais integrantes do Grupo de Estudos em Estratégia e Organização da Produção e ao Prof. Dr. Roberto Antônio Martins, pelas pesquisas compartilhadas. A Inaise Balestero, Leandro Canali Ramos e ao Prof. Ms. Roberto Fernandes Tavares Neto, pelo auxílio e suporte durante a fase de survey da pesquisa.

A Coca Cola Femsa Brasil, pelo suporte daqueles com quem tenho a oportunidade de trabalhar, em especial a Silmara Olivio, Fabio Fossen, Fernando Giacometti e Anibal Lagos. Agradecimentos especiais também a Luiz Wernz, Tarcisio Vilhena, Welder Santos e Adalberto Ruggio pela ajuda com os contatos das empresas deste estudo.

A Klabin S/A e ao grupo de Trainees Corporativos 2005, a Aldo Bastos e Mirella Costa pela oportunidade concedida de iniciar este trabalho e pelo suporte para a consecução do mesmo; a todos os trainees pelas discussões a respeito do tema aqui tratado e pela constante motivação.

Às empresas estudadas e a seus colaboradores, que se dispuseram a compartilhar suas experiências, prestando colaboração essencial para a pesquisa aqui retratada.

À amiga Aline Lamon Cerra, pelo apoio, pelas discussões e pelos vários trabalhos conjuntos. Ao amigo Ricardo Martinez, pelo auxílio com contatos de empresas.

A Deus, por sempre iluminar e abençoar meu caminho, por toda minha família e por mais esta conquista.

RESUMO

A complexidade do tema “estratégia” tem sido amplamente discutida por diversos autores na literatura. O grande conjunto de contribuições teóricas ao tema, prestadas pelas mais diversas áreas do conhecimento; as diversas ferramentas propostas por acadêmicos e consultores para a operacionalização de seus conceitos; e a pluralidade dos vários atores deste espaço organizacional são apenas alguns exemplos dos fatores constituintes desta complexidade. Relevante também ao tema é o movimento “Estratégia como Prática”, iniciado por pesquisadores europeus no sentido de trazer um enfoque sociológico às estratégias, considerando-as como algo que as empresas fazem e não algo que as mesmas puramente possuem. Desta forma, o principal objetivo desta tese foi identificar e comparar como as empresas brasileiras efetivamente praticam sua estratégia competitiva e como esta prática está alinhada com as diversas variáveis intrínsecas às firmas e aos seus ambientes competitivos. Para tanto, foi empregado um método de pesquisa combinado, com a realização de survey junto às empresas da BM&F Bovespa e seis estudos de caso. No que se refere à compreensão setorial e à práxis das empresas, as principais conclusões do trabalho apontam que: (1) as visões internas e externas da origem de vantagem competitiva são, de fato, percebidas como complementares no que tange às estratégias da firma; (2) mesmo em setores mais tradicionais, as empresas os percebem como dinâmicos, seja por mobilidade de empresas, por consolidação de grupos ou por rivalidades internas; (3) mesmo em setores com elevadas barreiras à entrada, as firmas adotam postura de “vigilância” permanente sobre novos competidores; (4) a inovação tende a ser mais focada em processos que produtos, e existe uma lacuna entre inovação pretendida e aquela efetivamente implementada; (5) a percepção de recursos e competências espalhados na rede indica que talvez seja mais relevante controlar do que efetivamente possuir tais recursos; (6) ao menos nas empresas estudadas, baixa relevância pode ser atribuída à questão do conhecimento como diferencial estratégico. No que se refere às práticas, tem-se que: (7) na maioria das empresas existe um ciclo anual de planejamento estratégico, com foco em atividades de formulação e que são percebidos como estáticos; (8) workshops e reuniões de resultado foram os eventos estratégicos mais frequentemente identificados; (9) as ferramentas de estratégia foram percebidas como de alta eficácia e principalmente voltadas para estruturação de análise e garantia de implementação, com destaque para abundância de ferramentas financeiras e escassez de ferramentas de criatividade. Por fim, acerca dos praticantes tem-se que: (10) ficou evidenciada a existência de uma estrutura organizacional com responsabilidade sobre planejamento estratégico da

empresa, geralmente próxima a áreas de finanças; (11) os profissionais envolvidos possuem perfil eminentemente analítico e com baixa presença de mulheres; (12) o executivo sênior desenvolveu sua carreira eminentemente na empresa ou no setor, com relevante conhecimento do negócio, enquanto a média gerência assume papel de implementadora de decisões da alta direção; (13) as consultorias tendem a ser bastante utilizadas e a recontração das mesmas é contingente à forma do envolvimento no processo estratégico da companhia; (14) a imprensa de negócios assume pouca relevância, sendo substituída, em alguma medida, por releases financeiros das empresas ou informações de entidades setoriais.

Palavras-Chave: Estratégia Competitiva, Estratégia como Prática, Visões da Estratégia, Ferramentas da Estratégia, Empresas da BM&F Bovespa.

ABSTRACT

The complexity assigned to the “strategy” term has been largely discussed in the literature. The large amount of theoretical contributions to this issue, brought by several knowledge areas; the different tools proposed by academicians and consultants to operationalize its concepts, the plurality of actors that play their roles inside the organizational field are just some examples of the building blocks of such complexity. Also relevant to this discussion is the movement named “Strategy as Practice”, initiated by European researchers in order to bring a sociological focus to organizational strategies, considering them as something a company does instead of something a company has. Thus, the main goal of this thesis is to identify and compare how Brazilian companies actually practice their competitive strategy, and to what extent/in which way such practice is aligned with the main firm’s idiosyncratic variables and with their competitive environments. In order to achieve such goal, this work took advantage of a mixed research method, with a survey with companies listed on Brazilian Stock Exchange and six case studies. Concerning industry perception and company praxis, the main findings indicate that: (1) the internal and external views of competitive advantage are, indeed, perceived as complementary regarding firm strategies; (2) even in more traditional industries, companies perceive their environment as dynamic, due to companies’ mobility, group consolidations or internal rivalry; (3) even in industry with high barriers to entry, firms regularly adopt a “surveillance” approach to monitor newcomers; (4) innovation tends to be more focused on process than on products, and there is a gap between intended and implemented innovation; (5) the perception of resources and competences spread throughout company networks suggests that controlling these resources may be more important than owning them; (6) at least in the studied companies, low relevance has been assigned to knowledge as a strategic advantage. Regarding strategy practices: (7) an annual strategy planning cycle takes place, focused on formulation activities and perceived as static in nature; (8) workshops and performance meetings were the most often identified strategic events; (9) strategy tools were perceived as highly effective and mainly targeted at structuring analysis and ensuring strategy implementation, with special emphasis to the abundance of financial tools and lack of creativity ones. Concluding, concerning practitioners: (10) it could be empirically identified the existence of an organizational structure responsible for companies strategic planning, generally close to financial areas; (11) those generally involved in strategic activities show a primarily analytical profile, with low presence of women; (12) senior executives have developed their careers mainly inside the company or

inside the industry, with relevant business knowledge, while middle management plays its role by implementing decisions made by high executives; (13) consultancies tend to be highly used, and their recontracting is contingent upon the patterns of their involvement in the strategy process; (14) business press has been assigned low relevance, being substituted in some cases by financial releases or by information from industry entities.

Keywords: Competitive Strategy, Strategy as Practice, Strategy Views, Strategy Tools, Brazilian Stock Exchange.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1.1- Hierarquia de estratégias	4
FIGURA 1.2.1. – Variação Anual Indicadores do Brasil.....	6
FIGURA 1.2.2. – Capitalização de Mercado	9
FIGURA 1.2.3. – Fechamento do Índice Ibovespa	9
FIGURA 2.1.1. - Estratégias pretendida e emergente.....	21
FIGURA 2.4.1. – Práxis, Práticas e Praticantes	31
FIGURA 2.4.2 – Arcabouço de práxis, práticas e praticantes em ação	36
FIGURA 2.5.1. – Níveis de análise da Estratégia como Prática.....	38
FIGURA 3.1.3.1 – Elementos do modelo Estrutura-Condução-Desempenho	55
FIGURA 4.3.1 - Modelo de planejamento estratégico.....	124
FIGURA 4.5.1. – Elementos do uso de ferramentas da estratégia.....	129
FIGURA 5.1.1. – Dimensões cognitivas do estrategista.....	137
FIGURA 5.4.1. – Processo de formação da Ernst&Young.....	146
FIGURA 5.4.2. – Processo de formação da Deloitte, Touche & Tohmatsu	147
FIGURA 5.4.3. – Processo de formação da KPMG.....	147
FIGURA 5.4.4. – Processo de formação da PricewaterhouseCoopers	148
FIGURA 5.4.5. – Especialização e estilo de trabalho das consultorias	148
FIGURA 6.1.1. – Modelo conceitual da pesquisa.....	155
FIGURA 6.2.1.1. – Informações disponíveis acerca das empresas	158
FIGURA 6.2.2.1. – Fluxograma da realização do survey	161
FIGURA 7.1. – % de participantes conforme Setor e Subsetor.....	168
FIGURA 7.2. – % de respondentes, conforme cargo e departamento	168
FIGURA 7.1.1. – Estatísticas descritivas para variáveis do construto Orientação Externa..	171
FIGURA 7.1.2. – Estatísticas descritivas para variáveis do construto Dinamicidade	172
FIGURA 7.1.3. – Estatísticas descritivas para variáveis do construto Mobilidade	172
FIGURA 7.1.4. – Estatísticas descritivas para variáveis do construto Orientação Interna...	173
FIGURA 7.1.5. – Gráfico Boxplot das variáveis analisadas para compreensão setorial.....	174
FIGURA 7.1.5. – Gráfico Boxplot das variações entre clusters dos fatores.....	177
FIGURA 7.1.6. – Gráfico Boxplot das variações entre clusters das variáveis (1).....	177
FIGURA 7.1.7. – Gráfico Boxplot das variações entre clusters das variáveis (2).....	178
FIGURA 7.1.8. – Gráfico Boxplot das variações entre clusters das variáveis (3).....	178

FIGURA 7.2.1. – Estatísticas descritivas para variáveis do construto Desenvolver Inovação	181
FIGURA 7.2.2. – Estatísticas descritivas para Estratégia Baseada em Competências	182
FIGURA 7.2.3. – Estatísticas descritivas para variáveis de Pressões Competitivas.....	182
FIGURA 7.2.4. – Estatísticas descritivas para Estratégia Baseada em Conhecimento	183
FIGURA 7.2.5. – Estatísticas descritivas para Flexibilidade Estratégica	183
FIGURA 7.2.6. – Estatísticas descritivas para Pioneirismo e Risco.....	183
FIGURA 7.2.7. – Gráfico Boxplot das variações entre clusters das variáveis (1).....	185
FIGURA 7.2.7. – Gráfico Boxplot das variações entre clusters das variáveis (2).....	185
FIGURA 7.3.1. – Estatísticas descritivas para perfil analítico e intuitivo	186
FIGURA 7.3.2. – Estatísticas descritivas para participação de mulheres	186
FIGURA 7.3.3. – Estatísticas descritivas para carreira e formação do executivo sênior.....	187
FIGURA 7.3.4. – Estatísticas descritivas para participação e postura da média gerência....	187
FIGURA 7.3.5. – Estatísticas descritivas para participação de consultorias	188
FIGURA 7.3.6. – Boxplot de variação de reconstrução da consultoria frente à utilização .	189
FIGURA 7.3.7. – Estatísticas descritivas para relevância da imprensa de negócios	189
FIGURA 7.3.8. – Gráfico Boxplot das variações entre clusters das variáveis sobre praticantes	190
FIGURA 7.4.1. – Estatísticas descritivas para eventos da estratégia.....	191
FIGURA 7.4.2. – Estatísticas descritivas para ferramentas dinâmicas	191
FIGURA 7.4.3. – Estatísticas descritivas para ferramentas facilitadoras	192
FIGURA 7.4.4. – Estatísticas descritivas para ferramentas analíticas	193
FIGURA 7.4.5. – Estatísticas descritivas para ferramentas intervencionistas	193
FIGURA 7.4.6. – Gráfico Boxplot das variações entre clusters das ferramentas (1)	194
FIGURA 7.4.7. – Gráfico Boxplot das variações entre clusters das ferramentas (2)	195
FIGURA 7.4.8. – Estatísticas descritivas para eficácia das ferramentas	195
FIGURA 7.4.9. – Estatísticas descritivas para contribuição das ferramentas.....	197
FIGURA 7.4.10. – Estatísticas descritivas para escolha, adaptação e recursividade.....	197
FIGURA 7.4.11. – Gráfico Boxplot de escolhas por questões culturais e políticas	198
FIGURA 8.1.1. – Estrutura do setor de Planejamento da GOL	209
FIGURA 8.2.1. – Produção Mundial de Aço	211
FIGURA 8.2.2. – Produção Bruta Brasileira de Aço	212
FIGURA 8.2.3. – Processo produtivo do aço.....	213
FIGURA 8.2.4. – Distribuição do lucro na cadeia do aço	214

FIGURA 8.2.4. – Pilares Estratégicos Usiminas	216
FIGURA 8.2.5. – Processo de planejamento Usiminas	220
FIGURA 8.2.5. – Estrutura de Planejamento Usiminas.....	222
FIGURA 8.3.1. – Processo de Planejamento Localiza	229
FIGURA 8.4.1. – Alterações na estrutura de planejamento da empresa Alfa.....	246
FIGURA 8.5.1. – Processo de planejamento da empresa Beta	253
FIGURA 8.5.2. – Estrutura de planejamento da empresa Beta.....	256
FIGURA 8.6.1. – Processo de planejamento da empresa Gama.....	263
FIGURA 8.6.2. – Estrutura de planejamento da empresa Gama	267
FIGURA 10.1.1. – Relações entre ambiente, práxis e visões	324
FIGURA 10.1.2. – Relações entre ambiente, práticas e praticantes	331

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1.2.1 – Principais consultorias de estratégia no Brasil.....	12
QUADRO 3.2.3.1 – Rendas em equilíbrio e desequilíbrio	73
QUADRO 3.2.5.1 – Diferenças nas perspectivas estratégicas.....	76
QUADRO 3.4.4.1 – Características do conhecimento e impactos na transferência	104
QUADRO 3.6.1. – Síntese das Visões da Estratégia	119
QUADRO 4.5.1.1. – Estudos empíricos sobre ferramentas.....	131
QUADRO 4.5.2.1. – Aplicações genéricas das ferramentas.....	134
QUADRO 4.5.2.2. – “Caixa de ferramentas” utilizadas neste estudo	134
QUADRO 5.3.1. – Papéis da média gerência	144
QUADRO 5.4.1. – Tipologia do papel de consultores.....	149
QUADRO 5.4.2. – Imagem funcionalista e crítica da relação com consultores.....	150
QUADRO 6.3.1. – Resumo dos critérios de escolha das empresas	162
QUADRO 6.4.1. – Resumo de conceitos e instrumento de pesquisa	166
QUADRO 7.1.1. – Construto e variáveis para compreensão setorial	170
QUADRO 7.2.1. – Construto e variáveis para compreensão setorial	180
QUADRO 8.1.1. – Ferramentas Estratégicas utilizadas pela GOL	207
QUADRO 8.2.1. – Ferramentas da Estratégia da Usiminas	221
QUADRO 8.3.1. – Ferramentas da estratégia da Localiza	231
QUADRO 8.4.1. – Ferramentas da estratégia utilizadas pela empresa Alfa	244
QUADRO 8.5.1. – Ferramentas da estratégia da empresa Beta	254
QUADRO 8.6.1. – Ferramentas da estratégia da empresa Gama	265
QUADRO 8.7.1. – Síntese de aspectos setoriais das empresas estudadas.....	270
QUADRO 8.7.2. – Síntese de aspectos da práxis estratégica das empresas estudadas.	272
QUADRO 8.7.3. – Síntese de aspectos das práticas estratégicas das empresas estudadas... 274	
QUADRO 8.7.4. – Síntese de aspectos dos praticantes da estratégia das empresas estudadas. .	
.....	276
QUADRO 9.1.1. – Resumo das análises agregadas.....	286
QUADRO 9.2.1. – Resumo das análises por agrupamentos	292
QUADRO 9.3.1. – Resumo das análises dos casos	303
QUADRO 9.4.1. – Resumo das análises por agrupamentos.....	318
QUADRO 10.1.1. – Resumo das conclusões do estudo	332

LISTA DE TABELAS

TABELA 7.1.1. – Alfa de Cronbach para os construtos de setor	170
TABELA 7.1.2 – Alfa de Cronbach revisado para os construtos de setor.....	171
TABELA 7.1.3. – Cargas fatoriais para compreensão setorial	174
TABELA 7.1.4. – Alfa de Cronbach para os fatores obtidos.....	175
TABELA 7.1.5. – Matriz de correlação entre fatores e construtos	176
TABELA 7.2.1. – Alfa de Cronbach para os construtos de conduta competitiva	180
TABELA 7.4.1. – Matriz de correção entre ferramentas e eficácia.....	196
TABELA 9.1.1. – Utilização e conhecimento das ferramentas	285
TABELA 9.2.1. – Variáveis diferenciadoras entre os clusters	288
TABELA 9.2.2. – Variáveis de Praticantes distintas entre cluster	289
TABELA 9.2.3. – Variáveis de Ferramentas distintas entre clusters.....	290
TABELA 9.2.4. – Escolha de Ferramentas entre clusters.....	291

LISTA DE SIGLAS, SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

AACSB	<i>Association to Advance Collegiate Schools of Business</i>
ABRADEE	Associação Brasileira dos Distribuidores de Energia Elétrica
ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ANOVA	Análise de Variância
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
BRIC	Brasil, Rússia, Índia e China
BIC	Critério Bayesiano de Schwarz
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAGR	<i>Compound Annual Growth Rate</i>
CEMIG	Companhia Energética de Minas Gerais
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CNPq	Conselho Nacional de Pesquisa
COMEX	Comitê Executivo
CPA	Centro de Pesquisas em Aço
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional
DP	<i>Deming Prize</i>
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
EBT	Empresa de Base Tecnológica
ECD	Estrutura-Condução-Desempenho
ECT	Economia de Custos de Transação
EDI	<i>Electronic Data Interchange</i>
EGOS	<i>European Group for Organizational Studies</i>
ENANPAD	Encontro Nacional da ANPAD
EQA	<i>European Quality Award</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
EVA	<i>Economic Value Added</i>
F&A/M&A	Fusões e Aquisições
FCS	Fatores Críticos de Sucesso

FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIA	Fundação Instituto de Administração
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GDS	<i>Global Distribution Systems</i>
GE	<i>General Electric</i>
GVA	Geração de Valor ao Acionista
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBS	Instituto Brasileiro de Siderurgia
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
KMO	Coeficiente de <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
MBC	Movimento Brasil Competitivo
MBNQA	<i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i>
MBTI	<i>Myers-Briggs Type Indicator</i>
MPA	Mestrado Profissional em Administração
NYSE	Bolsa de Valores de Nova Iorque
OI	Organização Industrial
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PESTLE	Político, Econômico, Social, Tecnológico, Legal e Ambiental
PIB	Produto Interno Bruto
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PME	Pequena Média Empresa
PMO	<i>Project Management Office</i>
PMSO	Pessoas, Materiais, Serviços de Terceiros e Outras Despesas
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
SCIP	<i>Society of Competitive Intelligence Professionals</i>
RI	Relação com Investidores
SH&E	Smart, Helliesen & Eichner
SKU	<i>Stock Keeping Unit</i>
SMS	<i>Short Message Services</i>
SPE	Sociedade Brasileira de Planejamento Empresarial
SWOT	<i>Strengths, Weakness, Opportunities and Threats</i>
TIR	Taxa Interna de Retorno
UC	Universidade Corporativa

USP	Universidade de São Paulo
VBC	Visão Baseada em Conhecimento
VBR	Visão Baseada em Recursos
VCD	Visão das Capacidades Dinâmicas
VoIP	Voz sobre IP (Internet Protocol)
VPL	Valor Presente Líquido
VRIN	<i>Valuable, Rare, Imperfectly imitable, Non-substitutable</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	O Foco da Pesquisa: A Estratégia Competitiva das Empresas.....	3
1.2	Motivação e Justificativas	5
1.3	Questões de Pesquisa e Objetivos	13
1.4	Método de Pesquisa.....	14
1.5	Estruturação da Tese	16
2	ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA	18
2.1	Estratégias empresariais	18
2.2	Introdução à Estratégia como Prática.....	22
2.3	Contextualização e Justificativas para a ECP	25
2.4	Arcabouço de Pesquisa.....	30
2.5	Níveis de análise.....	37
2.6	Exemplos de estudos empíricos	43
3	PRAXIS: VISÕES DA ESTRATÉGIA EVARIÁVEIS CONTEXTUAIS	48
3.1	Organização Industrial	49
3.1.1	Introdução e Desenvolvimento Histórico.....	49
3.1.2	Visão da Firma para a OI	51
3.1.3	O modelo Estrutura-Condução-Desempenho	54
3.1.4	Sustentabilidade dos Lucros: as Barreiras à Entrada	55
3.1.5	Aplicação da OI a Estratégia.....	60
3.1.6	Críticas a OI	65
3.1.7	Síntese e Análise Crítica	66
3.2	Escola Austríaca da Estratégia	67
3.2.1	História da Visão Austríaca da Economia.....	67
3.2.2	Dinâmica e Processos de Mercado.....	70
3.2.3	Origem e Fatores Determinantes dos Lucros	72
3.2.4	O Papel do Empreendedor e a Firma	74
3.2.5	A abordagem Austríaca para a Estratégia.	76
3.2.6	Síntese e Análise Crítica	77

3.3	Visão Baseada em Recursos (<i>Resource Based View</i>)	78
3.3.1	Introdução e Histórico	78
3.3.2	Teoria da Firma e Construtos Subjacentes	80
3.3.3	Recursos e Vantagem Competitiva	83
3.3.4	Sustentabilidade do Desempenho.....	86
3.3.5	Integração da VBR com outras Teorias	88
3.3.6	Críticas e Dificuldades da VBR	90
3.3.7	Síntese e Análise Crítica	94
3.4	Visão Baseada em Conhecimento da Estratégia (<i>Knowledge Based View</i>).....	95
3.4.1	Mercados, Hipercompetição e Foco no Conhecimento	95
3.4.2	Definições e Dimensões do Conhecimento.....	96
3.4.3	Uma Teoria da Firma baseada em Conhecimento?.....	99
3.4.4	A Visão Baseada em Conhecimento da Estratégia	102
3.4.5	Agenda de Pesquisa para a VBC.....	106
3.4.6	Síntese e Análise Crítica	107
3.5	Visão das Capacidades Dinâmicas (<i>Dynamic Capabilities View</i>)	107
3.5.1	Introdução, Dinamicidade de Mercados e Extensão da VBR	107
3.5.2	O papel da firma para a VCD.....	109
3.5.3	Terminologia e Definições da VCD.....	110
3.5.4	Vantagem competitiva e o desenvolvimento de competências	112
3.5.5	Críticas à VCD	116
3.5.6	Síntese e Análise Crítica	117
3.6	Quadro-Resumo das Visões da Estratégia	117
4	PRÁTICAS: PROCEDIMENTOS, EPISÓDIOS E FERRAMENTAS.....	120
4.1	Visões da Prática	121
4.2	A questão da adaptação e recursividade.....	122
4.3	Procedimentos Estratégicos.....	123
4.4	Episódios Estratégicos.....	125
4.5	Ferramentas da Estratégia	127
4.5.1	Outros estudos e a “caixa de ferramentas” da estratégia.....	129
4.5.2	Tipologia de Aplicações das Ferramentas.....	132

5	PRATICANTES: OS ATORES DA ESTRATÉGIA.....	135
5.1	Os estrategistas.....	136
5.2	A Visão Tradicional: o Foco nos Executivos Seniores.....	140
5.3	Inserindo a Média Gerência no Processo Estratégico.....	142
5.4	Atores externos atuantes: as Consultorias Organizacionais.....	145
5.5	Atores externos informativos: A Imprensa Especializada.....	150
5.6	Atores externos formativos: As Escolas de Negócio.....	152
6	MÉTODO E PLANEJAMENTO DA PESQUISA.....	154
6.1	Modelo de Pesquisa e Proposições.....	154
6.2	Survey: Visão Geral do Objeto.....	156
6.2.1	Informações sobre as Empresas.....	157
6.2.2	Processo e Instrumentos de Pesquisa.....	158
6.3	Estudos de Caso: Aprofundamento das Análises.....	160
6.4	Conceitos teóricos e instrumentos de pesquisa.....	162
7	PESQUISA SURVEY.....	167
7.1	Compreensão Setorial.....	169
7.2	Práxis: Conduta Competitiva.....	179
7.3	Praticantes.....	184
7.4	Práticas.....	190
8	ESTUDOS DE CASO.....	199
8.1	GOL Linhas Aéreas Inteligentes.....	199
8.2	USIMINAS Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais.....	210
8.3	LOCALIZA Rent A Car.....	224
8.4	Empresa Alfa.....	233
8.5	Empresa Beta.....	248
8.6	Empresa Gama.....	257
8.7	Quadros Comparativos.....	268
9	ANÁLISE DA PESQUISA EMPÍRICA.....	277
9.1	Análise horizontal agregada do survey.....	277
9.2	Análise horizontal por clusters do survey.....	287
9.3	Análise horizontal dos casos.....	291

9.4	Análise transversal dos elementos da ECP	301
10	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	319
10.1	Síntese das conclusões e verificação dos objetivos e proposições.....	319
10.2	Comparações com outros estudos	331
10.3	Limitações da pesquisa.....	334
10.4	Desdobramentos e agenda para pesquisas futuras.....	336
11	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	339
	APÊNDICE A: GUIA DE FERRAMENTAS	371
	APÊNDICE B: CARTA CONVITE	431
	APÊNDICE C: CARTA LEMBRETE.....	433
	APÊNDICE D: QUESTIONÁRIO DO SURVEY E ROTEIRO DE PERGUNTAS DOS CASOS	435
	APÊNDICE E: ROTEIRO DE CONTROLE DOS ESTUDOS DE CASO.....	442

Introdução

Conforme Whittington (2002a) destaca, estratégia é um tema complexo, para o qual “não existem receitas fáceis”. Este posicionamento, que pode à primeira vista deixar perplexos os interessados no tema, reflete a pluralidade dos desenvolvimentos na área e os diversos enfoques que foram dados ao longo de todo o período de desenvolvimento do tema.

Do ponto de vista teórico, muitas contribuições têm sido prestadas pelas mais diversas áreas de conhecimento (entre elas Economia, Administração, Sociologia, etc.) acerca de como o termo estratégia deve ser compreendido e qual é, de fato, a forma pela qual as empresas buscam vencer no jogo competitivo.

Estas diversas visões serviram de base para a elaboração e comercialização (sobretudo pelas consultorias chamadas “boutiques da estratégia”) de uma série de ferramentas que buscavam, com algum grau de efetividade, operacionalizar estes conceitos e auxiliar as empresas no processo de definição de suas estratégias. Contudo, estas ferramentas despertam ainda diversas críticas, como por exemplo, a de Day e Reibstein (1999), para os quais ferramentas pouco consolidadas, em sua tentativa de simplificar a estratégia, deixaram de lado elementos cruciais do processo estratégico.

Do ponto de vista profissional, os atores do jogo estratégico também acrescentam complexidade ao tema. Com o desenvolvimento econômico e o crescimento das organizações, uma série de novos participantes começaram a criar e assumir seu espaço no campo da estratégia: surgiram as escolas de negócio, com o fim de educar os estrategistas das

companhias; as consultorias, de modo a prover conhecimento e ferramental especialista para o processo; a imprensa de negócios, com o objetivo de prover informações atualizadas para a tomada de decisão estratégica, entre outros.

Destaque especial merece ser dado à primeira questão mencionada: a profusão de visões sobre a concepção da estratégia e a forma da empresa obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Conforme será detalhado no terceiro capítulo deste trabalho, a literatura apresenta diferentes propostas acerca do tema, contemplando visões internas ou externas à firma, divergindo sobre o caráter estático ou dinâmico do contexto e discordando sobre seus diversos pressupostos.

Esta miríade de visões tem buscado, ao longo do tempo, se articular. Inicialmente, por meio de uma disputa até certo ponto ingênua (e talvez de ego dos pesquisadores), com uma visão buscando desqualificar a outra e se mostrar como uma alternativa superior. Em um segundo momento, por meio de tentativas também superficiais de integração, como por exemplo a de Spanos e Lioukas (2001), que pouco evoluíram em mais rigorosamente delimitar estas visões e seus principais pontos de interface.

A questão central, que será articulada nesta tese, é como as empresas de fato “praticam” a estratégia, frente ao cenário complexo apresentado acima. Esta proposta se alinha com o movimento da “Estratégia como Prática” (do inglês, *Strategy as Practice*), iniciado principalmente por pesquisadores europeus na última década.

Segundo os pensadores da “Estratégia como Prática” (ECP), as pesquisas tradicionais em estratégia compartilham a visão de que estratégia é um conceito abstrato, que simplesmente as empresas **possuem**. Desta forma, os principais estudos sobre estratégia se pautam em ideias como: a empresa X **possui** estratégia de diversificação, a empresa Y **tem** processos de planejamento estratégico, a empresa Z **possui** processos de gestão da mudança, entre outros.

Por outro lado, Johnson *et al* (2007) destacam que a perspectiva da ECP assume que a estratégia é algo que as pessoas das organizações **fazem**. Desta forma, a estratégia é entendida como uma atividade e o foco de compreensão passa a ser nas microações envolvidas na construção da mesma. Os autores mencionam, como exemplo, que uma estratégia de diversificação envolve as pessoas fazerem coisas de forma diferente às outras firmas, e de forma custosa para se imitar – assim, o processo estratégico envolve as pessoas fazendo estratégias.

Frente a esta pluralidade, um destaque válido é que, diferentemente das teorias típicas do pensamento estratégico, que são construídas em torno de premissas (geralmente divergentes) sobre a fonte da vantagem competitiva, a Estratégia como Prática não é uma “nova teoria” sobre a origem desta vantagem, mas sim uma mudança de foco que busca colocar os holofotes sobre a relevância na prática de todas estas teorias e sobre as pessoas que as empregam, as ferramentas que utilizam, entre outros. (JARZABKOWSKI e WILSON, 2006).

Para operacionalizar a pesquisa em ECP, Whittington (2006) propõe um modelo composto por três conceitos inter-relacionados: (1) práxis, que se refere ao que os estrategistas fazem e os efeitos que produzem; (2) práticas, os tipos de tecnologias, conceitos e ideias que os estrategistas usam e de onde estes se originam; e (3) praticantes (ou profissionais), aqueles que se tornam estrategistas e como eles chegaram a este posto.

Assim, o foco da presente tese será na investigação de como as empresas brasileiras praticam sua estratégia, buscando compreender a práxis, sobretudo por meio das visões que as embasam, as práticas que utilizam e quem são os praticantes do processo. Assim, tem-se como propósito construir um panorama geral da situação corrente da prática da estratégia nas empresas, construindo compreensão inicial e fomentando todo um conjunto de pesquisas futuras que avancem na compreensão deste fenômeno.

Um ponto a ser registrado é que, para este trabalho, “empresas brasileiras” compreenderão empresas instaladas no Brasil, independente do país de origem de seu capital.

Antes de aprofundar na justificativa e no detalhamento do trabalho, faz-se necessário definir a prática de qual “estratégia” este trabalho contemplará. A próxima subseção se ocupa desta função.

1.1 O Foco da Pesquisa: A Estratégia Competitiva das Empresas

Antes de delimitar sobre qual estratégia esta tese versará, é importante buscar compreensão acerca de quais tipos de estratégia existem dentro das companhias. De acordo com Wheelwright (1984), é possível identificar três diferentes níveis de estratégia nas diversas empresas: a estratégia corporativa, as estratégias de negócios e as estratégias funcionais. Estes vários níveis seguem uma estrutura hierárquica mostrada na figura 1.1.1.

É no nível da estratégia corporativa que um grupo empresarial define questões fundamentais cujos resultados afetarão a vida do grupo e das diversas empresas individualmente durante um longo período de tempo como, por exemplo, os negócios em que

a organização participará, as origens dos recursos necessários para o financiamento das atividades, a sequência de investimentos a serem realizados ao longo de um período de tempo para se atingir determinados fins, etc (NOGUEIRA, 2002).

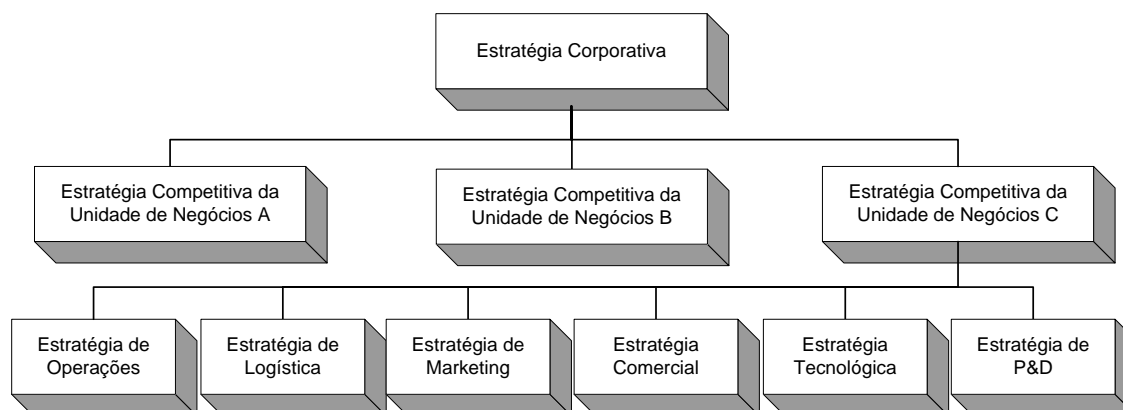


FIGURA 1.1.1- Hierarquia de estratégias
Fonte: Adaptada de Wheelwright (1984)

No segundo nível há a estratégia de negócios ou, conforme seu nome mais divulgado, a estratégia competitiva – foco desta tese. A estratégia competitiva se ocupa de duas tarefas críticas que necessitam ser desempenhadas. A primeira se refere à especificação da amplitude dos negócios e sua conexão com a estratégia corporativa. A segunda é sobre a maneira pela qual a unidade de negócios irá atingir e sustentar a vantagem competitiva sobre seus concorrentes (PORTER, 1987).

Embora seja “tentador” definir a estratégia competitiva em termos da posição na indústria, já que esta é talvez a visão mais difundida da mesma (tendo em Michael Porter seu principal expoente), opta-se nesta tese por defini-la de forma mais sucinta e ao mesmo tempo abrangente: estratégia competitiva é a forma como a empresa obterá sucesso frente aos competidores. Esta definição se encontra em linha com Ansoff (1967), para quem a estratégia competitiva utilizada pela empresa define o enfoque que ela utilizará para ter sucesso em cada uma das áreas estratégicas de negócio.

Segundo Porter (1986), as decisões da estratégia competitiva se referem a:

- Posicionamento de mercado: Amplitude de sua linha de produtos, segmentos de clientes-alvo, mercados geográficos atendidos;
- Posicionamento do produto: Posição de custo, qualidade de produto, liderança tecnológica, serviços auxiliares, políticas de preço e identificação de marcas;
- Relações na cadeia: Política e seleção de canal, integração vertical;

- Alavancagem financeira e operacional;
- Relacionamento com a matriz;
- Relacionamento com governos locais e anfitriões.

Assim, como será detalhado na seção de objetivos, busca-se compreender por meio desta tese como as empresas brasileiras “praticam” sua estratégia competitiva: compreendendo as visões subjacentes à prática, as ferramentas utilizadas e a participação dos atores deste processo.

Finalmente, no terceiro nível se localizam as estratégias funcionais - de operações, de marketing, tecnológica, etc. As estratégias funcionais devem prover suporte e viabilizar a vantagem competitiva desejada pela unidade de negócios e especificar como a unidade funcional em questão irá complementar as estratégias das outras áreas funcionais para que haja total integração entre elas (VANALLE, 1995).

1.2 Motivação e Justificativas

Uma vez sucintamente introduzido o referencial teórico desta tese, a “Estratégia como Prática”, e o foco do estudo, as estratégias competitivas, pontuam-se nesta seção as principais motivações que tornam relevante a execução desta pesquisa. Em linhas gerais, buscar-se-á explorar a relevância de estudar estratégia no Brasil, os motivos para utilizar as empresas listadas na bolsa de valores do país como objetos de estudo, e os diferenciais que apresentam os estrategistas brasileiros e as ferramentas utilizadas.

Por que pesquisar estratégia no Brasil?

Do ponto de vista empresarial, o cenário do desenvolvimento econômico no Brasil tem sido favorável ao setor produtivo aqui instalado, ao menos em sua maior parte. Exceto pela crise de 2008, o país tem recentemente apresentado taxas positivas de crescimento de seu Produto Interno Bruto, de Formação de Capital Fixo (quantidade de capital imobilizado/investido em ativos produtivos) e de Abertura da Economia (soma total de importações e exportações frente ao PIB). O gráfico 1.2.1 ilustra as taxas de crescimento destes fatores nos anos 2000.

Mesmo com a forte crise econômica vivida pelo mundo no segundo semestre do ano de 2008, originada pelos títulos *sub-prime* do mercado imobiliário americano e que levou à bancarrota instituições financeiras tidas como sólidas até então, o Brasil resistiu de forma relativamente robusta. Com um sistema bancário menos exposto (em virtude de suas

próprias experiências anteriores, como as falências bancárias dos anos 90 que resultaram no PROER – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional) e de medidas anticíclicas de estímulo à economia, como a isenção de IPI para o setor automotivo e de linha branca, o PIB brasileiro encerrou o ano de 2009 praticamente nos mesmos níveis de 2008.

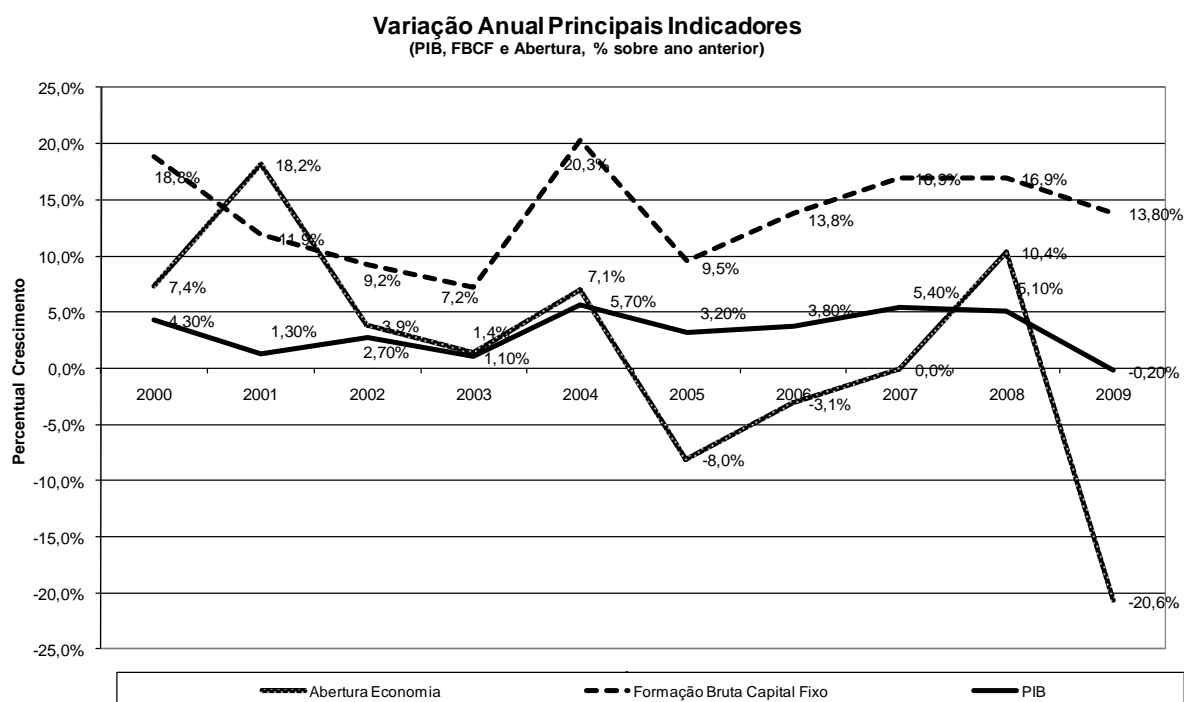


FIGURA 1.2.1. – Variação Anual Indicadores do Brasil
Fonte: Elaborado a partir de IBGE (2009)

Contudo, não se podem desconsiderar os desafios que as especificidades do ambiente de negócios no Brasil colocam sobre as estratégias das empresas que aqui atuam. Nesta linha, o Índice de Competitividade Global (ICG) 2009-2010 do Fórum Econômico Mundial (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2009), coloca o Brasil em 56ª posição, de um total de 133 países – atrás de Índia e China (pertencentes aos BRICs) e de outros países da América Latina, como Chile, Porto Rico e Costa Rica.

De acordo com o estudo do ICG, regras tributárias, alíquotas de impostos, leis restritivas de trabalho, burocracia do governo, dificuldades de financiamento, falta de infraestrutura e corrupção são, nesta ordem, os sete principais fatores que dificultam os negócios no Brasil, respondendo por 89% das respostas acerca das dificuldades. Todas estas questões colocam complicações únicas para as empresas, que devem desenvolver estratégias para vencer todos estes obstáculos.

Outro estudo do Banco Mundial mostra dados também muito relevantes (BANCO MUNDIAL, 2009). Analisando a facilidade de realizar negócios no país, o Brasil foi colocado na 129ª posição de um total de 183 países analisados, atrás de Rússia e China (outros BRICs) e de países como Chile, México e Argentina. Dificuldades tanto para iniciar quanto para fechar um negócio, para pagar os impostos e para contratar trabalhadores são os principais aspectos negativos sinalizados. A título de exemplo, o estudo estima cerca de 120 dias para se abrir um novo negócio e que o total de impostos e contribuições pagos representem quase 70% do lucro da empresa.

Inovação é outro tópico que tem impacto direto na estratégia das empresas. A Pesquisa de Inovação Tecnológica do IBGE (IBGE, 2005), contudo, não mostra aumento significativo na atividade inovadora no Brasil. Em 2003, cerca de 33% das empresas da amostra pesquisada haviam implementado algum tipo de inovação em produto ou processo, número que permaneceu em 34% no ano de 2005.

Do ponto de vista acadêmico, Bertero, Vasconcelos e Binder (2003) estudaram a produção científica brasileira em estratégia entre o período de 1991 e 2002, analisando as principais revistas brasileiras sobre o assunto (Revista de Administração da USP, Revista de Administração de Empresas da FGV, Revista de Administração Contemporânea e Revista Organização e Sociedade) e os anais do ENANPAD. As principais conclusões dos autores sinalizam (1) que as pesquisas estão bastante alinhadas à produção acadêmica da área no exterior, (2) há um conjunto bastante reduzido de pessoas com tradição em publicar na área, (3) a perspectiva da Organização Industrial de Michael Porter é dominante e (4) a produção na área não enfoca a prática do tema.

A despeito de esta produção ser bastante focalizada em alguns poucos autores de destaque, uma pesquisa preliminar conduzida por este autor no Diretório de Grupo de Pesquisas do CNPq buscando por grupos na área¹ resultou em cerca de 130 grupos, em instituições públicas e privadas, de todas as regiões do Brasil e pertencentes a diversas áreas do conhecimento (Engenharia, Economia, Administração, etc.).

Contudo, diferentemente desta grande quantidade de grupos de pesquisa acadêmicos, o universo de entidades profissionais que reúnem interessados em Estratégias Empresariais é bastante restrito no Brasil. Em uma pesquisa preliminar na Internet² foram

¹ A Pesquisa foi realizada via website do CNPq, utilizando como termos-chave “Estratégia” e suas variações, “Planejamento” e “Competitividade”. Os resultados da pesquisa foram então filtrados para adequar o foco dos grupos para Estratégias Empresariais.

² A Pesquisa foi realizada por meio do sistema de buscas Google, utilizando como termos-chave as possíveis combinações de {Sociedade, Associação, Instituto, Fundação, Movimento, Grupo} e {Estratégia,

localizadas apenas duas instituições: SPE – Sociedade Brasileira de Planejamento Empresarial e a Fundação de Altos Estudos de Política e Estratégia, sobre as quais não foi possível obter maiores informações sobre seu funcionamento e atuação.

Entretanto, deve-se registrar a existência no Brasil de diversas entidades profissionais periféricas às Estratégias Empresariais, como a FNQ – Fundação Nacional para a Qualidade, o MBC – Movimento Brasil Competitivo, entre outras.

Por que pesquisar as empresas listadas na bolsa de valores do Brasil?

O interesse em pesquisar empresas listadas na bolsa decorre, principalmente, de duas fontes: Primeiro, até a crise o *sub-prime* americano, as empresas de capital aberto no Brasil seguiam registrando desempenhos financeiros recordes e, após forte desvalorização ocorrida durante a crise, conseguiram obter rápida recuperação do valor de suas ações. Este desempenho financeiro positivo pode, em alguma medida, ser tomado como representativo da efetividade da estratégia destas empresas. Segundo, os níveis mínimos de governança requeridos para a abertura de capital terminam por fomentar boas práticas de gestão (e consequentemente estratégicas) destas companhias, como forma de possibilitar a “vigilância” dos investidores sobre o correto e eficiente manejo do capital investido nas ações destas companhias.

Nos últimos anos, a bolsa de valores do Brasil, a BM&F Bovespa (resultante da união da Bolsa Mercantil e de Futuros e da Bolsa de Valores do Estado de São Paulo) tem apresentado indicadores positivos de crescimento – mesmo com a forte retração em 2008 em decorrência da crise americana, a bolsa tem mostrado vigoroso movimento de retomada ao longo de 2009 e 2010.

Após atingir R\$ 1,4 trilhões em 2008 como reflexo da crise mundial, a capitalização de mercado das empresas listadas na Bovespa atingiu R\$ 2,4 trilhões no final de 2009, próximos dos R\$2,5 trilhões registrados em 2007 e muito superior aos R\$0,4 tri em 1999 (BOVESPA, 2008 e BOVESPA, 2010). Similarmente, o índice de referência Ibovespa fechou o ano de 2008 ligeiramente abaixo dos 38 mil pontos, muito inferior aos quase 64 mil pontos registrados em dezembro de 2007, mas já com recuperação em dezembro/2009 quando atingiu quase 68 mil pontos. Os gráficos 1.2.2 e 1.2.3 mostram a evolução destes indicadores, capitalização de mercado e Ibovespa respectivamente, no período de 2000 a 2009.

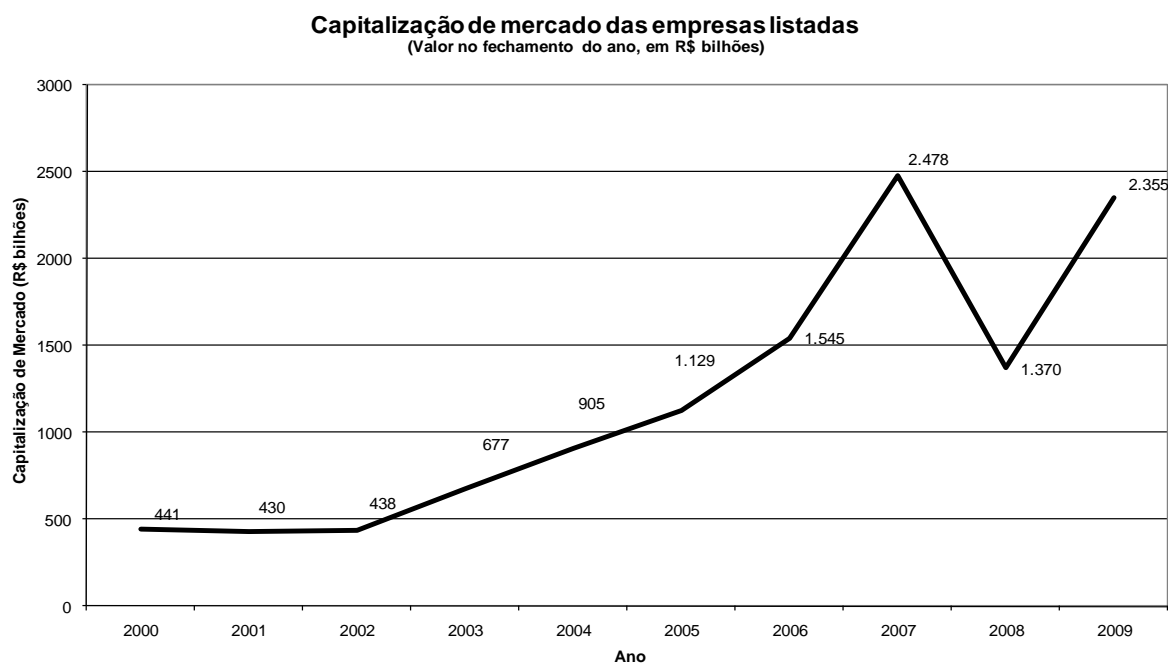


FIGURA 1.2.2. – Capitalização de Mercado
Fonte: Elaborado a partir de Bovespa (2008) e Bovespa (2010)

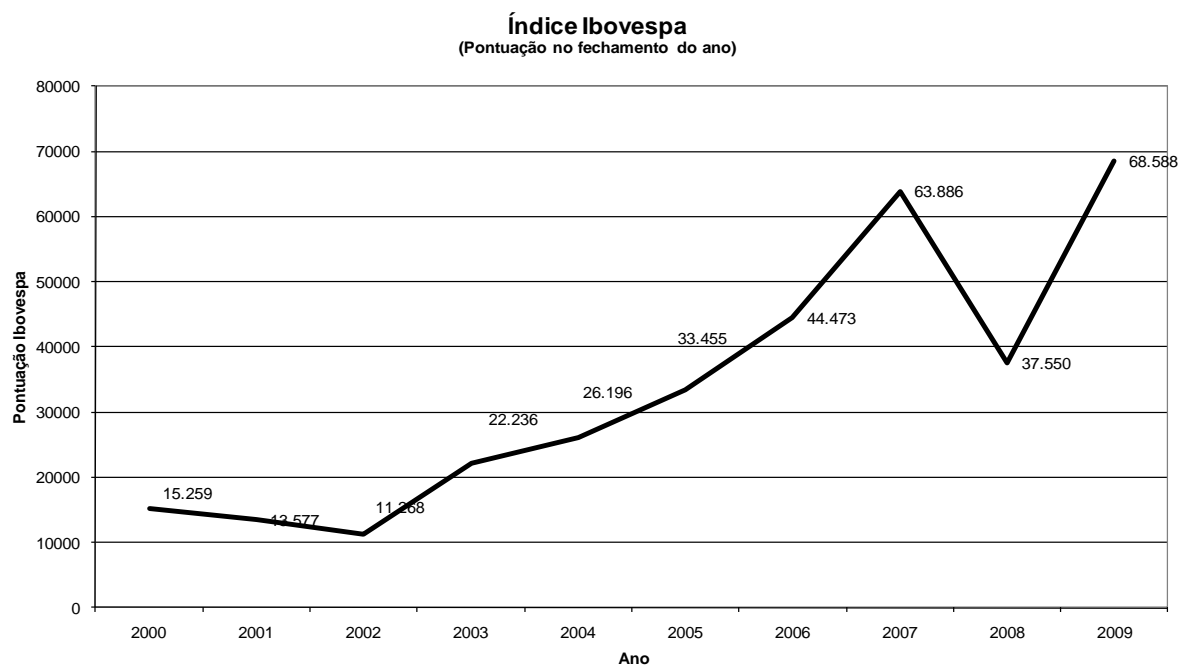


FIGURA 1.2.3. – Fechamento do Índice Ibovespa
Fonte: Elaborado a partir de FGVDADOS (2009) e Bovespa (2010)

Além disso, é necessário notar que as empresas listadas na BM&F Bovespa podem optar pela adesão a três distintos níveis de governança corporativa: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado (BOVESPA, 2008b). Embora sejam vários os detalhes de cada um destes

níveis, em linhas gerais a passagem do Nível 1 para o Nível 2 e desta para o Novo Mercado implicam sempre o aumento das exigências sobre as práticas de governança corporativa e a transparência de informações com o mercado. Deve-se registrar ainda o Bovespa Mais, um nível de governança ainda incipiente, similar ao Novo Mercado mas para empresas que desejam entrar no mercado acionário de forma gradual (BOVESPA, 2010b).

No final de 2008, 160 empresas estavam listadas sob estes Níveis Diferenciados de Governança Corporativa (41% das 392 totais, mas 60,37% do valor de mercado), frente a apenas 15 empresas em 2001 (BOVESPA, 2008, BOVESPA, 2008b). Este crescimento é relevante para o estudo, pois em certa medida estas práticas aumentam a supervisão dos investidores sobre a condução estratégica das empresas, de forma a obter sempre melhores níveis de desempenho e assim poder gerar retornos financeiros atrativos aos acionistas.

Por que pesquisar os atores brasileiros da estratégia e suas ferramentas?

Uma vez discorrido sobre as motivações do estudo das diferentes visões e ferramentas da estratégia, busca trazer-se nesta seção do texto a motivação para o estudo dos atores brasileiros da estratégia, tanto os atores internos (os estrategistas em si) quanto os atores externos (consultorias, escolas de negócio e mídia de negócios).

A respeito da primeira classe de atores, um ponto importante da motivação para a execução deste trabalho se refere a quais características do estrategista brasileiro - encarado como um gestor profissional, com todas as características psicológicas e comportamentais que isto encerra - fariam com que este fosse, de fato, meritório de estudo.

Um ponto comumente relatado na literatura se refere às características culturais únicas deste estrategista (TANURE, 2006; BETHLEM, 1989). Para Tanure (2006), o estrategista brasileiro reflete determinadas características culturais do Brasil, que são substancialmente diferentes dos Estados Unidos, por exemplo:

- Concentração do poder: no Brasil as relações de trabalho são mais marcadas pela hierarquia e pela concentração de poder;
- Relações pessoais: o laço entre as pessoas, que no Brasil é muito mais intenso que nos EUA e influencia as relações profissionais;
- Flexibilidade: que se reflete na adaptabilidade para se ajustar às mudanças, e a criatividade, relativa à inovação e à facilidade de convivência com opostos.

Um estudo similar ao de Tanure foi conduzido por Bethlem (1989), levando a resultados bastante similares. Estas diferenças, somadas a várias questões sobre as diferenças entre empresas no Brasil e nos Estados Unidos, e a distinções no padrão de educação e treinamento gerencial nestes mesmos países, criam a motivação para o que este último autor chama de “Gerência à Brasileira”.

A questão de educação e treinamento gerencial também pode ser expandida para o estrategista. Conforme destaca Wood Jr e De Paula (2004), na década de 90 o ensino profissionalizante de gestão ganhou força, apresentando representativa diversidade tanto em termos pedagógicos como comerciais. Cursos de MBA (*Master of Business Administration*), MPA (Mestrado Profissional em Administração), Especializações em Gestão, entre diversas outras modalidades, passaram a ser oferecidos por diversas escolas.

A despeito das diversas críticas sobre sua efetividade (DORIA, ROZANSKI, E COHEN, 2003; MINTZBERG, 2004; PFEFFER E FONG, 2002) os MBAs têm estado em voga na agenda do executivo brasileiro. Nas últimas décadas, tem ocorrido um fluxo representativo de brasileiros para o exterior, em busca de cursos de MBA nas principais *Business Schools* dos EUA e da Europa, como Harvard, Wharton, Kellogg, Insead, Oxford, entre outras. Como consequência deste fluxo, não se deve desprezar a troca de conceitos e experiências entre executivos brasileiros e do mundo todo e as implicações que este fato traz para os estrategistas do Brasil.

Além disso, o Brasil tem presenciado o crescimento na oferta e na demanda de cursos de MBAs por instituições locais. Contudo, raros são os casos de cursos brasileiros elencados como de nível mundial: o guia “*Which MBA? 2009*” da revista *The Economist* não classifica nenhum MBA brasileiro entre os 100 melhores (BICKERSTAFFE, 2008), e o *Global MBA Rankings 2010* do *Financial Times* classifica apenas o curso da Coppead da Universidade Federal do Rio de Janeiro na 65ª posição, de um total de 100 cursos (FINANCIAL TIMES, 2010). Independentemente do debate sobre qualidade dos cursos ou vieses destas classificações, é inquestionável que os executivos brasileiros têm sido mais expostos a novas teorias e ferramentas de gestão.

Somado ao avanço dos MBAs no Brasil, uma série de iniciativas também ocorreu no sentido de prover desenvolvimento *in-house* aos executivos, criando as chamadas “Universidades Corporativas” (UCs). Apostando em soluções mais customizadas e voltadas às necessidades dos negócios, as empresas buscaram desenvolver um misto de Treinamento e Desenvolvimento modernizado, com educação formal e práticas de educação à distância (BRANDÃO, 2006). Nesta iniciativa, Accor, Martins e Brahma foram as primeiras empresas

a estabelecerem UCs no início dos anos 90 e, em 2005, estimava-se que o Brasil contava com cerca de 150 Universidades Corporativas.

A estas questões, deve-se acrescentar ainda o desenvolvimento de diversos outros programas de educação gerencial, como cursos de especialização, os programas de educação continuada (MORAES *et al*, 2006) e os Mestrados Profissionais em Administração (WOOD JR e DE PAULA, 2004).

Desta forma, além de todas as características culturais mencionadas, é plausível aceitar que os executivos (e os estrategistas, por conseguinte) estiveram mais expostos aos desenvolvimentos de ferramentas e técnicas de gestão, tendo alguns inclusive trazido experiências internacionais para a aplicação no Brasil. Assim, retomando a proposta de Bethlem (1989), da “Gerência à Brasileira”, seria adequado supor a existência de um “Estrategista à Brasileira”, considerando que o estrategista é um gestor e levando em consideração todas as demais questões indicadas ao longo desta subseção.

Consultoria	Estabelecimento na Região
Booz & Company (antiga Booz, Allen & Hamilton)	Presença na América Latina desde 1960
McKinsey & Company	Escritório de São Paulo em 1988 e Rio de Janeiro em 1999
Deloitte Touche Tohmatsu	Estabelecimento no Rio de Janeiro em 1911 e São Paulo na década de 1940 (foco inicial contábil)
Bain & Company	Fundação em 1973
Boston Consulting Group	Escritório de São Paulo em 1997, mas atendimento remoto anterior a este período
PricewaterhouseCoopers	Presente no Brasil desde 1915, teve sua área de consultoria vendida para a IBM em 2002 e, após o final do acordo de “ <i>non-compete</i> ”, tem reconstruído sua consultoria de negócios
IBM Business Consulting Services	Resultante da compra da área de consultoria da PricewaterhouseCoopers, conforme mencionado
ATKearney	Escritório em São Paulo, sem informação da data

QUADRO 1.2.1 – Principais consultorias de estratégia no Brasil

Fonte: Elaborado a partir do Website das empresas

Além dos estrategistas internos à organização, não se pode desconsiderar a presença e a contribuição de atores externos à firma, sobretudo das consultorias organizacionais e de estratégia. No Brasil se encontram estabelecidas e atuando as empresas de consultoria da área, contribuindo para o processo estratégico das firmas locais e “tropicalizando” para o Brasil os conceitos trazidos de suas matrizes estrangeiras (DE PAULA e WOOD JR., 2008). O quadro 1.2.1 ilustra as consultorias de renome na área de estratégia e suas datas de estabelecimento no país.

1.3 Questões de Pesquisa e Objetivos

Frente à motivação de pesquisa colocada (1) pela emergência da Estratégia como Prática como uma nova abordagem para pesquisa sobre estratégias empresariais, (2) pelas características relevantes que o ambiente empresarial brasileiro coloca para a competitividade das empresas, (3) pelo grande debate teórico acerca da possibilidade de integração das visões da estratégia, (4) pela relevância das pesquisas realizadas com empresas listadas na bolsa de valores brasileira e (5) pelos impactos produzidos pelos aspectos contextuais sobre os estrategistas brasileiros e suas práticas, surge a principal questão de pesquisa que se ambicionará responder neste trabalho: “como a estratégia competitiva é, de fato, praticada pelas empresas brasileiras?”

Desta forma, o principal objetivo desta tese é identificar e comparar como as empresas brasileiras efetivamente praticam sua estratégia competitiva e como esta prática está inter-relacionada com as diversas variáveis intrínsecas às firmas e aos seus ambientes competitivos.

Este objetivo geral se desdobra em uma série de objetivos específicos, referentes a cada um dos elementos constituintes da abordagem de pesquisa da Estratégia como Prática.

Primeiro, objetiva-se compreender a práxis da estratégia nas empresas brasileiras, utilizando um foco aprofundado na visão da estratégia que embasa esta práxis. Dentre as várias possíveis visões (Organização Industrial, Escola Austríaca, Visão Baseada em Recursos, Visão Baseada em Conhecimento e Capacidades Dinâmicas) busca-se compreender a adequação entre seus pressupostos / direcionamentos e as variáveis contextuais das firmas, e como na prática estes elementos se coadunam.

Segundo, busca-se identificar como as diversas práticas da estratégia competitiva são utilizadas, tanto no que se refere (1) aos procedimentos estratégicos, (2) aos episódios estratégicos e o papel que os mesmos desempenham e (3) às ferramentas estratégicas, buscando identificar quais são empregadas pelas empresas, qual a percepção acerca de sua eficácia e quais as principais contribuições das mesmas aos objetivos estratégicos;

Terceiro, é objetivo compreender o praticante da estratégia, suas competências e estilo. No que tange aos atores internos à firma são particularmente relevantes:

- O tradicional foco nos executivos seniores, buscando identificar (1) as principais atividades desempenhadas e suas competências e (2) a trajetória de carreira e processo de “produção” destes líderes;

- O foco emergente na média gerência, o papel e forma de engajamento da mesma no processo estratégico.

Ainda acerca dos praticantes da estratégia, os atores externos ao processo não devem ser relegados ao esquecimento:

- As consultorias organizacionais, sobretudo as com foco em estratégia, e o papel desempenhado pelas mesmas;
- A imprensa de negócios e o papel das mesmas no processo estratégico.

Por fim, o último objetivo específico desta tese possui caráter integrador, em um esforço para compreender como os fatores contextuais internos e externos a firma, as visões subjacentes à práxis, as práticas (episódios e ferramentas) estratégicas e os praticantes se encontram alinhados e buscam viabilizar os mesmos objetivos.

1.4 Método de Pesquisa

Para a consecução dos objetivos acima mencionados, utilizar-se-á nesta tese um método de pesquisa combinado, que envolverá: (1) a realização de um *survey* por meio da Internet com empresas listadas na bolsa de valores brasileira para obter um panorama geral da prática da estratégia competitiva nestas empresas, conforme os principais pontos mencionados na subseção anterior e (2) a realização de estudos de caso em empresas selecionadas, de forma a conseguir maior aprofundamento nas questões previamente adicionadas e buscar novas evidências que permitam compor o quadro de pesquisa deste trabalho.

Conforme a definição de Gay e Diehl (1992), a pesquisa aqui apresentada pode ser caracterizada como de método descritivo, na medida em que envolve a coleta de dados para o teste de hipóteses ou resposta de questões relativas ao estado atual do objeto de estudo, buscando determinar e relatar como ocorre a prática da estratégia competitiva nas empresas brasileiras.

Desta forma, em consonância com Creswell (1994), este trabalho se utiliza de método combinado. A pesquisa aqui proposta alterna entre os métodos quantitativo, na oportunidade de realização do *survey*, e qualitativo, na execução dos estudos de caso. Segundo Bryman (1989), a pesquisa quantitativa contempla a coleta e análise de dados rigorosamente estruturadas, de forma a interpretar parâmetros de interesse e importância para a investigação. A pesquisa qualitativa, por outro lado, caracteriza-se por um foco maior na

compreensão dos fatos do que propriamente na sua mensuração e, de acordo com Richardson (1985), é empregada em casos nos quais a riqueza dos detalhes é mais relevante do que as informações quantitativas.

Dessa forma, busca-se obter tanto uma visão generalista da prática das estratégias, quanto um maior detalhamento em algumas empresas que, de acordo com critérios definidos, farão parte dos estudos de caso.

A primeira estratégia de pesquisa adotada é o *survey*. Para Forza (2002), este é um método de pesquisa predominantemente de uma abordagem quantitativa que envolve a coleta de informações dos indivíduos (questionários, ligações telefônicas, entrevistas pessoais, etc.) sobre eles mesmos ou sobre a unidade social que estes estão inseridos. Freitas *et al* (2002) consideram como principais características do método de pesquisa *survey* o interesse em produzir descrições quantitativas de uma população e o uso de instrumentos predefinidos.

A técnica de obtenção de dados do *survey* foi a elaboração de um questionário com base na revisão de literatura e o seu envio às empresas por meio da Internet. Segundo Bailey (1994), o uso de questionários enviados às empresas possui uma série de vantagens que devem ser exploradas, como: economias significativas de dinheiro e tempo, possibilidade de serem completados conforme conveniência do respondente, garantia de anonimato, uso de palavras padronizadas, redução do viés do entrevistador e maior acessibilidade/segurança da informação. Contudo, devem ser realizados esforços no sentido de mitigar alguns riscos associados: falta de flexibilidade, baixas taxas de respostas, restrição ao comportamento verbal, falta de controle sobre a ordem das perguntas e seu preenchimento total, falta de controle sobre a data de resposta, restrições quanto à complexidade do formulário, entre outras.

A segunda estratégia de pesquisa é o estudo de caso. Segundo Yin (1994, p. 23), o estudo de caso é um método empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. De acordo com Roesch (1999), os estudos de caso como estratégias de pesquisa podem ser utilizados de modo exploratório, visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos, por meio de dados qualitativos; descritivo, buscando associações entre variáveis, normalmente evidência de caráter quantitativo e, mesmo, explanatório.

De forma a permitir comparações cruzadas entre as empresas analisadas, faz-se opção por múltiplos estudos de caso. Conforme Yin (1994) salienta, cada caso analisado consiste em um estudo completo, no qual as evidências convergem para uma conclusão; e as

conclusões de cada caso devem ser consideradas informações para a replicação de outros casos.

A técnica de obtenção de dados empreendida para os casos foi a de entrevista, que segundo Sellitz *et al* (1967, p.273) *apud* Gil (1999), “é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”. Além disso, dado ao caráter de algumas questões estudadas nesse trabalho serem específicas a cada empresa, opta-se pelo uso das entrevistas semiestruturadas, de modo a conseguir maior flexibilidade para capturar e analisar tais especificidades.

1.5 Estruturação da Tese

Frente à contextualização e aos objetivos apresentados, esta tese se encontra estruturada de forma a realizar uma revisão da literatura a respeito dos principais polos teóricos do trabalho e posteriormente partir para a estruturação, realização e análise da pesquisa empírica, tanto do *survey* quanto dos estudos de caso.

No capítulo 2, busca-se apresentar o arcabouço de pesquisa da Estratégia como Prática, que constitui o pano de fundo da pesquisa retratada neste trabalho. Apresenta-se a motivação para este novo foco de estudo, o arcabouço de pesquisa propriamente dito, os níveis de análises possíveis e alguns casos de pesquisas empíricas já realizadas com a ECP.

O capítulo 3 envolve um esforço para abordar o primeiro elemento constituinte da abordagem de pesquisa da ECP: a práxis. Contudo, a mesma não é aqui tratada como a análise *in loco* das atividades, mas toma-se como premissa que todas as atividades realizadas – práxis – se embasam em alguma visão sobre a concepção da estratégia. Desta forma, este capítulo tenta sintetizar as principais contribuições, pressupostos e direcionamentos de cinco diferentes visões, a saber: a Organização Industrial, a Escola Austríaca, a Visão Baseada em Recursos, a Visão Baseada em Conhecimento e as Capacidades Dinâmicas.

No capítulo 4, analisa-se o segundo elemento constituinte da ECP: as práticas. Neste sentido, serão tratados os procedimentos, episódios e ferramentas do processo estratégico. Foco especial recairá sobre as últimas, sobretudo devido ao amplo processo de “produção” e comercialização destas ferramentas.

Busca-se analisar os praticantes da estratégia no capítulo 5, o último elemento constituinte do modelo da ECP. Neste capítulo serão tratados tanto os praticantes internos às

firmas, isto é, executivos seniores e média gerência, quanto os praticantes externos às mesmas: consultorias organizacionais e imprensa especializada.

O capítulo 6 contempla o delineamento do modelo e projeto da pesquisa, buscando trazer em maiores detalhes os instrumentos de coleta de dados de ambas as fases (*survey* e casos) e todo o procedimento engendrado para a obtenção e análise dos dados.

No capítulo 7 são trazidos os dados do *survey* realizado junto às empresas, com o objetivo de identificar, com maior abrangência e menor aprofundamento, a prática da estratégia competitiva.

Apresenta-se, no capítulo 8, os estudos de caso realizados para complementar e aprofundar as descobertas do *survey* anterior, bem como possibilitar a identificação de questões específicas às empresas e que não poderiam ser capturadas pela etapa anterior da pesquisa.

Em sequência, o capítulo 9, focaliza as análises dos dados empíricos obtidos tanto por meio do *survey* quanto pelo estudo de caso. Após analisar em separado as evidências obtidas por cada método empírico, realiza-se análise de cada elemento da ECP, combinando-se os dados de ambos os estudos.

Por fim, são trazidas no décimo capítulo as principais conclusões do estudo, as limitações encontradas e as diversas possibilidades de pesquisas futuras que emanam deste trabalho.

Estratégia como Prática

Neste capítulo, primeiro da revisão teórica, tratar-se-á da abordagem de pesquisa da “Estratégia como Prática” (ECP), que é o pano de fundo para a pesquisa proposta nesta tese. Após uma breve introdução sobre o conceito de estratégias empresariais, tem-se a apresentação do conceito da ECP, do arcabouço de pesquisa, dos níveis de análise e de alguns estudos já realizados sob a égide da ECP.

2.1 Estratégias empresariais

O conceito de “estratégia”, hoje fortemente associado à gestão empresarial, tem suas origens comumente associadas às guerras e manobras militares do passado.

Segundo Camargos e Dias (2003), um dos primeiros usos do termo estratégia foi feito há aproximadamente 3000 anos pelo general chinês Sun Tzu, que afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

De acordo com Antônio (2002), o vocábulo estratégia teve sua origem na Grécia Antiga, a partir do termo “*strategos*” – a arte do general. À medida que as sociedades cresciam e os conflitos se tornavam mais complexos, generais, estadistas e capitães

estudavam, codificavam e testavam conceitos estratégicos essenciais até que um corpo de princípios coerente parecesse surgir.

Na época de Péricles (450 a.C.), o termo adquiriu o significado de habilidade administrativa e de gestão (liderança, oratória e poder), embora ainda não se referisse aos negócios. Mais tarde, no tempo de Alexandre Magno (330 a.C.), o termo assumiu o sentido de habilidades empregadas para vencer um oponente, e criar um sistema unificado de governança global (EVERED, 1983 *apud* QUINN, 2001).

Desta forma, o termo representava um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra, mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano, político, econômico e ao contexto empresarial, mantendo em todos os seus usos a raiz semântica - a de estabelecer caminhos. Origina-se como um meio de “um vencer o outro”, como uma virtude de um general de conduzir seu exército à vitória, utilizando-se para isso de estratégias e instrumentos que assegurassem a superioridade sobre o inimigo (GRAVE e MENDES, 2001 *apud* CAMARGOS e DIAS, 2003).

O conceito, originado nas manobras militares, e acrescido da conotação de habilidades administrativas, somente foi aplicado aos negócios no fim da década de 1950 – no início fortemente vinculado a ideia de que as estratégias necessitariam ser planejadas (BARCELLOS, 2001). Até então, o planejamento de longo prazo era tratado como a mera projeção do passado no futuro, em um horizonte de planejamento que variava de acordo com o setor industrial onde a empresa em questão estivesse inserida. O planejamento estratégico e a formulação de estratégias empresariais iniciaram seu corpo teórico com a publicação de quatro obras nos Estados Unidos:

- *Leadership In Administration*, em 1957 por Selznick,
- *Strategy and Structure*, em 1962 por Chandler,
- *Corporate Strategy*, em 1965 por Ansoff,
- *Top Management Planning*, em 1969 por Steiner.

Assim, nos anos 60 duas correntes antagônicas começaram a surgir: (1) por um lado havia o interesse em ferramentas de planejamento da estratégia, encabeçado por pioneiros como Ansoff, Ackoff e Steiner; (2) por outro, havia o trabalho acima mencionado de Chandler, que influenciou diversos outros pesquisadores de Harvard, com foco no progresso e desempenho das diversas empresas. Enquanto os primeiros perseguiram técnicas e buscavam validação pelo uso, os segundos construíam grandes bases de dados e encontravam suas lógicas na teoria econômica. (WHITTINGTON, 2004).

Até a década de 70, não havia formalmente um tópico acadêmico denominado “Estratégia”, ensinado em escolas de administração. Até aquele momento, a comunidade acadêmica e empresarial possuía um corpo de conhecimento denominado “Política de Negócios” (do inglês, *Business Policy*), desenvolvida principalmente sobre os interesses de Chester Bernard por desafios estratégicos com os quais os gestores se deparavam (JOHNSON *et al*, 2007).

Somente da década de 70 o tema “Estratégia” passou a ser ensinado com esse nome. Em 1972, a divisão de “Política e Planejamento de Negócios” da *Academy of Management* americana possuía metade do tamanho de suas três outras maiores divisões. Contudo, em 1991, esta divisão passou a se denominar “Estratégia e Política de Negócios”, e já representava a segunda maior divisão daquela academia.

O surgimento destas várias escolas de pensamento sobre a estratégia ampliou ainda mais a complexidade e abrangência associadas ao termo “estratégia”. Dadas essas características, Mintzberg (1996) advoga que não é possível encontrar uma definição única para o termo, que possa resumir todas as particularidades de sua utilização. Ao contrário, o autor propõe cinco definições distintas (os 5 P’s da estratégia, em analogia aos conhecidos 4 P’s do Marketing): estratégia como plano, como manobra (do inglês *ploy*), como padrão, como posição e como perspectiva.

A estratégia como plano representa um curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com determinada situação. Desta forma, as estratégias teriam duas características essenciais: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas de forma consciente e propositada.

A estratégia como manobra pode ser vista como um “truque”, especificamente desempenhado para enganar um concorrente ou competidor. Como exemplo, uma corporação pode adquirir terras para dar a impressão que planeja expandir sua capacidade, desencorajando o concorrente de construir uma nova fábrica. Aqui, a estratégia real é a ameaça e não a expansão em si; portanto se trata de um “truque”.

Dado que as estratégias podem ser pretendidas (como planos ou manobras), estas podem ser realizadas da forma inicialmente pensada, ou não. Assim, definir a estratégia como plano não é suficiente, faz-se necessária também uma definição que abranja o comportamento de fato empreendido pela empresa. A estratégia como padrão retrata a consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não.

As definições de estratégia como plano e como padrão levam a outra reflexão: nem toda a estratégia inicialmente planejada será realizada na prática, ao passo que nem todos

os padrões surgirão sem ação propositada. Na figura 2.1.1. a estratégia pretendida representa o plano inicial, enquanto que a estratégia realizada deriva do padrão de fato verificado. A estratégia deliberada representa as intenções plenamente realizadas, enquanto que a estratégia emergente retrata o padrão que foi desenvolvido na ausência de intenções, ou a despeito delas.

As estratégias, no entanto, nunca serão puramente deliberadas ou totalmente emergentes. Elas sempre cairão no *continuum* entre estes extremos dado que as primeiras implicam a não ocorrência de qualquer aprendizado, enquanto que as segundas implicam a inexistência de qualquer controle sobre a implementação da estratégia. Os estrategistas eficazes as combinam de maneira que reflitam as condições existentes, especialmente a capacidade para prever e reagir a eventos inesperados.

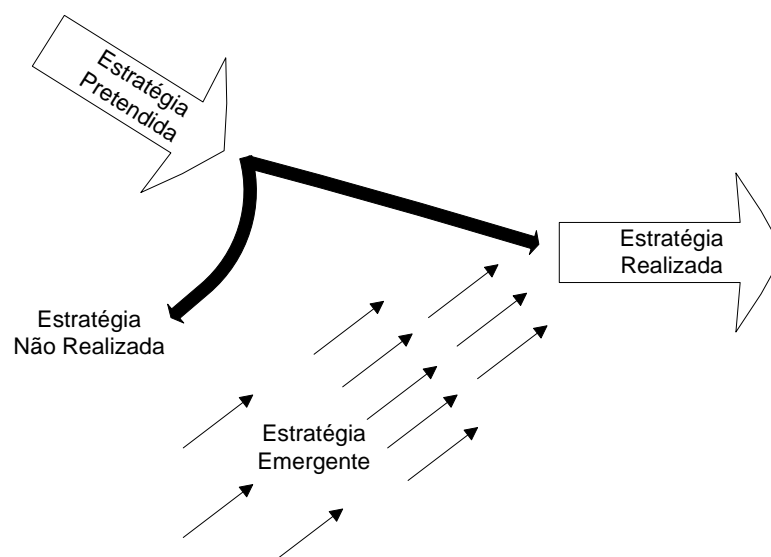


FIGURA 2.1.1. - Estratégias pretendida e emergente
Fonte: Mintzberg (1996)

A quarta definição é que estratégia é uma posição – especificamente, uma maneira de colocar a organização no que os teóricos costumam chamar de “ambiente”. Para Michael Porter, “a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades” (PORTER, 1996, p.68).

Desta forma, deve se buscar uma “harmonização” entre a organização e o ambiente onde ela atua, posicionando a empresa para melhor enfrentar seu ambiente setorial ou influenciá-lo ao seu favor (PORTER, 1999).

Enquanto a quarta definição da estratégia olha para fora, procurando posicionar a empresa em seu mercado, a estratégia como perspectiva olha para dentro – dentro da organização, dentro das cabeças de seus estrategistas – e para cima – para a grande visão da

empresa. Seu conteúdo não é apenas a posição escolhida, mas também a maneira enraizada (e compartilhada) de ver o mundo.

Neste último significado, a estratégia seria para a organização o que a personalidade é para o indivíduo. Algumas organizações são mais agressivas, criam constantemente novos produtos, exploram novos mercados, enquanto outras têm um comportamento mais conservador atuando em mercados mais estáveis.

Fortemente relacionadas às estas cinco possíveis definições para o conceito de estratégia, tem-se as várias escolas de formulação estratégica – cada uma focalizando um aspecto particular do processo de formulação. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), dez escolas podem ser identificadas:

- Escola do *Design* – formulação da estratégia como processo de concepção;
- Escola do Planejamento – formulação da estratégia como processo formal;
- Escola do Posicionamento – formulação estratégica como processo analítico;
- Escola Empreendedora – formulação da estratégia como processo visionário;
- Escola Cognitiva – formulação da estratégia como um processo mental;
- Escola do Aprendizado – formulação estratégica como processo emergente;
- Escola do Poder – formulação da estratégia como processo de negociação;
- Escola Cultural – formulação da estratégia como processo coletivo;
- Escola Ambiental – formulação da estratégia como um processo reativo;
- Escola de Configuração – formulação da estratégia como processo de transformação.

Há, no entanto, certo exagero da parte dos autores em buscar delinear precisamente dez escolas de pensamento sobre a formulação de estratégias. Várias destas escolas possuem sobreposições umas com as outras, ao passo que outras procuram pormenorizar excessivamente a descrição do processo de formulação.

2.2 Introdução à Estratégia como Prática

As perspectivas de formulação da estratégia brevemente citadas na seção anterior, e que serão mais profundamente exploradas no próximo capítulo, possuem um foco amplo no processo estratégico. Em contrapartida a este foco “macro”, diversos pesquisadores como Richard Whittington da Universidade de Oxford, Paula Jarzabkowsky da Universidade

de Aston, entre outros, começaram a aprofundar o estudo das atividades “micro” que compõem o processo estratégico.

Whittington (2002b) destaca que as tarefas de desenhar a organização (do inglês, *organizing*) e elaborar estratégias (do inglês, *strategizing*, sem verbos correspondentes em português), constituem um trabalho extremamente sério, que demanda esforço de profissionais altamente qualificados e envolve tanto aspectos formais quanto informais. Como já destacava no prefácio de seu livro, para Whittington (2002a) não se pode esperar, de forma alguma, que a estratégia seja algo simples.

A oportunidade para a criação de uma agenda de pesquisa da estratégia após o modernismo é destacada por Whittington (2004). Segundo o autor, uma vez rompidas as amarras com “a imparcialidade modernista e a teoria econômica”, tem-se a vez de um enfoque mais sociológico para a estratégia, que cria duas agendas: (1) uma agenda sociológica propriamente dita, que ambiciona compreender as “elites da estratégia”, seu processo de formação, trajetórias de carreira, habilidades e tecnologias e (2) uma agenda gerencial, especialmente registrada para garantir que os produtos da agenda sociológica sejam transformados em vantagens para a prática.

Esta perspectiva, que ficou conhecida pelo termo “Estratégia como Prática” (do inglês, *strategy as practice*) será revisada ao longo desta seção.

Segundo os pensadores da “Estratégia como Prática” (ECP), as pesquisas tradicionais em estratégia compartilham a visão de que estratégia é um conceito abstrato, que simplesmente as empresas **possuem**. Desta forma, os principais estudos sobre estratégia se pautam em ideias como: a empresa X **possui** estratégia de diversificação, a empresa Y **tem** processos de planejamento estratégico, a empresa Z **possui** processos de gestão da mudança, entre outros.

Por outro lado, Johnson *et al* (2007) destacam que a perspectiva da ECP assume que a estratégia é algo que as pessoas das organizações **fazem**. Desta forma, a estratégia é entendida como uma atividade e o foco de compreensão passa a ser nas microatividades envolvidas na construção da estratégia. Os autores mencionam, como exemplo, que uma estratégia de diversificação envolve as pessoas fazerem coisas de forma diferente às outras firmas e de forma custosa para se imitar – assim, o processo estratégico envolve as pessoas fazendo estratégias.

“A Estratégia como Prática está essencialmente preocupada com a estratégia como atividade das organizações, tipicamente a interação de pessoas, ao invés da

estratégia como propriedade das organizações. Desta forma, nosso foco recai em duas perguntas até então negligenciadas: o que as pessoas envolvidas no processo estratégico realmente fazem, e como eles influenciam os produtos deste processo” (Johnson *et al*, 2007).

Além da ênfase em atividades, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) enfatizam outro aspecto extremamente importante para a visão da Estratégia como Prática: a contextualização das microações. A compreensão dos microfenômenos, objetivo da ECP, necessita levar em conta o contexto no qual os atores estão inseridos. Os diversos participantes do processo estratégico não agem de forma isolada, ao contrário, eles estão inseridos em um ambiente com modos de ação regulares e socialmente definidos, presentes no ambiente institucional no qual estão inseridos.

Johnson *et al* (2007) destacam que uma das principais características da Estratégia como Prática é a pluralidade:

- de níveis de análise, dado que a ECP se preocupa com a existência de diferentes níveis de análise (microatividades, organizações e instituições), mas acima de tudo com a inter-relação entre esses níveis;
- de atores, pois diferentemente das correntes tradicionais que apenas focalizam o alto escalão, a ECP considera outros atores, como consultores, média gerência, etc., tanto internos quanto externos à organização;
- de variáveis dependentes, uma vez que outras visões tentam explicar o desempenho organizacional em termos de medidas unitárias e relações causais entre variáveis. A ECP busca trabalhar com diversas variáveis dependentes, no nível dos indivíduos, dos grupos de desenvolvimento da estratégia, das ferramentas e dos sistemas de planejamento.
- de teorias, dado que frente a grande pluralidade apregoada pela ECP é impossível que apenas uma teoria dê todas as respostas para as questões indicadas.

Frente a esta pluralidade, um destaque válido é que, diferentemente das teorias típicas do pensamento estratégico, que são construídas em torno de premissas (geralmente divergentes) sobre a fonte da vantagem competitiva, a Estratégia como Prática não é uma “nova teoria” sobre a origem desta vantagem, mas sim uma mudança de foco, que busca colocar os holofotes sobre a relevância na prática de todas estas teorias, e sobre as pessoas que

as empregam, as ferramentas que utilizam, etc. (JARZABKOWSKI e WILSON, 2006). Para Kipping e Cauillet (2009), a Estratégia como Prática foca aspectos internos da organização, não buscando explicações sobre fontes de vantagem competitiva, mas sim as características internas que garantem sua realização.

Desta forma, a ECP também volta sua atenção para a infraestrutura social, como ferramentas, tecnologias e discursos, por meio dos quais as microações são construídas e as quais têm propriedades macro institucionalizadas que permitem sua transmissão interna a um mesmo contexto e entre contextos distintos, enquanto são adotadas e adaptadas de forma peculiar em cada microcontexto. (SEIDL, 2007; WILSON e JARZABKOWSKI, 2004).

Esta dualidade micro x macro, apresentada no parágrafo anterior será mais bem explorada ao longo da seção 2.5. Como se pode observar ao longo deste capítulo, a abordagem da Estratégia como Prática enfatiza as conexões explícitas e tácitas entre as perspectivas micro e macro da estratégia analisada como prática social. (JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2006).

2.3 Contextualização e Justificativas para a ECP

Buscando contextualizar a Estratégia como Prática, segundo Whittington (2007), a ECP se situa dentro do contexto mais amplo da “vez da prática” (do inglês, *practice turn*) na teoria social contemporânea. Autores como Pierre Bourdieu, Michel Foucault e Anthony Giddens, devidamente preservadas suas diferenças de enfoque e de terminologias, trabalham no sentido de sobrepujar a clássica dualidade entre o “individualismo” e o “societismo”. No primeiro, os autores atribuem muita ênfase a atores humanos individuais, negligenciando fenômenos macros. O societismo, por sua vez, traz pensadores que atribuem os fenômenos de forma exagerada a forças sociais maiores, relegando a micro agência humana a um segundo plano.

Na teoria da prática, Whittington (2007) destaca ao menos três temas relevantes: Primeiro, há a questão social, dado que os teóricos da prática estão ocupados (em diferentes formas) em como campos ou sistemas sociais definem as práticas – entendimentos compartilhados, regras culturais, linguagens e procedimentos – que guiam e permitem a atividade humana. Segundo, tais estudiosos se firmam na individualidade por meio da defesa de outro sentido da prática: a atividade verdadeira das pessoas “na prática” - práticas sociais são seguidas de formas aproximadas, de acordo com as exigências da situação. A distinção entre práticas e o que ocorre “na prática” indica um terceiro tema na vez da prática: os atores de cujas habilidades e iniciativas a prática verdadeiramente depende.

Em sua aplicação direta à gestão, Whittington (2007) destaca uma série de estudos a respeito da vez da prática, os quais estão inseridos em campos amplos como tecnologia, marketing, contabilidade, etc. Como exemplo, Orlikowski (2000) *apud* Whittington (2007) destaca um estudo acerca da utilização do sistema de correio eletrônico Lotus Notes – embora o software tenha sido originalmente concebido como uma ferramenta para trabalho cooperativo, o ceticismo tecnológico das pessoas nas empresas analisadas faz com que estas deixem de lado a maioria das funções colaborativas e o uso do software fica assim extremamente restrito.

Estendendo a vez da prática na gestão para um de seus subconjuntos, a gestão estratégica, tem-se as recentes iniciativas teóricas de explicitamente utilizar a teoria da prática para analisar as conexões entre o que ocorre dentro das organizações e os fenômenos exteriores mais amplos.

Contudo, Regnér (2006) destaca que, embora haja claramente a necessidade para uma visão baseada na prática da estratégia, esta visão deve ser sensível a questões e temas centrais do campo da gestão estratégica e deve identificar claramente as lacunas de pesquisa às quais ela pode prestar contribuição. Não se deve correr o risco de permanecer nos extremos da dualidade macro x micro, pois no primeiro caso parece claro que macroconstrutos que reduzem a complexidade e interações sociais em variáveis não contextualizadas têm limitações óbvias. No segundo caso, registros microscópicos de atividades detalhadas somente trarão novos *insights* e conhecimentos se devidamente sistematizados e conectados a níveis superiores de análise, adequadamente relacionados a visões estabelecidas da estratégia e enfocando lacunas bem delimitadas na pesquisa corrente.

No contexto desta “vez da prática”, surge a Estratégia como Prática. Vale destacar que este é o surgimento da ECP como termo e como um movimento de pesquisa, o que não implica dizer que a prática da estratégia nunca havia sido pontualmente estudada até então. Desde as décadas de 70 e 80, diversos autores de estratégia têm mostrado interesse em compreender como as atividades dos gestores se relaciona com o desenvolvimento e execução das estratégias – Igor Ansoff e Henry Mintzberg talvez sejam exemplos de grande expressão entre estes acadêmicos.

Nos anos de 1999, 2001 e 2002, os workshops do EGOS (*European Group for Organizational Studies*) tiveram como tema a promoção da discussão entre diversas correntes de pesquisa na estratégia e um ponto de convergência que saiu fortalecido destes workshops foi a ênfase colocada nas pessoas da organização. De forma a poder explorar em maior profundidade este tema, foi promovida uma edição especial do *Journal of Management*

Studies, em 2003, que contou com diversos artigos convidados e um importante prefácio para a área (JOHNSON, MELIN e WHITTINGTON, 2003).

Pode-se dizer que esta edição especial foi o marco de nascimento da Estratégia como Prática. Desde então, o campo tem buscado se estabelecer, tanto do ponto de vista empírico quanto do ponto de vista teórico e metodológico. Uma comunidade foi criada, www.strategy-as-practice.org, como forma de fomentar a discussão acerca do tema, permitir o compartilhamento de materiais e consolidar os avanços da área. Além disso, o movimento tem registrado participação como área temática nos workshops do EGOS, *British Academy of Management* e *Strategic Management Society*, além de contar com edições especiais em periódicos internacionais como o próprio *Journal of Management Studies* inicial, *Human Relations* e *Long Range Planning*.

Segundo Johnson *et al* (2007), as principais justificativas para a análise da relação entre o que as pessoas fazem e a estratégia das organizações, foco da Estratégia como Prática, se concentram em três áreas: econômica, teórica e empírica.

Do ponto de vista econômico, é lugar comum mencionar que os mercados seguem cada vez mais competitivos, o acesso à informação está disponível em maior quantidade (e talvez qualidade), os ciclos tecnológicos de produtos e processo têm se tornado cada vez mais ágeis, etc. Desta forma, é importante compreender o que a gestão estratégica abarca nestas condições, cabendo à pesquisa endereçar as atividades que os atores organizacionais possuem nestes contextos e como estes influenciam os produtos da estratégia.

Do ponto de vista teórico, o campo da estratégia presenciou nas últimas décadas o surgimento de novas correntes de pensamento, as quais ainda são passíveis de algumas críticas e cuja harmonização ainda é tema controverso. Como exemplo, a Visão Baseada em Recursos, que será posteriormente explorada neste trabalho, tem sido criticada por falhar em definir o processo pelo qual os recursos valiosos são de fato gerados. O foco em microatividades, dessa forma, pode trazer contribuição ao entendimento de como recursos e competências são gerados, a partir da análise do que as pessoas de fato fazem e como isto é elemento constituinte de uma arquitetura de competências.

Do ponto de vista empírico, Whittington (2002) destaca a própria contribuição que acadêmicos podem prestar aos profissionais da estratégia. Segundo o autor, os acadêmicos tendem a se concentrar em questões situadas em nível organizacional, como o ensino de ferramentas para a estratégia, de processos pelo qual a mesma é construída, mas pouco conselho pode ser dado quando se faz necessária a compreensão das microatividades que proverão suporte a estas questões de nível organizacional.

Nesse contexto, Whittington (2002b), em um dos trabalhos iniciais do campo de Estratégia como Prática, lança ao menos seis questões que deveriam ser endereçadas e aprofundadas pelos autores da área, dando assim uma agenda para a continuidade do campo. Estas questões estão sumarizadas abaixo:

Como e onde o trabalho de elaboração da estratégia e projeto organizacional de fato ocorre?

Muito tem sido produzido a respeito do processo formal de elaboração de estratégias, sobretudo pela corrente do Planejamento Estratégico que permeou boa parte da literatura sobre o tema nas décadas de 60 e 70.

Segundo Oliveira (2001, p.46), o Planejamento Estratégico é “um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”. O Planejamento Estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas da empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

Atualmente a literatura já contempla inúmeras críticas ao Planejamento Estratégico, sendo Henry Mintzberg talvez um dos acadêmicos que mais tenazmente buscou apresentar as limitações dessa abordagem (MINTZBERG, 1996). Nessa linha de argumentação, um dos pontos defendidos pela ECP é que, ao se concentrar no processo, esta literatura ainda não consegue se aprofundar na essência do trabalho da estratégia. Desta forma, a perspectiva da prática está interessada na atividade estratégica como uma prática concreta e situada (WILSON e JARZABKOWSKI, 2004). Questões em níveis macro e micro, como a comunidade em que a prática ocorre, jargões utilizados, características culturais, setor e idade atuam como o meio situacional do trabalho da estratégia.

Quem faz o trabalho formal de elaboração das estratégias e planejamento organizacional, e como eles se tornam estes profissionais?

A perspectiva da prática também possui foco no *practitioner*, isto é, no profissional que de fato trabalha com estratégia e organização. Embora haja um extenso corpo de pesquisa a respeito da alta direção das empresas, seus interesses, sua forma de influenciar a natureza da estratégia (FLIGSTEIN, 1990 *apud* WHITTINGTON, 2002b); e do trabalho das

consultorias (DONADONE, 2002), a divisão do trabalho nestas atividades ainda é um tema obscuro e sem grandes delimitações. É ainda necessário compreender quais são os diferentes grupos (em todos os níveis hierárquicos das empresas) que participam do processo, e como estas pessoas passaram a ocupar tais funções: a formação acadêmica, trajetória profissional, etc.

Neste ponto, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) destacam que estudos demográficos como idade, formação acadêmica, etc. não são o bastante, mas também é necessário compreender o caráter de agência do indivíduo – quem de fato é a pessoa é inatamente conectado a sua forma de agir.

Quais são as habilidades necessárias para o trabalho de elaborar estratégias, e como elas são adquiridas?

Conforme aprofundamos nossos conhecimentos a respeito do trabalho dos estrategistas e da estrutura organizacional, mais necessitaremos compreender quais são as habilidades envolvidas neste tema. No que tange a estratégia, por exemplo, a habilidade de utilizar jargões da área para poder lidar com o alto escalão é uma questão importante, pois além de facilitar a própria comunicação, estes jargões atuam como fator legitimador da capacidade do interlocutor. Além disso, o conhecimento destas habilidades é importante para todo o processo de educação destes profissionais, tendo impacto nas propostas curriculares de cursos das escolas de administração, economia e engenharias correlatas do país.

Quais são as ferramentas e técnicas comumente utilizadas para elaborar estratégias e desenhar organizações, e como elas são utilizadas na prática?

Diversas iniciativas têm sido realizadas no sentido de catalogar práticas e ferramentas de gestão, inclusive estratégia, tanto por acadêmicos (RIGBY, 2001; MALONE *et al*, 1999) quanto por consultorias e profissionais (BAIN, 2007; MERHI, 2007). Contudo, ainda é pequeno o conhecimento acerca de como os profissionais usam estas ferramentas na prática (ex. Matrizes SWOT, Análise de Portfólio, etc.), como alteram as mesmas para que se adaptem a suas necessidades, como tomam contato com as mesmas, etc.

Como o trabalho de elaborar estratégias e desenhar organizações é organizado?

O trabalho de elaborar estratégias e desenhar a organização frequentemente demanda grandes investimentos de tempo e dinheiro, envolvendo vários funcionários da organização durante longos períodos de tempo. Hoje há a impressão de que os grandes

departamentos centrais de planejamento estão ultrapassados, mas ainda não está claro como tal processo se organiza e se divide entre as regiões centrais e periféricas. Novas pesquisas são necessárias para compreender como as diferentes tarefas de elaborar as estratégias e desenhar as organizações ocorrem ao longo de distintos contextos organizacionais, estabelecendo assim padrões eficientes para a realização destes trabalhos.

Como os produtos da elaboração de estratégias e definição organizacional são comunicados e “consumidos”?

Os produtos destes trabalhos somente se tornam realidade se devidamente comunicados, encaminhados e com ações concretas sobre o mesmo. Por formas de comunicação, não se entende apenas as técnicas especificamente desenhadas para este fim (como os Mapas Estratégicos do *Balanced Scorecard* - Kaplan e Norton, 2004), mas diversas outras tecnologias, como gráficos de computador, reportes mensais, etc. Desta forma, Whittington (2002b) ainda sugere uma longa agenda de pesquisa sobre as formas e tecnologias de comunicar a estratégia, e a forma como a mesma é utilizada pela empresa.

Um ponto importante, destacado por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) e Regné (2006) é que todas estas questões podem levar os pesquisadores a se prenderem em questões de levantamento e identificação, mas é importante sempre manterem em mente as consequências, impactos e oportunidades levantadas por estes temas. Para estes pontos, além de identificadas as principais respostas, é importante verificar qual a contribuição que a ECP pode dar para a elaboração de estratégia nas empresas, para as ferramentas, e para a formação dos profissionais.

2.4 Arcabouço de Pesquisa

Esta miríade de conceitos e proposições para a Estratégia como Prática, desenvolvidos ao longo dos últimos anos, despertou em seus principais teóricos a busca por um arcabouço de pesquisa que fornecesse orientações para a pesquisa empírica sobre o tema.

Do ponto de vista metodológico, diversos artigos têm efetuado a proposição de estratégias de pesquisa qualitativas e quantitativas para a ECP, sugerindo formas de análise de dados, técnicas de codificação de entrevistas, entre outros pontos. Alguns destes trabalhos serão apresentados na seção 2.6 deste capítulo, enquanto outros estarão no capítulo de método de pesquisa desta tese.

Acerca dos arcabouços de pesquisa, Whittington (2006) propõe um modelo composto por três conceitos inter-relacionados: (1) práxis, (2) práticas e (3) praticantes (ou

profissionais). Conforme destaca o autor, a aliteração dos termos é proposital, de forma a destacar a interdependência e retroalimentação entre os conceitos, conforme destacado na figura 2.4.1.

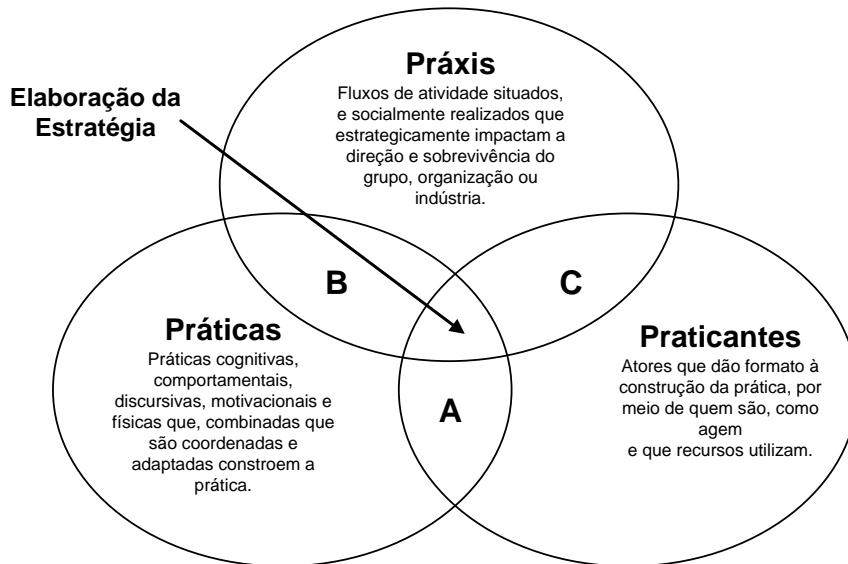


FIGURA 2.4.1. – Práxis, Práticas e Praticantes
Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007)

Embora estes conceitos estejam mais bem definidos nos parágrafos seguintes, Whittington (2006) apresenta os conceitos de forma simples em sua descrição:

“Eu irei me preocupar com aqueles que se tornam estrategistas e como eles chegaram a este posto (os praticantes), o que estes estrategistas fazem e os efeitos que produzem (a práxis), e os tipos de tecnologias, conceitos e ideias que os estrategistas usam e de onde estes se originam (as práticas)”.

De acordo com Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), cada um desses conceitos representa um diferente ponto de vista analítico para a pesquisa, bem como um “ponto de entrada” distinto para que os pesquisadores da estratégia conduzam seus trabalhos. Segundo Whittington (2006), pesquisar em apenas uma dessas três áreas, enquanto ignorando a existência e a interconexão com as outras, deixa certo sentimento de incompletude no trabalho científico.

Práxis

A práxis, conforme definição ampla de Reckwitz (2002) *apud* Whittington (2006), é um conceito enfático para descrever o conjunto total da ação humana - este conceito é desdobrado como o nexa daquilo que ocorre na sociedade o que as pessoas estão de fato fazendo. Segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), a práxis compreende a interconexão

entre a ação de vários indivíduos e grupos fisicamente dispersos, e as instituições socialmente, politicamente e economicamente estabelecidas, de acordo com as quais os indivíduos agem, e para a institucionalização das quais eles diretamente contribuem.

Buscando uma definição para o conceito de práxis no contexto da pesquisa em estratégia, Whittington (2002c) a apresenta como o trabalho real dos praticantes da estratégia, conforme eles se utilizam, modificam e replicam as práticas da estratégia. Assim, conforme Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), a práxis estratégica se refere a fluxos de atividade situados em contexto social amplo, possuindo impactos significativos no direcionamento e sobrevivência da organização ou de todo o setor industrial.

Práticas

As práticas, para Reckwitz (2002) *apud* Whittington (2006), se referem a rotinas compartilhadas de comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos para pensar, agir e utilizar “coisas”, estas últimas em seu sentido amplo.

Do ponto de vista da ECP, as práticas compreendem “coisas” cognitivas, comportamentais, procedimentais, discursivas, motivacionais e físicas, como exemplo: matrizes SWOT, gráficos de Gantt, abordagens de Gestão do Conhecimento, entre diversos outros.

Em pesquisas pautadas na Estratégia como Prática, a análise de práticas tende a identificar questões como: quais práticas são utilizadas, como as mesmas são empregadas, as alterações que estas sofrem com seu uso e a forma como estes padrões de utilização impactam a formação da práxis tanto no nível macro (institucional e organizacional) quanto no nível micro (atividades que compõem o dia-a-dia da estratégia) (JARZABKOSKI, BALOGUN e SEIDL, 2007).

Johnson *et al* (2007) destacam o foco subjacente em um contexto amplo, com práticas organizacionais institucionalizadas, nas quais as pessoas se engajam para executar sua atividade de estratégia. Sob este ponto de vista, temos ao menos quatro exemplos:

- Procedimentos e sistemas institucionalizados, como o planejamento estratégico;
- Ferramentas, como as comumente utilizadas na definição de estratégias;
- Normas ou comportamentos que seguem *scripts*, como comportamentos pautados que ocorrem em reuniões gerenciais;

- Episódios estratégicos, como reuniões de conselho, retiros para planejamento estratégico, etc.

Rasche e Chia (2009) e Hellmann e Rasche (2006) buscam expandir a definição clássica de práticas por meio dos diversos enfoques atribuídos às mesmas dentro do discurso sociológico (1) Bordieu, que focaliza as práticas como o resultado de um sistema de esquemas estruturados de percepção, pensamento e ação; (2) Giddens, que define práticas como um tipo regularizado de atos, o que reforça seu caráter rotineiro, estável e institucionalizado; (3) De Certeau, que conceitua as práticas como uma forma de pensar investida em uma forma de agir, que não pode ser dissociada da “arte” de usar – portanto enfatizando a variabilidade inerente a prática, e (4) Latour, que sugere que as práticas sociais consistem das “coisas” e de seus “usos” – portanto enfatizando os artefatos.

Jarzabkowski (2004) lida principalmente com as questões trazidas por Bordieu, Giddens e De Certeau, da recursividade e adaptação na prática. No primeiro ponto, o termo “prática” implica a execução repetitiva e rotineira para que algo faça jus à denominação. Considerando este processo de estruturação, a recursividade da prática poderia se configurar um problema pois, mesmo em ambientes dinâmicos e fortemente competitivos, teríamos práticas com grande tendência à inércia.

Esta dificuldade torna necessário um processo de mudança e diferenciação nas práticas, que decorre da interação entre dois contextos nos quais as práticas ocorrem: o microcontexto (comunidades de prática), que apresentam idiosincrasias locais e cujos contextos locais proveem oportunidades para mudanças, e o macrocontexto, caracterizado por múltiplas instituições sociais.

Além disso, um fator impulsionador das alterações de práticas é a flexibilidade interpretativa, permitindo que práticas sejam entendidas de formas distintas em diversos contextos e conforme a conveniência política da situação (KAPLAN e JARZABKOWSKI, 2006).

Segundo Seidl (2003), a prática estratégica é reducionista em sua essência, pois acaba mapeando o ambiente complexo em modelos cognitivamente compreensíveis e sobre os quais a empresa pode tomar suas ações. Nesta redução, os estrategistas acabam por utilizar práticas estratégicas difundidas nos ambientes, como forma de obter legitimação social e reduzir críticas e ceticismo. Contudo, o autor destaca que a cada vez que o estrategista utiliza uma destas práticas, ele acaba por inadvertidamente criar uma nova, específica ao contexto no qual esta será utilizada.

Além disso, um fator de alteração nas práticas é a existência, no ambiente das empresas, de dois discursos sobre a estratégia: um acadêmico, gerado e difundido pelas principais *business schools*, e outro de consultoria, criado e difundido pelas principais consultorias estratégicas. A homogeneidade não é uma tendência, dado que embora tratando os mesmos conceitos estratégicos com nomes similares, os modelos difundidos acabam por guardar diferenças inerentes ao contexto de seus geradores e difusores.

Praticantes

Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), os praticantes são os atores, aqueles que lançam mão das práticas para agir e produzir a práxis. Eles atuam pela maneira que utilizam as práticas prevalentes em sua sociedade, fazendo a combinação, coordenação e as adaptando a suas necessidades de uso e, como consequência propositalmente (ou não) engendradora, institucionalizando as novas práticas resultantes.

Do ponto de vista de estudo da ECP, os estrategistas também são ponto de análise importante, pois são atores ativos do processo de construção social da estratégia, produzindo assim impactos em sua performance e sua sobrevivência. As características pessoais dos praticantes acabam por moldar a estratégia, por meio de quem eles são, qual padrão de percepção do mundo exterior, como agem e quais práticas utilizam.

Segundo Wilson e Jarzabkowski (2004), os estrategistas podem se engajar em três dimensões analiticamente distintas, mas complementares da agência: iterativa, projetiva e prática-avaliativa.

A dimensão iterativa lida com a reprodução de modelos prévios por parte dos atores, que na área específica de interesse, significa reproduzir as práticas estratégicas existentes.

A dimensão projetiva envolve projeções imaginativas do futuro, e criação de cenários – neste sentido, o estrategista é visto como um visionário que voluntariamente escolhe e idealiza intenções estratégicas.

A dimensão prática-avaliativa assume perspectiva aristotélica, enfatizando a capacidade de realizar o trabalho nas contingências específicas e exigidas pelo momento atual. Há de se considerar a ambiguidade, incerteza e conflito em que o trabalho está inserido.

Conforme destaca Whittington (2002c), executivos seniores em posições de diretoria têm sido bem compreendidos e profundamente estudados em termos de conhecimentos de personalidade e “produção de elites”. Contudo, o autor destaca a necessidade de aprofundamento nas análises em mais dos campos: (1) staff estratégico dentro

das empresas, como departamentos de planejamento, desenvolvimento de novos negócios, etc. e (2) praticantes externos às companhias, como consultorias estratégicas.

Um dos pontos sobre praticantes da estratégia que ainda necessitam conhecimento é compreender como estes profissionais são “produzidos” por meio de sua formação acadêmica e das carreiras que desenvolveram ao longo do tempo – assim, seria possível compreender quais são as principais habilidades que os estrategistas necessitam ter, bem como as formas pelas quais eles as adquirem.

Mantere e Whittington (2007) realizaram um estudo com 55 altos executivos no Reino Unido, buscando compreender a trajetória pela qual estas pessoas se tornaram estrategistas. As descobertas indicam que os estrategistas percorrem trajetórias que ultrapassam dualidades dogmáticas como pessoal/técnico, individualista/comunitário e reflexão/ação, e geralmente são habilidosos mediadores de tensão na definição das estratégias. As ferramentas são valorizadas por alavancar as análises, mas também por se tornarem “discurso comum” e permitirem que os estrategistas sejam parte dos grupos de estratégia. Cursos formais, além de contribuírem nas habilidades, legitimam estes atores como membros dos times do alto escalão.

Conforme destaca Whittington (2006), estudos acerca da prática da estratégia não necessitam contemplar os três elementos de práxis, práticas e praticantes ao mesmo tempo. Por razões de delimitação do escopo dos trabalhos, pode-se escolher um ou mais dos elementos para a investigação a ser realizada. Contudo, a interconexão entre os elementos é uma das premissas da Estratégia como Prática, e mesmo quando trabalhando com subconjuntos de seus elementos constituintes, devemos reconhecer a pertinência dos três elementos a uma estrutura integrada e permeada por inter-relações.

A figura 2.4.2 reúne práxis, práticas e praticantes dentro de um arcabouço da prática estratégica. De acordo com a teoria social da prática, os praticantes são considerados os pontos importantes de conexão entre a práxis intraorganizacional e as práticas organizacionais e supraorganizacionais, as quais estes utilizam para construir a práxis. Conforme destacado previamente, a dependência dos praticantes sobre estas práticas não ocorre de forma somente passiva. Ao contrário, por meio da reflexão sobre a utilização, os praticantes podem adaptar as práticas e pela compreensão da pluralidade de sua utilização, alguns profissionais são capazes até mesmo de gerar novas práticas, baseadas em sua experiência e adaptadas a suas necessidades.

Assim, na base da figura 2.4.2 estão os praticantes da estratégia, nomeados de “A” a “D”, tipicamente membros da alta direção da empresa, seus consultores e assessores,

mas também outros atores da organização (ou fora dela) como média gerência, etc. Na figura de Whittington (2006), três destes praticantes são internos a empresa (de “A” a “C”), enquanto o praticante “D” é externo, parte de uma organização representada pelo quadrado externo maior. A figura enfoca cinco “episódios” da prática estratégia, que podem ser reuniões de conselho ou mesmo conversas informais. Na formulação das estratégias, os praticantes lançam mão de práticas disponíveis nos contextos organizacionais e extraorganizacionais; as práticas que são aceitas como legítimas por esta organização estão representadas no paralelogramo superior.

Campo Extra-Organizacional

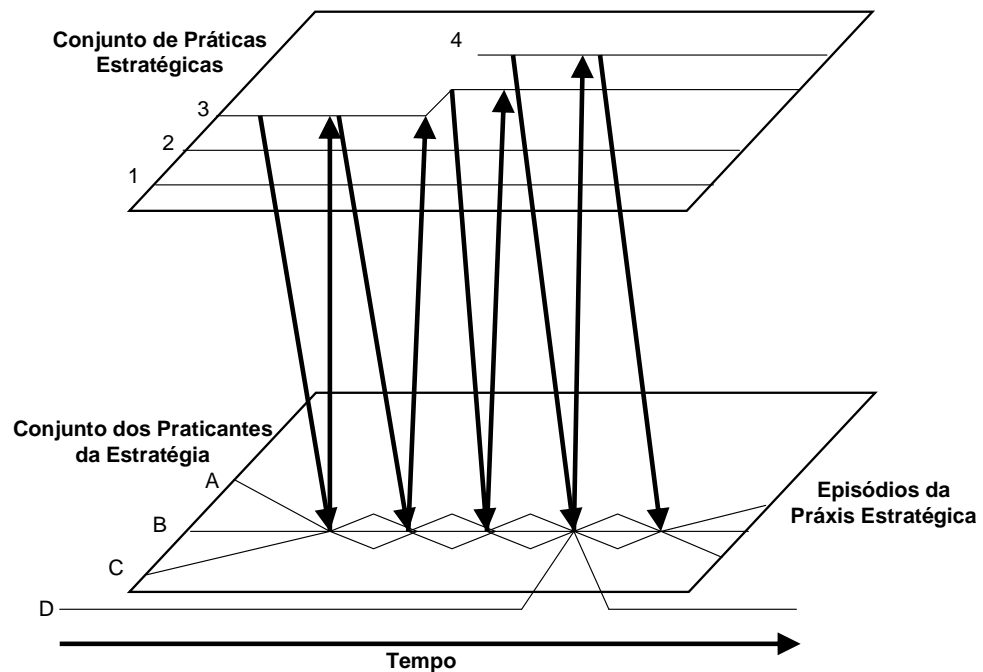


FIGURA 2.4.2 – Arcabouço de práxis, práticas e praticantes em ação
Fonte: Whittington (2006)

As setas verticais representam a utilização e retroalimentação das práticas – conforme os estrategistas utilizam as mesmas nos diversos episódios, eles reproduzem e ocasionalmente alteram o conjunto de práticas disponíveis.

Concluindo, vale registrar que Whittington (2007) introduz um quarto “P” ao arcabouço, o conceito de profissão. Conforme o autor destaca, este ponto foi tomado como implícito até o momento, mas é importante tratar a estratégia como um campo institucional (como direito, economia, etc.) no qual pesquisadores e professores estão envolvidos também. Este campo envolve firmas de consultoria, escolas de administração, revistas acadêmicas,

sociedades profissionais, empresas e gestores. Coletivamente, o campo emprega, desenvolve, licencia e difunde determinadas práticas e tipos singulares de praticantes, que são responsáveis por ações com impactos diretos no ambiente organizacional e institucional no qual estão envolvidos.

Embora a visão da profissão daquele que elabora estratégia possa trazer elementos interessantes à discussão, ela não será tratada nesta tese devido à amplitude de um estudo nesta área. Prefere-se, assim, ater-se a aspectos pertinentes a práxis, práticas e estratégias e eventualmente sinalizar algum impacto na visão da profissão de elaboração da estratégia como um campo institucional.

2.5 Níveis de análise

Conforme destacado em seções anteriores, a pluralidade de visões é uma questão particularmente importante na Estratégia como Prática. Como diversos autores têm trabalhado em pontos diferentes para estudos de ECP, Whittington, Johnson e Mellin (2004) propuseram um “mapa detalhado” para a gestão estratégica analisada pela ECP.

O objetivo deste mapa é categorizar os distintos níveis em que questões da prática estratégica ocorrem, de forma que os estudos possam ser mais bem situados, ao mesmo tempo em que ressalta as conexões existentes entre esses níveis e entre a dicotomia processo-conteúdo. Desta forma, busca-se compreensão acerca do domínio no qual as questões de ECP são analisadas, reduzindo a possibilidade de o campo ficar aprisionado em um canto remoto da disciplina, desconectado das questões do conteúdo estratégico, da ação organizacional e das questões existentes no nível institucional que envolve as organizações.

Este mapa, representado na figura 2.5.1, é composto por 6 blocos básicos, verticalmente variando desde o nível micro até macro, e horizontalmente oscilando entre processo e conteúdo. O nível médio da proposta, segundo Johnson *et al* (2007), representa a ortodoxia atual da disciplina de gestão estratégica, baseada no tradicional modelo chandleriano de conduta e desempenho – decisões e ações organizacionais estão ligadas à performance organizacional. Se ainda permanecermos neste nível do meio, de um lado temos a questão do conteúdo (à esquerda), trabalhando com questões como diversificação, inovação, fusões e aquisições, entre outras; e do outro lado temos o enfoque em processo (à direita), lidando com questões como implementação da estratégia, tomada de decisão, etc.

Os outros dois níveis, contudo, não costumam fazer parte do *mainstream* da pesquisa em gestão estratégica, sendo justamente a proposta da corrente de ECP trazer enfoque também a estas questões que ocorrem nas esferas micro-organizacional e

macroinstitucional. O nível mais alto tange a questões como institucionalização, buscando compreender como práticas tornam-se socialmente legítimas e são utilizadas por pessoas na organização. Além das práticas, respostas para questionamentos acerca de outros elementos da ECP também podem ser encontradas no nível institucional, como o processo institucionalizado pelo qual os estrategistas são formados (qual carreira é socialmente aceita como bem-sucedida, universidades reconhecidas como formadoras de líderes, etc.) e a definição da práxis com base na imitação (isomorfismo mimético, conforme definiria a sociologia econômica em DiMaggio e Powell, 1991) decisões tomadas pelas empresas socialmente aceitas como vencedoras.

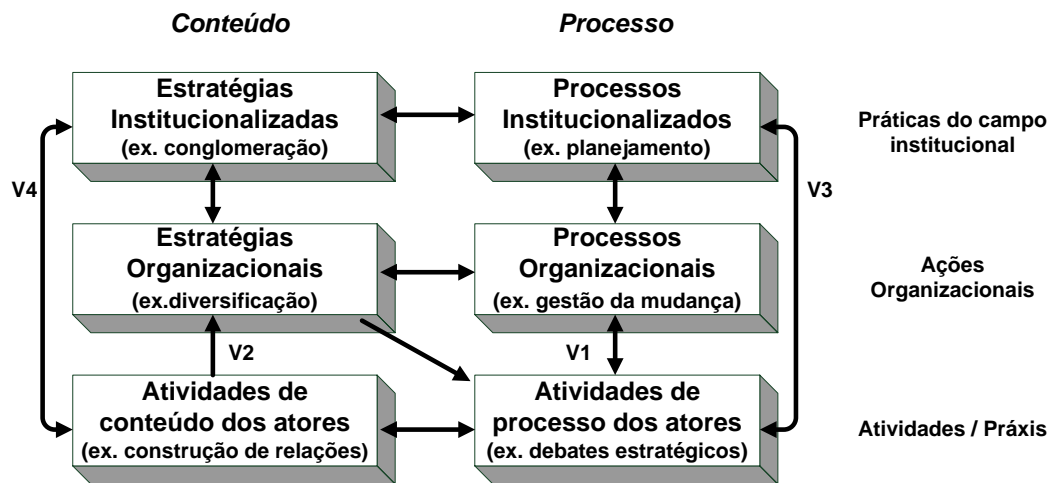


FIGURA 2.5.1. – Níveis de análise da Estratégia como Prática
Fonte: Johnson *et al* (2007)

Fazendo um rápido aparte sobre institucionalismo, segundo Meyer (1994), as ideias institucionalistas contemporâneas se situam dentro de uma categoria de teorias organizacionais que enfatizam a importância do ambiente. Em teorias institucionais, tais ambientes não somente afetam as organizações e suas atividades, mas também se constituem e reconstituem ao longo do tempo.

Para Meyer, Boli e Thomas (1994), a ação nas sociedades modernas é altamente estruturada por regras institucionais. Estas regras tomam a forma de teorias culturais, ideologias e prescrições sobre como a sociedade funciona ou deveria funcionar para atender a propósitos coletivos. Os bens coletivos são conectados a outros elementos institucionais que definem a ordem moral e o mundo natural.

Uma das principais preocupações da análise é a forma pela qual a estrutura institucional da sociedade cria e legitima as entidades sociais que são vistas como atores. Isto

é, regras culturais institucionais definem o significado e identidade do indivíduo e os padrões de atividade econômica, política e cultural engajada por esses indivíduos.

Instituições são regras culturais que dão significado e valor coletivo a entidades e atividades particulares, integrando-as em esquemas maiores. Tanto os padrões de atividades quanto as unidades envolvidas neles (indivíduos ou outras entidades sociais) são construídas por estas regras amplas. Institucionalização é o processo pelo qual um dado conjunto de unidades e um padrão de atividades são normativamente e cognitivamente mantidos no lugar, e praticamente “tomados como certo” (do inglês, *taken for granted*), como legítimo (seja por lei formal, costume ou conhecimento).

Contudo, a institucionalização não deve ser compreendida como somente presente ou ausente. Segundo Zucker (1991), ela é definida como variável, com diferentes graus de institucionalização alterando a persistência cultural que pode ser esperada nestes ambientes. O significado de um ato deve ser percebido como mais ou menos exterior e objetivo, dependendo da situação em que o ato é realizado e dependendo da posição e papel ocupado pelo ator. O cenário pode variar no grau em que os atos são neles institucionalizados. Sendo incrustados em contextos mais amplos, os atos em situações específicas se tornam vistos como institucionalizados.

Neste sentido, a institucionalização é tanto um processo quanto uma variável de propriedade. É o processo pelo qual atores individuais transmitem aquilo que é socialmente definido como real e, ao mesmo tempo, em qualquer ponto do processo o significado de um ato pode ser definido como mais ou menos “tomado como certo” na realidade social. Atos institucionalizados, então, devem ser percebidos como objetivos e exteriores. Atos são objetivos quando são potencialmente repetíveis por outros atores sem mudar o entendimento comum, e atos são exteriores quando o entendimento subjetivo dos atos é reconstruído como compreensão intersubjetiva, de forma que os atos são vistos como parte do mundo exterior.

Desta forma, os blocos superiores do mapa proposto se ocupam da compreensão de como tais questões institucionalizadas no ambiente afetam e são afetadas por questões que ocorrem no nível organizacional e de microatividades.

Em contrapartida, o nível inferior da figura 2.5.1. se refere a questões das microatividades organizacionais, as quais são tipicamente tomadas como premissa pelos estudos em estratégia, mas não são exploradas em maiores detalhes, ao menos explicitamente. A ECP, por outro lado, se ocupa também de questões que ocorrem neste nível, com as atividades daqueles que interpretam, desenvolvem e produzem estratégias, com as atividades relacionadas à elaboração da estratégia.

Segundo Whittington (2004), o interesse da ECP no âmbito micro se deve, ao menos, a três pontos: (1) resultados desapontadores obtidos no nível organizacional em decorrência da negligência acerca das microatividades, (2) a convicção dos pesquisadores de que a vantagem competitiva sustentável reside no detalhe, ao invés do grandioso e óbvio, e (3) a responsabilidade dos gestores, que tipicamente estão engajados nas atividades que ocorrem neste nível.

Além destes níveis, o mapa proposto contempla ligações explícitas entre os vários blocos constituintes do modelo.

A conexão V1 se refere à relação entre as atividades das pessoas e o nível organizacional, conexão esta que pode ser endereçada de duas formas. Primeiro, as interações entre pessoas informam e constituem os processos organizacionais, de forma que os resultados de episódios estratégicos, como reuniões de projeto, workshops de planejamento, etc., são dependentes das interações que ocorrem dentro dos mesmos. Segundo, também devemos ter interesse em como iniciativas do nível organizacional são de fato executadas no nível micro, em termos daquilo que as pessoas verdadeiramente fazem. No próprio exemplo da figura, muito tem sido trabalhado na literatura acerca de gestão de mudanças e isto é o que tipicamente pauta a introdução de uma iniciativa deste tipo nas empresas. Contudo, enfoque também deve ser dado a questões psicológicas das pessoas que executarão este processo, sua motivação, seus interesses, zonas de conforto pessoal, entre outros.

A conexão V2 representa a ligação entre as atividades das organizações e as estratégias destas empresas. A questão central aqui se refere à forma pela qual as atividades das pessoas trazem sustentação para as estratégias organizacionais. Como exemplo, tem-se a discussão acerca das práticas que trazem suporte para as estratégias competitivas. Estas tendem a circular acerca de alguns polos, como a Visão Baseada em Recursos (a ser detalhada no capítulo 3), que busca compreender como o desenvolvimento de recursos únicos tende a criar uma arquitetura única de competências, idiossincrática à empresa e sobre a qual a vantagem competitiva é construída.

Conforme Johnson *et al* (2007) destacam, esta conexão entre estratégias organizacionais e atividades é reconhecidamente importante e tema de muito debate dentro do campo da estratégia. Contudo, poucos estudos trouxeram enfoque para esta ligação, sendo uma grande oportunidade de desenvolvimento para a Estratégia como Prática.

A conexão V3 se ocupa da relação entre os processos institucionalizados da gestão estratégica e a atividade desempenhada pelas pessoas nas organizações. Como alguns exemplos, as intervenções realizadas por consultoria se pautam em normas, expectativas e

reputações amplamente difundidas na sociedade, e desta forma compartilhadas pelas organizações. Ferramentas de gestão, que serão posteriormente apresentadas neste trabalho, são aceitas como socialmente legítimas e seu uso em episódios particulares obriga a tradução e aplicação de seus conceitos nas microatividades organizacionais. O sucesso ou falha de consultorias ou ferramentas não depende somente do episódio organizacional, mas também do contexto amplo em que ela se estabelece (JARZABKOWSKI, 2004).

Além disso, a existência de um código de comportamento institucional orienta a execução das atividades, de forma que todos os envolvidos nos episódios tenham conhecimento tácito mínimo acerca do que se espera de cada um – sem este código compartilhado, a atividade entraria em colapso (WHITTINGTON, 2004).

Ainda na conexão V3, o ponto inverso também merece consideração. Além de compreender como questões institucionalizadas produzem impactos nas atividades, podemos analisar como o que as pessoas fazem informa ou altera processos institucionalizados. Como exemplo, as atividades de autores, escolas de negócios ou consultorias em disseminar “melhores práticas” que, uma vez institucionalizadas são de fato socialmente aceitas como “melhores”.

Se V3 busca destacar a inter-relação entre processos institucionalizados e atividades, a conexão V4 enfatiza as estratégias institucionalizadas. Como exemplos, há estudos que mostram a existência de ciclos de aquisições e diversificações; sobre o fenômeno da criação de grandes conglomerados industriais nos Estados Unidos na década de 1960, etc. As organizações inseridas neste contexto acabariam por fatalmente analisar possíveis estratégias, e optando por alguma delas, envolver as microatividades organizacionais no trabalho para sua realização.

Assim, a conexão V4 se ocupa de como as estratégias institucionalizadas são de fato conduzidas, não somente no nível organizacional, mas também no que tange às atividades das pessoas dentro da organização. Contudo, similarmente ao que ocorre em V3, o fenômeno também deve ser analisado em seu sentido reverso – como as atividades das pessoas retroalimentam as estratégias institucionalizadas? Como exemplo, após as publicações dos livros de Michael Porter e a ampla divulgação em escolas de negócio e consultorias, as organizações passaram a debater estratégias em termos de “diferenciação” e “baixo custo”. O processo pelo qual tais atividades acabam por impingir no ambiente estratégias que são aceitas e posteriormente utilizadas é relevante para a Estratégia como Prática e tem recebido pouca atenção até o momento.

Desta forma, o modelo do mapa busca categorizar os diferentes níveis de análise a qual a pesquisa em Estratégia como Prática pode se prestar, auxiliando os pesquisadores a compreender e melhor delimitar seus objetos de estudo sem, contudo, negligenciar as interações existentes.

Além disso, Whittington (2004) destaca uma possível “armadilha” que deve ser evitada a todo custo pelos pesquisadores de ECP. Conforme o autor destaca, até aquele ano, muitas das pesquisas sobre esta corrente de pensamento estavam focando exclusivamente questões de microatividades, permanecendo assim no nível inferior do mapa proposto. Assim, absorvida pelo excesso de detalhes das atividades e sem compreender como estas estão relacionadas com todo o ambiente organizacional e supraorganizacional, o campo poderia se tornar improdutivo e de pouca contribuição para o conhecimento do fenômeno estratégico.

Não obstante, a proposição deste modelo também foi particularmente interessante para refutar a ideia de que a Estratégia como Prática fosse simplesmente uma nova roupagem para a pesquisa a respeito do processo da estratégia (na dicotomia processo e conteúdo).

Segundo Johnson *et al* (2003), a pesquisa sobre o processo da estratégia humanizou o campo e resitou a estratégia como fenômeno organizacional, mas ainda trata muito superficialmente as ferramentas, atividades práticas e todo o papel da agência gestora nestes processos. Assim, enquanto a pesquisa sobre o processo da estratégia se concentra nos relacionamentos entre a ação gerencial e contexto, a prática da estratégia enfoca os gestores e as rotinas e procedimentos para construir a estratégia (JARZABKOWSKI e WILSON, 2002).

Assim, para Jarzabkowski e Wilson (2002) as perspectivas de prática e processo não são incompatíveis, mas a perspectiva da prática enfatiza a compreensão minuciosa dos microprocessos e práticas da estratégia.

Segundo Whittington (2007), essa confusão entre prática e processo é desnecessária e acaba sendo consequência da dicotomia processo e conteúdo – “se ECP não trata de conteúdo, logo deve ser processo”. Contudo, o autor destaca que se deve refutar essa dedução e trazer para a análise o “olho sociológico”, da sensibilidade a conexões e relacionamentos, reconhecimento da imersão (*embeddedness*) social e alerta aos problemas sociais. Assim, a ECP seria uma visão pós-processual, encorajando pesquisadores a ver a estratégia em suas diversas manifestações, profundamente embarcada no contexto social (CHIA e MACKAY, 2007).

2.6 Exemplos de estudos empíricos

Após a apresentação das definições e justificativas da Estratégia como Prática, do arcabouço proposto para sua pesquisa, e dos níveis de análise possíveis, esta seção busca sintetizar alguns dos estudos empíricos realizados com o enfoque da ECP. As pesquisas variam quanto a natureza das empresas sendo estudadas, a estratégia de pesquisa adotada e ao grau de profundidade utilizado para analisar questões pertinentes à Estratégia como Prática.

Duschek e Fried (2007) analisaram a formação de estratégias em redes individuais e organizacionais. Os autores partiram de um levantamento da literatura na área para proporem um modelo analítico que diferencia os níveis de análise individual e organizacional (pois eles possuem redes diferentes), e que diferencia conexões reais e potenciais, de forma a compreender tanto as possibilidades exploradas quanto futuras. Aplicando este modelo a um caso empírico de um novo negócio, os autores identificaram pouco uso de conexões individuais e grande desenvolvimento organizacional conforme a formação e manutenção de uma rede organizacional, contrariamente à percepção comum de que empreendedores geralmente lançam mão de contatos individuais.

Mesure (2006) realizou um estudo com duas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) da França, em processo de internacionalização. Segundo o autor, o processo de formulação da estratégia nas duas PMEs é fortemente conectado com a resistência física e mental de seus diretores. Esta dimensão pode parcialmente explicar a orientação a uma política “imaterial” neste campo – os diretores trabalham para manter e aumentar a reputação de seus negócios. Além disso, a dissociação de formulação e implementação, comum na área de estratégia, é de pouca valia neste tipo de empresas, dado que o processo estratégico é geralmente informal, com o uso contínuo de ferramentas e treinamentos.

Ainda acerca do tema de PMEs, Kongsvold, Klev e Kvalshaugen (2005) utilizaram a estratégia de pesquisa-ação para explorar o caso do desenvolvimento da estratégia e liderança em uma média empresa intensiva em conhecimento (*knowledge intensive*). Principalmente intervindo em reuniões diretivas, os autores puderam identificar a necessidade dos líderes de fato quererem se engajar como estrategistas e de tornarem claras as responsabilidades e criar espaço para a discussão dos papéis de cada envolvido.

Além disso, Kongsvold, Klev e Kvalshaugen (2005) comentam haver experimentado um paradoxo sobre a compreensão e trabalho com temas estratégicos: por um lado líderes e trabalhadores expressam confusão e frustração com a forma de organização, que os debates são intermináveis e difíceis de resolver; por outro lado, quando questionados sobre trabalhos do dia-a-dia, fortemente relacionados com a estratégia (gestão de projetos,

orientação ao mercado, etc.) eles afirmam que tudo corre muito bem. Segundo os autores, isto é reflexo do fato da organização ser uma “arena social”, com a realidade sendo negociada pelos seus membros, os quais possuem diferentes visões da própria organização.

Uma grande empresa de saúde foi o caso estudado por Denis, Langley e Rouleau (2005) para compreensão do poder dos números no processo de elaboração das estratégias. Conforme os próprios autores destacam, empresas deste setor são bastante plurais e sensíveis, e a imagem de precisão, racionalidade, burocracia e tomadas de decisão “mecânicas” associadas a números não se encaixariam neste contexto. Contudo, após o estudo de caso, os autores indicam que o poder dos números reside justamente na habilidade de conciliar o pluralismo, dado que os mesmos podem prover autoridade em organizações nas quais o poder é difuso, permitindo a reconciliação de valores e de interesses diversos.

Um *survey* com 279 firmas, de diferentes indústrias, foi realizado por Martinsuo e Ikavalko (2006) para compreender as práticas de projetos na elaboração de estratégias. Práticas racionais e discursivas, e suas conexões com a execução da estratégia foram estudadas no contexto da gestão de projetos únicos e da gestão de portfólio de projetos. Os resultados indicaram que diferentes práticas contribuem para a realização da estratégia de formas diferentes: enquanto umas são encaradas como competência básica para a sobrevivência, outras são consideradas fatores diferenciais. Além disso, os resultados mostram evidência da natureza contextual da formação da estratégia, dado que organizações por portfólio de projetos pareciam ser mais eficientes nesta tarefa, balanceando um conjunto de projetos analisados e alinhados com a estratégia.

Hunter e O’Shannassy (2008) realizaram um *survey* com 380 empresas australianas, de forma a identificar as principais ferramentas estratégicas utilizadas por estas companhias. Os resultados da pesquisa ilustram que as empresas ainda se encontram fortemente apegadas às ferramentas de planejamento propagadas na década de 60, com a conexão entre estratégia e desdobramento em resultados financeiros ainda sendo fator preponderante.

Paroutis e Pettigrew (2007) realizaram estudos de caso longitudinais em duas empresas diversificadas da FTSE-100, para compreender o processo de elaboração da estratégia em times. Segundo os autores, as principais descobertas apontam para a necessidade de colaboração entre os níveis local (dentro dos times), global (entre os times) e contextual (no contexto dos times), envolvendo grau de recursividade e adaptabilidade das atividades. Além disso, o estudo também indica a necessidade conjunta de ações e interações

entre os times, de uma forma dinâmica, coletiva e distribuída entre os diversos negócios da empresa diversificada.

Organizações que permanentemente falham constituíram o tema do artigo escrito por Rouleau, Gagnon e Cloutier (2007). Baseados no ponto de vista da Estratégia como Prática, os autores analisaram quatro estudos de caso (um centro educacional, um cinema, um produtor de explosivos e uma empresa têxtil familiar). Foram identificadas ao todo sete práticas, sendo as quatro primeiras relativas a *stakeholders* internos e as três últimas a *stakeholders* externos: (1) reversão a mapas mentais estabelecidos; (2) contradições entre discurso e ação, (3) restrição ou não circulação de informações, (4) discordância sobre prioridades da gestão, (5) aceitação da missão organizacional, (6) provisão de suporte financeiro e (7) suporte da gestão. Estas sete práticas formam um repertório de práticas que, combinadas e acumuladas, aumentam os riscos da organização se manter sempre em inércia, com tendência a falhar.

Salvato (2004) realiza um estudo a respeito das microatividades que oferecem suporte às capacidades dinâmicas, partindo do ponto de vista da Estratégia como Prática. Após uma revisão de literatura acerca das capacidades dinâmicas (que serão vistas em maior profundidade no próximo capítulo), o autor parte para um estudo de campo na Alessi, firma italiana de móveis fundada na década de 20, que segundo o autor é meritória de estudo devido aos extraordinários resultados que a mesma tem obtido há mais de três décadas.

As evidências do estudo mostram microprocessos pelos quais as capacidades dinâmicas emergem: substituição de um ou mais elementos de rotinas organizacionais, inserção de novas rotinas dentro de sequências estabelecidas formadas por outras preexistentes, inserção de sinais automáticos de “inicia-pára” entre sequências de rotinas e desenvolvimento de “testes” para verificar efetividade de rotinas existentes. As capacidades desenvolvidas pela Alessi são baseadas em conhecimento tácito, altamente padronizadas, quase repetitivas, de comportamentos aprendidos pela interação entre atores dentro e fora da organização.

As pressões institucionais sobre os sistemas de Recursos Humanos de empresas de alta tecnologia de Taiwan foram estudadas por Uen e Chang (2006). Baseando-se no trabalho de DiMaggio e Powell (1991) sobre as fontes do isomorfismo coercitivo, normativo e mimético, os autores puderam categorizar: pressões por custo e medidas governamentais como aspectos coercitivos; mercado de trabalho competitivo como questões que levariam ao isomorfismo mimético e quantidade de profissionais de RH da empresa que participavam em associações profissionais como questões normativas. Os autores propuseram duas possíveis

formas de estruturação para os sistemas de RH: uma seria o sistema administrativo tradicional e outra a visão de um sistema estratégico. Ao analisarem as questões do isomorfismo previamente apresentadas, Uen e Chang (2006) puderam estabelecer conexões entre as diversas pressões institucionais e o sistema de RH utilizado. Em linhas gerais, as pressões de origem coercitivas tendem a levar a um sistema tradicional de RH, enquanto as outras tendem a levar a um sistema estratégico.

A influência de “praticantes” externos à organização foi estudada por Harrison e McDonald (2006). Os autores realizaram três estudos de caso, em empresas de setores industriais diferentes, mas que estavam passando por importantes transformações e que procuraram em pesquisadores acadêmicos a ajuda para definição de estratégias. Como os autores ressaltam, cada caso traz um modelo diferente de relacionamento entre os praticantes da estratégia, de atores externos, de teorias em uso que os atores externos trazem para os processos de formulação de estratégias.

As principais descobertas de Harrison e McDonald (2006) indicam que (1) os atores internos à organização eram “estranhos ao processo”, pois a média gerência nunca havia sido envolvida e os diretores nunca haviam pensado da forma proposta pelos acadêmicos; (2) os processos sempre foram iniciados e formatados de forma deliberada, embora nem sempre pelos mesmos atores; (3) as estratégias emergiam da discussão de forma emocional e pautadas na experiência pessoal de cada um dos envolvidos; (4) o contexto político em que as práticas foram utilizadas variou bastante entre as situações: por exemplo, em uma das empresas as pessoas estavam ansiosas para que seu trabalho fosse apreciado pelo grupo executivo, em outra o CEO estava bastante desfavorável ao mesmo e (5) os três processos de elaboração da estratégia mantiveram a hierarquia da companhia mesmo nas discussões – corroborando a ideia que as teorias estão inseridas em contextos políticos, em vez de serem apenas métodos de análise.

Além dos acadêmicos, o papel de consultorias externas foi estudado por Trigo, Angwin e Wilson (2004). Por meio de estudos de caso das intervenções de consultorias em uma empresa europeia de serviços públicos, os pesquisadores puderam identificar que o engajamento dos consultores tende a ser estruturado, com planejamento rigoroso das metas e das atividades. Embora a decisão tenda a ser bastante racional, as intervenções são caracterizadas por altos graus de interação, sendo que o cliente é o responsável pelo conteúdo das decisões (assumindo a responsabilidade pelo sucesso ou falha). Outro papel importante dos consultores no caso estudado é o de viabilizar a utilização de práticas estratégicas no processo, que embora conhecidas pelos clientes, tenderiam a ser pouco utilizadas.

O presente capítulo buscou apresentar o histórico de desenvolvimento da Estratégia como Prática, seus principais pressupostos e conceitos, o arcabouço de pesquisa empreendido, os possíveis níveis de análise e exemplos de alguns estudos empíricos. O conhecimento aqui sintetizado constituirá o pano de fundo teórico sobre o qual as investigações desta tese serão desenvolvidas.

Os próximos capítulos de revisão teórica complementarão as informações aqui apresentadas, sobretudo aprofundando cada um dos elementos do arcabouço de pesquisa da Estratégia como Prática.

Práxis: Visões da Estratégia e Variáveis Contextuais

Neste capítulo será abordado o primeiro elemento constituinte da abordagem de pesquisa da Estratégia como Prática: a Práxis. Contudo, o foco que será trazido neste trabalho se refere às diferentes visões sobre a concepção das Estratégias Empresariais, dada à premissa de que tudo aquilo que é praticado nas empresas se apoia em uma destas visões. Se a empresa traz foco à busca por uma posição sustentável no setor, ou se busca desenvolver seus recursos competitivos, isto de certa forma permeia e dá suporte a todas as atividades praticadas naquilo que a empresa considera sua “estratégia”.

Dessa forma, será realizada neste capítulo uma síntese teórica a respeito das cinco principais correntes de pensamento apresentadas na literatura sobre visões da estratégia: a Organização Industrial, a Visão Austríaca, a Visão Baseada em Recursos, a Visão Baseada em Conhecimento e as Capacidades Dinâmicas.

Estas cinco escolas serão apresentadas em termos de seus principais pressupostos e elementos constituintes, como a teoria da firma subjacente, o comportamento do mercado, o objetivo estratégico da firma, etc. Estes pressupostos e elementos comporão as referidas “variáveis contextuais”, em um esforço de estruturação das principais diferenças e premissas de cada escola, para possibilitar a verificação empírica da adequação entre tais variáveis e o direcionamento de cada visão.

Esta abordagem busca, assim, contribuir para o grande debate presente na literatura a respeito da supremacia de qualquer uma das visões ou da real possibilidade de integração entre elas. Este esforço é conduzido no sentido de promover um referencial conceitual que possa, de fato, avançar no debate de uma visão múltipla da estratégia.

3.1 Organização Industrial

A Organização Industrial (OI) será a primeira visão da estratégia tratada neste capítulo. Com foco no ambiente externo à empresa como origem de sua vantagem competitiva, talvez seja a escola mais amplamente difundida, tendo na microeconomia seus principais fundamentos teóricos.

3.1.1 Introdução e Desenvolvimento Histórico

Conforme destaca Corley (1990), a história do desenvolvimento da Organização Industrial é bastante diversa, fruto das diversas contribuições e abordagens que foram empregadas ao longo da construção deste corpo de conhecimento. Embora essa teoria pluralista traga dificuldades adicionais à síntese de uma visão coesa, também representa a riqueza do campo da OI.

Para Corley (1990), Alfred Marshall foi um dos pioneiros deste campo, tanto por sistematizar as diversas contribuições de seus predecessores, quanto por combinar técnicas de análise matemática e conhecimento prático do funcionamento dos negócios. As ideias de Marshall, entre outras, traziam o uso das funções de oferta e demanda na determinação de preços e também a visão residual de que os consumidores ajustam seus consumos até que a utilidade marginal se iguale ao preço do bem.

Ainda para o mesmo autor, Antoine Cournot também trouxe contribuições importantes ao período anterior à Organização Industrial. Seu trabalho analisava as firmas como criadoras de valor, analisando os polos do modelo monopolista (no qual a curva de vendas era inclinada) e de competição perfeita (curvas de vendas horizontais). Em seus estudos sobre duopólio, o autor criou seu conhecido modelo de “Competição de Cournot”³, no qual empresas com produtos similares e não adotando práticas colusivas competem por meio das quantidades que elas produzem.

³ Modelo oposto ao da Competição de Bertrand, no qual firmas competem por meio dos preços e não das quantidades produzidas.

Estas, entre diversas outras contribuições, criaram a partir da metade da década de 30 o que Corley (1990) chama de “a era da controvérsia”. Ao se confrontar com estes desenvolvimentos, a comunidade acadêmica foi aos poucos percebendo o surgimento de uma nova área de estudos.

Assim, para Grether (1970), o termo “Organização Industrial” teve suas origens na Universidade de Harvard, nos Estados Unidos. Em contrapartida aos vários cursos como finanças corporativas, marketing, corporações, agricultura, etc. que eram profundamente embasados em materiais factuais, a partir da Grande Depressão e do lançamento em 1932 de *The Modern Corporation and Private Property* por Berle e Means, esta abordagem que retoma características básicas de uma abordagem teórico-empírica começa a surgir.

Edward Mason talvez tenha sido um dos primeiros articuladores da corrente da Organização Industrial. Um de seus primeiros trabalhos era focado em questões antitruste, e foi publicado em 1937 como *Economic Concentration and the Monopoly Power*. Em 1938, Mason publica *Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise*, trabalho em política de preços. Este último trabalho é particularmente relevante, pois traz foco à questão das estruturas de mercado das empresas, tema que é sempre presente em discussões de Organização Industrial.

O tema das estruturas de mercado foi adicionalmente desenvolvido por Joe Bain, um orientado de doutorado de Edward Mason, em Harvard. Segundo Ghether (1970), o trabalho *The Economics of the Pacific Coast Petroleum* de Bain demonstrou que, sob uma estrutura de mercado estática ou quase-estática, as decisões executivas sobre mercado podem se restringir a um pequeno número de opções em um dado período de tempo, mas conforme o tempo passa, diferentes políticas podem ser elaboradas para influenciar esta estrutura. O conceito de barreiras à entrada, que será posteriormente abordado, foi iniciado por Joe Bain para mostrar como empresas poderiam manter preços acima dos custos unitários mínimos sem encorajar a entrada de concorrentes. Além disso, ele também abordou questões metodológicas, defendendo que tanto a firma quanto o setor industrial poderiam ser diferentes focos de estudo, e sugeriu que estudos de caso talvez fossem o método mais apropriado para o desenvolvimento deste corpo teórico.

Desta forma, o corpo de teoria da Organização Industrial foi crescendo, repleto de vultosos estudos de caso, realizados em diversos setores industriais e com o auxílio de grandes volumes de dados analisados estatisticamente. Em meio a esta “proliferação da grandiosidade” nos estudos de OI, George Stigler e outros pesquisadores da Universidade de

Chicago adotaram uma postura alternativa de pesquisa, utilizando estudos de casos mais restritos e focados em aspectos particulares da conduta das empresas (BRESNAHAN e SCHMALENSEE, 1987). Desta forma, surge a “Escola de Chicago” da OI, em contraposição à clássica “Escola de Harvard”, com a primeira focalizando sobretudo a teoria Marshalliana dos preços, e a segunda aspectos gerais da abordagem Estrutura-Conduta-Desempenho, que será posteriormente discutida.

A partir da década de 70, principalmente após sua metade, diversos estudos passaram a retomar métodos econométricos de modelagem e regressão estatística para os estudos nesta área de pesquisa. Conforme Weiss (1971, p. 398) *apud* Bresnahan e Schmalensee (1987) destaca, no avanço da Organização Industrial “o próximo passo é retornar ao estudo da indústria, mas desta vez com a regressão à mão” - assim, ao longo daquela década diversos estudos econométricos da indústria foram realizados. Contudo, surgiram também um crescente número de críticas a respeito da utilidade destes estudos de dados intersetores em identificar relações estruturais relevantes.

Dessa forma, as próximas décadas retomaram um pouco do debate teórico a respeito do tema, sobretudo focalizando mercados de concorrência imperfeita e aplicações da teoria de jogos não cooperativos (BRESNAHAN e SCHMALENSEE, 1987).

Além disso, os mesmos autores destacam que mais recentemente tem ocorrido mudança focal da unidade de pesquisa, do setor industrial para a firma, em decorrência da percepção que aspectos intrafirmas são particularmente relevantes. Nesta linha, *Strategy and Structure* de Chandler (1962) traz a proposição de que a estrutura interna da firma segue sua estratégia. Além disso, esta mudança está também fortemente alinhada com as perspectivas de recursos e capacidades da estratégia que serão posteriormente abordadas neste capítulo.

3.1.2 Visão da Firma para a OI

Conforme apresentado na subseção anterior, a Organização Industrial tem originalmente o setor industrial como seu foco primário de análise, relegando a firma em si a um papel menos preponderante. Para a OI, a firma é tratada como uma função técnica, envolvida na produção ou distribuição de um determinado produto em uma determinada área geográfica (CHANDLER, 1990). Conforme será visto na continuação do texto, esta função está inserida dentro de um setor com determinada estrutura de mercado e sua conduta estratégica determinará a lucratividade auferida.

Dessa forma, para a explicação das fronteiras da firma, dois conceitos passam a ser particularmente importantes: as economias de escala e as economias de escopo.

Para Besanko, Dranove e Shanley (2000), um determinado processo produtivo para produto ou serviço apresenta economias de escala dentro de uma determinada faixa de capacidade quando o custo médio do produto se reduz dentro desta faixa. Para que este custo se reduza, o custo marginal da última unidade produzida deve ser inferior ao custo médio total das unidades produzidas até então. Por outro lado, o processo pode apresentar deseconomias de escala se dentro de determinada faixa o custo médio aumenta, dado que o custo marginal da última unidade é superior ao custo médio.

As economias de escala podem ser ditas “reais” quando são explicadas pela redução na quantidade de fatores produtivos utilizados quando a produção é aumentada; e podem ser ditas “pecuniárias” se o que as explica é uma redução no preço médio pago pelos insumos. Enquanto estas últimas tendem a ser função principalmente de maior barganha na negociação de compras, promoção e pesquisa e desenvolvimento, as primeiras podem emanar de quatro principais fontes, a saber (LOOTTY e SZAPIRO, 2002):

1. Ganhos de especialização, na medida em que uma maior quantidade de produto pode permitir maior divisão de trabalho e consequente melhora de produtividade: (1) trabalhadores aperfeiçoarão suas habilidades em trabalhos mais específicos e (2) maquinário pode ser desenvolvido de forma a se concentrar em uma determinada operação apenas;
2. Indivisibilidade técnica, na medida em que como nem sempre se pode comprar equipamentos industriais ajustados exatamente a um determinado nível produtivo, subutilizações do equipamento podem ser utilizadas para futura expansão produtiva;
3. Economias geométricas, presentes tipicamente na indústria química ou metalúrgica. Nestas, tem-se que o produto das unidades produtivas tende a ser proporcional ao volume da unidade, enquanto que o custo de produção tende a ser proporcional à área das unidades processadoras.
4. Economias associadas à lei dos grandes números: quanto maior o número de itens envolvidos, mais bem se diluirá o efeito de erros, desperdícios e ineficiências.

Em contrapartida, duas podem ser as principais fontes de deseconomias de escala:

1. Custos de transporte, na medida em que tais custos podem limitar as economias de escala ao nível de uma única planta, pois quanto maior o nível de produto, maior deverá ser a venda e, portanto, maior a necessidade de alcançar os consumidores (e conseqüentemente maiores os custos de transporte);
2. Deseconomias gerenciais, dado que após a empresa ultrapassar seu tamanho ótimo, a equipe de gerência poderia perder o controle sobre o processo decisório, bem como aumentar a incerteza (sobre demanda e competitividade) com as quais esta gerência se defronta.

Similarmente às economias de escala, as chamadas economias de escopo também se referem à redução dos custos médios, mas em decorrência de outro fator. As economias de escopo analisam a possibilidade da produção conjunta de mais de um produto, de forma que produzir P_1 e P_2 conjuntamente pode apresentar um menor custo que produzir P_1 e P_2 separadamente.

De acordo com Loopty e Szapiro (2002), as economias de escopo podem ter três fontes principais:

1. Existência de fatores comuns que, uma vez adquiridos, têm sua utilização na produção de outro bem praticamente gratuita;
2. Existência de reserva de capacidade, dado que se há capacidade ociosa para a produção da principal linha de produto, a firma tem incentivo para procurar outros produtos que utilizem esta sobrecapacidade;
3. Complementaridades tecnológicas e comerciais, que se referem a sinergias na produção e comercialização de bens ou serviços com similaridades em termos técnicos ou de mercado.

Assim, economias de escopo existem se a firma consegue obter reduções de custo conforme amplia a variedade dos bens ou serviços que ela produz. Enquanto as economias de escala versam sobre a redução dos custos médios, as economias de escopo são definidas em termos do custo total de produção de uma determinada cesta de produtos/serviços por uma firma única versus o custo de produzi-los em firmas separadas.

Desta forma, para a Organização Industrial, a firma se delimita por meio da mais eficiente situação de custos (PANZAR, 1989), buscando o ponto ótimo entre economias e deseconomias tanto (1) em termos de escala, que definem o tamanho da empresa e o seu

nível de produção, quanto (2) em termos de escopo, que definem sua amplitude e a quantidade de bens e serviços que produzirá.

3.1.3 O modelo Estrutura-Condução-Desempenho

Para McWilliams e Smart (1993), o modelo Estrutura-Condução-Desempenho (ECD) é um dos princípios fundamentais da Organização Industrial, e defende que o desempenho econômico de uma indústria é função da condução das firmas dentro do setor, a qual, por sua vez, depende da própria estrutura do mesmo. Assim, embora as empresas sejam teoricamente livres para escolher dentre um leque de estratégias, pressupõe-se que a estrutura do mercado no qual a empresa está inserida é responsável por delimitar tais opções.

O desempenho econômico é medido em termos de maximização do bem-estar coletivo (recursos alocados onde resultam em maior produção), eficiência alocacional (lucratividade), eficiência técnica (minimização de custos) e grau de inovação (PORTER, 1981). Condução se refere ao padrão de atividade empreendido pelas firmas dentro deste setor, como instalação de plantas, publicidade e propaganda, desenvolvimento de novos produtos, etc. A estrutura do setor, por sua vez, é composta pelo número e tamanho das firmas, a presença de barreiras à entrada, tecnologia, integração vertical, etc.

A figura 3.1.3.1 traz a representação esquemática do modelo Estrutura-Condução-Desempenho.

Originalmente desenvolvido no campo da Economia, o modelo ECD foi trazido para a área de Gestão Estratégica e se tornou base para o desenvolvimento da literatura prescritiva nesta área. Para McWilliams e Smart (1993), questões como estratégias genéricas, grupos estratégicos, diversificação, entre outras, refletem aplicações deste modelo no desenvolvimento da estratégia.

McWilliams e Smart (1993) apresentam três críticas a respeito do modelo Estrutura-Condução-Desempenho. Primeiro, o nível de análise utilizado é incompatível quando se tenta aplicar o ECD para a estratégia, na medida em que este modelo foi originalmente proposto por economistas para tratar do desempenho da indústria, a qual era composta por empresas supostamente homogêneas. Segundo, o modelo se utiliza de análises estáticas, as quais implicam a existência de condições ótimas que maximizam o desempenho e que estas condições são sustentáveis ao longo do tempo. Terceiro, o modelo se pauta nas Barreiras à Entrada como conceito subjacente, o que pode ser arriscado dado que a avaliação das mesmas sofre as limitações cognitivas dos tomadores de decisão envolvidos.

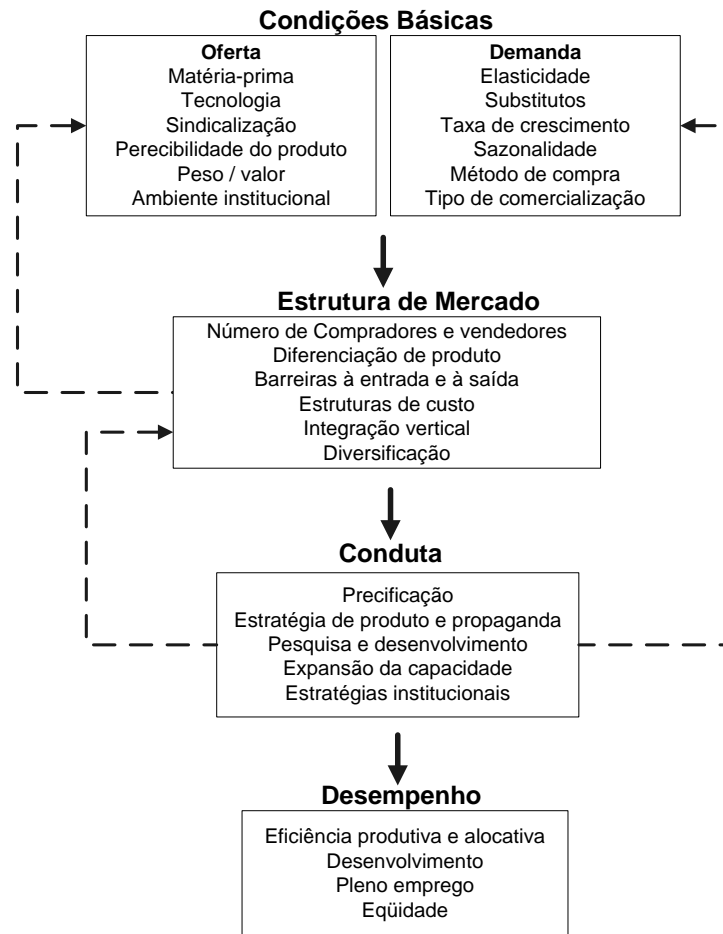


FIGURA 3.1.3.1 – Elementos do modelo Estrutura-Conduto-Desempenho
Fonte: Scherer e Ross (1990, p. 5) apud Azevedo (1998)

Além disso, conforme Delorme *et al* (2002) e Resende (2007) destacam, a operacionalização empírica do modelo pode ser complexa. Decisões sobre quais variáveis medir no campo para o construto desempenho, ou conduta, por exemplo, são extremamente delicadas e podem colocar *trade-offs* relevantes para o pesquisador.

3.1.4 Sustentabilidade dos Lucros: as Barreiras à Entrada

O conceito de barreiras à entrada foi inicialmente tratado pelo trabalho de Bain (1956) *apud* Schmalensee (1981). Em seu livro, Bain defendia que o fato da firma ser grande comparativamente ao seu mercado criava eficiências produtivas que desestimulavam a entrada de outras empresas naquele setor industrial. Assim, no modelo original de Bain, economias de escala e grandes necessidades de capital pareciam estar positivamente correlacionadas com a manutenção de altos lucros (SCHMALENSEE, 1981).

“Uma barreira à entrada é uma vantagem de vendedores estabelecidos sobre potenciais entrantes em um setor industrial, o que se reflete na medida em que

vendedores estabelecidos podem persistentemente aumentar seus preços acima do nível competitivo sem atrair novas firmas para a indústria.”

Bain (1956, p. 3) apud McAfee, Mialon e Williams (2004)

A proposição de Bain sofreu diversas críticas, sobretudo a de ser tautológica⁴, dado que as consequências e determinantes da definição se encontram circularmente conectados. Schmalensee (1981) menciona que economias de escala puramente não podem constituir barreiras significativas à entrada, dado que o entrante pode investir em uma planta mais eficiente que as elimine. Além disso, McAfee Mialon e Williams (2004) mencionam o exemplo de que se um setor industrial possui diversas firmas entrantes potenciais, mas que são impedidas de fazê-lo por restrições governamentais, o conceito de Bain não apresentaria a existência de uma barreira à entrada.

De forma a sobrepujar esta limitação, Stigler (1968, p.67), também citado por McAfee Mialon e Williams (2004) define tais barreiras à entrada como “um custo produtivo (a qualquer nível de produção) incorrido pelas firmas que buscam entrar no setor industrial, mas não incorrido por firmas já participantes do mesmo setor”. Assim, o autor propõe a existência de uma vantagem de custos entre estabelecidos e entrantes, evitando a tautologia de Bain por meio da identificação de um elemento constituinte fundamental.

Para Shepherd (1979) *apud* Pehrsson (2009), duas formas de barreiras à entrada podem ser verificadas: as exógenas e endógenas. As primeiras não podem ser controladas pela firma e estão imersas nas próprias condições do mercado. As segundas, por outro lado, são criadas de forma intencional pelas empresas por meio de suas estratégias.

Após apresentar outras cinco diferentes definições para este conceito, McAfee Mialon e Williams (2004) defendem a necessidade de definir barreiras à entrada de duas formas distintas: uma com foco econômico e outra com foco em questões antitruste. Assim,

“barreiras econômicas à entrada se referem a um custo que um novo entrante deve incidir e que os estabelecidos não têm (ou não tiveram) que incorrer. Barreiras antitruste à entrada representam um custo que atrasa a entrada e, portanto reduz o bem-estar social relativo à imediata, mas igualmente custosa, entrada” (p. 463).

Essa proposição inicial de Bain foi (e tem sido) foco de grande debate, recebendo críticas e contribuições de diversos economistas. O conceito de barreiras à entrada, assim como o modelo de Estrutura-Condução-Desempenho, são dois dos principais pilares da

⁴ Tautologia se refere a uma declaração de relacionamento que é lógica por definição. Do ponto de vista de contribuição à teoria, tautologias são criticadas por não atenderem à falsificabilidade de Popper.

Organização Industrial. Além disto, estes conceitos se relacionam dado que as Barreiras à Entrada são fator relevante para o modelo ECD, pois representam a conexão entre estrutura e desempenho. Na ausência de barreiras a entrada, lucros acima da média não seriam possíveis no equilíbrio de longo prazo, dado que novas empresas entrariam no setor atraídas por estes lucros.

Porter (1986) apresenta seis principais fontes de barreiras à entrada, sendo elas:

1. Economias de escala, que podem impedir a entrada de duas formas, a primeira forçando que a empresa entre no setor em larga escala, arriscando-se à resposta dos competidores estabelecidos; e a segunda forçando a empresa a entrar em pequena escala, trabalhando com estruturas de custo subótimas;
2. Diferenciação de produtos, dado que se há lealdade por parte dos consumidores com os fornecedores já estabelecidos, a firma entrante deverá incorrer em maiores custos de propaganda, descontos, entre outros, para alterar estas preferências;
3. Necessidades de capital, na medida em que a necessidade de investir vastos recursos para poder entrar em uma indústria pode gerar barreira, principalmente se for utilizado para atividades arriscadas e irrecuperáveis, como pesquisa e desenvolvimento;
4. Custos de mudança, que se referem aos custos nos quais um comprador incorre quando muda de um fornecedor para outro. Em decorrência destes, os novos entrantes podem ter que achatar suas margens para eventualmente compensar estes custos;
5. Acessos a canais de distribuição, dado que uma vez que os canais de distribuição tradicionais já são abastecidos por empresas estabelecidas, novos entrantes deveriam despender mais esforços (e dinheiro) em publicidade, descontos, etc. para persuadir os canais a aceitarem seus produtos;
6. Desvantagens em custo independentes de escala, quando os custos das empresas entrantes são maiores que o das estabelecidas, independente do nível de produção praticado. Segundo Kupfer (2002), estas desvantagens geralmente surgem de: (1) melhor acesso aos fatores de produção, como tecnologia, recursos naturais; (2) acumulação de aprendizado e (3) imperfeições nos mercados de fatores, como por exemplo juros maiores de

financiamento dado que os mercados de capitais não conseguem avaliar corretamente o risco do negócio.

De acordo com Kupfer, a questão das economias de escala como Barreiras à Entrada é talvez a questão mais controversa a respeito deste tema. Segundo Baumol e Willig (1981), os custos fixos – teoricamente mais suscetíveis às economias de escala – não constituem barreiras à entrada *per se*, pois teoricamente afetam tanto as firmas estabelecidas como entrantes e não impedem o nível de desempenho correspondente ao bem-estar ótimo do setor. Por outro lado, os custos irrecuperáveis (*sunk costs*, do inglês) podem configurar Barreiras à Entrada na medida em que trazem risco adicional ao processo e serão irrecuperáveis caso a entrada não seja bem-sucedida.

Estes custos irrecuperáveis impediriam que as empresas agissem com “aventureiras”, entrando no setor, capturando quaisquer lucros disponíveis e partindo quando a situação piorasse. Esta situação seria caracterizada pelo conceito dos “Mercados Contestáveis” (BAUMOL, PANZAR e WILLIG, 1988), os quais são vulneráveis a esta reversão da entrada sem a incorrência em custo.

Embora não seja objetivo aqui detalhar este conceito, segundo Azevedo (1998), esta teoria busca colocar em primeiro plano a competitividade potencial, e não a estabelecida. Para que um mercado seja perfeitamente contestável, três condições devem ocorrer: (1) não existem barreiras à entrada (mesmo que ocorram economias de escala); (2) não existem barreiras à saída, e (3) o tempo de resposta da firma estabelecida é superior ao da entrante, de forma que a última pode abandonar o setor antes de uma retaliação de preços. Para Kupfer (2002), nos Mercados Contestáveis, uma configuração industrial é factível quando todas as empresas atendem completamente a demanda e não têm prejuízo.

Independentemente destas críticas, para Caves e Porter (1977), o conceito de Barreiras à Entrada de Bain foi um divisor de águas na Organização Industrial, na medida em que conseguia explicar como firmas em setores concentrados poderiam sustentavelmente distorcer a alocação eficiente de recursos e de que forma esta distorção variaria entre diferentes setores. Contudo, os autores defendem a necessidade de que o conceito de Barreiras à Entrada seja estendido para Barreiras à Mobilidade, denotando não somente a ameaça de um novo entrante na indústria, como também a ameaça de uma firma atuante dentro de um Grupo Estratégico vir a entrar em outro grupo dentro do mesmo setor industrial.

Para Porter (1978, p. 415), os grupos estratégicos se referem a “agrupamentos de firmas, nos quais cada grupo consiste de empresas que seguem estratégias competitivas

similares em termos de variáveis chaves de decisão”. Estas variáveis já foram apresentadas no capítulo introdutório desta tese, e podem ser agrupadas como:

- Posicionamento de mercado: Amplitude da linha de produtos, segmentos de clientes-alvo, mercados geográficos atendidos;
- Posicionamento do produto: Posição de custo, qualidade de produto, liderança tecnológica, serviços auxiliares, políticas de preço e identificação de marcas;
- Relações na cadeia: Política e seleção de canal, integração vertical;
- Alavancagem financeira e operacional;
- Relacionamento com a matriz;
- Relacionamento com governos locais e anfitriões.

Desta forma, para Porter (1978), a lucratividade de uma firma dentro de seu setor industrial depende de dois fatores distintos: (1) ameaças estruturais comuns a toda indústria, e (2) ameaças estruturais exclusivas do grupo estratégico ao qual a firma pertence.

Para Caves e Porter (1977), o conceito de grupos estratégicos traz importantes implicações para a decisão de um novo entrante. Se na visão tradicional de Bain existia uma fila de potenciais entrantes que necessitavam tomar uma decisão do tipo “entrar ou não entrar”, na visão dos autores os entrantes devem decidir não somente pela entrada na indústria, mas também em qual grupo estratégico entrar. A entrada por ser teoricamente fácil em um grupo e difícil em outro, na medida em que as Barreiras à Entrada passam a ser específicas a cada grupo.

Além disso, a presença de grupos estratégicos também pode conferir caráter dinâmico à mobilidade dos entrantes. Tem-se assim a possibilidade de trajetórias de entrada, como uma firma optando por entrar na indústria em um determinado grupo, e posteriormente mudando seu grupo estratégico, desde que consiga sobrepujar as Barreiras à Mobilidade deste novo grupo.

Além do conceito de barreiras à entrada, Porter (1976) menciona também o seu oposto: as barreiras à saída. Tais barreiras emergem do ambiente da firma e da indústria, e podem fazer com que uma empresa opte por não iniciar um processo de desinvestimentos e continue a operar em um negócio não lucrativo. Para o autor, estas barreiras podem ter raízes em questões (1) estruturais da indústria, (2) da estratégia corporativa da firma e (3) gerenciais.

As barreiras estruturais à saída fazem com que a empresa permaneça no negócio, mesmo auferindo lucros inferiores ao custo de seu capital empregado. A principal origem de barreiras estruturais são ativos duráveis e específicos a determinado setor industrial, companhia ou localização. A liquidação de tais ativos faria com que a empresa literalmente “pagasse” para sair do negócio, na medida em que a relação entre sua contribuição para a companhia e seu valor de liquidação seriam menor que o custo de oportunidade da própria empresa. Como exemplo, tem-se plantas ou equipamentos especializados; arranjos de distribuição, recepção ou transporte especializados; ativos intangíveis; mão de obra protegida por acordos sindicais, etc.

Barreiras à saída também podem emergir da estratégia corporativa das empresas. A inter-relação entre diversos negócios é uma das principais fontes deste tipo de barreira, na medida em que a complementaridade das operações impede que uma operação deficitária seja descontinuada, pois o impacto negativo resultante seria sensivelmente superior para os outros negócios da corporação.

Por fim, questões gerenciais também podem representar fonte de barreiras à saída. Primeiro, limitações de informação podem impedir que a empresa descontinue ou venda uma operação deficitária: pode ser que ela não tenha a clara noção de que está tendo prejuízo. Segundo, metas conflitantes entre gestores frequentemente ocorrem em tomada de decisão de desinvestimentos, mesmo quando a motivação econômica racional poderia sugerir tal operação.

3.1.5 Aplicação da OI a Estratégia

Embora seja um personagem bastante controverso na literatura sobre Estratégias Empresarias, despertando debate acerca de suas reais contribuições para a teoria, Michael Porter foi o articulador de uma série de publicações que buscavam trazer as contribuições da Organização Industrial (originalmente desenvolvidas no campo da Economia) para a Administração Estratégica (ou a Política de Negócios – *Business Policy*, em inglês – como a área foi inicialmente conhecida).

Em Porter (1981), o autor defende que embora a OI pudesse prestar grande contribuição para a Estratégia, muitos poucos esforços de “fertilização cruzada” haviam sido realizados até então. Segundo o autor, o modelo clássico da OI na proposta original de Bain e Mason sofre de uma série de limitações nesta tentativa de conexão com o campo da estratégia, a saber:

1. Problemas de tradução devido a diferentes quadros de referência, na medida em que a OI foi historicamente orientada à formulação de políticas públicas, enquanto a estratégia versa sobre o sucesso competitivo da firma;
2. A OI difere em sua unidade de análise e as premissas relativas, dado que a Estratégia focaliza a firma, enquanto a OI realiza suas análises no nível do setor industrial;
3. OI e Estratégia têm diferentes visões acerca do tomador de decisão, a primeira visualizando a firma como uma entidade monolítica que toma decisões baseadas em objetivos econômicos, e a segunda enfocando questões como a personalidade do líder, processos políticos, etc.;
4. A OI enxerga a firma como uma entidade isolada, competindo em um negócio único, enquanto a Estratégia visualiza a firma como parte de um “portfólio de negócios” de uma corporação diversificada, com certo grau de inter-relação;
5. OI tem uma perspectiva estática, tomando a estrutura da indústria como estável, por definição;
6. Além disso, a Organização Industrial é determinista na medida em que a estrutura da indústria é definida de forma exógena e o desempenho das firmas é contingente a esta estrutura. Para a Estratégia, as firmas possuem papel ativo na alteração da estrutura do setor industrial;
7. A OI é limitada, no sentido que considerava apenas algumas variáveis (como tamanho da firma/concentração e Entradas à Barreira) para o construto Estrutura da Indústria;
8. OI e Estratégia possuem funções diferentes de perda, dado que o foco estatístico da primeira era o descobrimento de relações que pudessem melhorar a política competitiva, enquanto que o foco da segunda era identificar fatores que tornavam as firmas únicas;
9. Teorias oligopolísticas são abstratas e necessitam ser traduzidas, pois se embasam em premissas pouco realistas do comportamento dos agentes econômicos, como funções mecânicas de resposta, entre outros.

Segundo Porter (1981), estas limitações começaram a ser endereçadas por diversos pesquisadores tanto no campo da Estratégia quanto da Organização Industrial e esta última deve sim ser compreendida como uma fecunda fonte para o desenvolvimento da

primeira. Detalhe deve ser dado para a questão da unidade de análise das teorias, na qual o autor destaca os conceitos de Grupos Estratégicos e Barreiras à Mobilidade para defender que a unidade de análise deve contemplar tanto a firma quando o setor industrial.

Para Foss (1996c), as diversas restrições e limitações inerentes ao processo de “adaptação” da Organização Industrial para as Estratégias Empresariais necessitaram ser paulatinamente tratadas. Segundo o autor, a evolução dos próprios trabalhos de Porter (principalmente seus três primeiros livros) denota algumas especificidades teóricas que sinalizam gradual avanço nos ajustes necessários para a “importação” da OI para a Estratégia.

O primeiro livro, *Estratégia Competitiva (Competitive Strategy)*, originalmente publicado em 1980, talvez seja o mais fiel à teoria da Organização Industrial desenvolvida até aquele momento. Para Foss (1996c), sua atualidade naquele momento era notória, tratando temas como sinalização de mercado, barreiras à saída, etc.

Vantagem Competitiva (Competitive Advantage) de 1985, seu segundo livro, já busca maior detalhamento nas origens da vantagem competitiva e seu embasamento na Organização Industrial “pura” é sacrificado para tentar explicar algumas questões internas à firma. Segundo Foss (1996c), Porter adota uma visão mais tecnológica da firma, concebendo a mesma como um conjunto de atividades coordenadas.

Seu terceiro livro, *Vantagem Competitiva das Nações (The Competitive Advantage of Nations)* tenta adotar uma perspectiva mais dinâmica da criação da vantagem competitiva das firmas, por meio de inovação e uma visão mais ativa da vantagem das nações.

Em diversos trabalhos que, de certa forma, culminaram no seu primeiro livro, Porter advoga que a intensidade de competição dentro de um setor industrial determina a capacidade das firmas dentro deste setor manterem lucros acima do normal. Assim, Porter (1980) conceitua suas famosas “cinco forças”, que seriam os determinantes da competitividade presentes na estrutura das indústrias, a saber: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos clientes, rivalidade entre competidores, ameaça de produtos substitutos e poder de barganha de fornecedores. O objetivo da estratégia competitiva da firma seria, desta forma, encontrar uma posição dentro do setor industrial na qual estas forças a beneficiem ou, ao menos, causem menor dano.

O modelo das cinco forças de Porter será abordado neste trabalho (capítulo 4) também como uma ferramenta da estratégia, na medida em que pode ser um artefato útil ao processo de elaboração das estratégias em si. Contudo, neste capítulo, o foco recai sobre a compreensão destas forças como fatores determinantes da competitividade presentes na estrutura da indústria.

A ameaça à entrada se refere à intimidação trazida por novos entrantes no setor industrial. Estes novos entrantes podem trazer nova capacidade produtiva, novos recursos e tecnologias substitutivas, reduzindo preços e possivelmente a rentabilidade do setor. Esta ameaça é atenuada por meio do conceito de “barreiras à entrada”, previamente abordado nesta seção.

A rivalidade entre os competidores existentes se refere ao grau de combatividade entre as firmas já estabelecidas na indústria. Esta força geralmente é operacionalizada por questões como guerra de preços, batalhas por propaganda, aumento nos níveis de serviço ao consumidor, entre outros, que tendem a reduzir a rentabilidade do setor seja pela diminuição das receitas ou por elevação de custos e despesas. Porter (1986) apresenta oito diferentes fatores que podem exacerbar o grau de rivalidade: (1) existência de competidores numerosos ou bem equilibrados, que acreditando serem capazes de fazer movimentos sem serem notados, acabam por desencadear a rivalidade; (2) crescimento lento da indústria, que faz com que empresas que buscam ganhar *market share* sejam mais agressivas; (3) custos fixos altos, que fazem com que as empresas busquem crescer seus volumes produtivos como forma de melhor absorver estes custos; (4) ausência de diferenciação ou custos de mudança, que pode suscitar competição predatória em preços; (5) supercapacidade crônica da indústria, pois quando aumentos de capacidade somente são realizados em grandes saltos, há ocorrência de situações similares a (3); (6) competidores divergentes em suas metas, origens, personalidades, relacionamento com matrizes, etc, que acabam criando rivalidade volátil ao longo do processo; (7) empresas com “grande interesse no sucesso”, que podem estar dispostas a sacrificar lucratividade para obter expansão; e (8) grandes barreiras à saída, conceito já abordado nesta seção.

A pressão dos produtos substitutos tende a limitar o preço que pode ser praticado dentro de um setor industrial, na medida em que preços acima de um patamar aceitável incentivariam a busca por produtos que desempenhassem funções similares em outros setores industriais. Para Porter (1980), atenção especial deve ser despendida com produtos substitutos que (1) tem melhorado continuamente no *trade-off* preço-desempenho com o produto do setor; (2) trariam custos mínimos de mudança para os compradores, e (3) são produzidos por empresas que conseguem altos lucros e que, caso seus setores de origem perdessem lucratividade, poderiam querer competir como substitutos em outras indústrias.

O poder de barganha dos compradores se refere à ameaça de que estes façam leilões de preço, exijam aumento de qualidade e serviços e façam que os competidores lutem contra si próprios, em detrimento da lucratividade do setor como um todo. Este poder de

barganha é mediado por alguns fatores, como: (1) o comprador compra grandes volumes frente às vendas do fornecedor; (2) os produtos que ele compra do setor representam uma fração significativa de suas compras; (3) os produtos comprados são padronizados, e portanto o comprador poderia encontrar produtos alternativos; (4) o comprador enfrenta poucos custos de mudança; (5) o setor (ou a firma) compradora enfrenta lucros baixos, e portanto pode querer reduzir os custos de compra; e (6) os compradores são uma ameaça concreta de integração à montante.

O poder de barganha dos fornecedores decorre da possibilidade dos mesmos pressionarem o setor por meio de aumentos de preços ou redução da qualidade dos produtos, reduzindo a lucratividade da indústria. Analogamente ao que foi apresentado para os clientes, a força dos fornecedores é representativa quando: (1) é composto por poucas companhias e é mais concentrado que a indústria para qual vende; (2) não enfrenta ameaça de produtos substitutos; (3) o setor é um cliente importante para o grupo fornecedor; (4) os produtos dos fornecedores representam insumo importante para o negócio do comprador e (5) os produtos dos fornecedores são diferenciados ou se desenvolveu custos de mudança associados;

Porter (1986) registra ainda que, além destas cinco forças, o governo possui papel importante na análise estrutural da indústria. Para o autor, embora a participação do governo tenha estado frequentemente associada às barreiras de entrada, o mesmo também influencia o setor industrial por meio de suas regulamentações, subsídios e fomentos. Assim, análises ambientais sobre a estrutura devem considerar como políticas governamentais podem impactar a estratégia das empresas.

Assim, Porter (1986) menciona que uma vez diagnosticada a estrutura da indústria, a firma já está em condições de definir sua estratégia competitiva, assumindo uma posição defensável contra as cinco forças. Assim sendo, os objetivos deveriam ser: definir seu posicionamento de forma a explorar as oportunidades ou mitigar os riscos colocados pelas forças competitivas; buscar uma forma de influenciar estas forças de modo a tornar o posicionamento cada vez mais favorável à empresa; e tentar antecipar alterações nestas forças, de forma a alcançar um novo posicionamento competitivo rentável antes que os competidores.

De acordo com Smith, Round e Trindade (2007), a proposição de Porter acerca das cinco forças do setor industrial não contempla outros fatores relevantes como a existência de produtos complementares (e não somente substitutos), bem como a questão de importação pode constituir uma importante fonte alternativa de suprimentos.

3.1.6 Críticas a OI

Assim como a maioria das teorias pluralistas e de grande exposição, a literatura sobre Organização Industrial tem registrado diversas críticas a sua corrente de pensamento.

Primeiramente, críticas têm sido formuladas a respeito dos vários elementos subjacentes a esta teoria. Como estas críticas foram compreendidas como pontuais, optou-se por trazê-las dentro de suas respectivas subseções ao longo deste texto: na parte da abordagem Estrutura-Condução-Desempenho, têm-se as críticas sobre sua operacionalização e nível de análise; na subseção de barreiras à entrada têm-se as críticas sobre economias de escala, que de certa forma levaram à Teoria dos Mercados Contestáveis; no modelo das cinco forças, a necessidade de considerar impactos como complementaridade e fontes alternativas de suprimento.

Também, Michael Porter, como uma figura importante desta teoria, tem despertado algumas críticas de cunho mais “emotivo”. Como exemplo, Murray (1988, p. 398) ao tratar sobre as estratégias genéricas de Porter afirma que estas “prestam um desserviço”, e que tratam de limitações quando não há “razão sensata para tal”.

Centrais, talvez, à contribuição da Organização Industrial para as Estratégias Empresarias, são as críticas referentes (1) ao caráter estático da visão da OI, e (2) o foco excessivo em questões externas à firma em detrimento de seus aspectos internos. Estas duas críticas, de alguma forma, propiciaram o surgimento das visões alternativas que serão tratadas na sequência deste texto.

O caráter estático da OI é tratado por Jacobson (1992), para quem a Organização Industrial assume que as condições de mercado estão em equilíbrio, e o objetivo estratégico seria efetuar restrição às forças competitivas. Contudo, em mercados dinâmicos, com entrada e saída de competidores, fronteiras da indústria não sendo bem definidas, inovações em termos de produtos e processos tecnológicos, esse caráter estático pode simplesmente não estar adequado ao nível de dinamicidade. Esta crítica, somada a uma série de outros desdobramentos teóricos, dá origem à Visão Austríaca para a Estratégia.

O foco excessivo em questões externas a firma deu origem às teorias baseadas em recursos, competências e capacidades da firma (DETONI e TONCHIA, 2003). Segundo Barney (1999), uma das insuficiências da visão da OI para a estratégia pode ser verificada na impossibilidade de explicar como firmas, inseridas nos mesmos ambientes competitivos, possuíam desempenhos diferentes – dado que umas conseguiam obter resultados melhores que as outras.

Assim, recursos e capacidades emergem como uma explicação alternativa para o desempenho das firmas, advogando que, mais relevante do que os fatores externos à firma (estrutura do setor industrial, tamanho das firmas, forças competitivas, etc.) são os próprios recursos, capacidades e competências que as empresas conseguiram acumular internamente.

Esta crítica, somada a outros desenvolvimentos teóricos, foi responsável pela origem da Visão Baseada em Recursos e de suas derivadas Capacidades Dinâmicas e Visão Baseada em Conhecimento.

3.1.7 Síntese e Análise Crítica

Apesar das diversas críticas que podem ser feitas a OI, é inquestionável que esta teve papel pioneiro em abrir e divulgar o campo das Estratégias Empresariais no meio acadêmico e, sobretudo, empresarial. A Organização Industrial foi representativa em trazer as principais contribuições elaboradas pela microeconomia e elaborar um “receituário prático” para os gestores, como todas as ressalvas que esta atividade mereça.

Como base de todas as teorias que versam sobre Estratégias Empresariais, a OI tem sua própria proposição para a existência da firma: esta é vista como uma função técnica de produção, que busca otimização de seus custos por meio de economias de escala e escopo. Desta visão da firma, surge outro de seus pilares, o modelo Estrutura-Condução-Desempenho, pelo qual a firma deve analisar a estrutura de seu setor industrial, determinar sua condução (estratégia) competitiva e esta será, em última instância, responsável pelo seu desempenho.

Em decorrência desta visão da firma e do modelo ECD, a base teórica da OI termina por focalizar o ambiente externo da empresa como fonte para seu sucesso competitivo. Como já mencionado, este recorte se configura em uma das maiores críticas que podem ser feitas a esta teoria, mas não se pode desprezar a relevância do surgimento da mesma dentro de seu contexto histórico. Com contribuições surgidas no início do século XX (embora utilizando conhecimento de economia muito anterior a data), em um momento no qual o próprio conhecimento de *Business Policy* era ainda preliminar, a OI já se configurava em uma espetacular contribuição àqueles que se viam confrontados com o desafio de definir a estratégia de seus grupos empresariais.

Outro conceito relevante para a Organização Industrial é o de barreiras à entrada, e sua expansão para barreiras à saída, independente da discussão de quais seriam suas origens. Se novas empresas pudessem facilmente entrar e sair do setor, lucros acima da média seriam impossíveis no longo prazo pois, ao menos na visão racional e determinística da OI,

novas empresas estariam sempre interessadas em entrar no setor e capturar tais lucros. Desta forma, capturar as chamadas rendas monopolísticas construindo uma posição favorável frente às pressões do setor seria o objetivo estratégico da firma.

Um conceito diretamente relacionado ao mencionado no parágrafo anterior é o da vantagem competitiva sustentável, tomado pela OI como o objetivo máximo da estratégia. Neste ponto, a teoria é um pouco purista, pois parece defender que uma vantagem que não seja sustentável ao longo do tempo não é atrativa para a empresa. Embora esta possa ser, de fato, muito desejável, se houver possibilidade da firma capturar vantagem competitiva temporária, parece ser ingênuo supor que ela não o faria.

Além disso, outra crítica realizada a OI, de ser estática em sua natureza, necessita ser relativizada. De fato as análises e recomendações da Organização Industrial para a estratégia da empresa se subsidiam em aspectos externos e poderão não ser totalmente adequadas se o nível de dinamicidade do setor for extremamente alto. Contudo, não se pode assumir que a OI somente seja aplicável a ambientes que fiquem totalmente imutáveis por décadas a fio. Existe uma medida de bom-senso entre ambos os extremos, que muita vez é desconsiderada nas críticas apresentadas na subseção 3.1.6.

3.2 Escola Austríaca da Estratégia

Finalizada a revisão sobre a Organização Industrial, esta seção abordará outra visão da estratégia com perspectiva externa: a Escola Austríaca. Empreendedorismo e inovação, dois temas em voga atualmente, são os principais pilares desta visão.

3.2.1 História da Visão Austríaca da Economia

O objetivo desta subseção é realizar uma revisão sintética sobre as origens da visão austríaca da economia, em contrapartida à visão neoclássica tradicional. Os pressupostos e direcionamentos oferecidos por esta teoria econômica embasarão a visão austríaca para a estratégia, que será detalhada ao longo desta seção.

De acordo com Boettke e Leeson (2002), Carl Menger foi um dos fundadores da visão austríaca da economia, por meio do seu trabalho *Grundsätze der Volkswirtschaftslehre* (em português, Fundamentos de Economia Política) de 1871, no qual o autor defendia que a explicação da teoria do valor não fosse realizada pelo clássico conceito dos custos de produção, mas sim pela ideia de utilidade marginal. A partir da contribuição seminal de Menger, diversos outros pensadores austríacos puderam desenvolver seus

argumentos econômicos, como Friederich von Wieser (custos de oportunidade), Eugen von Böhm-Bawerk (teorias de capital e juros), e diversos outros.

Todos estes economistas, junto com pensadores como Joseph Schumpeter, Friederich A. Hayek e Friederich von Mises, construíram a visão austríaca da economia, que alternava momentos em que seus principais pressupostos eram incorporados na visão preponderante do pensamento econômico e momentos em que buscava se dissociar da visão tradicional e criar uma corrente paralela de pensamento, de forma a explicar as deficiências da primeira. O pensamento austríaco, segundo Machlup (1982) *apud* Boettke e Leeson (2002), se construiu ao redor de oito pilares principais, a saber:

1. Individualismo metodológico – todos os fenômenos econômicos podem ser relacionados com os indivíduos, de forma que a ação individual é a base da teoria econômica;
2. Subjetivismo metodológico – a economia toma as finalidades e julgamentos de valor dos indivíduos como dadas;
3. Marginalismo – decisões econômicas são tomadas marginalmente, devendo se considerar sempre a última unidade adicionada ou retirada da análise;
4. Gostos e preferências – demandas por produtos e serviços são resultado da avaliação subjetiva dos mesmos pelos indivíduos;
5. Custos de oportunidade – para todas as atividades existe um custo a ser considerado. Os custos de oportunidade se referem ao valor referencial de se optar por uma determinada aplicação de capital em detrimento de outra.
6. Estrutura de tempo de consumo e produção – decisões ocorrem em momentos distintos do tempo. Decisões de alocação de recursos devem considerar as preferências dos indivíduos no tempo;
7. Soberania do consumidor – o consumidor molda o mercado e, em última instância, determina a melhor alocação de recursos no sistema.
8. Individualismo político – liberdade política e econômica estão intimamente associadas, dado que intervenções no mercado sufocam seus processos.

Machlup desenvolveu seu pensamento ao longo da década de 1920 e vislumbrava a perspectiva austríaca da economia como uma extensão da economia tradicional, mas com um viés para os processos livres de mercado. Reflexo disto é o fato que, dos pilares mencionados, apenas os de número 7 e 8 são de fato radicalmente diferentes da corrente econômica preponderante na época.

Conforme mencionado, algumas das proposições da escola austríaca foram paulatinamente incorporadas à visão tradicional. Contudo, as décadas de 1920 e 1930 constituíram um período em que os contornos de ambas as correntes de pensamento foram sendo mais bem delineadas, sobretudo como produto de discussões acerca da aplicabilidade no mundo real das ideias socialistas.

Nesse período, Friederich von Mises defendia a ideia que como o socialismo impedia a propriedade privada dos meios de produção, preços que refletissem a escassez dos recursos não emergiriam. Assim, o socialismo inviabilizaria a alocação racional de recursos entre competidores – o que o tornaria inviável.

Também neste período, em meio a debates sobre capitalismo e socialismo, duas das principais ideias da visão austríaca foram lançadas: A primeira, lançada por Friederich A. Hayek, se refere à ausência de equilíbrio no mercado. A segunda, lançada por Friederich von Mises, se refere à figura do empreendedor como a força impulsionadora das mudanças no mercado. Ambos os conceitos serão mais bem detalhados e explorados nas subseções que seguem.

Na década de 50, as contribuições seminais de Mises e Hayek foram sendo exploradas e avolumadas pela “segunda geração” de pensadores austríacos. Israel Kirzner contribuiu com a expansão das ideias sobre os processos do mercado, adicionando mais dois pilares aos oito originalmente propostos por Machlup:

9. Mercados como um processo – mercados e competitividade são processos que envolvem questões fundamentais de aprendizado e descoberta;
10. Incerteza radical – que envolve o contexto no qual os agentes econômicos agem e tomam suas decisões.

Um pensador bastante influente da escola austríaca, cujo desenvolvimento de seus trabalhos atravessou tanto a primeira geração quanto a segunda geração desta corrente de pensamento foi Joseph Schumpeter. Frequentemente citado em trabalhos sobre tecnologia, inovação e empreendedorismo, Schumpeter nasceu em Triesch (península da Moravia) e desenvolveu seus estudos na Áustria, tendo sido aluno da maioria dos pensadores acima mencionados (COSTA, 2006).

Conforme Szmrecsányi (2002) destaca, Schumpeter atravessou diversas fases ao longo de sua vida, reformulando suas ênfases e pontos de vista a respeito de suas próprias proposições. Frank (1998) propõe o delineamento dos trabalhos de Schumpeter ao longo de três fases diferentes.

A primeira fase se refere ao período “europeu” da vida de Schumpeter, durante seus estudos na universidade de Viena, na década de 1920. Durante esta etapa, Schumpeter enfocava pequenas empresas e o papel do empreendedor como um indivíduo inovador motivado pelo “desejo de conquistar”. Neste ambiente, o pensador distingue três agentes: o capitalista, que simplesmente atua como provedor do capital para permitir as inovações; os inovadores, representados por pessoas que simplesmente criam novidades; e os empreendedores, que implementam estas novidades na prática e levam a sociedade a níveis econômicos superiores.

A segunda fase ocorre no período “americano” de Schumpeter, na década de 1930, com sua ida para a Universidade de Harvard. Nesta fase, o pensador altera seu enfoque do empresário inovador para o processo de inovação propriamente dito, com a publicação de seu trabalho sobre os ciclos atravessados pela economia. (SZMRECSÁNYI, 2002).

A terceira fase, também transcorrida nos Estados Unidos, ocorre na década de 1940, quando Schumpeter expande sua visão inicial do empreendedor inovador, personificado em um indivíduo, para a ideia de que grandes corporações (ou até mesmo agências governamentais) poderiam atuar no papel de agentes empreendedores.

Essas diferentes visões não são, contudo, contraditórias (FRANK, 1998). A teoria de mudança econômica preconizada por Schumpeter defende que o empreendedor (independente de sua concepção como agente) atua no sentido de romper os ciclos econômicos e gerar, assim, crescimento.

As ideias iniciais de Schumpeter têm sido expandidas e desenvolvidas por uma série de novos economistas, conhecidos como neoschumpeterianos. Dosi, Freeman, Nelson e Winter são alguns dos exemplos de acadêmicos que têm buscado desenvolver os temas de inovação, tecnologia e evolucionismo econômico até os dias atuais.

3.2.2 Dinâmica e Processos de Mercado

Diferentemente da visão tradicional da economia, que considera os mercados como entidades em equilíbrio e que assim permitem que a atuação estratégica das empresas seja pautada de forma a se beneficiar deste pressuposto, os economistas austríacos consideram o mercado como um processo inserido em um ambiente de incertezas e, dessa forma, em constante desequilíbrio. Assim, não são as tradicionais questões acerca de condições de equilíbrio que ocupam esta escola de pensamento, mas sim as forças direcionadoras que atuam do dinamismo destes mercados.

De acordo com Hill e Deeds (1996), o tradicional paradigma de Estrutura-Condução-Desempenho (proposto por Bain/Mason e também trabalhado por Porter) e a ideia de que a estrutura da indústria determina os níveis de competição são questionados pela visão austríaca dos mercados. Para os autores, a visão austríaca pressupõe que a estrutura da indústria vai sendo condicionada pelo desempenho e pelas estratégias das empresas inseridas neste mercado, de forma que a estrutura passa a ser um produto dos processos do mercado e não uma condição dada para a ocorrência dos mesmos.

Ainda de acordo com Hill e Deeds (1996), para que os mercados atingissem condições de equilíbrio, dever-se-ia observar uma das duas condições: (1) ou as taxas de lucro convergem para um nível normal, ou (2) os diferenciais de lucro entre as firmas se estabilizam. Contudo, devido a questões como barreiras a imitação (firmas de baixa performance não conseguem copiar perfeitamente as rotinas de firmas de alta performance) e busca intencional de inovações, o equilíbrio preconizado nunca deverá ser atingido.

Desta forma, os austríacos compreendem o mercado como um “processo”, e não como um mecanismo equalizador que reduz as diferenças de lucratividade entre as empresas e que adota a visão de preços como alocador universal de recursos. Neste sentido, Kirzner (1985) *apud* Vasconcelos e Cyrino (2000) destaca quatro pilares fundamentais da visão de mercados como processos:

1. Competição, que pode ser vista como o “motor” dos mercados, na medida em que firmas rivais buscam novas alternativas de atuação para maximizar seus lucros.
2. Conhecimento e descoberta, que conforme a visão de Hayek que será detalhada a seguir, são fatores impulsionadores da incerteza dos mercados e garantidores da relevância da competição.
3. Incentivo e recompensa, que motivam os empreendedores a buscarem novas oportunidades a serem exploradas, descobrindo novas fronteiras de eficiência e estabelecendo condições monopolísticas temporárias.
4. Preços de mercado, que diferentemente dos preços de equilíbrio, traduzem o valor relativo das descobertas dos empreendedores e sinalizam, para os mesmos, a possibilidade de auferir lucros excepcionais.

Retomando o segundo pilar, para Hayek (2002) a competição deve ser compreendida como um processo sistemático de descobrimento de fatos relacionados ao contexto econômico que, se não identificados, não seriam utilizados. O autor ainda

acrescenta que a competição somente é relevante devido a este processo de descobrimento, dado que a incerteza a respeito de que bens são escassos e/ou valiosos é parte do próprio processo.

Conforme Hayek (1945) destaca, no ambiente econômico o conhecimento não se encontra integrado e concentrado em apenas um ente, mas sim dividido em pequenas porções dispersas por todos os participantes do mercado. Compreendendo a atividade econômica como ato de planejamento, se todos os participantes do mercado tivessem conhecimento amplo a respeito de todos os fatos, poderiam planejar racionalmente a melhor alocação de recursos, a qual acabaria por trazer os lucros de todos os envolvidos a um nível mínimo.

Nesse sentido, Hayek (2002) complementa que a concepção do mercado como um sistema em equilíbrio é inadequada, dado que esta pressupõe que todos os fatos relevantes foram completamente descobertos pelos participantes do mercado – o que, na visão do autor e em última instância, encerraria o processo de competição. Diferentemente do equilíbrio estático, o autor defende que o mercado pode apresentar alguma espécie de “ordem”, em maior ou menor grau, que é mantida mesmo quando o mercado sofre alterações.

Contudo, Destri e Dagnino (2004) destacam que a ideia que o sistema atingiu um estado de equilíbrio não implica dizer que não existem mais fontes endógenas de mudança. Nesse sentido, a própria mudança no conhecimento que os agentes possuem ou nos mapas mentais que guiam suas ações atua no sentido de viabilizar mudanças endógenas no sistema. A aquisição de informações e a constante mudança de conhecimento mantém o mercado em movimento perpétuo (JACOBSON, 1992).

Estas mudanças, refletidas no que Hayek chama de “descobrimento” de novos fatores, está completamente em linha com o papel de empreendedores na busca de novas oportunidades até então não exploradas ou não aproveitadas por outros.

3.2.3 Origem e Fatores Determinantes dos Lucros

Diretamente relacionada à perspectiva sobre o funcionamento dos mercados, tem-se a visão dos fatores determinantes dos lucros nas empresas. Conforme destacado na seção anterior, as visões neoclássica e austríaca do funcionamento dos mercados apresentam diferenças bastante contundentes, de forma que se faz necessário compreender a origem dos lucros nas duas visões.

Lewin e Phelan (1999) propõem uma categorização de rendas divididas em quatro tipos: (1) Ricardianas, (2) Marshallianas ou quase-rendas (3) monopolísticas e (4) empreendedoras.

Para David Ricardo, a “renda é a porção da produção da terra que é paga ao senhorio pelo uso dos poderes originais e indestrutíveis do solo”. (RICARDO, 1973, p. 33 *apud* LEWIN e PHELAN, 1999). No modelo de Ricardo, o que torna a terra diferente é a noção de que seu fornecimento é fixo – assim, a renda Ricardiana é obtida pela simples existência fixa de um recurso.

Segundo Lewin e Phelan (2000), as rendas Marshallianas são similares às Ricardianas no sentido de derivarem da escassez de recursos. Contudo, para Marshall a noção que Ricardo propôs para a disponibilidade fixa de terras pode ser expandida para outros fatores e recursos com escassez temporária e não absoluta. Como neste caso a disponibilidade de recursos é compreendida como quase-fixa, tais rendas também podem ser referidas por quase-rendas.

Segundo Peteraf (1993, *apud* LEWIN e PHELAN, 1999), o que distingue as rendas monopolísticas das Ricardianas decorre do fato que as primeiras resultam de uma restrição deliberada da oferta e não de uma escassez inerente do fornecimento de um recurso.

As rendas empreendedoras, contudo, são difíceis de serem atribuídas a um recurso em específico. Ao contrário, são derivadas da aceitação ao risco e da combinação particular de aspectos de organização e supervisão que o somente empreendedor consegue engendrar. Dessa forma, a inovação e mobilização pioneira de recursos por parte do empreendedor garante a ele lucros econômicos acima do normal (JACOBSON, 1992).

Esta visão sobre origem das rendas pode ser expandida para contemplar o pressuposto sobre funcionamento dos mercados. O quadro 3.2.3.1, proposto por Lewin e Phelan (2000) ilustra este relacionamento.

Origem das Rendas	Rendas em Equilíbrio	Rendas em Desequilíbrio
Ricardianas	Rendas auferidas com recursos em oferta <i>absolutamente</i> fixa.	Rendas diferenciais auferidas da “descoberta” de novos recursos com oferta <i>absolutamente</i> fixa.
Marshallianas (Quase-Rendas)	Rendas auferidas com recursos em oferta <i>relativamente</i> fixa.	Rendas diferenciais auferidas da “descoberta” de novos recursos com oferta <i>relativamente</i> fixa.
Oportunísticas (empreendedoras)	Nenhuma renda auferida.	Rendas diferenciais auferidas (extraídas) do insight superior sobre o valor de recursos em usos alternativos.

QUADRO 3.2.3.1 – Rendas em equilíbrio e desequilíbrio
Fonte: Adaptado de Lewis e Phelan (2000)

Na tabela acima apenas um registro necessita ser feito. Os autores se referem ao termo “oportunismo” e, embora evoquem trabalhos da Economia de Custos de Transação (ECT), o termo é utilizado em conotação bastante diferente. Nos trabalhos de ECT, o oportunismo é dotado de conotação negativa, usualmente relacionada à má-fé no não cumprimento de contratos. No trabalho de Lewis e Phelan, oportunismo é sinônimo de *insights* positivos sobre formas alternativas de mobilizar recursos.

3.2.4 O Papel do Empreendedor e a Firma

O agente econômico responsável por buscar estas formas alternativas de mobilização de recursos na visão austríaca é o empreendedor. Segundo Costa (2006), o empreendedor é uma figura que se diferencia da sociedade por sua motivação intrínseca e pela capacidade de realizar coisas de formas alternativas ao senso comum. Não deve ser confundido com o tradicional capitalista, detentor dos bens de produção, mas que os opera de forma tradicional; tampouco deve ser tomado como qualquer pessoa com propensão a riscos.

Embora seja consenso na escola austríaca que o empreendedor é o responsável por introduzir inovações e, dessa forma, gerar desenvolvimento econômico, algum debate ainda existe sobre o quão radical é a ação empreendedora. Segundo Foster (2000), duas visões ligeiramente diferentes coexistem: (1) para Schumpeter, o empreendedor é a força disruptiva e desequilibradora que retira o mercado da sonolência do equilíbrio, enquanto que (2) para Kirzner o empreendedor é a força conciliadora que responde a tensões e traz correções para as oportunidades não exploradas no mercado.

Independentemente da distinção destes dois pontos de vista, as ideias de ambos os pensadores parecem se coadunar e os pressupostos sobre o empreendedorismo são geralmente válidos em ambas as correntes. Kirzner (1978 *apud* IOANNIDES, 1999) menciona cinco questões centrais para a teoria do empreendedorismo: A primeira é a vigilância, dado que a ação empreendedora demanda que se esteja alerta a todas as possibilidades e oportunidades até então não vislumbradas. A segunda é a ignorância, a qual todos se esforçam para superar, mas que é parte fundamental do contexto envolvente no qual a vigilância deve ser aguçada. A terceira são os erros, que serão cometidos na medida em que agentes econômicos presentes no mercado (possuindo maior ou menor grau de conhecimento) tentam fazer uso ótimo de seus recursos. As duas últimas se relacionam à percepção e descoberta sobre os erros cometidos por esses agentes, dos quais empreendedores alertas tentarão se beneficiar.

Assim, a ação empreendedora na visão de Kirzner é motivada pelo lucro. Ao tentar agir racionalmente, agentes econômicos cometerão erros na alocação relativamente uniforme de preços ao longo do mercado – essas discrepâncias constituem oportunidades a serem descobertas e exploradas pelos empreendedores.

Conforme Foss (1994) destaca, a noção do empreendedor (do inglês e do francês, *entrepreneur*) é diferente do conceito de empresário (do inglês, *manager*), dado que o primeiro está fundamentalmente buscando novas formas e novas estruturas para maximizar seus lucros empreendedores, enquanto o segundo busca maximizar seus lucros Ricardianos ou Marshallianos. Além disso, o empreendedor pode não possuir o capital necessário para operacionalizar suas ideias e auferir seus lucros – na teoria ele deveria recorrer ao agente capitalista que investiria dinheiro em seus planos com a expectativa de obter retornos acima do simples lucro econômico (a remuneração do custo de capital empregado) (COSTA, 2006).

Conforme já mencionado nas seções anteriores, a própria visão de Schumpeter sobre a personificação do empreendedor foi sofrendo alterações ao longo de sua vida (FRANK, 1998). No início de sua vida acadêmica, Schumpeter considerava o empreendedor como um indivíduo ou pequena firma isolado e até certo ponto romanesco, capaz de contribuir com o desenvolvimento econômico por meio de suas próprias aspirações internas. O empreendedor era o inovador que trazia “novas combinações” - novos mercados, novos métodos de produção e novos métodos de organização (HEERTJE, 2004; MCKEE, 1990). Conforme seu pensamento se desenvolvia, Schumpeter acreditava que grandes corporações também poderiam atuar no papel de empreendedores.

Esta relação entre empreendedor e firma tem sido bastante debatida na literatura. Conforme Witt (1999) destaca, é difícil imaginar um empreendedor sem uma firma (seja o primeiro seu fundador ou não), da mesma forma que a firma necessita de alguém com características empreendedoras que a permitam inovar. Conforme o autor destaca, assim como Schumpeter em seu início, diversos outros economistas da escola austríaca ignoravam que a coordenação da atividade empreendedora não ocorre somente pela ação no mercado, mas também pela organização na estrutura de uma firma.

Na atuação do empreendedor dentro da firma, a questão de comunicação e organização/divisão do trabalho é particularmente importante. No início, o empreendedor possui apenas noções iniciais sobre o que será realizado, de que forma, e com qual objetivo. Como estas ideias ainda são baseadas no julgamento e conhecimento tático do empreendedor, elas ainda são fortemente pautadas no subjetivismo. Ao longo do tempo, estas ideias amadurecem e são desenvolvidas em o que Witt (1998) chama “conceitos de negócios”, que

são o aprofundamento das ideias iniciais, capazes de orientar de forma global a tomada de decisão e de originar estratégias (embora não as sejam, ainda).

Contudo, como estes conceitos não são capazes de antecipar os desdobramentos futuros do negócio, o modelo cognitivo do empreendedor retornará à cena principal quando uma nova situação for enfrentada e sua interpretação dos desdobramentos necessitará ser comunicada e disseminada por toda a empresa para que esta possa atuar no mercado. Comunicação e a estruturação da divisão do trabalho são, assim, questões relevantes.

3.2.5 A abordagem Austríaca para a Estratégia.

Baseado nos pressupostos apresentados nesta seção sobre a escola austríaca da economia, Jacobson (1992) propõe uma agenda para a visão austríaca da estratégia. O quadro 3.2.5.1 ilustra os principais pontos de diferenciação desta escola frente à tradicional Organização Industrial.

Desta forma, quatro questões são particularmente relevantes para a abordagem austríaca da estratégia.

A primeira é a inovação contínua por meio de descobertas empreendedoras. Conforme já discutido, a escola austríaca vê os mercados como um processo em desequilíbrio, com a possibilidade de que empreendedores introduzam inovações e eventualmente erodam todas as barreiras à entrada que as firmas dentro de determinado setor industrial buscaram construir. Dessa forma, o objetivo da firma deveria ser transformar-se neste agente de inovação e buscar obter rentabilidade contínua por meio deste comportamento empreendedor.

	Estratégia baseada na Organização Industrial	Estratégia baseada na Escola Austríaca
Objetivo Estratégico	Restrição às forças competitivas	Descoberta empreendedora
Condições do Mercado	Equilíbrio	Desequilíbrio
Modelagem da Lucratividade	Regularidades empíricas	Heterogeneidade
Natureza dos Fatores de Sucesso	Fatores de sucesso observáveis	Fatores não observáveis

QUADRO 3.2.5.1 – Diferenças nas perspectivas estratégicas

Fonte: Jacobson (1992)

A segunda é a aceitação do mercado como um processo em desequilíbrio e a criação de mecanismos que tornem a firma mais adaptável à mudança. Desenvolver mecanismos para aumentar sua flexibilidade e reduzir sua inércia organizacional deve ser a

tônica da ação empresarial, dado que na visão austríaca não existem vantagens competitivas perfeitamente sustentáveis no longo prazo.

A terceira se refere aos modelos de análise de lucratividade. Na visão austríaca, modelos econômicos empíricos sobre a lucratividade de negócios são inerentemente limitados, pois o desequilíbrio do mercado dissipa efeitos e estratégias que levaram a lucros superiores no passado.

A quarta questão se refere aos fatores não observáveis da lucratividade. Enquanto a visão da Organização Industrial tende a enfatizar fatores observáveis como o posicionamento frente a forças competitivas, etc., a visão austríaca busca trazer os fatores não observáveis para o primeiro plano, como por exemplo, os ativos intangíveis. Dado que estes são de natureza subjetiva, terminam por escapar do processo de imitação do mercado, sendo assim as fontes da vantagem competitiva (VASCONCELOS e CYRINO, 2000). Além disso, o próprio processo de monitoramento e controle deve tomar em conta estes fatores: ao invés de se ater somente a números como Retorno sobre Investimento, EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), etc., medidas não financeiras como satisfação de clientes, flexibilidade, qualidade de produto, etc., devem ser levadas em conta.

Nessa linha, para Hill e Deeds (1996), a visão austríaca da estratégia termina por defender três condições para o sucesso de longo prazo das empresas: (1) a habilidade de gerar inovações valiosas, (2) a habilidade de criar barreiras à imitação (e não de entrada) para se proteger da imitação de rivais e (3) a habilidade de sobrepujar a inércia organizacional para imitar rapidamente as inovações.

3.2.6 Síntese e Análise Crítica

Derivada principalmente de contribuição de economistas daquele país, a Visão Austríaca da Estratégia também apresenta foco em questões externas à firma, mas focaliza temas como empreendedorismo e inovação.

Existe dualismo entre firma e empreendedor, sendo que mais recentemente esta relação tem sido mais bem analisada e coordenada. Desta forma, a ação empreendedora poderia ser tanto realizada pelo empreendedor individual ou pela firma engajada nesta atividade.

Embora seja intuitivo considerar que empreendedores individuais terminariam por estabelecer firmas para dar suporte processual e de capital para suas descobertas, é necessário verificar quão hábeis firmas estabelecidas poderiam ser em inovações radicais.

Como exemplo, em grandes corporações, estruturas pesadas e processos burocráticos de coordenação poderiam agir como inibidores naturais do processo inovador, que tende a ser flexível e rápido.

Nesta visão da estratégia, a competição se dá como um processo de descoberta de fatores do mercado e o objetivo das firmas seria agir de forma inovadora auferindo rendas empreendedoras. Neste sentido, está implícito nesta visão maior dinamicidade do mercado, tanto fruto do processo de descobrimento quanto da própria busca incessante por inovações.

Similarmente ao que foi comentado para a OI, a percepção de maior dinamicidade presente na Visão Austríaca da Estratégia também deve ser relativizada, assim como o próprio grau de inovação, dado que não se pode esperar que revoluções como semicondutores e informática sejam inventadas a cada dia.

Além disso, se faz necessário o maior conhecimento de questões “*hard*” ligadas à inovação: quais as características dos inovadores, quais ferramentas utilizadas, quais capacidades são necessárias. Similarmente, a Visão Austríaca da Estratégia pode padecer de maior relevância gerencial dado que em muitos momentos os estudos de inovação focam mais em aspectos de “arte e inventividade” do que em aspectos prescritivos do tema.

3.3 Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View*)

As duas seções anteriores focalizaram correntes que buscam explicar a vantagem competitiva por meio de fatores essencialmente externos à firma. Esta seção inicia a revisão teórica sobre as visões da estratégia centradas em aspectos internos às empresas, em seus recursos, capacidades e competências. A Visão Baseada em Recursos talvez tenha sido a pioneira neste foco de análise e será mais bem explorada ao longo desta seção.

3.3.1 Introdução e Histórico

Conforme mencionado, a VBR pode ser considerada a raiz do desenvolvimento de outras visões da estratégia, como a Visão Baseada em Conhecimento (VBC) e a Visão das Capacidades Dinâmicas (VCD), que serão trabalhadas nas seções subsequentes.

Desta forma, embora Acedo, Barroso e Galan (2006) reforcem o caráter distinto das três diferentes visões – VBR, VBC e VCD – deve-se notar que muito da base de conceitos explorada na VBR permeará as suas visões derivadas, na medida em que estas visões tendem a ser amparadas nos mesmos pressupostos da visão evolucionária da firma (NELSON, 1991; BARNEY, 2001).

Para Barney (1991), a Visão Baseada em Recursos vem suprir uma deficiência das correntes preponderantes que é a superficialidade (ou total desconsideração) dos atributos idiossincráticos da firma. Assim, para o autor a VBR mina dois dos principais pressupostos da Organização Industrial: (1) os recursos relevantes das firmas atuantes em determinado setor industrial (ou ao menos dentro de um grupo estratégico) são similares, em termos das estratégias que viabilizam; (2) se, contudo, ocorrer heterogeneidade entre estes recursos, esta ocorrerá somente no curto prazo, dado que os recursos estratégicos são tomados como móveis e podem ser transacionados no mercado.

Em lugar destas premissas, a VBR considera que os recursos estão distribuídos de forma heterogênea entre as firmas e que esta heterogeneidade pode perdurar no longo prazo dado que os mesmos não são perfeitamente móveis e transacionáveis.

Acerca da história de desenvolvimento desta teoria, embora o termo “Visão Baseada em Recursos” tenha sido cunhado por Wernerfelt (1984), o corpo de literatura sobre o tema frequentemente cita o trabalho de Penrose (1959) como a obra inicial desta visão.

Segundo Lockett (2005), a principal contribuição de Edith Penrose foi a definição dos recursos como os elementos constituintes da firma. Para Penrose, as empresas poderiam ser caracterizadas como conjuntos de recursos produtivos que, por decisões administrativas, são disponibilizados para diferentes usuários em diferentes momentos. Além disso, o trabalho de Penrose (1959) também lançava luz sobre dois pontos relevantes da Visão Baseada em Recursos: (1) a relação entre recursos e vantagem competitiva, na medida em que a autora mencionava que a lucratividade emanava de vantagens como o “talento gerencial único” e (2) o conceito conhecido atualmente como “dependência de trajetória” (que será explorado na seção de capacidades dinâmicas), na medida em que o curso da diversificação de uma firma era lastreado nos recursos e conhecimentos acumulados com o tempo.

Acerca das contribuições acima mencionadas, Rugman e Verberke (2002) registram que a relação entre recursos e vantagem competitiva não foi uma contribuição proposital de Penrose, na medida em que a mesma rejeitava a ideia de equilíbrio de longo prazo e de desempenho superior *vis-à-vis* os rivais. Para os autores, o foco central de Penrose era a heterogeneidade de firmas, o que de forma não proposital terminou por resultar na proposta de utilização de recursos como mecanismos isoladores e capazes de gerar retornos.

Complementando o que foi colocado por Rugman e Verberke (2002), Kor e Mahoney (2004) defendem que Penrose cria um relacionamento entre recurso e vantagem competitiva na medida em que coloca em seus trabalhos que: (1) a firma cria valor econômico não somente pela posse dos recursos, mas sim devido à gestão eficiente e inovadora dos

mesmos; (2) Penrose menciona conexões causais entre recursos e geração de oportunidades para crescimento (como exemplo o talento gerencial, já mencionado); e (3) o desconhecimento das limitações que os recursos impõem sobre a velocidade e a direção do crescimento da firma poderia representar um exemplo negativo da conexão entre recursos e desempenho.

Além das origens amparadas nos trabalhos de Edith Penrose, Grant (1991) observa que a VBR surgiu na literatura como uma resposta ao descontentamento com a abordagem estática e de equilíbrio da Organização Industrial. Esta teoria alternativa ainda pode ser considerada em evolução e não consolidada, mas tem conseguido espaço crescente na literatura sobre o tema (estudo de Acedo, Barroso e Galan (2006) demonstra um crescimento de 265% do número de artigos sobre o tema no período de 1992 a 2001).

3.3.2 Teoria da Firma e Construtos Subjacentes

No que tange à teoria da firma, Conner (1991) busca analisar a visão da VBR para a existência da firma e para sua escala/escopo. No primeiro ponto, o autor defende que diversas firmas, com características heterogêneas, continuam a existir na medida em que os recursos que encerram são por si próprios heterogêneos, cada qual gerando uma melhor combinação com determinadas firmas e não com outras. A escala e o escopo da firma, em comparação à alternativa da realização de trocas no mercado, depende do grau no qual as novas tarefas são específicas à base de recursos existentes na firma. Desta forma, deseconomias de escala e escopo devido à falta de especificidade entre recursos e tarefas seriam a razão primordial dos limites da firma.

Para Conner (1991), a VBR tem como seu elemento central a visão das firmas como perseguidoras de entradas para produção e distribuição que sejam custosas de imitar. Assim, a VBR compartilha da visão neoclássica da economia que considera a firma como uma entidade que combina entradas, mas não as considera tão livremente disponíveis, gratuitamente móveis e perfeitamente especificáveis. Além disso, a VBR compartilha da visão da Organização Industrial que lucros acima do normal podem ser persistentes, embora compreenda que estes surjam de ativos não copiáveis, e não do exercício de restrições monopolísticas ou colusivas das saídas.

Conforme destaca Wilk e Fensterseifer (2003), a Visão Baseada em Recursos vê as firmas como diferentes amálgamas de recursos e capacidades produtivos e estratégicos, os quais levam as firmas a diferentes potenciais de desempenho.

Desta forma, outra contribuição da VBR, segundo Mahoney e Pandian (1992) se refere às questões de diversificação da firma. Segundo os autores, quatro podem ser as principais contribuições desta visão: (1) a VBR considera as limitações de crescimento da diversificação (por meio de desenvolvimento interno ou fusões) na medida em que os recursos da firma deveriam, em última instância, determinar em que mercados esta entraria; (2) a VBR considera que a especialização de recursos induz a diversificação, na medida em que recursos especializados (mas ociosos) têm a diversificação como alternativa para seu uso; (3) a VBR oferece embasamento teórico para prever a direção da diversificação, dado que recursos específicos e atividades relacionadas deveriam guiar o processo de diversificação, e não deixar que o mesmo ocorra aleatoriamente e (4) a VBR provê base conceitual para predição de desempenho superior para determinados tipos de diversificação, na medida em que se permite analisar as sinergias decorrentes do processo.

O conceito da firma como um conjunto de recursos heterogêneos traz foco à definição do construto “recurso” e de suas diversas variações. A título de exemplo, traz-se apenas três das definições clássicas para recursos, e depois se busca uma definição integrativa que minimize críticas sobre o excesso de termos para a VBR.

Wernerfelt (1984, p. 172) define recursos como “ativos tangíveis e intangíveis que estão semipermanentemente vinculados à firma”. Exemplos incluem marcas, conhecimento de tecnologia, procedimentos eficientes, contratação de pessoal qualificado, capital, etc.

Para Barney (1991, p. 101), os recursos da firma incluem “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informação, conhecimento, etc. controlados pela firma, e que a permitem conceber e implementar estratégias para melhorar sua eficiência e eficácia”. Assim, têm-se três categorias de recursos: os de capital físico, os de capital humano e os de capital organizacional.

Os recursos da firma, para Grant (1991), são as entradas do processo de produção, ao passo que as capacidades representam aquilo que pode ser realizado como resultado da operação conjunta de recursos.

Conforme Ray e Ramakrishnan (2006) e Oladunjoye e Onyiaso (2007) destacam, a terminologia utilizada pela Visão Baseada em Recursos tende a ser nebulosa (e em certos casos confusa), com termos como “recursos”, “competências” e “capacidades”⁵

⁵ Para se manter fiel às palavras utilizadas nos trabalhos em língua inglesa, esta tese utilizará o termo “recursos” como tradução de “resources”, “competências” como “competences” e “capacidades” como vocábulo português para “capabilities”.

sendo utilizados com os mais diversos significados na literatura da área. Para os autores, estes termos não têm sido empregados de forma sistemática e estas inconsistências semânticas tendem a dificultar o desenvolvimento da VBR como teoria.

Embora esta seja uma crítica que será também mencionada na última subseção sobre VBR, o trabalho de Ray e Ramakrishnan (2006) é particularmente bem-sucedido em trazer a infinidade de definições apresentadas para estes termos na literatura. Os autores apresentam, no artigo, cinco definições distintas para o termo “recursos”, 20 definições para o termo “competência” e suas variações (“competência central”, “competência distintiva”, entre outras), e 21 definições para “capacidades” e suas variações (“capacidade organizacional”, etc.).

Valendo-se desta revisão, e tentando extrair as sinergias entre as diversas definições para os termos da VBR (quando possível, pois em alguns casos as definições se contradizem), Ray e Ramakrishnan (2006) propuseram uma hierarquia de termos, que será utilizada nesta tese:

- **Recurso:** “ativo tangível ou intangível da firma, da qual a mesma pode lançar mão para atingir seus objetivos” (p. 4) Os recursos tangíveis, para Zazo e Vicente (2002) envolvem recursos físicos e financeiros, ao passo que os intangíveis envolvem tecnologias, recursos humanos, reputação e histórico de desempenho;
- **Competência:** “combinação de **recursos** específicos à firma, cada um destes em quantidade suficiente, que são unidos por meio de processos, rotinas e outros mecanismos conectores relevantes e são direcionados a consecução de determinados objetivos organizacionais” (p. 15);
- **Capacidade:** “combinação complexa de um conjunto apropriado de **competências**, unidas por meio de processos, rotinas e outros mecanismos conectores relevantes, que são direcionados a consecução de determinados objetivos organizacionais” (p. 16).

Assim, na definição de Ray e Ramakrishnan (2006), capacidades são consideradas conceitos mais amplos que competências, que por sua vez são consideradas como entes maiores que recursos. Além disso, os autores definem três diferentes ordens de processos: os processos de primeira ordem são aqueles que agem sobre conjuntos de recursos, de forma a criar uma competência organizacional; os de segunda ordem atuam sobre múltiplas

competências, conectando-os e possibilitando a formação de capacidades; os de terceira ordem entrelaçam capacidades para formar capacidades ainda mais complexas.

Também sob a égide da VBR, Hamel e Prahalad (1989) demonstraram que as abordagens clássicas da estratégia não permitiam explicar a trajetória concorrencial das empresas que, partindo de uma posição concorrencial mais desfavorável, conseguiam mudar o jogo competitivo a seu favor. Segundo eles, era preciso substituir o paradigma posicional pela filosofia da “intenção estratégica”, que coloca as empresas no centro da formulação da estratégia, tendo como objetivo a transformação do ambiente e a criação de novos espaços concorrenciais. Esta filosofia repousa sobre dois pressupostos: a perseguição de uma visão (ambiciosa e de longo prazo) e o desenvolvimento baseado numa carteira de competências essenciais.

Estas competências centrais, para serem verdadeiramente centrais, devem oferecer benefícios reais aos consumidores, serem de imitação complexa e prover acesso a diferentes mercados (FLEURY e FLEURY, 2001; HAMEL e PRAHALAD, 1995; YANG *et al.*, 2006; HUSSAIN, RAHMAN e ALAM, 2006). Segundo Prahalad e Hamel (1990, p. 82), as competências centrais são a “aprendizagem coletiva da organização, especialmente sobre como coordenar diferentes saberes produtivos e integrar múltiplas correntes tecnológicas”. Desta forma, diferentemente de ativos físicos, as competências não se deterioram conforme são aplicadas – elas se desenvolvem.

3.3.3 Recursos e Vantagem Competitiva

Para Grant (1991), a adoção do modelo de recursos e capacidades como a base da estratégia de longo prazo de uma companhia se apoia em duas premissas. A primeira é que os recursos e capacidades internas proveem o direcionamento básico para a estratégia da firma, na medida em que se tornam uma base mais estável para que a firma defina sua identidade de negócios. A segunda é que os recursos e capacidades são a fonte principal de lucro para a firma, diferentemente da visão da Organização Industrial, para a qual a fonte principal de lucros reside na atratividade do setor industrial.

Contudo, quais são as características destes recursos que garantam que os mesmos sejam fontes da vantagem competitiva? Nos parágrafos seguintes estão as contribuições de Wernerfelt (1984), Peteraf (1993) e Barney (1991) a este debate.

Wernerfelt (1984) começa a esboçar em seu artigo as características dos recursos que levariam a vantagem competitiva. Em seu artigo, o autor faz as seguintes

observações: (1) se a produção de um recurso é controlada por um grupo monopolista, isto diminuirá, *coeteris paribus*, os retornos disponíveis aos usuários deste recurso; (2) se os produtos do uso de um recurso somente podem ser vendidos em mercados monopsônicos, isto diminuirá, *coeteris paribus*, os retornos disponíveis aos usuários deste recurso e; (3) a disponibilidade de recursos substitutos tendem a reduzir o retorno aos possuidores de um dado recurso.

Peteraf (1993) sugere quatro características que devem ocorrer para que um recurso possa, de fato, gerar vantagem competitiva, a saber:

- Heterogeneidade: dado que a quantidade de recursos estratégicos é limitada e escassa, a demanda residual da indústria deverá ser atendida por recursos inferiores e/ou de menor eficiência. Desta forma, esta restrição entre oferta e demanda termina por agir no sentido de sustentar a vantagem competitiva.
- Mobilidade imperfeita: embora o recurso possa ser negociado, ele é muito mais valioso em sua utilização corrente do que seria em outra firma.
- Limites *ex-ante* à competição: antes do estabelecimento de uma posição superior em recursos, deve existir pouca competição pela mesma, dado que se a empresa necessitasse obter os recursos em ambiente competitivo, terminaria por erodir as vantagens que os mesmos trariam;
- Limites *ex-post* à competição: depois do estabelecimento de uma posição superior em recursos, devem existir fatores que sustentem a duração desta heterogeneidade, como a impossibilidade de imitar ou substituir os recursos.

Barney (1991) faz distinção entre “vantagem competitiva”, aquela que as firmas auferem quando implementam uma estratégia que crie valor e que não esteja sendo simultaneamente implementada por outros; e “vantagem competitiva sustentável”, que além dos fatores anteriores, se pauta no fato de que nenhuma firma poderá duplicar os benefícios desta estratégia. Esta definição também é ligeiramente diferente da defendida pela Organização Industrial, pois não se questiona o tempo (longo prazo) no qual a vantagem é sustentável, mas sim a incapacidade de competidores atuais e potenciais em replicá-la.

Para que a firma logre obter a vantagem competitiva sustentável, Barney defende que os recursos necessitam apresentar quatro características fundamentais, a saber:

devem ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis (características que cunharam a sigla VRIN – do inglês, *valuable, rare, imperfectly imitable e non-substitutable*).

O primeiro ponto, os recursos necessitam ter **valor competitivo**, isto é, necessitam permitir que a firma elabore e implemente suas estratégias para aumentar seu nível de desempenho. Como o valor competitivo somente pode ser julgado frente às necessidades do mercado (em última instância, o mercado determina aquilo que lhe tem valor), tem-se aqui um ponto de confluência entre a VBR e as visões da estratégia focadas no ambiente.

Além disso, um recurso deve ser **raro**, dado que se um recurso fosse possuído por diversos competidores, inviabilizaria a definição de uma estratégia única e a criação da vantagem competitiva. Além da raridade do recurso em específico, pode-se analisar o quão raro são combinações de recursos (físicos, humanos e organizacionais), para a implementação de estratégias.

Um recurso deve ser, também, **imperfeitamente imitável**, de forma que os competidores não o consigam obter. Segundo Barney (1991), a característica da imitabilidade imperfeita esta associada a: (1) dependência do recurso sobre condições históricas únicas, (2) a ambiguidade causal e (3) a complexidade social do recurso.

A dependência sobre condições históricas repousa na visão da VBR das firmas como entidades históricas e sociais, cuja habilidade de adquirir e explorar recursos depende da evolução do espaço e do tempo. A ambiguidade causal ocorre quando a conexão entre recursos da firma e a vantagem competitiva não é claramente compreendida, de forma que os competidores não estão certos sobre quais recursos deveriam imitar. A complexidade social está relacionada à incapacidade das firmas em sistematicamente gerir e influenciar seus recursos; desta forma, embora se possa imitar os recursos físicos, sua exploração pode não ser replicada de forma simples.

Por fim, os recursos **não podem ser substituíveis**, seja por recursos similares ou radicalmente diferentes. Não devem estar disponíveis aos competidores, recursos que possam ser aplicados no desenvolvimento e implementação de estratégias equivalentes.

Assim, Barney (1991) observou que: (1) recursos que são raros e valiosos podem levar a vantagem competitiva e (2) quando tais recursos são também simultaneamente difíceis de imitar por concorrentes, não substituíveis e não transferíveis, levam a vantagem competitiva sustentável.

Em linha com as características colocadas por Barney (1991), Grant (1991) defende que a sustentabilidade dos recursos e capacidades da firma é fator crítico para o seu potencial de captura de retornos; assim, quanto mais duráveis, menos transparentes, menos

transferíveis e menos replicáveis, maior a probabilidade da firma conseguir vantagem competitiva.

Além disso, Grant (1991) acrescenta mais uma questão importante, a **apropriabilidade**, dado que tão importante quanto gerar retornos positivos, é a capacidade da firma de se apropriar dos mesmos. Neste ponto, quando os direitos de propriedade não estão completa e claramente definidos, cria-se um jogo de barganha no qual a firma deve buscar capturar a maior parte do valor. Como exemplo, em recursos e capacidades relativos ao capital humano, o controle limitado que a empresa possui sobre seus funcionários pode permitir que estes barganhem por partes maiores porções dos retornos gerados.

Como será explorado na subseção de críticas da VBR, alguns pesquisadores afirmam que o modelo VRIN é, em sua essência, tautológico. Knott (2009) tenta “operacionalizar” este modelo e transformá-lo em uma ferramenta estratégica, propondo um fluxograma que parte de atributos ou assimetrias da firma e constrói a compreensão da vantagem competitiva sustentável. Essa iniciativa, contudo, ainda é bastante inicial e assim como outros conceitos da RBV necessitar ser mais bem explorado e definido.

3.3.4 Sustentabilidade do Desempenho

De acordo com Mahoney e Pandian (1992), diferentemente da visão purista da Economia Neoclássica, os teóricos da VBR julgam que uma posição de lucros sustentáveis no longo prazo (se não no curto prazo) é possível. Assim, a existência e manutenção destes lucros dependem das restrições de competição tanto na obtenção quanto no desenvolvimento de recursos. Antes de Barney (1991) propor que dificuldade de imitação, de substituição e transferência de recursos levam à vantagem competitiva sustentável, Rumelt (1984) e Wernerfelt (1984) propuseram, quase que concomitantemente, conceitos que lidavam com a sustentabilidade do desempenho superior para a VBR.

Wernerfelt (1984) introduz o conceito de “barreiras de posicionamento de recursos”, que se refere à habilidade de manter uma posição relativa frente a outros possuidores de recursos. Assim, se alguém já é possuidor de determinado recurso, este pode influenciar negativamente os custos ou receitas daqueles que o buscarem tardiamente.

Contudo, o autor busca diferenciar este conceito das tradicionais “barreiras à entrada”, na medida em que estas últimas lidam com situações entre firmas estabelecidas e novos entrantes, ao passo que as barreiras de posicionamento de recursos se referem apenas a firmas estabelecidas. Estes conceitos, na visão do autor, são complementares dado que uma

“barreira de entrada sem uma barreira de posicionamento de recursos deixa a firma vulnerável a entrantes em diversificação, enquanto que uma barreira de posicionamento de recursos sem barreira de entrada deixa a firma incapaz de explorar a barreira” (p. 173).

Rumelt (1984) introduz o conceito de mecanismos de isolamento, em certa medida análogo às barreiras de posicionamento. Para o autor, a estratégia da firma deve ser explicada tanto em termos de eventos que criaram (ou criarão) retornos, assim como os mecanismos de isolamento que agem (ou agirão) para preservá-los.

Assim, o conceito de mecanismos de isolamento se refere a “fenômenos que limitam o equilíbrio *ex post* de retornos entre as firmas” (RUMELT, 1984, p.141). O autor cita como exemplos de mecanismos de isolamento: ambiguidade causal, ativos especializados, custos de mudanças, aprendizado, habilidades dos times, recursos únicos, informações especiais, patentes, reputação e restrições legais.

Destes mecanismos, a ambiguidade causal tem sido amplamente tratada na literatura sobre a VBR. Para Powell, Lovallo e Caringal (2006), a ambiguidade causal é a condição na qual nem a firma nem seus competidores têm a clara definição dos recursos causadores do desempenho superior da firma. Esta ambiguidade pode ter três diferentes origens, que serão detalhadas nos parágrafos subsequentes.

Primeiro, a ambiguidade pode ser considerada uma propriedade intrínseca das competências, na medida em que questões como o caráter tácito, complexo e específico às firmas detentoras, tornam impossível elencar quais competências estão diretamente associados ao desempenho superior.

A consideração da ambiguidade causal como uma propriedade das competências leva a outro ponto relevante dentro da VBR: o paradoxo da ambiguidade. Este paradoxo decorre do fato de que, se os competidores não podem identificar a competência da firma de forma clara e transferi-la/replicá-la, tampouco a própria firma será capaz de articular esta competência internamente, transferir para outras unidades de negócio, e mesmo potencializá-las para alcançar níveis cada vez maiores de desempenho.

Ainda acerca da ambiguidade intrínseca, Powell, Lovallo e Caringal (2006) registram que a mesma não deve ser confundida com uma espécie de ambiguidade léxica. Como exemplo, uma tecnologia pode ser considerada causalmente ambígua na medida em que envolve componentes complexos e com inter-relações intrincadas, mas o próprio termo “tecnologia” já é ambíguo na medida em que possui diferentes significados para diferentes gestores.

Segundo, a ambiguidade pode ser considerada uma propriedade do sistema causal, na medida em que se torna complexa a tarefa de identificar claramente as competências que contribuem para o desempenho superior e qual o papel que cada uma desempenha na geração deste desempenho. Desta forma, os competidores ficam impedidos de replicar o modelo composto de desempenho que gera o desempenho da firma em análise.

A terceira forma versa sobre a ambiguidade como uma propriedade da percepção gerencial. Para esta modalidade, a ambiguidade decorre dos “vieses de interesse próprio” (POWELL, LOVALLO e CARINGAL, 2006, p. 195) nos quais os gestores incorrem quando expressam suas competências, seja por questões de autoconfiança e estima, por limitações no processamento de informações, ou por desejo interno de autopromoção. Estes vieses, desta forma, descaracterizam a precisa definição da relação causal entre competências e desempenho superior.

3.3.5 Integração da VBR com outras Teorias

Após os estágios iniciais da teoria da Visão Baseada em Recursos, durante a década de 90 e início dos anos 2000, diversos esforços acadêmicos têm sido realizados no sentido de integrar e harmonizar seus principais construtos com teorias já existentes sobre a Estratégia e sobre a Teoria das Organizações.

Um destes esforços se refere à conexão entre VBR e a Teoria dos Direitos de Propriedade (*Property Rights*, do inglês) (COFF, 1999). Foss e Foss (2005) destacam duas contribuições diretas desta última à VBR: (1) os recursos podem ser conceituados como um conjunto de atributos, sobre os quais se possui os direitos de propriedade; (2) a possibilidade da firma detentora do recurso criar, apropriar e manter o valor dos recursos depende dos direitos de propriedade que ela guarda sobre os mesmos.

A primeira contribuição, segundo Kim e Mahoney (2006), se trata de um relaxamento da premissa da VBR de que os recursos são as unidades de análise indivisíveis da teoria. Encarando recursos como conjuntos de atributos, se torna possível para as firmas alocar partes destes atributos para outras firmas que conseguiriam extrair maior valor da utilização dos mesmos.

Desta linha de pensamento decorre outro *insight* relevante da integração VBR e Direitos de Propriedade: nem sempre os recursos e competências que levam à vantagem competitiva sustentável necessitam estar dentro da firma. Assim, os recursos não necessitam ser “possuídos” pela firma, mas os retornos econômicos dos quais esta se apropria necessitam

ser resultado da forma como ela utiliza um conjunto de recursos sobre os quais a ela são alocados tais direitos.

Esta visão é trabalhada por Lavie (2006), que busca propor uma extensão da VBR para explicitamente contemplar a vantagem competitiva em redes de empresas, por meio da utilização dos “recursos da rede”. Segundo a autora, dois tipos de retornos são obtidos pelas firmas: os internos e os externos excedentes, sendo os primeiros aqueles obtidos por meio dos recursos não compartilhados da firma, e os segundos tanto por meio de recursos compartilhados pela própria empresa e por seus parceiros, quanto por recursos não compartilhados, mas que terminam por gerar retornos não planejados.

Em linha com a pesquisa de Lavie (2006), Hervás-Oliver e Albors-Garrigós (2007) e Wilk e Fensterseifer (2003) estudam a questão de recursos e competências em clusters de empresas. Segundo os autores, além do efeito dos recursos da rede mencionado por Lavie (2006), em clusters ocorre também o efeito do capital social que é gerado pela forte ligação entre as diversas empresas.

Outra linha de trabalho se refere à integração da Visão Baseada em Recursos com a Economia de Custos de Transação (WILLIAMSON, 1999). Foss e Foss (2005) defendem que os custos de transação incorridos na apropriação do valor gerado por recursos sobre os quais se tem direitos de propriedade podem ser uma fonte de dissipação de valor, na medida em que a proteção de tais direitos é inerentemente custosa, mas também podem criar valor por meio da redução desta dissipação.

Outro ponto entre VBR e Economia de Custos de Transação é a questão do oportunismo, um dos principais pressupostos desta última teoria. Algum debate ocorre na literatura acerca do fato do oportunismo ser (ou não) considerado presente nos direcionamentos propostos pela VBR. Embora Conner (1991) sugira a ausência deste fator no processo de desenvolvimento de recursos e competências, Mahoney (2001) advoga que não se pode desconsiderar a ação de interesse próprio e, portanto, o comportamento oportunista é um *sine qua non* para que os recursos internos à firma sejam mais eficientes que os obtidos no mercado. Além disso, Mahoney (2001) destaca que embora ambas as teorias enfoquem questões como especificidades de ativos e restrições do lado da oferta, a VBR é fundamentalmente uma teoria dos retornos da empresa, enquanto a Economia dos Custos de Transação é uma teoria sobre a existência da firma.

Por fim, outros esforços de integração da Visão Baseada em Recursos têm sido realizados com a própria Organização Industrial, para a qual a VBR surgiu como uma alternativa de explicação de deficiências (JUGA, 1999, PARNELL, 2002). Para Spanos e

Lioukas (2001) ambas as abordagens são complementares no que se refere ao desempenho da firma; enquanto as forças da indústria influenciam o desempenho e lucratividade do mercado, os recursos da firma agem sobre o desempenho da firma no mercado e por meio deste determinam a lucratividade.

Além destas tentativas de integração com outras teorias, a VBR tem sido aplicada para uma infinidade de questões da área de administração. Primeiro, a VBR tem sido aplicada a contextos não enfatizados pelos seus primeiros pensadores: como exemplos, organizações públicas (BRYSON, ACKERMANN e ÉDEN, 2007); as vantagens dos recursos em contextos internacionais (BROUTHERS, BROUTHERS e WERNER, 2008); a aplicação da VBR não somente à estratégia competitiva, mas também à estratégia corporativa (BOWMAN e AMBROSINI, 2003; ENSIGN, 2004). Segundo, a VBR, embora pautada na estratégia competitiva, tem sido aplicada em diferentes áreas funcionais, como o Desenvolvimento de Produtos (VERONA, 1999), Gestão da Produção (GRANT, 1991), Marketing (FAHY e SMITHEE, 1999; ELLIOTT e BOSHOFF, 2009) e Recursos Humanos (FLEURY e FLEURY, 2001). Terceiro, a VBR tem subsidiado o debate de questões da própria estratégia competitiva, originalmente fora de seu escopo, como a análise SWOT (VALENTIN, 2001), as vantagens dos *first-movers* (FRAWLEY e FAHY, 2005) e o empreendedorismo (BARNEY, WRIGHT e KETCHEN JR, 2001).

3.3.6 Críticas e Dificuldades da VBR

Ao mesmo tempo em que diversos avanços foram feitos no desenvolvimento teórico da Visão Baseada em Recursos, várias críticas também foram formuladas a respeito deste corpo de conhecimento. Parte destas críticas surge devido ao fato da VBR ainda estar nas fases iniciais de seu desenvolvimento (OOSTHUIZEN, 2002), e se devidamente endereçadas podem contribuir para o avanço da teoria. Esta subseção busca sintetizar as principais dificuldades e limitações mencionadas na literatura.

Do ponto de vista teórico, o debate presente na *Academy of Management Review* de 2001 por meio dos artigos de Priem e Butler (2001a), sua réplica Barney (2001) e a tréplica Priem e Butler (2001b) talvez seja o mais citado conjunto de artigos de críticas à VBR na literatura. Primeiramente, têm-se críticas gerais aos pressupostos da VBR, notadamente a estabilidade admitida nos mercados e as definições imprecisas de construtos como recursos, competências e capacidades. A seguir, o debate se aprofunda em outros diversos pontos, mencionados nos parágrafos a seguir.

Primeiro, a VBR parece sofrer de tautologia em algumas de suas definições. Conforme exemplo de Priem e Butler (2001b), a ideia básica de que “se um recurso é raro e valioso, ele pode ser fonte de vantagem competitiva” é tautológica por natureza, se “valor” e “vantagem competitiva” forem definidos em termos semelhantes.

Segundo, Barney (2001) defende que a crítica de equifinalidade sugerida por Priem e Butler (2001a) não é totalmente verdadeira dado que, se existem recursos diferentes que geram a mesma vantagem competitiva, eles estariam em desacordo com as exigências do modelo VRIN de recursos.

Terceiro, o teste da VBR é dificultado na medida em que algumas de suas proposições parecem misturar variáveis com construtos, e definições com operacionalizações. Para os autores, definições e construtos devem permanecer no âmbito conceitual de uma teoria, enquanto operacionalizações e variáveis são aplicadas no âmbito empírico.

Quarto, e ponto de consenso entre os vários artigos, a VBR necessita ser mais bem articulada com as perspectivas que enfocam a vantagem competitiva do ponto de vista dos mercados. Uma melhor harmonização entre recursos internos da firma e demanda externa do setor é necessária.

Quinto e último, as outras limitações apresentadas terminam por restringir a possível manipulação gerencial dos recursos, diminuindo a aplicabilidade da VBR a prática da gestão estratégica.

Ainda no campo da teoria da VBR, Foss (1998) traz outras críticas e fraquezas: (1) a pluralidade de visões fortemente relacionadas (Visão Baseada em Recursos, Visão Baseada em Conhecimento e Visão das Capacidades Dinâmicas) acaba por tornar confuso o corpo da teoria, na medida em que visões com grandes similaridades e ao mesmo tempo importantes diferenças coexistem; (2) a omissão do processo de desenvolvimento da firma (da infância à maturidade) no estudo dos recursos, dado que estes devem variar conforme o estágio evolutivo da empresa; (3) a VBR conforme proposta inicialmente assume um caráter estático e de equilíbrio que pode não ser adequado a ambientes mais dinâmicos; (4) a falta de um modelo endógeno de criação de recursos e (5) o ambiente tende a ter sua importância reduzida, para maior foco em questões internas à firma.

Além das críticas ao corpo de teoria da VBR, críticas também têm sido realizadas a sua aplicação empírica. Lado *et al* (2006) discutem os principais “paradoxos” da VBR, os quais embora enraizados na própria teoria da VBR, terminam por impactar as pesquisas empíricas realizadas. O primeiro paradoxo se refere aos “enigmas lógicos” da teoria: se ênfase é dada aos recursos intangíveis na medida em que estes não podem ser

imitados ou copiados, tem-se a dificuldade de estudar estes mesmos recursos, na medida em que eles não são observáveis. O segundo paradoxo se refere à linguagem comum utilizada na VBR, tanto no que se refere à ambiguidade causal (se não se conseguir identificar precisamente a forma como recursos levam a vantagem competitiva, não se pode buscar alavancar os mesmos) quanto no que se refere à imitação/inação (se a firma busca evitar a imitação, talvez ela esteja incentivando a inováção por parte dos competidores). Por fim, o paradoxo retórico, dado que o próprio construto “desempenho superior” é difícil de operacionalizar e medir.

Somando-se a estas limitações empíricas decorrentes da própria teoria que subsidia a prática, limitações também têm sido apontadas na metodologia utilizada para a condução dos estudos empíricos, e mesmo a carência do uso destes como forma de avançar a teoria em si (FAHY, 2000). Segundo Carmelli e Tishler (2004), três críticas podem ser realizadas acerca deste aspecto: (1) o uso de um único fator para explicar a variação no desempenho da firma, fato que desconsidera as inter-relações existentes entre os fatores, crítica compartilhada por Levitas e Ndofor (2006) e Galbreath e Galvin (2004) ao criticarem os construtos de pesquisa da VBR; (2) o uso de amostras de firmas pertencentes a um mesmo setor industrial, sem considerar se os recursos analisados são específicos à firma ou à indústria; e (3) o exame de cada medida de desempenho separadamente, que desconsidera relação entre estas diversas medidas.

A estas diversas críticas empíricas, Arend (2006) adiciona outras limitações das quais os estudos empíricos da VBR têm sofrido. Primeiro, alguns estudos que se referem à VBR na realidade não necessitam da teoria da VBR, na medida em que pesquisas que simplesmente conectam fatores da firma a seus resultados já têm sido realizadas muito antes da formulação teórica desta visão. Segundo, um processo “caixa-preta” conecta recursos ao desempenho, dado que pouco se têm analisado sobre os aspectos contingentes que conectam recursos VRIN ao desempenho.

Além disto, Gibbert (2006) destaca o paradoxo de “generalizar aquilo que é único”. Segundo o autor, uma crítica frequente a VBR é o fato de que as descobertas de suas diversas pesquisas empíricas não podem ser generalizáveis a contextos amplos dado que o próprio objeto da pesquisa é a unicidade dos recursos que geram a vantagem competitiva.

Outra crítica se refere à aplicabilidade prática da VBR para os gestores. Segundo Connor (2002), a VBR tipicamente atribui relevância estratégica a ativos intangíveis, o que torna complexa (ou impraticável) a tarefa dos gestores de reconhecer, definir e dar forma a tais ativos. Desta forma, para o autor a VBR parece ser mais uma teoria de explicação

ex post facto do sucesso das firmas do que uma fonte de orientação para que os gestores desenvolvam recursos estratégicos.

Esta dificuldade de aplicação da VBR está fortemente ligada aos *trade-offs* na gestão de recursos e competências destacados por Teng e Cummings (2002). Neste sentido, os autores apresentam duas categorias de *trade-offs*: os internos, que se referem aos processos dentro da firma que tratam do desenvolvimento, aplicação e transferência de recursos; e os externos, processos análogos que ocorrem no contexto interfirma.

Na categoria de *trade-offs* internos, dois diferentes tipos ocorrem. O primeiro se refere aos *trade-offs* de conexão, que decorrem do fato de que um recurso ou competência “forte” afetar negativamente outros recursos ou competências, na medida em que pode causar concentração excessiva do foco em um único recurso e relegar a segundo plano a composição de um conjunto balanceado de recursos e competências. O segundo se refere aos *trade-offs* de aprendizado, decorrentes da dificuldade de conseguir, ao mesmo tempo, realizar aprendizado por vias internas e externas. Assim, a posse (e aprendizado inerente) de um determinado recurso hoje pode impedir a obtenção de novos recursos no futuro.

Na categoria de *trade-offs* externos, três diferentes tipos são assinalados por Teng e Cummings (2002). O primeiro se refere aos *trade-offs* de rede, decorrentes do fato de certos recursos poderem ser desenvolvidos apenas de forma compartilhada entre firmas, o que traz destaque para o fato de que a imobilidade de recursos pode não ser somente positiva, como preconiza a VBR. O segundo tange ao *trade-off* de imitação, na medida em que embora a imitação comprometa a exclusividade da firma, ela pode elevar rapidamente a competitividade da firma se esta desempenhar o papel de “imitadora”. O terceiro se refere ao *trade-off* de seleção, dado que o desenvolvimento de recursos pode exigir que a firma esteja em ambiente competitivo – a competição limitada não geraria incentivos para que as firmas buscassem tal desenvolvimento.

De forma relacionada aos *trade-offs* internos mencionados acima, Miller e Ross (2003) discutem sobre a dificuldade de transferência dos recursos dentro de unidades organizacionais de uma mesma firma. Se por um lado o modelo VRIN da VBR busca garantir que os recursos sejam heterogeneamente distribuídos entre as firmas, gerando assim vantagem competitiva sustentável, estas mesmas características dificultam que recursos e competências sejam replicados internamente à firma, produzindo assim disparidades de desempenho internas à empresa. Analisando as diversas unidades geográficas de uma empresa petrolífera, os autores puderam identificar disparidades de desempenho decorrentes de diferentes níveis de utilização de recursos.

3.3.7 Síntese e Análise Crítica

Originada de trabalhos de correntes alternativas da economia e, principalmente, a partir de críticas elaboradas à própria Organização Industrial, a Visão Baseada em Recursos surge como alternativa para a visão preponderante da estratégia ao focalizar os aspectos internos da firma como origem de sua vantagem competitiva.

Para a VBR, a firma se configura em uma combinação de recursos produtivos que são distribuídos de forma distinta entre as diversas empresas do setor. Dentre os recursos atribuídos a uma firma, alguns guardam características como valor, raridade, imitação imperfeita e não-substitutibilidade (VRIN). Desta forma, o direcionamento da estratégia seria explorar tais recursos VRIN, para garantir a vantagem competitiva sustentável não porque novos competidores não mais entrariam no mercado, mas sim pois as barreiras de posicionamento/mecanismos de isolamento garantiriam que nenhuma outra empresa poderia explorar (de forma tão eficiente) as oportunidades que a empresa detentora de tais recursos poderia capturar.

Como muito do desenvolvimento da teoria foi construído para explicar *ex post* diferenças de desempenho até então não compreendidas puramente pelo ponto de vista da OI, a VBR ainda parece se ressentir da necessidade de maior relevância gerencial. Operacionalização de conceitos, desenvolvimento de ferramentas e maior clareza de construtos ainda são necessários para que esta teoria se difunda na prática tanto quanto a Organização Industrial.

Esta corrente também é suscetível a críticas acerca do caráter estático dos recursos da firma. Similarmente ao que já foi apresentado nas outras visões, este fato deve ser relativizado, pois parece inadequado considerar que a teoria pressuponha que os recursos ficarão imutáveis indefinidamente. Dentro de um horizonte razoável de análise, os mesmos podem ser considerados desta forma, para que a empresa construa sua estratégia com base no conjunto de recursos dos quais dispõe.

Por fim, independente das críticas que possam ser feitas a esta visão, e que foram exploradas na seção 3.3.6, a VBR possui papel fundamental em se configurar como divisor de águas entre correntes anteriores que focalizavam a estratégia com base em fatores externos e um novo grupo de visões que focalizam aspectos internos. Além disso, ela representa ponto de partida para as outras visões que serão a seguir descritas, a Visão Baseada em Conhecimento e a Visão das Capacidades Dinâmicas.

3.4 Visão Baseada em Conhecimento da Estratégia (Knowledge Based View)

Seguindo a linha da Visão Baseada em Recursos, prossegue-se na presente seção com visões da estratégia que focalizam questões internas à estratégia. A Visão Baseada em Conhecimento apregoa que este é o principal recurso competitivo da firma, sendo às vezes compreendida como um subconjunto da própria VBR.

3.4.1 Mercados, Hipercompetição e Foco no Conhecimento

Grant (1996b), talvez um dos autores mais proeminentes da Visão Baseada em Conhecimento, destaca a presença de formas extremamente dinâmicas de competição nos mercados, de maneira que o conhecimento tende a se configurar como a única fonte de vantagem competitiva realmente sustentável.

No caso desta dinâmica competitiva, Grant (1996b) menciona explicitamente o modelo da “Hipercompetição”, proposto por D’Aveni (1994). Neste modelo, o ambiente competitivo é caracterizado como intenso e rápido, e o objetivo das empresas é criar uma combinação diferente de estratégias e ações para atingir a meta de vantagem temporária e destruir a vantagem dos concorrentes. Assim como para a visão Austríaca, a VBC compreende o mercado como uma entidade de grande dinamicidade.

Em consonância com esta visão, Chen (1997) resalta novas tendências que têm afetado os padrões de concorrência entre firmas, produzindo impacto na forma de competir com base nos conhecimentos. O autor destaca quatro fatores: (1) mudança na natureza da inovação tecnológica, com o foco na criação de conhecimento e fusão de tecnologias; (2) permeabilidade tecnológica, dado que as inovações tendem a permear diversos setores industriais; (3) globalização, com a redução de barreiras para o comércio internacional e consequentes trocas tecnológicas e (4) tecnologia da informação, que facilita a transmissão, processamento e armazenagem de informações.

Neste contexto, um corpo teórico tem sido desenvolvido, o qual explicitamente considera o conhecimento como a fonte de vantagem competitiva, sendo atribuído à firma o papel de produzir e integrá-lo. Embora muitos considerem a VBC como uma derivação da Visão Baseada em Recursos, a mesma traz elementos importantes acerca dos pressupostos e direcionamentos sobre a competitividade da firma. Estes serão tratados e detalhados nas próximas seções.

3.4.2 Definições e Dimensões do Conhecimento

Dado o caráter bastante abrangente dos principais conceitos sobre os quais a VBC se baseia, esta seção busca trazer algumas definições e categorizações para os elementos desta teoria. Conhecimento, base de conhecimento e dimensões do conhecimento são conceitos relevantes para a compreensão de como a VBC se estrutura como teoria da firma, e qual seus impactos para a estratégia.

A pedra fundamental da teoria reside no próprio conceito do conhecimento, para o qual diversas propostas têm sido elaboradas. Os parágrafos abaixo trazem algumas delas.

Conhecimento, para Bogner e Bansal (2007), representa o resultado de qualquer processo de aprendizado. Dessa forma, no processo de criação de novos conhecimentos, as firmas terminam por enfatizar dois aspectos distintos: o conhecimento como um recurso, e o processo de “conhecer” (NAHAPIET e GOSHAL, 1998 citados por BOGNER e BANSAL, 2007).

Zander e Kogut (1995) apresentam o conhecimento como a competência dos indivíduos e os princípios organizacionais que governam o relacionamento dos membros, grupos, e organizações de um setor industrial – este conhecimento, para os autores, pode ser categorizado em “informação” e “know-how”. O primeiro inclui fatos, proposições axiomáticas e símbolos que permitem que o conhecimento seja transmitido sem perda de integridade. O segundo se refere à habilidade acumulada que permite que alguém realize algo de maneira eficiente.

Grant (1996b, p. 110) busca definir conhecimento tautologicamente como “aquilo que se sabe”. Para o autor, mais importante que a pura definição de conhecimento é as características que o mesmo encerra. Nesse sentido, cinco características fundamentais são relevantes, a saber: (1) capacidade de transferência, tanto entre firmas quanto dentro da firma, (2) capacidade de ser agregado, na produção de novos conhecimentos, (3) capacidade de apropriabilidade, representada pela habilidade do dono do conhecimento receber o retorno devido pelo valor criado por tal recurso, (4) a especialização na aquisição de conhecimentos e (5) os requisitos de conhecimento para a operação das empresas, que devem reconhecer que o principal insumo e principal fonte de valor é o conhecimento.

Para Woiceshyn e Falkenberg (2008), a base de conhecimento da firma compreende os conhecimentos e habilidades que os empregados aplicam no processo de resolução de problemas. Para os mesmos autores, o valor que a firma atribui a sua base de

conhecimento (por meio da estruturação e maneira de reunir e controlar tal base) determina sua capacidade de inovar e desenvolver.

Estes conhecimentos constituem, nos termos da própria Visão Baseada em Recursos, um recurso da firma sobre o qual a mesma deveria construir sua vantagem competitiva. Segundo DeNisi, Hitt e Jackson (2003), recursos baseados em conhecimento se referem a habilidades e capacidade de aprendizagem, que podem ser desenvolvidos por meio de experiência e treinamento formal. Assim, tais recursos incluem os tópicos sobre os quais os membros da organização já possuem completo domínio, bem como o potencial para adaptar e adquirir novas informações, transformando-as em conhecimento.

Para os autores, existem ao menos três formas de obtenção dos recursos baseados em conhecimento: (1) treinamento e desenvolvimento dos membros da empresa, que talvez seja a mais frequente, mas também a menos eficiente forma, dado que alguns tipos de conhecimento podem necessitar a existência de aptidões prévias da empresa; (2) por meio de fusões e aquisições, combinando-se com empresas para obter acesso a determinados conhecimentos especializados; e (3) por meio de relacionamentos próximos mas não definitivos com outras empresas, como alianças estratégicas, *joint ventures*, entre outras.

No contexto da aquisição de conhecimentos externos, a habilidade de integrá-los com os conhecimentos internos e espalhá-los por toda a empresa é extremamente importante. Neste sentido, Cohen e Levinthal (1990) destacam a “capacidade de absorção” (do inglês, *absorptive capability*), que se refere à habilidade de combinar conhecimentos, e que é influenciada pela participação histórica em específicos mercados de produtos, linhas de P&D e outras atividades técnicas (MOWERY, OXLEY e SILVERMAN, 1996; POWELL, KOPUT e SMITH-DOERR, 1996; LICHTENHALER, 2009).

Embora o estudo sobre o papel do conhecimento na gestão empresarial não seja recente, é inquestionável que o mesmo ganhou importância nos últimos anos. Segundo Eisenhardt e Santos (2000), as antigas visões sobre a relação entre conhecimento e gestão empresarial consideravam que o mesmo era um construto não ambíguo, claro e facilmente transferível. Sobre estas premissas, a clássica Administração Científica de Taylor foi desenvolvida, considerando que o trabalho deveria ser padronizado em forma de conhecimento explícito, o qual era detido por um pequeno número de pessoas da empresa.

Para Spender e Grant (1996), esta visão “simplista” perdurou até o início da década de noventa, dado que antes conceitos como “conhecimento tácito”, “aprendizagem organizacional”, entre outros, não eram debatidos. A partir dos anos noventa, tanto a comunidade acadêmica quanto a empresarial começaram a abordar esta nova visão: a primeira

por meio de esforços para integrar correntes como Administração, Economia, Psicologia, Sociologia, entre outros; e a segunda por começar a focalizar a importância de seus recursos humanos, sobretudo como resposta a movimentos como Qualidade Total, *Empowerment*, etc.

Contudo, o desenvolvimento mais recente de teorias sobre o conhecimento tem enfatizado a existência de conhecimento não puramente explícito. Neste sentido, Dyer e Nobeoka (2000) apresentam a categorização clássica: (1) conhecimento explícito como sendo o conhecimento que pode ser facilmente codificado sem perda de integridade, uma vez que as regras necessárias para decodificá-lo são conhecidas; e (2) conhecimento tácito como sendo aquele que envolve conhecimentos que são complexos e de difícil codificação. Conforme discorreremos mais adiante, este último tem maiores possibilidades de proporcionar vantagens sustentáveis que os primeiros.

Felin e Hesterly (2007) acrescentam ainda outro debate a respeito das características do conhecimento organizacional: o *locus* do conhecimento. Segundo os autores, diversos debates têm ocorrido no sentido de defender o conhecimento como originário (1) do próprio indivíduo ou (2) da coletividade. Dependendo da origem considerada, implicações diferentes existem acerca dos processos de produção do conhecimento, das ferramentas de gestão, do processo de inovação e da transferência de conhecimentos no contexto intra e interempresarial.

A corrente que tende a ver o conhecimento como originado do próprio indivíduo adotam uma direção causal “para cima”, com o conhecimento passando do nível micro para o macro; os indivíduos são vistos como heterogêneos e o processo é de certa forma independente da interação entre os mesmos. Felin e Hesterly (2007) destacam duas tendências dentro desta corrente: a que valoriza o papel dos cientistas como produtores do conhecimento; e a que considera os gerentes como principais responsáveis por tal produção.

Por outro lado, quando se encara a coletividade como o *locus* do conhecimento, se considera a direção macro para micro do conhecimento, e os indivíduos são considerados de certa forma homogêneos e as “entidades superiores” (firma, cultura, etc.) são consideradas heterogêneas. Neste caso, também, duas tendências podem ser verificadas: (1) as alianças entre empresas e comunidades de prática como a principal origem de conhecimento; e (2) a capacidade de interação intrafirma, como as atividades de pesquisa e desenvolvimento, entre outras.

3.4.3 Uma Teoria da Firma baseada em Conhecimento?

Com base nos fundamentos sobre conhecimento apresentados na seção anterior, diversos autores têm buscado construir uma teoria da firma, na qual a mesma seja conceituada como uma instituição cujo objetivo é integrar conhecimentos (Grant, 1996). Na época, o próprio autor destacava que a VBC estava em desenvolvimento como uma teoria (propriamente dita) da firma, pois esta visão emergente ainda apresentava falta de consenso sobre seus preceitos, análises e predições.

As próximas subseções buscarão discorrer sobre a razão de existência e o papel desempenhado pela firma, assim como os fatores que delimitam suas fronteiras. Por fim, algumas críticas apresentadas na literatura sobre a VBC como uma teoria da firma propriamente dita são apresentadas.

A existência e o papel da firma

Para Grant (1996a), a existência da firma está intimamente ligada ao fato da aquisição de conhecimento ser um processo que exige maior grau de especialização que sua pura utilização/aplicação. Nesse contexto, o mercado não conseguiria suprir os esforços de coordenar os conhecimentos diferentes que especialistas individuais possuem, por dois fatores: (1) o conhecimento tácito é imóvel e não transferível, e (2) incorre-se no risco de expropriação do conhecimento explícito por parte do comprador. Dessa forma, a firma existe como uma instituição produtora de bens e serviços que cria condições para que diversos indivíduos integrem seu conhecimento especialista e os apliquem (GRANT, 1996; GRANT, 1996b).

Os ganhos fundamentais da especialização dos indivíduos em determinadas partes do conhecimento requerem que a firma atue como mecanismo de coordenação da integração destas partes, lançando mão de mecanismos como regras, rotinas e tomadas de decisão em grupo. Para que estes mecanismos logrem integrar conhecimentos, uma base comum de linguagem, cultura e significados devem ser compartilhados por todos envolvidos.

Kogut e Zander (1992) apresentam a firma como uma comunidade social na qual as habilidades sociais e individuais são transformadas em produtos e serviços economicamente úteis por meio de um conjunto de princípios organizacionais. Assim, as firmas existem porque proveem uma comunidade social de ação voluntária estruturada por princípios que não podem ser reduzidos aos indivíduos.

Kogut e Zander (1996) sugerem que a firma deva ser compreendida como uma comunidade social que realize com máxima eficiência os processos de criação e transferência de conhecimento (este último compreendido como informação e *know-how*). Por meio da combinação deste conhecimento, as firmas evoluem tanto devido às competências internas que possuem, quanto devido às influências do ambiente externo.

Na proposição de Kogut e Zander (1996), as firmas se ocupam de três funções no que tange a conhecimento: (1) identidade, (2) coordenação e (3) aprendizado. As fronteiras da firma demarcam mudanças qualitativas no “reservatório” de conhecimento disponível às pessoas, dado que a coordenação e aprendizado ocorrem dentro de um contexto organizacional de identidades compartilhadas.

Assim, sendo as firmas territórios normativos com os quais membros se identificam, tal identidade não somente reduz os custos de comunicação, mas também cria regras (explícitas ou tácitas) de coordenação e direcionamento de aprendizado, na medida em que tais membros passam a compartilhar modelos mentais e morais congruentes.

As fronteiras da firma

Outra discussão acerca da VBC como teoria da firma envolve as conjecturas sobre suas fronteiras verticais: quais deveriam ser os limites entre uma firma e outra e, conseqüentemente, qual seria o melhor modelo de governança dentro do qual a firma realiza as trocas de conhecimento.

De forma simples (ou até simplista), Grant (1996a) sugere que dados estágios adjacentes de produção A e B, ambos serão integrados dentro da mesma empresa se a produção de B necessitar de acesso ao conhecimento utilizado em A. Por outro lado, se B pode operar sem necessidade do acesso ao conhecimento de A, então ambos os estágios seriam eficientemente conduzidos por meio de interfaces de mercado.

Antes da proposta dos modelos de governança, é necessário destacar as premissas sobre os agentes econômicos que estão implícitas nesses modelos. Conforme Conner e Prahalad (1996) destacam, embora vários dos trabalhos realizados no âmbito da VBC sobre fronteiras da firma explicitamente desconsiderem premissas comportamentais sobre atores econômicos, os autores reforçam que uma suposição comportamental é particularmente importante: a racionalidade limitada.

A racionalidade limitada possui duas implicações: (1) por meio dela, tem-se que não há dois indivíduos que possuam estoques de conhecimento exatamente idênticos, devido a limitações cognitivas; (2) as relações sofrem interferências, não devido à visão

“desonesta” que embasa a premissa típica do oportunismo econômico, mas sim pelo fato de que os indivíduos são pretensamente racionais, mas o fazem apenas de forma limitada.

Isto posto, na teoria baseada em conhecimento da firma, segundo Nickerson e Zenger (2004), a discussão sobre fronteiras da firma tem trazido ênfase especial sobre a forma como modelos de governança baseados em hierarquia tendem a serem eficientes na **troca** de conhecimentos, tanto evitando a transferência para eventuais competidores quanto facilitando a transferência entre os membros da firma. Esta dualidade entre “evitar” e “facilitar” é, para McEvily e Chakravarthy (2002), um *trade-off* com o qual a VBC necessita conviver, dado que aspectos como complexidade, caráter tácito e especificidade tanto podem dificultar a imitação por parte dos competidores quanto impedir a própria combinação de conhecimentos dentro da empresa.

Contudo, os autores defendem a necessidade de analisar a VBC da firma como uma teoria acerca da eficiência de diferentes alternativas organizacionais na forma de **gerar** conhecimento. Assumindo que a geração de novos conhecimentos seja o objetivo do gestor na VCB, este deve identificar formas alternativas de buscar soluções para um problema em análise. Desta solução será depreendido o novo conhecimento, e as diferentes formas de busca estão associadas a diferentes custos e podem ser executadas dentro de diferentes modelos de governança.

Assim, para Nickerson e Zenger (2004), os **mercados** são o modelo de governança mais adequado para problemas perfeitamente decomponíveis, com baixa interação entre seus subproblemas e para os quais a busca da solução se dá baseada no processo de tentativa e erro. Além disso, considera-se que o risco dos parceiros no mercado se apropriarem do conhecimento ou enviesarem o processo de descobrimento conforme seu interesse próprio seja baixo.

O modelo clássico da **hierarquia baseada em autoridade** (dentro da mesma firma) seria adequado para problemas parcialmente decomponíveis, cujos riscos acima mencionados já possuem periculosidade média e que o processo de busca da solução se dará tanto por meio de tentativa e erro como por meio de heurísticas.

Uma derivação do modelo do parágrafo anterior, a **hierarquia baseada em consenso** preconiza que a relação de autoridade (e poder) seja substituída pelo total compartilhamento de conhecimento (como em uma comunidade acadêmica). Assim, todos os membros devem receber educação acerca do conhecimento relevante para a busca da solução do problema. Este modelo de governança seria adequado para buscas heurísticas, em

problemas praticamente não decomponíveis e nos quais o risco de apropriação ou viés oportunista seja alto.

Críticas à VBC como teoria da firma

Criticando a VBC como uma teoria sobre a existência da firma, Foss (1996a e 1996b) defende que tal visão não apresenta argumentos suficientemente robustos para justificar, sobretudo, as fronteiras da firma. Citando explicitamente o artigo de Kogut e Zander (1996), o autor destaca a possibilidade de ocorrência de uma identidade compartilhada mesmo sem a existência de uma firma e que a simples existência de um contrato de trabalho não é condição suficiente para a existência da firma (ativos também seriam necessários).

Assim, Foss e Foss (2000) sugerem que uma alternativa com grande potencial seria uma melhor articulação da VBC com as teorias econômicas sobre contratos já existentes dado que, na visão dos autores, as mesmas têm sido completamente negligenciadas pelos pesquisadores da corrente de pensamento baseada em conhecimento.

Em linha com as críticas de Nikolai Foss, para Eisenhardt e Santos (2000) a VBC não pode ser considerada uma nova teoria da estratégia, pois segundo os autores os principais pilares desta teoria não acrescentam muito a teoria baseada em recursos – apenas assume-se que o conhecimento é o recurso mais importante. Além disto, a VBC tampouco pode ser considerada uma nova teoria da firma, pois os autores julgam que o corpo de pensamento não oferece justificativas claras para a existência da firma, nem para quais as razões levam firmas a serem mais eficientes que os mercados no que tange a processos de conhecimento.

Ademais, os autores destacam a necessidade de um maior esforço de trabalhos empíricos para analisar, na prática, a relevância do conhecimento entre a heterogeneidade das firmas – fato em consonância com os propósitos da pesquisa aqui engendrada.

3.4.4 A Visão Baseada em Conhecimento da Estratégia

A proposta de uma teoria da firma baseada em conhecimento leva a uma teoria da estratégia baseada em conhecimento (CONNER e PRAHALAD, 1996). Como exemplo, parte das diferenças de lucratividade pode estar intrinsecamente relacionada à forma como a firma organiza a governança de suas transações. Dessa forma, essa subseção busca trazer os principais elementos da Visão Baseada em Conhecimento da Estratégia.

Embora previamente muito se tenha investigado sobre conhecimento e gestão, um dos primeiros esforços para explicitamente conectar o conhecimento com o desempenho superior das firmas (a base da estratégia) foi realizado por Dierickx e Cool (1989). Estes autores conceituavam o conhecimento da firma em termos de “estoques” e “fluxos”, os primeiros sendo ativos de conhecimento acumulado, e os segundos sendo correntes de conhecimento que “circulam” dentro e entre as organizações. Assim, estoques e fluxos superiores seriam a principal justificativa para a vantagem competitiva.

Em linha com esta argumentação, Grant (1996b) destaca que conforme os mercados por recursos (tangíveis) se tornam sujeitos à competitividade, o conhecimento tem emergido como o recurso mais significativo estrategicamente para a firma.

De acordo com Chen (1997), a proposta tipicamente defendida para a visão baseada em conhecimento da competição destaca a importância de ativos raros e valiosos baseados em conhecimento, cuja imitação por parte dos competidores seja extremamente difícil. Desta forma, a heterogeneidade das bases de conhecimento entre firmas é a razão fundamental da diferença de desempenho entre as diversas empresas do setor industrial. (EISENHARDT e SANTOS, 2000).

Coff (2003) busca analisar as vantagens baseadas em conhecimento sob a ótica de: (1) a origem da vantagem competitiva, que reside nas eficiências na criação e recombinação dos conhecimentos; (2) os determinantes da sustentabilidade da vantagem, que segundo o autor podem ser diretamente associados à criação de barreiras à imitação; e (3) os fatores que influenciam o padrão de apropriação dos lucros gerados por tal vantagem, que seriam refletidos na habilidade de formar coalizões, acesso a informação e custos de mudança que cada parte poderá incorrer.

Um aspecto particularmente relevante da VBC quanto à sustentabilidade da vantagem competitiva, mencionado por Coff no parágrafo acima, é a capacidade da firma em criar barreiras à imitação. Diferentemente das clássicas barreiras de entrada, da visão tradicional da organização industrial, as barreiras à imitação não buscam coibir a entrada de novos competidores no setor, mas sim impedir que os conhecimentos da firma sejam difundidos até os competidores, permitindo a imitação – fato que terminaria por erodir a vantagem competitiva conquistada.

Dado que coibir a imitação é o pressuposto para a manutenção do desempenho superior, a avaliação de questões como transferência e imitação de conhecimento passam a requerer que o mesmo seja avaliado contra uma escala que possa quantificar suas principais dimensões. Embasados em trabalhos sobre tecnologia e inovações, Zander e Kogutt (1995)

propõem a estruturação de cinco variáveis que caracterizam o conhecimento no nível individual, de grupo e organizacional:

1. Codificabilidade: o grau no qual o conhecimento pode ser codificado;
2. Ensinabilidade: reflete o treinamento das habilidades individuais, capturando o grau com o qual os funcionários podem ser educados formal ou informalmente;
3. Complexidade: considera as variações intrínsecas ao processo de combinação de conhecimentos;
4. Dependência Sistêmica: reflete o grau com que uma determinada capacidade depende da experiência de outras pessoas, para que possa ser colocada em produção;
5. Observabilidade do produto: considera o grau com que competidores poderiam copiar o conhecimento embutido na produção de um bem/serviço, uma vez que tenham compreendido as funções do produto.

Com base nestas dimensões do conhecimento, pode-se enunciar (do ponto de vista teórico) a relação entre tais características e a questão de transferência e risco de imitação. O quadro 3.4.4.1 ilustra esta conjectura.

Características do Conhecimento	Probabilidade de Transferência	Risco de Imitação
Codificabilidade	Impacto Positivo	Impacto Positivo
Ensinabilidade	Impacto Positivo	Impacto Positivo
Complexidade	Impacto Negativo	Impacto Negativo
Dependência Sistêmica	Impacto Negativo	Impacto Negativo
Observabilidade do Produto	-	Impacto Positivo

QUADRO 3.4.4.1 – Características do conhecimento e impactos na transferência
Fonte: Zander e Kogut (1995)

De maneira mais sintética que a proposta da Zander e Kogut (1995), McEvily e Chakravarthy (2002) advogam que três características do conhecimento estão frequentemente associadas à criação de barreiras à imitação: complexidade, caráter tácito e especificidade.

Complexidade é geralmente definida com base em medidas que identifiquem o quão difícil é compreender como um sistema funciona e gera seus produtos. Tornando confusas as origens do desempenho superior, dificultando a imitação e aumentando os custos

de transferência de conhecimento, a complexidade pode retardar a erosão de vantagens competitivas.

Recursos (conhecimento, no caso da VBC) são ditos específicos quando atingem sua eficiência máxima em somente determinada aplicação, sofrendo reduções de desempenho quando utilizados para outros fins. A especificidade tende a reduzir a mobilidade de recursos, tornando assim as vantagens mais duradouras.

Por fim, duas dimensões de caráter tácito são frequentemente abordadas na literatura (MCEVILY e CHAKRAVARTHY, 2002): (1) a inabilidade de articulação daquilo que se sabe para produzir o efeito esperado, isto é, o desconhecimento acerca de procedimentos de articulação aprendidos implicitamente, ignorados ou já esquecidos; e (2) a natureza pessoal do conhecimento, na medida em que mesmo que se conheçam os procedimentos, pode-se não conhecer os princípios que afetam o nível de desempenho que outro atinge.

Em uma abordagem complementar à questão das barreiras de imitação, Bogner e Bansal (2007) propõem a ocorrência de três efeitos distintos no processo de geração do conhecimento da empresa, que estão diretamente conectados à capacidade da mesma obter vantagem competitiva sustentável, na medida em que se tem um efeito de “autoalimentação” da capacidade de produção de novos conhecimentos:

1. O efeito “impacto do conhecimento”, dado que quanto maior for o impacto dos novos conhecimentos produzidos pela empresa, mais importante tendem a ser os aprendizados da mesma sobre o processo de descobrimento;
2. O efeito “gestão interna do conhecimento”, que defende que o conhecimento produzido em determinado processo de descoberta deve ser utilizado como entrada para o processo de produção de outros conhecimentos;
3. O efeito “captura da gestão do conhecimento”, que retrata o grau com que a totalidade dos novos conhecimentos subsequentes (permitidos pela descoberta) são apropriados pelo inventor original.

Concluindo, é interessante trazer a síntese elaborada pelo próprio Grant (1996b) acerca das principais premissas da VBC: (1) o conhecimento é o principal recurso produtivo da firma; (2) o conhecimento tácito é especialmente importante devido a sua possibilidade limitada de transferência; (3) o conhecimento tácito é adquirido e armazenado

nos indivíduos de forma altamente especializada e (4) a produção requer uma ampla gama de conhecimento.

Similarmente, o autor resume as principais proposições da VBC: (1) o papel fundamental da firma é a integração de conhecimento especialista; (2) as capacidades da firma são estruturadas hierarquicamente de acordo com o escopo do conhecimento que esta integra; (3) direcionamento superior e rotina são os dois principais mecanismos que existem para integrar conhecimento.

Sustentar a vantagem competitiva em condições dinâmicas de competitividade requer inovação contínua por meio de: (1) estender capacidades existentes para abranger novo conhecimento e (2) reconfigurar conhecimento existente dentro de novos padrões de integração.

3.4.5 Agenda de Pesquisa para a VBC

Conforme visto nas seções anteriores, Eisenhardt e Santos (2000) sinalizam que os impactos da VBC sobre a estratégia ainda não são totalmente conhecidos, de forma que este corpo de conhecimento ainda necessita ser mais bem definido e aprofundado. Assim, os autores sugerem uma agenda de pesquisa para a Visão Baseada em Conhecimento, que deveria endereçar ao menos três temas.

- 1) **Desenvolver taxonomias e construtos consistentes sobre o conhecimento**, de forma a solucionar inconsistências teóricas acerca de como o conhecimento é conceituado e medido, indo além das clássicas definições de conhecimento tácito e explícito;
- 2) **Conectar o conhecimento e as diversas perspectivas do saber**, focalizando o processo de geração e integração do conhecimento e não o conhecimento como um recurso, de forma a dissociar a VBC da Visão Baseada em Recursos tradicional;
- 3) **Trazer para a VBC ideias de outros campos de pesquisa**, aproveitando os *insights* potenciais de outras correntes sobre o conhecimento, como a psicologia social, a sociologia e outras correntes evolucionárias.

3.4.6 Síntese e Análise Crítica

Embora exista o delineamento de uma Visão Baseada em Conhecimento, a VBC de fato parece uma extensão da Visão Baseada em Recursos que considera o conhecimento como recurso preponderante.

Para a VBC, a firma se configura em uma comunidade que permite a criação, integração e transferência do conhecimento especialista, e os ganhos de especialização no conhecimento seriam, assim, determinantes das fronteiras da firma. O objetivo das firmas, desta forma, seria utilizar de forma estratégica seus conhecimentos para auferir rendas monopolísticas, sustentadas por questões como caráter complexo, tácito e específico dos mesmos.

Embora pareça existir sustentação para a questão do conhecimento como justificativa da teoria da firma, esta deve ser analisada com reserva. Salvo em raros casos nos quais o objetivo fim das firmas seja a própria produção e aplicação de conhecimento (consultorias especializadas, institutos privados de pesquisa, etc.), a questão de especialização do conhecimento parece ser capaz de explicar apenas parcialmente a razão de existência e fronteiras da firma.

Em decorrência do que foi apresentado no parágrafo acima, a própria aplicabilidade da Visão Baseada em Recursos deve ser observada também com reservas, pois embora o conhecimento seja insumo relevante em qualquer estratégia, colocá-lo como objetivo fim talvez seja pretensão em demasia.

3.5 Visão das Capacidades Dinâmicas (*Dynamic Capabilities View*)

Em prosseguimento às visões que focalizam aspectos internos à firma como origem da vantagem competitiva, esta seção tratará da Visão das Capacidades Dinâmicas, cuja principal linha reside na defesa da necessidade de adaptação dos fatores internos da empresa para as mudanças de ambientes competitivos dinâmicos.

3.5.1 Introdução, Dinamicidade de Mercados e Extensão da VBR

Em linha com questões já expostas em seções anteriores sobre a dinamicidade competitiva presente em setores industriais, depreende-se o papel da gestão estratégica em adequar as capacidades da firma às mudanças no ambiente, para atingir seu melhor desempenho. Contudo, para Teece (1984), as visões preponderantes da estratégia são

tipicamente embasadas em teorias econômicas ortodoxas, permeadas por hipóteses estáticas de equilíbrio, que não se coadunam com uma perspectiva dinâmica. Esta linha de argumentação foi posteriormente desenvolvida no que se convencionou chamar de Visão das Capacidades Dinâmicas (VCD).

Em continuidade a esta argumentação, Teece, Pisano e Shuen (1997), em seu principal artigo sobre a VCD, defendem que a literatura preponderante até a época lograva explicar o processo de sustentação e proteção das vantagens competitivas, mas que era deficiente na compreensão das formas pelas quais as empresas conseguiam criar estas mesmas vantagens em ambientes de rápida mudança tecnológica. Assim, para os autores, a Visão das Capacidades Dinâmicas buscava identificar as fontes de criação de valor (e sua captura) em ambientes Schumpeterianos, nos quais existia a competição baseada em inovações, práticas predatórias de preços, e a “destruição criadora” das suas próprias competências.

Teece, Pisano e Shuen (1997) compreendem a VCD como uma extensão da Visão Baseada em Recursos, na medida em que esta última não considera questões gerenciais ligadas ao desenvolvimento de novas capacidades, como gestão do conhecimento, aquisição de habilidades, entre outros. Para Eisenhardt e Martin (2000), a pesquisa sobre a Visão das Capacidades Dinâmicas é uma forma de aperfeiçoamento da VBR, na medida em que esta última pressupunha características de estabilidade e não era capaz de lidar com situações de mudanças rápidas e imprevisíveis. Perspectivas similares sobre aperfeiçoamento e complementaridade são compartilhadas por Green, Larsen e Kao (2008) e por Menon (2008).

Para Oliver e Holzinger (2008), a Visão das Capacidades Dinâmicas adiciona elementos da teoria evolucionária da firma para a VBR, contemplando a visão da firma como um conjunto de entidades tácitas que deve ser fomentada e sustentada. Esta visão evolucionária da firma, segundo Hodgson (1998) tem suas origens em Adam Smith (desenvolvimento das habilidades por meio da especialização do trabalho), Frank Knight (papel do conhecimento e a difusão da incerteza) e Edith Penrose (a firma como conjunto de reservas produtivas) e busca realizar uma analogia entre economia e biologia evolucionária. As rotinas, espalhadas e incrustadas nas empresas, seriam os equivalentes aos genes; o processo de alteração das rotinas devido a mudanças no ambiente seria o análogo da mutação; e a definição de (in)sucesso que os mercados atribuem às empresas seriam o equivalente da seleção natural.

Contudo, embora a VCD esteja fortemente relacionada com a VBR e VBC, López (2005) afirma que as três visões devem ser consideradas correntes estratégicas distintas. Na visão do autor, a VBR é essencialmente estática em sua natureza enquanto a

VBC reconhece o conhecimento como único recurso estratégico da firma – pressupostos estes que são revistos ou conciliados na Visão das Capacidades Dinâmicas, fazendo com que a mesma seja uma “confluência” das outras duas teorias.

Em suma, a diferenciação entre a o grau de dinamicidade da VBR (abordagem essencialmente estática) e da VCD (abordagem dinâmica) talvez seja a maior distinção entre ambas as visões realizada na literatura (MCGUINNESS e MORGAN, 2000; BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001). Na proposição clássica da VCD, Teece, Pisano e Shuen (1997) lançam mão do exemplo de indústrias de alta tecnologia, como semicondutores, tecnologia da informação e software. Para os autores, estes tipos de ambientes demandam inovação rápida e flexível, além da capacidade de coordenação de capacidades internas e externas.

3.5.2 O papel da firma para a VCD

Ao buscarem defender as justificativas para a organização de firmas ou mercados, Teece, Pisano e Shuen (1997) apresentam dois pontos para a discussão. Primeiro, e de certa forma já discutido na Visão Baseada em Conhecimento da firma, a presença de fortes incentivos individuais (como os presentes no mercado) poderia ter efeito destrutivo nos processos de aprendizado e cooperação.

Segundo, conforme os autores defendem, a essência das capacidades e competências, foco desta perspectiva, não pode ser prontamente montada por meio dos mercados – ao contrário, a replicação de habilidades leva tempo para sua consolidação.

Assim, em contrapartida à análise de recursos defendida pela VBR, Teece, Pisano e Shuen (1997) propõem que a compreensão da existência de competências e capacidades da firma seja realizada por meio de três dimensões: processos, posições e trajetórias.

Os processos se referem à forma pela qual as coisas são realizadas na firma, isto é, suas rotinas e padrões de execução. Assim, os processos organizacionais desempenham três papéis principais: (1) coordenação e integração, conceito estático que defende que a forma como os gestores coordenam e integram as atividades dentro da firma têm efeito diferenciador na sua base de competências; (2) aprendizado, conceito dinâmico que defende que a repetição e a experimentação permite que as coisas sejam realizadas de forma melhor e mais rápida; (3) reconfiguração, conceito definido como transformacional, que defende a importância da percepção acerca da necessidade de reconfigurar a estrutura de ativos da firma, e realizar as transformações interna e externa necessárias.

A posição se refere aos atributos (do inglês, *endowments*) da firma, as quais determinam, em determinado momento, a vantagem competitiva da empresa. Para Teece, Pisano e Shuen (1997), estes ativos podem ser de diversos tipos, como por exemplo: tecnológicos, financeiros, de reputação, estruturais, institucionais, mercadológicos, organizacionais, entre outros.

A trajetória se refere às alternativas estratégicas das quais a firma pode lançar mão, sobretudo à presença de retornos crescentes e a existência de dependências de trajetória. A questão da dependência de trajetória, já introduzida em subseções anteriores, ganha nova relevância na medida em que as oportunidades tecnológicas que se apresentam à firma trazem especificidades relevantes, dado que as estruturas organizacionais que conectam as firmas às diversas fontes de pesquisa e conhecimento (universidades, institutos, mercados, etc.) são distintas.

3.5.3 Terminologia e Definições da VCD

Para Teece, Pisano e Shuen (1997), a definição da terminologia a ser utilizada é parte relevante no desenvolvimento da corrente de pensamento da VCD. Assim, abaixo se encontram os termos apresentados pelos autores, conforme sua definição⁶ (p. 516):

- Fatores de produção: são *inputs* não diferenciados (não específicos à firma), disponíveis de forma desagregada nos mercados;
- Recursos: ativos específicos à firma que são difíceis (se não impossíveis) de serem imitados;
- Rotinas e competências organizacionais: ativos específicos à firma (recursos) que são montados em agrupamentos integrados, que forma que permeiem indivíduos e grupos, e permitam que a firma execute atividades distintas;
- Capacidades dinâmicas: habilidade de a firma integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas, de forma a endereçar ambientes de mudanças rápidas. Assim, as capacidades dinâmicas refletem a habilidade da organização em atingir formas novas e inovadoras de

⁶ Em virtude da ampla variedade de definições para termos relativos a recursos e competências presentes na literatura (pra exemplos, verificar Mills, Platts e Bourne, 2003), optou-se, neste trabalho, por trazer as traduções literais das propostas elaboradas pelos autores originais. Busca-se, assim, evitar a proposição de novas definições, que trariam ainda mais dificuldades para a construção de uma terminologia difundida e amplamente aceita.

vantagens competitivas dadas às dependências de trajetória e as posições de mercado;

- Produtos: bens ou serviços produzidos pela firma com base na utilização das competências que esta possui.

Assim, a Visão das Capacidades Dinâmicas, segundo Teece, Pisano e Shuen (1997) constitui uma nova corrente que traz foco a questões negligenciadas pelas visões anteriores:

“O termo “capacidades” enfatiza o papel essencial da gestão estratégica na adaptação, integração e reconfiguração de habilidades, recursos e competências (tanto internas quanto externas) para atender as exigências de um ambiente em alteração (...) O termo “dinâmicas” se refere à capacidade de renovar as competências de forma a adquirir harmonia e coerência com um ambiente de negócios em constante mudança” (p. 515)

Zollo e Winter (2002, p. 340) *apud* Macpherson, Jones e Zhang (2004) definem as capacidades dinâmicas como “um padrão aprendido e estável de atividade por meio do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas de operação na busca de aumentos de eficiência”.

Para Eisenhardt e Martin (2000, p. 1107), as capacidades dinâmicas são:

“processos que utilizam recursos – especificamente aqueles que integram, reconfiguram, ganham e liberam recursos – para se adaptar ou criar mudanças no mercado. As capacidades dinâmicas são, portanto, as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as firmas atingem novas configurações de recursos conforme os mercados emergem, colidem, se dividem, evoluem ou morrem”.

Um ponto bastante relevante da compreensão de Eisenhardt e Martin (2000) acerca das capacidades dinâmicas é que estas são processos “simples”, rotinas identificáveis e específicas como as rotinas de desenvolvimento de produtos, de formação de alianças, etc. Dissocia-se, assim, das definições tautológicas clássicas que constituem uma das mais relevantes críticas à Visão Baseada em Recursos.

Wang e Ahmed (2007, p. 35) definem capacidades dinâmicas como “a orientação da firma em constantemente integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, sobretudo, atualizar e reconstruir suas capacidades centrais em resposta ao ambiente em mudança, de forma a atingir e sustentar a vantagem competitiva”. Dessa forma, os autores entendem as capacidades dinâmicas de forma ligeiramente diferente de Eisenhardt

e Martin (2000), ao considerar que as capacidades não são processos simples, mas sim estão embutidas nos processos.

Diversas outras definições são trazidas na literatura, mas constituem apenas variações sobre as aqui apresentadas. Para uma referência acerca destas outras propostas, sugere-se consultar o trabalho de Menon (2008), que realiza revisão sobre os conceitos utilizados em diversos trabalhos da VCD.

3.5.4 Vantagem competitiva e o desenvolvimento de competências

Um ponto central à VCD é a necessidade de desenvolvimento de competências que consigam responder às demandas impostas pela dinâmica dos mercados. Contudo, além disto, deve-se ressaltar que a VCD não se ocupa somente da alteração da base de competências da firma em questão. Ao contrário, a Visão das Capacidades Dinâmicas preconiza que a vantagem competitiva emerge tanto da exploração bem-sucedida das competências existentes, quanto do processo de desenvolvimento de novas capacidades, a serem exploradas no futuro.

Para Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 23), as “competências propiciam a vantagem competitiva somente se embasarem em um conjunto de rotinas, habilidades e ativos complementares que são difíceis de imitar”. Neste contexto, dois conceitos são introduzidos: (1) a replicação, que envolve a transferência e reutilização de competências em diferentes ambientes dentro da mesma empresa, fato que pode ser complexo quando o conhecimento não é codificado, e levando-se em consideração que competências, capacidades e rotinas possuem caráter tácito e são difíceis de replicar; (2) a imitação, que é a replicação realizada por um concorrente, sendo que quanto mais fácil a imitação no mercado, mais rápida tende a ser a dissipação de lucros.

Assim como a ideia da competição Schumpeteriana, a Visão das Capacidades Dinâmicas encerra outro conceito da Economia da Inovação: a dependência da trajetória. Para Puffert (1999), um processo econômico apresenta dependência de trajetória quando a história do processo tem efeitos duradouros sobre seus encaminhamentos subsequentes. Processos desta natureza não convergem a um estado de equilíbrio global estável; ao contrário, as características dinâmicas dos mesmos trazem persistência aos efeitos de determinados eventos, de forma que a sequência do equilíbrio depende da trajetória seguida pelo processo.

Especificamente aplicado a VCD, Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 515) afirmam que:

“... escolhas sobre domínio de competências são influenciadas por escolhas passadas. Em um dado período no tempo, firmas devem seguir uma trajetória de desenvolvimento de competência. Esta trajetória define não apenas quais escolhas estarão abertas para a firma hoje, mas também coloca limites acerca de como seu repertório interno poderá ser no futuro. Assim, em vários momentos do tempo, as firmas se comprometem quase que irreversivelmente a determinados domínios de competências”.

Eisenhardt e Martin (2000) destacam também que o processo de evolução das capacidades dinâmicas não fica restrito a sua característica de dependência da trajetória. Para os autores, outras questões devem ser trazidas para a compreensão deste processo: (1) o aprendizado ocorre principalmente pela prática e pela codificação desta experiência em tecnologia e procedimentos que possam ser aplicados às rotinas organizacionais; (2) erros e crises são eventos que devem constituir parte do aprendizado para evolução das capacidades; (3) a velocidade de aquisição da experiência também é questão importante, dado que experiências extremamente rápidas podem resultar na incapacidade dos gestores em convertê-las em aprendizado, enquanto que experiências lentas podem dificultar a conexão das mesmas ao longo do tempo; e (4) a ordem de implementação das capacidades dinâmicas é importante, dado que estas são frequentemente combinações de capacidades simples e entre as quais pode haver alguma relação de precedência temporal.

De certa forma decorrente de sua definição mais prática do conceito, para Eisenhardt e Martin (2000), embora as capacidades dinâmicas apresentem características idiossincráticas acerca de seus detalhes e trajetórias, existe também um conjunto de “similaridades” que pode ser associado a características semelhantes de processos eficientes de diferentes organizações. Como exemplo, os autores citam que em processos de desenvolvimento de produtos, a participação de times multifuncionais é frequentemente defendida como uma “boa prática”, que leva a níveis superiores de desempenho.

Contudo, a existência de similaridades entre capacidades eficazes, não implica dizer que estas sejam parecidas entre as diversas firmas. Ao contrário, esta existência implica quatro diferentes conceitos (EISENHARDT e MARTIN, 2000): (1) equifinalidade, dado que as firmas iniciam o desenvolvimento de suas capacidades em diferentes pontos de partida, seguem por trajetórias distintas, mas podem criar capacidades que sejam similares em termos de seus principais atributos; (2) as similaridades podem sugerir que capacidades são mais

substituíveis e fungíveis que geralmente são advogados na literatura; (3) similaridades implicam que as capacidades dinâmicas não são, *per se*, origem da vantagem competitiva sustentável, na medida em que minam os pressupostos de inimitabilidade, imobilidade e não-substituíbilidade da VBR (DE TONI e TONCHIA, 2003); (4) a escala de “efeitos idiossincráticos” dos estudos empíricos pode estar superestimada, ignorando atributos organizacionais-chaves que conectem as capacidades ao desempenho da firma.

Além disso, Eisenhardt e Martin (2000) defendem que o padrão de efetividade das capacidades dinâmicas depende do grau de dinamismo que pode ser verificado no mercado. Em mercados moderadamente dinâmicos (estrutura industrial estável, fronteiras definidas, competidores identificáveis e mudanças previsíveis), as capacidades dinâmicas lembram as rotinas organizacionais, isto é, complexas, analíticas e embasadas em conhecimentos existentes. Em contrapartida, nos mercados altamente dinâmicos (estrutura industrial ambígua, fronteiras não definidas, alternância de competidores e mudanças não lineares), as capacidades dinâmicas tendem a ser simples, experimentais e interativas, de forma a manter os gestores focados em questões importantes do negócio e conferir a flexibilidade necessária para reagir às mesmas (EISENHARDT e SULL, 2001).

Assim, em mercados altamente dinâmicos, as capacidades estão relacionadas à criação de novos conhecimentos, específicos a cada situação e que envolvem desenvolvimentos parciais, processos de experimentação, entre outros. Nestes mercados, a erosão da vantagem competitiva não se deve somente a fatores externos à firma, mas também ao colapso de suas próprias capacidades internas por meio das mudanças do mercado. Desta forma, para Eisenhardt e Martin (2000, p. 1117), o potencial de vantagem competitiva de longo prazo “reside em utilizar as capacidades dinâmicas mais rapidamente, mais astuciosamente e mais improvisadamente que os competidores para criar configurações de recursos que tragam vantagens”.

Desta forma, a Visão das Capacidades Dinâmicas, por meio de sua busca pela adaptação e extensão das competências, traz ênfase para o papel dos gestores da organização. Para Harrell, O’Reilly III e Tushman (2007) e Jantunen *et al* (2005), os gestores devem realizar duas tarefas-chave na administração estratégica: (1) perceber de forma acurada as mudanças no ambiente competitivo, incluindo alterações potenciais de tecnologia, consumidores, normas regulatórias e competição e (2) agir sobre estas oportunidades ou ameaças de forma a capturá-las, reconfigurando suas bases de recursos e competências para explorá-las eficientemente. Assim, o uso das capacidades dinâmicas varia em função do grau de percepção das oportunidades, o desejo dos gestores em persegui-las e a habilidade dos

mesmos em implementarem as mudanças necessárias (ZAHRA, SAPIENZA e DAVIDSSON, 2006)

Entre as diversas atividades realizadas no sentido de desenvolver as capacidades, Tushman e Anderson (1986) fazem distinção entre tarefas “*competence-enhancing*” e “*competence-destroying*”, associando a estas últimas o problema das descontinuidades tecnológicas. Assim, enquanto as atividades *competence-destroying* buscam renovar as capacidades das firmas, estando associadas à descontinuidade tecnológicas e acirramento da turbulência ambiental, *competence-enhancing* são evoluções das capacidades atualmente presentes, e estão associadas ao caráter incremental da tecnologia.

Para Pavitt (1987) *apud* Dogson (1989), a destruição de capacidades (*competence-destroying*) tende a ser mais rara, dada à acumulação sistemática, variada e contínua de competências tecnológicas em grandes firmas. Segundo Patel e Pavitt (2000), embora avanços radicais possam destruir parte das competências da firma, é improvável que destruam todas, e tais avanços podem ser combinados com competências estabelecidas; assim, estes autores dizem que o termo “*competence augmenting*” talvez seja mais apropriado que “*competence destroying*”.

No contexto do desenvolvimento das capacidades dinâmicas, uma questão particularmente relevante se refere ao lócus da evolução destas capacidades. Rotharermel e Hess (2006) mencionam que três diferentes níveis devem ser considerados, de forma a eliminar vieses de observação sobre heterogeneidade de interdependência: (1) o nível individual, que representa esforços dos indivíduos para o desenvolvimento de conhecimentos e competências; (2) o nível da firma, que representa investimentos internos à mesma, como o desenvolvimento de atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D); e (3) o nível da rede, que representa esforços externos para desenvolvimento de competências, como a formação de alianças estratégicas com parceiros. Assim, os mecanismos utilizados para o desenvolvimento das competências devem considerar estes três níveis como alavancas para as capacidades dinâmicas.

Além do nível de “rede”, Griffith e Harvey (2001) expandem o conceito das Capacidades Dinâmicas para o ambiente mundial, sugerindo as “Capacidades Dinâmicas Globais”: capacidades difíceis de imitar, incluindo a coordenação efetiva de relacionamentos interorganizacionais, que podem conferir vantagem competitiva para a empresa no nível global. Segundo os autores, dois elementos embasam estas capacidades mundiais: 1) desenvolvimento de coerência sistêmica global, enquanto se levam em consideração as

especificidades da atuação em cada um dos países e 2) adaptação, integração e reconfiguração de recursos internos e externos para capturar as oportunidades do ambiente global.

3.5.5 Críticas à VCD

Embora a VCD tenda a sofrer críticas similares àquelas colocadas para a VBR, alguns outros registros têm sido realizados na literatura. Esta subseção busca trazê-los, de forma sintética.

Para Pandza *et al* (2003), tanto a VCD quanto a VBR realizaram desenvolvimentos expressivos em explicar as razões passadas pelas quais algumas firmas conseguem obter desempenhos superiores a outras, mas têm sido menos eficazes em oferecer orientações prescritivas sobre como estas capacidades e recursos devem ser gerenciados e desenvolvidos.

Além disso, McGuinness e Morgan (2000) destacam duas premissas da VCD que terminam por ser duas de suas principais críticas. A primeira se refere às limitações do conhecimento gerencial em identificar quais capacidades são centrais ao negócio da firma, dado que a identificação deste tipo de capacidades pode ser conseguida somente com a análise *post hoc* (crítica também compartilhada por Zahra, Sapienza e Davidsson, 2006). A segunda se refere à hipótese implícita da VCD de que as capacidades organizacionais podem ser, de fato, ativamente gerenciadas. Contudo, deve-se considerar que as competências emergem de processos sociais e, em última instância, poderia se considerar que a firma “é” sua competência.

Para Montresor (2004), o dinamismo da Visão das Capacidades Dinâmicas é uma propriedade que apresenta certo grau de tautologia, crítica também similar àquela apresentada para a VBR. Esta tautologia, segundo o autor, deriva do fato de recursos e capacidades serem suscetíveis à mudança (dinâmicos, portanto), de forma que eles tendem a ser alterados tanto (1) em decorrência de mudanças no cenário competitivo, as quais demandam a construção de novas capacidades e (2) a própria aplicação dos recursos e capacidades tende a gerar novos recursos (principalmente conhecimento) que são acumulados.

Além dessas críticas, Cavusgil, Seggie e Talay (2007) acrescentam que a relação entre Capacidades Dinâmicas e aprendizado é frequentemente citada na literatura, mas pouco é compreendido acerca da forma e natureza da ligação entre estes dois conceitos. Embora Nielsen (2006), Smith e Pietro (2008), Chen e Lee (2009) e Macpherson, Jones e Zhang (2004) sugiram que os processos de gestão do conhecimento constituam as bases das

capacidades dinâmicas, Cavusgil, Seggie e Talay (2007) conjecturam que o conhecimento pode também ser o elemento mediador entre capacidades e vantagem competitiva.

Similarmente ao apresentado no parágrafo anterior, a relação entre Capacidades Dinâmicas e Inovação é sugerida na literatura (LIAO, KICKUL e MA, 2009, LAZONICK e PRENCIPE, 2005 e AYUSO, RODRIGUEZ e RICART, 2006), mas tampouco é explorada e compreendida em maior profundidade.

3.5.6 Síntese e Análise Crítica

Combinando as outras teorias de estratégia baseadas em fatores internos com contribuições da economia evolucionária, a Visão das Capacidades Dinâmicas apregoa a necessidade das empresas reconfigurarem seus recursos e competências para as mudanças do mercado.

A teoria da firma que embasa as Capacidades Dinâmicas é, em alguma medida, combinação das teorias que suportam a VBR e a VBC. Para a VCD, os *endowments* da firma viabilizam as capacidades, ao mesmo tempo em que esta representa lócus adequado para aprendizado e cooperação que permitirão a reconfiguração de recursos preconizada.

O objetivo estratégico das firmas, para a Visão das Capacidades Dinâmicas, seria explorar competências existentes e desenvolver novas competências que serão utilizadas no futuro, auferindo assim rendas monopolísticas.

Por fim, uma consideração crítica deve ser feita à relevância prática da VBC, dado que esta demanda a inequívoca identificação das capacidades e a efetiva gestão sobre as mesmas, para que estas possam ser desenvolvidas. Assim como já foi comentado para as outras visões da estratégia baseadas em fatores internos à firma, questões como limitações da cognição gerencial, entre outras, podem dificultar a clara compreensão de quais são as capacidades diferenciais e como geri-las.

3.6 Quadro-Resumo das Visões da Estratégia

Embasando-se na síntese teórica realizada neste capítulo, o quadro 3.6.1. busca apresentar as diversas visões da estratégia, em uma perspectiva comparativa. Serão analisados os principais pressupostos, elementos constituintes, direcionamentos e críticas de cada uma destas perspectivas, para que se possa posteriormente verificar sua aplicabilidade na pesquisa empírica.

	Foco principal	Antecedentes Históricos	Teoria da Firma	Caráter estático/dinâmico	Unidade de Análise	Lógica Subjacente	Origem e Sustentabilidade dos Lucros	Objetivos Estratégicos da Firma	Principais Críticas
Organização Industrial	Fatores externos à firma.	Trabalhos no campo da Economia, sobretudo os de Mason e Bain sobre estrutura da indústria e barreiras à entrada.	Firma como função técnica de produção, que busca ponto ótimo na racionalização de custos por meio das economias de escala e escopo.	Visão essencialmente estática e de equilíbrio dos mercados.	Originalmente concebida com o setor industrial como unidade de análise, mas esforços realizados para focalizar firma e grupos estratégicos.	Modelo da Estrutura-Condução-Desempenho, que defende que o desempenho é produto da conduta da firma, a qual é condicionada pela estrutura do setor.	Rendas monopolísticas, auferidas por meio da construção de barreiras à entrada de novos competidores.	Construir uma posição favorável dentro do setor industrial, frente às cinco forças indicadas por Porter.	Críticas ao caráter estático e em equilíbrio do Mercado. Críticas ao foco excessivo em fatores externos à firma.
Visão Austríaca da Estratégia	Fatores externos à firma.	Desenvolvimentos de Menger, Schumpeter, Hayek e Mises sobre o empreendedorismo e os mercados em desequilíbrio.	Dualismo firma/empreendedor; ação empreendedora realizada pela firma ou pelo indivíduo.	Visão dinâmica dos mercados, os quais são continuamente perturbados pela ação empreendedora.	A ação empreendedora como geradora do desenvolvimento econômico.	Empreendedor busca “novas combinações de fatores”. Competição como processo de descoberta.	Rendas Schumpeterianas, derivadas da inovação e da mobilização pioneira de recursos.	Agir de forma inovadora, buscando oportunidades não exploradas.	Foco em fatores externos à firma.
Visão Baseada em Recursos	Fatores internos à firma.	Trabalhos iniciais de Edith Penrose sobre diversificação, e trabalhos de Barney e Wernerfelt sobre limitações da OI.	Firmas como combinação de recursos produtivos heterogeneamente distribuídos.	Visão estática a respeito dos recursos possuídos pela firma.	Firma e os recursos únicos que ela possui.	Distribuição heterogênea de recursos entre firmas. Recursos com modelo VRIN - <i>valuable, rare, imperfectly imitable e non-substitutable</i> .	Rendas monopolísticas da detenção de recursos VRIN; Sustentabilidade condicionada pelas “barreiras de posicionamento”/“mecanismos de isolamento”.	Direcionamento estratégico de forma a explorar recursos e capacidades da firma.	Caráter estático atribuído aos recursos. Terminologia nebulosa ou tautológica. Dificuldades metodológicas e de operacionalização de construtos.

	Foco principal	Antecedentes Históricos	Teoria da Firma	Caráter estático/dinâmico	Unidade de Análise	Lógica Subjacente	Origem e Sustentabilidade dos Lucros	Objetivos Estratégicos da Firma	Principais Críticas
Visão Baseada em Conhecimento	Fatores internos à firma.	Desdobramento da VBR, e trabalhos de Grant focalizando conhecimento.	Firmas como comunidades que permitem a criação, integração e transferência do conhecimento especialista.	Visão dinâmica dos mercados e do processo do conhecimento.	Firma e seus processos relacionados a conhecimento	Ganhos de especialização no conhecimento. Processos de criação, integração e transferência de conhecimento.	Rendas monopolísticas, do uso eficiente do conhecimento único. Sustentabilidade derivada das barreiras à imitação: complexidade, caráter tácito e especificidade	Explorar estrategicamente a criação, uso e recombinação dos conhecimentos.	Inadequação da VBC como teoria da firma. Taxonomias e construtos de conhecimento pouco definidos. Foco exclusivo em conhecimento.
Visão das Capacidades Dinâmicas	Fatores internos à firma.	Desdobramento da VBR, teoria econômica evolucionária, e trabalhos de Teece, Pisano e Shuen.	Firmas como lócus adequado de aprendizado e cooperação. Aspectos dos <i>endowments</i> das firmas viabilizam capacidades que não seriam obtidas dos mercados.	Visão dinâmica do mercado e também das capacidades internas da firma.	Processos, posições e trajetórias das capacidades no contexto da firma.	Teoria evolucionária aplicada ao conceito de capacidades. Dependência de trajetória como condicionante do desenvolvimento.	Rendas monopolísticas, emergentes da capacidade única de reconfigurar seus recursos e competências para novas condições do mercado.	Explorar de forma bem-sucedida as competências existentes, e avançar no processo de desenvolvimento de novas capacidades, a serem exploradas no futuro.	Capacidades podem não ser percebidas, por limitações cognitivas. Capacidades podem não ser gerenciáveis. Tautologia a respeito da “dinamicidade”.

QUADRO 3.6.1. – Síntese das Visões da Estratégia

Fonte: Elaborado pelo autor

Práticas: Procedimentos, Episódios e Ferramentas

As práticas, para Reckwitz (2002) *apud* Whittington (2006), se referem a rotinas compartilhadas de comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos para pensar, agir e utilizar “coisas”, estas últimas em seu sentido amplo.

Em pesquisas pautadas na Estratégia como Prática, a análise de práticas tende a identificar questões como: quais práticas são utilizadas, como as mesmas são empregadas, as alterações que estas sofrem com seu uso e a forma como estes padrões de utilização impactam a formação da práxis tanto no nível macro (institucional e organizacional) quanto no nível micro (atividades que compõem o dia-a-dia da estratégia) (JARZABKOSKI, BALOGUN e SEIDL, 2007).

Johnson *et al* (2007) sugerem quatro tipos de práticas organizacionais, nas quais as pessoas se engajam durante a atividade de estratégia:

- Procedimentos e sistemas institucionalizados, como o planejamento estratégico;
- Ferramentas, como as comumente utilizadas na definição de estratégias;
- Normas ou comportamentos que seguem roteiros, como comportamentos direcionados que ocorrem em reuniões gerenciais;

- Episódios estratégicos, como reuniões de conselho, retiros para planejamento estratégico, etc.

Segundo Seidl (2003), a prática estratégica é reducionista em sua essência, pois acaba mapeando o ambiente complexo em modelos cognitivamente compreensíveis e sobre os quais a empresa pode tomar suas ações. Nesta redução, os estrategistas acabam por utilizar práticas estratégicas difundidas nos ambientes, como forma de obter legitimação social e reduzir críticas e ceticismo. Contudo, o autor destaca que a cada vez que o estrategista utiliza uma destas práticas, ele acaba por inadvertidamente criar uma nova, específica ao contexto no qual esta será utilizada.

As práticas da estratégia serão tratadas neste capítulo, o qual está estruturado da seguinte forma: primeiramente discorre-se sobre as possíveis visões sobre o termo “prática” e sobre as questões de adaptação e recursividade das mesmas. Em seguida, exploram-se os episódios, procedimentos e ferramentas que constituem a prática da estratégia. Especificamente sobre as ferramentas, busca-se definir a “caixa de ferramentas” que será utilizada na parte empírica deste trabalho.

4.1 Visões da Prática

Conforme destacam Hellmann e Rasche (2006) e Rasche e Chia (2009), a literatura sobre práticas sociais contempla diversas visões, cada uma enfocando uma determinada característica dos atores e do sistema social que os envolve. Desta forma, os autores trazem quatro diferentes visões, de Bordieu (1979), Giddens (1976), De Certeau (1994) e Latour (2001), todos citados por Hellmann e Rasche (2006), sintetizadas a seguir.

Para Bordieu, a perspectiva interna (subjéctiva) dos atores é caracterizada pelo “hábito”, um sistema de esquemas estruturados de percepção, pensamento e ação disponíveis ao ator e que operam além de sua consciência e, portanto, fora de seu controle deliberado. A construção do hábito é determinada pelas estruturas externas (objetivas) ao ator, e que, em virtude de sua internalização, fazem parecer que o ator segue a normas e regras explícitas. Assim, para Bordieu, as práticas são resultados de estruturas incrustadas nos atores.

Giddens defende que as práticas sociais são importantes porque representam uma forma de conexão entre a teoria de ação e a análise estrutural. Assim, práticas existem como uma atividade regular dos agentes, que traz à tona as relações de interdependência entre indivíduos e grupos. Desta forma, Giddens define práticas como um tipo regularizado de atos,

trazendo duas implicações para a Estratégia como Prática: primeiro, as práticas são rotinizadas, estáveis e institucionalizadas, e segundo as práticas são sempre situadas dado que os atores as mudam e adaptam no curso de ação.

Para De Certeau (1994, p. 474) a prática “é a investigação de formas nas quais os usuários operam ou, em um sentido mais amplo, formas de operar e fazer as coisas”. Assim, o autor conceitua as práticas como uma forma de pensar investida em uma forma de agir, que não pode ser dissociada da “arte” de usar. Há assim o aspecto da criatividade aplicado ao uso das práticas, que ocorre de forma imprevisível e produz variabilidade.

Por fim, Latour traz foco para os aspectos não humanos das práticas, enfatizando os artefatos e sugerindo que as práticas sociais consistem das “coisas” e de seus “usos”. Este posicionamento traz três implicações: primeiro, tudo o que modifica o estado das coisas é um ator, seja humano ou não; segundo, atividades e práticas não se limitam aos indivíduos mas são resultados das relações entre atores em uma rede; terceiro, a simetria entre humanos e não humanos na representação das práticas requer foco similar nas habilidades e conhecimentos incorporados em ambos.

Estas visões sobre o termo “prática” sintetizadas nesta seção serão particularmente relevantes para a questão da adaptabilidade e recursividade, tratadas na sequência deste trabalho.

4.2 A questão da adaptação e recursividade

O termo “prática” pressupõe a execução repetitiva de atitudes organizacionais até que estas se tornem “praticadas”, isto é, para que se tornem ações habituais e rotineiras (JARZABKOWSKI, 2004).

As diversas visões sociais apresentadas na seção anterior podem ser utilizadas para explicar o aspecto rotineiro das práticas. Por exemplo, a estruturação de Giddens advoga que a interação entre agentes e estruturas sociais ocorre por meio de práticas pertencentes a rotinas diárias, ao passo que o conceito de “hábito” de Bordieu assume que novas informações são estruturadas de acordo com informações já acumuladas, resultando em constância e dificuldades para mudanças.

Embora a recursividade garanta os benefícios da repetibilidade de práticas, há também o aspecto negativo do fenômeno, dado que as práticas ao se tornarem recursivas ficam suscetíveis à inércia organizacional. A esta dificuldade, Jarzabkowski (2004) denomina “problema da recursividade”, que ao mesmo tempo em que garante a continuidade das práticas, limita as tentativas de adaptação e construção de novas sequências.

O problema da recursividade é, assim, decorrente de fenômenos que ocorrem em três níveis. No nível do ator, é largamente influenciado pela cognição individual, dado que os modelos mentais dos atores são fortemente condicionados por regras formais e experiências anteriores. No nível organizacional, fenômenos como a dependência de trajetória e rotinas organizacionais persistentes terminam por garantir a repetibilidade dos padrões de práticas. No nível das instituições, DiMaggio e Powell (1991) introduzem a questão do isomorfismo, que se refere ao processo pelo qual forças institucionais poderosas emergem e levam as organizações a se tornar mais similares entre si.

Como contra-argumento para as questões de recursividade, existe um conjunto de ideias que preconizam a adaptação das práticas, tanto no nível de pequenos ajustes incrementais até a reorientação radical. Jarzabkowski (2004) utiliza a teoria de pertinência social de Sztompka (1991 *apud* Jarzabkowski, 2004) para tratar a questão da adaptação, a qual advoga que a interação entre agente e estruturas não provê sustentação para comportamentos estabelecidos – fomentando, assim, a adaptação.

Esta adaptação, na teoria de Sztompka, ocorre por meio da interação entre dois contextos: o macronível, caracterizado por múltiplas instituições sociais, e o micronível heterogêneo devido ao movimento social localizado dos diálogos, interações e execuções pelas pessoas (as comunidades de prática).

Ainda segundo Jarzabkowski (2004), existem características contextuais (culturais, estruturais e políticas) que tendem a privilegiar a recursividade ou a adaptação das práticas. Formas estruturalmente burocráticas e divisionais, que privilegiam a especialização do trabalho e múltiplos níveis de hierarquia tendem a ser suscetíveis à recursividade. Em contrapartida, arranjos organizacionais mais contemporâneos, com menor nível de estruturação, tendem a fomentar a inovação e adaptabilidade das práticas.

Neste estudo, buscar-se-á analisar a tendência para adaptação ou recursividade frente às variáveis contextuais externas das empresas. Como exemplo, será avaliada a correlação entre a adaptabilidade das práticas e empresas imersas em ambientes competitivos de alta velocidade, que supostamente buscariam processos que conferissem dinamicidade a suas competências.

4.3 Procedimentos Estratégicos

Procedimentos e sistemas institucionalizados são, para Johnson *et al* (2007), um dos quatro tipos de práticas organizacionais, nas quais as pessoas se engajam durante a

atividade de estratégia. O planejamento estratégico talvez seja um dos procedimentos mais conhecidos para a atividade de estratégia.

Segundo Oliveira (2001, p. 46), o planejamento estratégico é “um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas da empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

De maneira similar aos modelos existentes na literatura, David (2001) propõe um modelo de planejamento estratégico que abrange etapas de formulação, implementação e avaliação da estratégia. Este modelo é representado na figura 4.3.1.

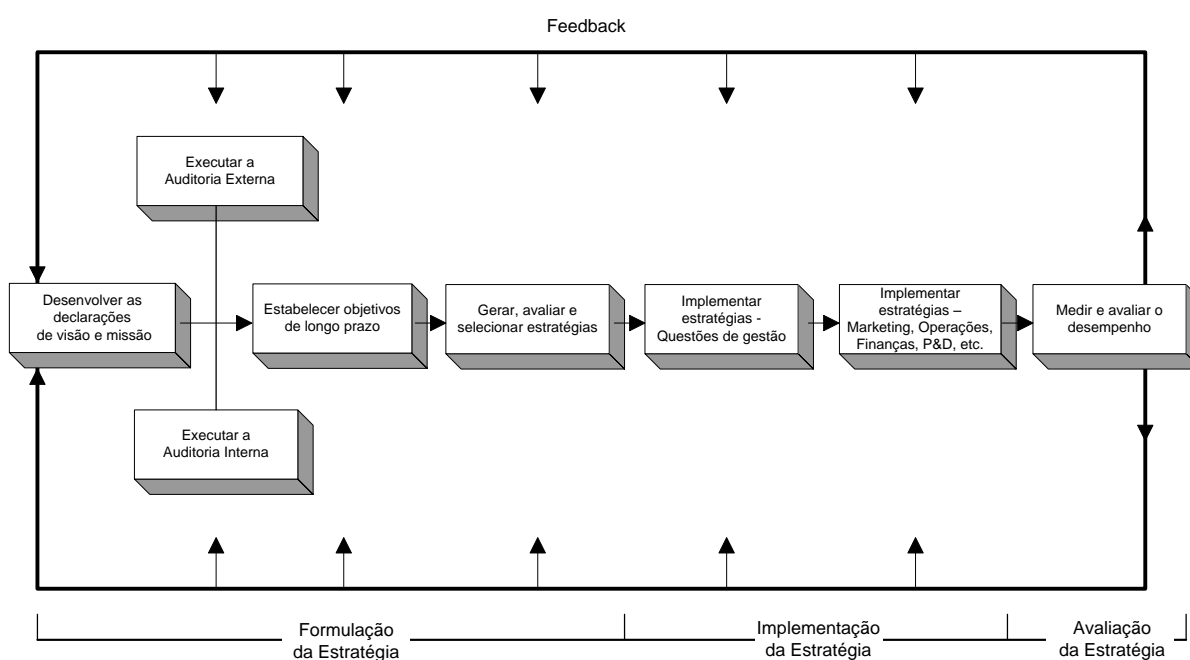


FIGURA 4.3.1 - Modelo de planejamento estratégico
Fonte: David (2001).

Acerca deste modelo, David (2001) faz ainda três considerações relevantes. A primeira é que a identificação da visão, missão, objetivos e estratégias atuais da empresa é o ponto de partida para o processo de planejamento, pois a situação atual de uma companhia pode inviabilizar certas estratégias e até mesmo ditar um curso de ação específico. A segunda é que o processo de planejamento nunca termina, dado que as atividades de formulação,

implementação e avaliação da estratégia necessitam ser desempenhadas continuamente. A terceira é que o processo não é claramente dividido e limpidamente executado como o modelo pode sugerir - as atividades podem se sobrepor e interagir.

A respeito da segunda consideração de David (2001), contudo, deve-se mencionar a distinção feita por Ansoff, Declerck e Hayes (1981) entre planejamento estratégico e administração estratégica. Sucintamente, o primeiro se refere à produção de um plano e, portanto teria início e fim definidos, enquanto que o segundo se referiria ao fenômeno comportamental de implantação e controle do planejamento, realizado de forma contínua.

Além dos procedimentos e sistemas, os episódios estratégicos constituem outro tipo de prática, e serão descritos a seguir.

4.4 Episódios Estratégicos

Em linhas gerais, os episódios estratégicos tratam de eventos como reuniões de negócios, workshops, revisões periódicas dos resultados, etc. Hendry e Seidl (2003, p.176) definem episódios com base nas ideias de sistemas sociais de Niklas Luhmann. Para os autores, episódios são “uma sequencia de comunicações estruturadas em termos de seu início e fim, por meio das quais as organizações podem rotineiramente suspender suas estruturas normais de discurso, comunicação e hierarquia, e criar uma oportunidade para a prática estratégica reflexiva.” Desta definição, depreende-se que os episódios constituem uma “rotina para a quebra de rotina”, isto é, uma forma planejada de desconectar a empresa (sobretudo seus principais executivos) do cotidiano da operação da firma, e criar momento para reflexão sobre temas estratégicos.

A teoria de sistemas sociais de Luhmann (1986) *apud* Hendry e Seidl (2003), focaliza não a estruturação de sistemas em torno de pensamentos e comportamentos de atores individuais, mas sim nos sistemas de comunicação que definem, de uma forma ou de outra, como os processos de comunicação ocorrem. Nesse contexto, os episódios formam um mecanismo social que “suspende” a prática de comunicação normal (cotidiano de operação) e instaura uma prática alternativa (dos episódios) sem, contudo, romper com práticas e rotinas do sistema anterior.

Conforme Seidl, Macintosh e MacLean (2005) destacam, os episódios não tendem a abrir um espaço para um comportamento completamente novo, mas sim permitir a alteração para um modo de comportamento já existente em diferentes partes da organização. Desta forma, os episódios atuam “suprimindo os mecanismos de supressão” pelos quais a

rotina institucional privilegia as questões de operação em detrimento da discussão de estratégias.

A existência de um início e fim bem delimitados é característica dos episódios. O início pode ser dado tanto por determinação periódica, como reuniões mensais de acompanhamento, ou por gatilhos que disparam o evento, como reuniões para análise de gastos excessivos com despesas administrativas. A finalização pode ter seus critérios definidos durante o próprio episódio, mas tende a ser ou orientada ao objetivo, por exemplo se a reunião termina quando o grupo chegar ao consenso sobre o lançamento do produto, ou por limitação de tempo.

A partir da teoria de sistemas sociais, Hendry e Seidl (2003) propõem quatro *insights* acerca da natureza e função dos episódios estratégicos, que tendem a diferir do senso comum apresentado na literatura:

- Os episódios são uma parte necessária e rotineira da vida organizacional, não um evento excepcional;
- São importantes não somente para mudança da estratégia, mas também para sua confirmação e reforço.
- Para a gestão da organização, episódios estratégicos constituem uma rotina para focalizar a prática estratégica;
- Como geralmente as empresas possuem departamentos de planejamento estratégico, ou utilizam consultorias externas para este fim, os episódios estratégicos são uma espécie de fórum para legitimação e comunicação dos resultados destes departamentos ou consultorias.

Dentro dos episódios, três partes do processo são de particular interesse (JARZABKOWSKI e SEIDL, 2008): (1) a iniciação, ponto no qual o episódio se “desacopla” dos processos existentes e cria as novas estruturas para as atividades do episódio; (2) a condução durante a execução do episódio, que necessita atingir balanço entre episódio e prática corrente, dado que as estruturas e processos externos devem ser parcialmente suprimidos para fomentar a discussão e a criatividade dentro do episódio, mas não podem ser totalmente ignorados sob risco das decisões tomadas serem inaplicáveis; (3) a finalização, ponto no qual as estruturas anteriores são restabelecidas e os processos existentes são “reacoplados”. Na finalização há também a questão da aplicação das decisões tomadas dentro

do episódio para o mundo exterior, sendo esta aplicação contingente aos diversos fatores do contexto da firma.

Em estudos de caso com universidades britânicas, (JARZABKOWSKI e SEIDL, 2008) exemplificam mecanismos utilizados em cada uma das etapas acima mencionadas:

- Iniciação: divulgação formal da agenda, retirada das pessoas de seu ambiente usual de trabalho, colocação das pessoas em contato com outras com as quais não trabalham diretamente e abertura e términos formais da reunião;
- Condução: discussão livre, discussão semiestruturada, discussão com alternância entre aqueles que detêm a palavra;
- Finalização: criação de uma ata da reunião, definição de grupos de trabalho para endereçar o assunto, agendamento de outra reunião, votação.

Assim, os episódios constituem um dos tipos de práticas estratégicas das organizações, junto com as ferramentas que serão estudadas na próxima seção.

4.5 Ferramentas da Estratégia

Conforme destaca Whittington (2002a), o trabalho da estratégia é complexo e difícil e, portanto, merece ferramentas adequadas para sua consecução. De acordo com Stenfors (2007, p. 3), ferramenta da estratégia é:

“um termo genérico para qualquer método, modelo, técnica, ferramenta, tecnologia, arcabouço, metodologia ou abordagem usada para facilitar o trabalho estratégico. As ferramentas estratégicas podem ser conceituais, como aquelas empregadas no desenho da estratégia, podem ser ferramentas de processo como técnicas de gestão de projetos, e podem ser ferramentas físicas como documentos ou computadores.”

Para Knott (2008, p. 26), uma ferramenta da estratégia “abrange gama de abordagens, conceitos, ideias e técnicas que estruturam e influenciam a atividade estratégica”.

A literatura a respeito de ferramentas da estratégia tende a ser bastante dispersa e em alguns pontos se confunde com materiais sobre ferramentas gerenciais dado que, no limite, o processo estratégico é um processo de gestão como qualquer outro. Muitas das iniciativas sobre ferramentas da estratégia foram desenvolvidas de forma pontual, com um propósito específico e pouca conexão com outras ferramentas. Esta visão, conforme destaca Moisanders e Stenfors (2007) é inadequada, pois as ferramentas devem ser vistas como

tecnologias de produção de conhecimento organizacional, compreendidas como forma abrangente de produção da prática gerencial.

As ferramentas da estratégia são utilizadas como facilitadoras do processo estratégico, como meio de tornar práticos os conceitos tipicamente abstratos da Administração Estratégica (HAAPALINNA *et al*, 2004; STENFORS, TANNER e HAAPALINNA, 2004).

Stenfors (2007) cita quatro possíveis fontes para o surgimento das ferramentas estratégicas: (1) as abordagens de Administração Estratégica, que apresentam as ferramentas como resultados práticos e aplicáveis da pesquisa acadêmica; (2) a literatura de Gestão e Organizações, que discute a adoção das ferramentas principalmente considerando os “modismos” e o processo institucional de disseminação das mesmas por meio do isomorfismo; (3) Sistemas de Suporte à Decisão, que oferecem ferramentas para a tomada de decisão em situações complexas e de incerteza e (4) a perspectiva da Estratégia como Prática, que focaliza os padrões de atividade do trabalho estratégico, discutindo aspectos práticos da aplicação das ferramentas.

Com o objetivo final de maximizar o desempenho das empresas, as ferramentas da estratégia podem ser consideradas um conjunto de “tacos de golfe”, a ser usada conforme as necessidades dos jogadores (STENFORS, 2007, RIGBY, 2001 e FEURER e CHAHARBAGHI, 1997). Mesmo que se possa fazer jogadas usando somente um taco, o fato de ter um conjunto à disposição permite que o jogador tire vantagem das diferentes características de cada ferramenta.

Knott (2008) em seus estudos pôde identificar que as ferramentas, durante seu uso, passam a ser incorporadas na prática, de forma que deixam de ser vistas como ferramentas. Além disso, o estudo do autor identificou que muitos dos praticantes têm grande conhecimento das ferramentas e que, quando não as utilizam, não é por desconhecimento, mas sim por julgar que não sejam necessárias para a realidade da tarefa ou da organização.

Assim, o conjunto de ferramentas da estratégia que será utilizado por cada organização depende, desta forma, dos propósitos desejados pela firma para tal uso. Contudo, a adequação entre ferramenta e intento não é o único fator de escolha, dado que pressões políticas, econômicas, institucionais, históricas e culturais também podem influir na escolha das ferramentas a serem usadas. Nesta linha, Kaplan e Jarzabkowski (2006) destacam que as ferramentas podem ser utilizadas como “denominador comum” para negociar e debater o trabalho da estratégia entre os diversos atores, bem como para auferir legitimidade política dentro de suas comunidades sociais. Além disso, questões culturais internas como perfil de liderança são fortes influenciadores da adoção de ferramentas (PORS, 2008).

Esta ideia é central à análise de aplicação prática de ferramentas que será feita neste trabalho, de forma a identificar o conjunto de ferramentas que é utilizado por cada empresa e eventuais variáveis que influenciam sua escolha.

A figura 4.5.1 proposta por Stenfors (2007) ilustra um modelo esquemático dos principais elementos do estudo de utilização de ferramentas da estratégia.

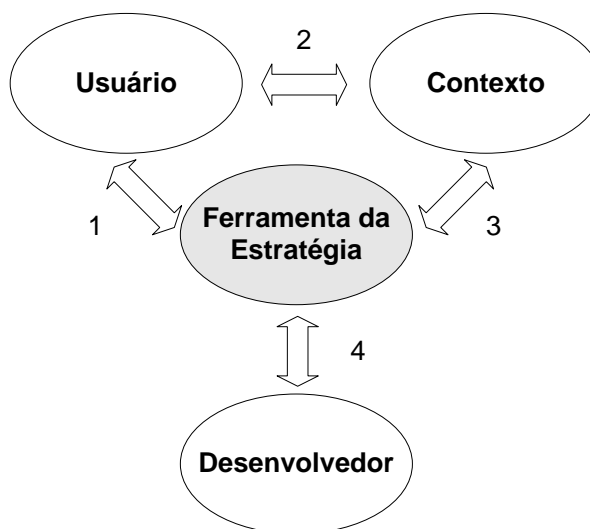


FIGURA 4.5.1. – Elementos do uso de ferramentas da estratégia
Fonte: Stenfors (2007)

- Interação 1: o uso explícito e observável da ferramenta se dá na relação usuário e ferramenta;
- Interação 2: o nível de uso da ferramenta da estratégia decorre do relacionamento entre o usuário e o contexto;
- Interação 3: a relação entre ferramenta e contexto é central à compreensão do conjunto de ferramentas utilizado pela organização;
- Interação 4: a pesquisa entre ferramenta e desenvolvedor oferece visão do uso esperado e a possibilidade de desenvolvimento da ferramenta.

4.5.1 Outros estudos e a “caixa de ferramentas” da estratégia

Esta seção busca retratar outros estudos empíricos a respeito da utilização de ferramentas da estratégia. A grande maioria destes estudos foi realizada por meio de *surveys*, geralmente tentando identificar: (1) a utilização das ferramentas, (2) a efetividade das mesmas e (3) o grau de satisfação / benefício percebido pelos usuários. Com base em cinco estudos presentes na literatura, busca-se identificar as principais ferramentas avaliadas nestas

pesquisas e construir a “caixa de ferramentas” (em inglês utiliza-se o termo *toolbox*) que será avaliada na parte empírica deste trabalho.

Jarzabkowski e Giulietti (2007) realizaram um *survey* sobre a adoção de ferramentas estratégicas com um conjunto de alunos de universidades de administração no Reino Unido. Stenfors e Tanner (2007) realizaram um estudo similar, como foco em ferramentas de suporte a decisão, junto a empresas finlandesas. Hodgkinson *et al* (2005) estudaram as ferramentas tipicamente utilizadas em workshops de estratégia de empresas do Reino Unido. Com foco em ferramentas de gestão, Chen e Jones (2007) e Rigby (2001) realizaram levantamentos junto a estudantes de MBA nos Estados Unidos e junto a 10.000 empresas no mundo todo, respectivamente.

O quadro 4.6.1.1 apresenta os cinco estudos mencionados, e as ferramentas da estratégia avaliadas em cada um deles. Para a composição da “caixa de ferramentas” a ser pesquisada no presente estudo, as ferramentas foram analisadas conforme sua aplicabilidade direta ao processo estratégico, e conforme a adequação à definição de Stenfors (2007) apresentada no começo desta seção.

Do estudo de Jarzabkowski e Giulietti (2007), foram excluídas as análises baseada em recursos, capacidades dinâmicas e *core competences*, pelo entendimento que estas se referem mais a visões sobre a estratégia, conforme apresentado no capítulo 3, que a ferramentas propriamente ditas.

Outras ferramentas foram excluídas por se considerarem técnicas subjacentes a outras ferramentas, como a análise estatística, planilhas eletrônicas, etc. principalmente presentes em Stenfors e Tanners (2007).

Outras ferramentas foram excluídas por serem compreendidas mais como ferramentas de gestão do que como ferramentas da estratégia. Reengenharia, Gestão da Cadeia de Suprimentos, *Enterprise Resource Planning*, entre outros, foram excluídos do estudo por esta razão.

Algumas outras ferramentas mencionadas, como a Gestão pela Qualidade Total ou Análise de Valor ao Acionista foram incorporadas ao estudo, mas dentro de um enfoque particular. Nos casos mencionados, a qualidade será analisada sob o prisma dos Modelos de Excelência em Gestão, e a Análise de Valor será tratada por meio do EVA (*Economic Value Added*), dentro da Análise Financeira de Investimentos.

Jarzabkowski e Giulietti (2007)	Stenfors e Tanner (2007)	Hodgkinson <i>et al</i> (2005)	Rigby (2001)	Chen e Jones (2007)					
SWOT	✓	Análise SWOT	✓	Análise de Stakeholders	✗	Planejamento de Cenários	✓	Custeio baseado em Atividades	✗
Fatores Críticos de Sucesso	✓	Aplicações de Planilhas Eletrônicas	✗	Planejamento de Cenários	✓	Declarações de Missão e Visão	✓	Gestão baseada em Atividades	✗
Análise de Core Competences	✗	Balanced Scorecard	✓	Segmentação de Mercado	✗	Benchmarking	✓	Balanced Scorecard	✓
Planejamento de Cenários	✓	Análise de Riscos	✓	Análise de Competências	✗	Medidas de Satisfação do Cliente	✗	Benchmarking	✓
Análise da Cadeia de Valor	✓	Análise Financeira de Investimentos	✓	Análise PESTLE	✓	Estratégias de Crescimento	✓	Reengenharia de Processos	✗
Cinco Forças de Porter	✓	Métodos da Qualidade	✓	Cadeia de Valor	✓	Meritocracia	✗	Análise de Valor ao Acionista	✓
Análise Baseada em Recursos	✗	Planejamento de Cenários	✓	Matriz BCG	✓	Outsourcing	✗	Planejamento Estratégico	✗
Ciclo de Vida da Indústria	✓	Análise Ambiental	✗	Cinco Forças de Porter	✓	Alianças Estratégicas	✗	Gestão pela Qualidade Total	✓
Análise PESTLE	✓	Brainstorming	✓	Rede Cultural	✗	Segmentação de Clientes	✗	Gestão Cadeia de Suprimentos	✗
Matrizes de Portfólio (BCG, McKinsey)	✓	Análise Estatística	✗	7S's da McKinsey	✗	Core Competences	✗		
Grupos Estratégicos	✓	Análise de Ciclo de Vida	✓			Reengenharia	✗		
Matriz de Ansoff	✓	Otimização	✗			Balanced Scorecard	✓		
Diamante de Porter	✓	Gestão de Projetos	✓			Retenção de Clientes	✗		
Matrizes de Fusões e Aquisições	✓	Simulação	✗			Gestão pela Qualidade Total	✓		
Análises de Capacidades Dinâmicas	✗	Análise da Cadeia de Valor	✓			Redução do Ciclo de Vida	✗		
Matrizes de Globalização	✓	Ferramentas Gestão de RH	✗			Times de Integração	✗		
Métodos de Expansão	✓	Inteligência de Negócios	✓			Gestão baseada Atividades	✗		
Matrizes de <i>Parenting</i> Corporativo	✓	ERP – <i>Enterprise Resource Planning</i>	✗			Gestão da Cadeia de Suprimentos	✗		
Relógio da Estratégia de Bowman	✓					Gestão do Conhecimento	✗		
						Análise Valor ao Acionista	✓		
						Marketing Um-a-Um	✗		
						Planejamento de Cenários	✓		
						Times Virtuais	✗		
						Análise de Opções Reais	✓		
						Análise Corte no Mercado	✗		

Legenda:

- ✓ - Incluída neste estudo
- ✗ - Excluída deste estudo

QUADRO 4.5.1.1. – Estudos empíricos sobre ferramentas
 Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, uma ferramenta que não foi mencionada nos estudos apresentados, mas acredita-se ser meritória de estar contemplada nesta tese é a análise de Estratégias Genéricas, proposta por Michael Porter.

Desta forma, o conjunto de ferramentas da estratégia a ser estudado nesta tese contempla:

- Análise SWOT
- Fatores Críticos de Sucesso (FCSs)
- Planejamento de Cenários
- Cadeia de Valor
- Cinco Forças Competitivas
- Ciclo de Vida da Indústria
- Análise PESTLE
- Matrizes de Portfólio
- Grupos estratégicos
- Matriz de Ansoff
- Relógio da Estratégia de Bowman
- Balanced Scorecard
- Análise Financeira de Investimentos
- Inteligência Competitiva
- Estratégias Genéricas
- Técnicas de Geração de Ideias: Brainstorming e Delphi
- Declaração de Missão e Visão
- Benchmarking Estratégico
- Opções Reais
- Modelos de Excelência
- Gestão de Projetos
- Gestão de Riscos
- Diamante de Porter
- Matriz de Parenting Corporativo
- Matriz de Globalização
- Matriz de Fusões e Aquisições
- Métodos de Expansão/Diversificação

4.5.2 Tipologia de Aplicações das Ferramentas

Segundo Knott (2006), as principais aplicações das ferramentas estratégicas podem ser descritas, de forma ampla, como o direcionamento do pensamento e debate, ou estruturação de análise de situações complexas e ambíguas.

De forma a categorizar estas diferentes formas de aplicação, Knott (2006) propõe uma tipologia de uso deste tipo de ferramentas. Segundo o autor, tornando mais claras as funções e qualidades inerentes à aplicação de uma dada técnica, a utilização da mesma seria facilitada pela adequação efetiva entre as capacidades da ferramenta e as necessidades do negócio.

A tipologia proposta é construída ao longo de quatro dimensões, desenvolvidas para representar as diversas funções e características envolvidas na atividade, a saber:

- Ferramenta – forma e escopo da aplicação da ferramenta. Pode ser um conceito, técnica ou abordagem;
- Aplicação – características do processo de aplicação da ferramenta. Pode ser analítica, facilitadora, centrada na ferramenta ou centrada na necessidade;
- Pensamento – características cognitivas da atividade de aplicação. Pode ser focado, divergente, literal ou metafórico;
- Resultados – características dos resultados da aplicação. Podem ser estáticos, dinâmicos, explanatórios ou intervencionistas.

Ainda com base nestas quatro dimensões da topologia, o autor propõe cinco modos genéricos de aplicação de ferramentas, os quais serão utilizados para categorizar os itens componentes da “caixa de ferramentas” estratégicas deste trabalho.

O modo analítico busca a análise detalhada de um determinado problema, produzindo resultados específicos com base em um método definido. Com base em dados de entrada adequados, um procedimento algorítmico ou heurístico gera as saídas. Como exemplos, têm-se o modelo das Cinco Forças de Porter, análise de Opções Reais, etc.

O modo dinâmico de utilização enfoca os direcionadores de evolução da firma e de seu próprio ambiente, auxiliando o processo de previsão dos cenários futuros. Dessa forma, aplicações dinâmicas lidam com incertezas e buscam predição. Exemplos incluem a Análise de Ciclo de Vida, Intenção Estratégica, etc.

Aplicações metafóricas são utilizadas para inspirar a visão “fora da caixa” sobre uma situação e suas possíveis respostas. São particularmente indicadas em condições novas ou não corriqueiras, nas quais a compreensão analítica não é totalmente possível.

O modo facilitador incentiva a criatividade ao mesmo tempo em que oferece uma estrutura para estruturar a comunicação. O resultado é uma forma de tornar ideias, questões e estratégias mais claras, podendo necessitar de revisão analítica antes de prescrever ação. Principalmente utilizadas em workshops de estratégia, ferramentas como o SWOT, o Planejamento de Cenários estão inseridos neste grupo.

Aplicações intervencionistas estão diretamente ligadas à prática. Ferramentas deste grupo envolvem utilizar ideias como base para a ação, em vez de suporte para a tomada de decisão. *Balanced Scorecard*, *Gestão pela Qualidade Total* e *Benchmarking* são exemplos de ferramentas inseridas neste grupo.

O quadro 4.5.2.1 ilustra como cada uma destas aplicações genéricas se relaciona às dimensões da tipologia de Knott (2006).

	Análítico	Dinâmico	Metafórico	Facilitador	Intervencionista
Ferramenta	Técnica	Conceito	Conceito	Técnica	Abordagem
Aplicação	Analítica e Centrada na Ferramenta	Analítica e Centrada na Necessidade	Facilitadora e Centrada na Necessidade	Facilitadora e Centrada na Ferramenta	Analítica e Centrada na Necessidade
Pensamento	Focado e Literal	Focado e Literal	Divergente e Metafórico	Divergente e Literal	Focado e Literal
Resultados	Estáticos e Explanatórios	Dinâmicos e Explanatórios	Dinâmicos e Explanatórios	Dinâmicos e Explanatórios	Estáticos e Intervencionistas

QUADRO 4.5.2.1. – Aplicações genéricas das ferramentas

Fonte: Knott (2006)

As aplicações genéricas são utilizadas para categorizar as ferramentas da estratégia a serem analisadas neste estudo. Abaixo seguem as ferramentas utilizadas neste estudo e sua categorização.

Ferramentas Facilitadoras	Ferramentas Analíticas	Ferramentas Dinâmicas	Ferramentas Intervencionistas
Análise SWOT	Cinco Forças Competitivas	Ciclo de Vida da Indústria	Fatores Críticos de Sucesso (FCSs)
Planejamento de Cenários	Matrizes de Portfólio		Balanced Scorecard
Cadeia de Valor	Matriz de Ansoff		Análise Financeira de Investimentos
Análise PESTLE	Opções Reais		Declaração de Missão e Visão
Grupos Estratégicos	Matriz de <i>Parenting</i> Corporativo		Benchmarking Estratégico
Relógio de Estratégia de Bowman	Matriz de Globalização		Gestão de Projetos
Inteligência Competitiva			Gestão de Riscos
Estratégias Genéricas			
Técnica de Geração de Ideias: Brainstorming e Delphi			
Modelos de Excelência			
Diamante de Porter			
Matriz de Fusões e Aquisições			
Métodos de Expansão e Diversificação			

QUADRO 4.5.2.2. – “Caixa de ferramentas” utilizadas neste estudo

Fonte: Elaborado pelo Autor

O Apêndice A apresenta uma pequena revisão da literatura sobre estas ferramentas, buscando de forma sucinta (em uma ou duas páginas) trazer seus principais conceitos e sua forma de utilização. Este Apêndice servirá como apoio para a pesquisa, sendo disponibilizado para que os respondentes tomem como base para o preenchimento dos questionários.

Praticantes: Os Atores da Estratégia

O terceiro e último elemento do arcabouço de pesquisa apresentado no capítulo 2 se refere aos praticantes, atores do processo estratégico que lançam mão das práticas para agir e produzir a práxis. Eles atuam utilizando as práticas prevalentes em sua sociedade, fazendo a combinação, coordenação e adaptando as mesmas a suas necessidades de uso e, como consequência propositalmente (ou não) engendradora, institucionalizando as novas práticas resultantes.

Conforme destacado anteriormente, os estrategistas também são ponto de análise importante, dado que suas características pessoais acabam por moldar a estratégia, por meio de quem eles são, qual padrão de percepção do mundo exterior, como agem e quais práticas utilizam (JARZABKOWSKI, BALOGUN e SEIDL, 2007).

O presente capítulo é iniciado com a revisão teórica a respeito dos estrategistas, e segue com a revisão sobre papéis dos participantes do processo estratégico internos e externos à organização. Internamente à firma, têm-se os altos executivos, tipicamente responsáveis pelas estratégias, e os mediogerentes, que vêm ganhando espaço na literatura sobre o tema. Externamente, têm-se os consultores que agem diretamente auxiliando ou formulando as estratégias para as organizações, e também os atores informativos (a imprensa de negócios) e formativos (as escolas de negócios).

5.1 Os estrategistas

No que tange aos estrategistas organizacionais, grande parte da pesquisa acadêmica tem se voltado para a compreensão de suas habilidades e de suas idiossincrasias.

Os estrategistas, para Pellegrino e Carbo (2001), são aqueles responsáveis por identificar formas para que as pessoas atinjam seus objetivos pretendidos e determinar quais ações são necessárias para chegar à situação pretendida. Desta forma, os estrategistas são responsáveis pelo nível individual de ação do chamado “pensamento estratégico” (do inglês, *strategic thinking*), o qual abrange três competências: (1) compreensão holística da organização e de seu ambiente, (2) criatividade, (3) visão do futuro (BONN, 2001); e que se utiliza de dois processos centrais para sua consecução: (1) a simplificação cognitiva e (2) o estilo pessoal cognitivo (PELLEGRINO e CARBO, 2001).

As três competências mencionadas por Bonn (2001) têm sido amplamente divulgadas na literatura. A compreensão holística se refere ao entendimento de como problemas e questões diferentes estão interconectados, como eles se influenciam, e como as soluções de determinada área impactarão outras áreas. A criatividade, por sua vez, se refere ao desenvolvimento de situações novas para a construção de vantagens competitivas. A visão do futuro, por sua vez, se refere ao forte senso do propósito organizacional e à visão do futuro desejado para a empresa.

O primeiro processo central ao pensamento estratégico, a simplificação cognitiva, se refere a métodos e ferramentas que buscam reduzir a complexidade existente no mundo, de forma que os cérebros humanos sejam capazes de apreender a realidade exterior e processar suas informações correspondentes. Mesmo sujeitos aos seus próprios vieses de julgamento, os estrategistas tentam “estruturar” o mundo de uma forma simplificada e manejável, por meio de processos de simplificação que incluem o raciocínio por analogia e o cálculo com resultados únicos (PELLEGRINO e CARBO, 2001).

O raciocínio por analogia é um processo que inclui a aplicação de imagens simples que direcionam a definição dos problemas, envolvendo a aplicação de analogias simplificadas a problemas estratégicos complexos. O cálculo de resultados únicos, por sua vez, se centra na escolha de uma única alternativa, que minimiza o stress envolvido em um problema complexo, de forma que o estrategista possa reduzir os “efeitos angustiantes” da escolha entre diversas opções.

A segunda questão, o estilo pessoal cognitivo, age como fator mediador e direcionador dos processos de simplificação previamente mencionados. Embora existam

testes psicológicos destinados ao mapeamento do estilo pessoal cognitivo, sendo talvez o MBTI ⁷o mais conhecido, Pellegrino e Carbo (2001) sugerem que o ponto central do estilo pessoal cognitivo é a propensão do estrategista em estruturar a situação sobre análise.

Desta forma, quanto maior a necessidade (ou desejo) pessoal de estruturação, maior a probabilidade do indivíduo se valer dos processos de simplificação acima apresentados. Segundo Pellegrino e Carbo (2001), o estrategista tenderia a ser uma pessoa com baixa necessidade de estruturação, dado que este se sentiria confortável em trabalhar em situações complexas e não fortemente simplificadas cognitivamente.

Quanto ao estilo cognitivo do estrategista, Hodgkinson e Clarke (2007) propõem outra forma de classificação, que se vale de duas dimensões principais: a intuitiva, compostas por processos automáticos e pré-conscientes, e a analítica, formada por processos mais trabalhosos, com o uso de técnicas e capacidades voltadas à análise. A matriz 2x2 resultante está retratada na figura 5.1.1:

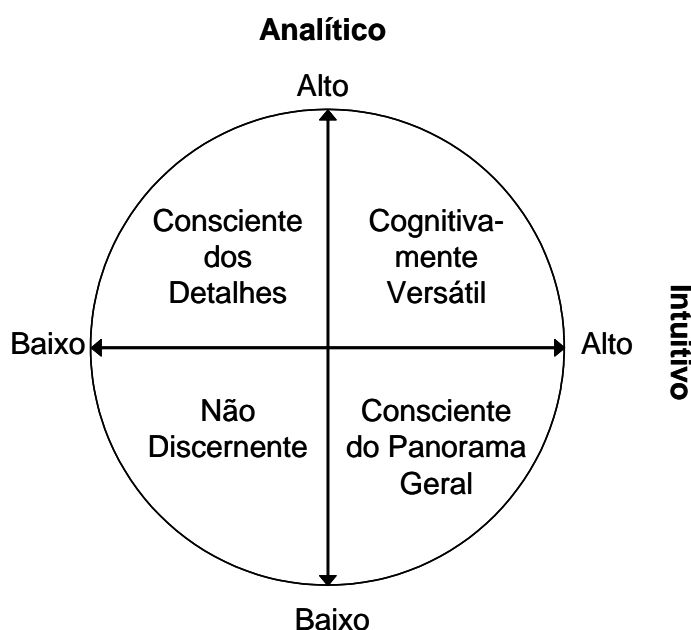


FIGURA 5.1.1. – Dimensões cognitivas do estrategista
Fonte: Hodgkinson e Clarke (2007, p. 246)

- O “consciente dos detalhes” são indivíduos analíticos, orientados pelas minúcias dos dados e com pequena atenção à intuição;
- O “consciente do panorama geral” são altamente intuitivos, capazes de compreender o panorama geral sem se prender a detalhes. Esta orientação

⁷ O indicador MBTI, do inglês *Myers-Briggs Type Indicator*, busca mapear características dos indivíduos ao longo de quatro dimensões: (1) introversão ou extroversão, (2) razão ou intuição, (3) pensamento ou sentimento e (4) julgamento e percepção (MYERS, 1962 *apud* PELLEGRINO e CARBO, 2001)

pode ser útil à formação das estratégias, mas corre-se o risco de negligenciar detalhes relevantes;

- Os “não discernentes” aplicam recursos cognitivos mínimos às situações, de forma que tendem a ser fortemente pautados por conselhos e opiniões alheias;
- Os “cognitivamente versáteis” possuem balanço entre a análise e a intuição, conseguindo alternar entre esses dois polos conforme necessário.

Cada um destes estilos cognitivos pode ser particularmente indicado para uma determinada atividade do processo estratégico ou para a aplicação de certos tipos das ferramentas estratégicas apresentadas no capítulo anterior. Conforme a necessidade de análise ou intuição demandada pelas atividades e ferramentas, estrategistas de determinados tipos podem ser mais efetivos em sua realização.

Segundo Wilson e Jarzabkowski (2004), os estrategistas podem se engajar em três dimensões analiticamente distintas, mas complementares da agência: iterativa, projetiva e prática-avaliativa: (1) a dimensão iterativa lida com a reprodução de modelos prévios por parte dos atores, que na área específica de interesse significa reproduzir as práticas estratégicas existentes; (2) dimensão projetiva envolve projeções imaginativas do futuro e criação de cenários – neste sentido, o estrategista é visto como um visionário que voluntariamente escolhe e idealiza intenções estratégicas; e (3) a dimensão prática-avaliativa assume perspectiva aristotélica, enfatizando a capacidade de realizar o trabalho nas contingências específicas e exigidas pelo momento atual. Há de se considerar a ambiguidade, incerteza e conflito em que o trabalho está inserido.

Este processo de formação do estrategista e de seu estilo pessoal cognitivo termina por impactar as estratégias organizacionais que tais indivíduos criam principalmente por meio do processo de representação (*enactment*, do inglês). Segundo Hatch (1997), a realidade é socialmente construída e a representação é o processo pelo qual cada indivíduo compreende a realidade ao seu redor de uma forma única, determinada pelas experiências anteriores que este carrega intrinsecamente.

Um exemplo desta relação entre formação dos estrategistas e a estratégia que estes criam é o conceito de “troca estratégica”, trazido por Watson (2003). Para o autor, há grande ligação entre a forma como os estrategistas moldam suas próprias vidas e identidades e a maneira como eles contribuem para o direcionamento da estratégia de suas organizações. Uma ressalva, contudo, deve ser realizada – para sua proposição, o autor utilizou um estudo

de caso de um negócio familiar, no qual seria esperada intuitivamente uma forte relação entre os aspectos pessoal e profissional do estrategista.

Outra discussão a respeito das características dos estrategistas versa sobre a caracterização dos mesmos como “artistas”, criativos e inventivos, ou como “cientistas”, responsáveis pela realização de análises estruturadas e a aplicação sistemática de ferramentas. Em um esforço integrativo, Johnson (2007) tenta propor uma forma combinada de “arte” e “ciência”. Para o autor, a arte é possível em contextos que apresentem complexidade, unicidade, incerteza e instabilidade – características estas presentes em contextos de tomada de decisão estratégica.

Para atuar nestas situações, o autor sugere que os estrategistas necessitam desenvolver duas categorias de competências: a primeira é a “maestria”, que se refere ao conhecimento e precisão naquilo que se faz, sendo embasada na familiaridade com o problema em questão; a segunda é a “originalidade”, que surge da abertura, flexibilidade e novidade de forma que os estrategistas possam descobrir as características únicas da situação em questão. A integração destes dois conjuntos de competências é complexa, dado que ambas tendem a ser movidas por forças, objetivos e orientações opostas.

Ainda segundo Johnson (2007), o desenvolvimento deliberado da capacidade artística é possível, envolvendo a busca por três diferentes formas de conhecimento: o experimental, derivado diretamente do fazer; o conceitual, abstraído da experiência ou aprendido pelos estudos; e o direcional, que age no sentido de orientar a prática e é composto por paradigmas culturais, valores, papéis e motivações.

A esta dicotomia arte versus ciência, Parnell (2005) adiciona a discussão sobre nível hierárquico. Segundo o autor, executivos de alto escalão tendem a ver a estratégia como uma ciência, com seus produtos sendo implementados por meio de um processo *top-down*. Em contrapartida, a média gerência tende a ver a estratégia como uma arte, carregada de algum grau de consistência, e originada por meio de um processo *bottom-up*.

A diferenciação de características pessoais e formas de comportamento entre alta e média gerência tende a ser mais explorada na literatura sobre prática da estratégia do que somente a diferenciação entre arte e ciência. As próximas seções explorarão estas diferenças de forma mais aprofundada.

5.2 A Visão Tradicional: o Foco nos Executivos Seniores

Tradicionalmente, as atividades relacionadas ao desenvolvimento da estratégia nas organizações têm sido vistas como responsabilidade dos altos níveis hierárquicos da companhia. Como reflexo disto, executivos seniores em posições diretivas têm sido bem compreendidos e profundamente estudados em termos de conhecimentos de personalidade e “produção de elites” (WHITTIGTON, 2002 e WALL e WALL, 1996).

Andrews (1996), em seu trabalho seminal sobre estratégia corporativa, já destacava a importância de considerar os efeitos das preferências e valores do executivo chefe da empresa e seus principais dirigentes na elaboração da estratégia. A corrente do planejamento estratégico, que se desenvolveu ao longo das décadas subsequentes, também considerava que a formulação de objetivos e a seleção dos cursos de ação era responsabilidade dos níveis mais altos da empresa (OLIVEIRA, 2001).

Nos últimos anos, contudo, o papel dos outros estrategistas tem ganhado corpo na literatura sobre o tema. Contudo, conforme Labaff, Analoui e Cusworth (1996) e Wall e Wall (1996) destacam, o papel indispensável dos executivos seniores no processo estratégico não pode ser menosprezado, tampouco negado.

Para McNulty e Pettigrew (1999), o trabalho dos executivos seniores no processo estratégico contempla basicamente três grandes atividades: escolha, mudança e controle. As duas primeiras se referem à tomada de decisão estratégica e a gestão do processo de mudanças para os novos direcionamentos. O controle, por sua vez, busca assegurar a execução das decisões, por meio de mecanismos de influência, como as políticas de remuneração e bônus financeiros.

Uma corrente de estudos sobre os executivos busca identificar as competências que estes necessitam para desenvolver suas atividades. Para Boyatzis (1992) *apud* Conway (1994), competência se refere a uma combinação eficaz de motivos, peculiaridades, habilidades, aspectos do papel social e o corpo de conhecimento utilizado por um indivíduo.

Para desempenhar seu papel no processo estratégico, os executivos seniores devem possuir três qualidades fundamentais (WALL e WALL, 1996): (1) concentração, para esclarecer a direção estratégica e a visão de futuro da empresa (2) equilíbrio, para resolver problemas relacionados ao foco estratégico e (3) coordenação, para garantir que as diversas iniciativas estratégicas funcionem de forma ordenada.

Segundo Khandwalla (2004), executivos seniores devem desempenhar uma série de papéis dentro de suas organizações, os quais podem ser categorizados em: (1) papéis estratégicos, que lidam com questões de longo prazo e que abrangem toda a organização, (2)

papéis operacionais, como a implementação de políticas e mudanças, bem como o estabelecimento de metas de curto prazo; e (3) papéis de liderança, de inspiração de subordinados, desenvolvimento de relações cooperativas e resolução de conflitos. Para desempenhar estes papéis, o autor identificou nove grandes grupos de competências: gestão da estrutura de poder, gestão de iniciativas, introdução de inovações, resiliência e gestão de problemas, execução efetiva de tarefas e competências interpessoais e liderança.

Lane e Robinson (1995) propõem um modelo de competências embasado em três conjuntos: (1) padrões funcionais, (1) conhecimento e compreensão e (3) competências pessoais. O primeiro conjunto versa sobre competências relativas à compreensão do ambiente e ao planejamento, implementação e avaliação das estratégias. O segundo conjunto deve permitir ao executivo realizar as escolhas corretas sobre o plano e implementação das operações da empresa. O último conjunto, de competências pessoais, trata de comportamentos que garantirão que as funções sejam realizadas de forma efetiva.

A respeito destas competências pessoais, Samra-Fredericks (2003) destaca a “habilidade linguística” como ferramenta de convencimento e mobilização para a implementação da estratégia, bem como para a legitimação social. Por meio de jargões e outros elementos de discurso, os executivos passam a ser vistos como estrategicamente capazes dentro de suas organizações.

Para Hayes, Rose-Quirie e Allinson (2000), trabalhos gerenciais são similares somente quando comparados em nível alto de abstração, o mesmo não ocorrendo quando os detalhes das atividades são analisados. Desta forma, o estudo empírico dos autores indicou que embora os executivos seniores pudessem identificar listas de competências necessárias, poucas similaridades eram guardadas quando as mesmas eram comparadas em diferentes ambientes competitivos.

Além das diversas propostas e debates sobre as competências gerenciais dos executivos, Analoui (1990) destaca a existência de uma relação direta entre a trajetória de carreira do executivo sênior e as habilidades gerenciais que este considera necessárias para atuação efetiva no processo estratégico. Para Whittington (2006), é necessário compreender como estes profissionais são “produzidos” por meio de sua formação acadêmica e das carreiras que desenvolveram ao longo do tempo – assim, seria possível compreender quais são as principais habilidades que os estrategistas necessitam ter, bem como as formas pelas quais eles as adquirem.

Mantere e Whittington (2007) realizaram um estudo com altos executivos, buscando compreender a trajetória pela qual estas pessoas se tornaram estrategistas. As

descobertas indicam que os estrategistas percorrem trajetórias que ultrapassam dualidades dogmáticas como pessoal/técnico, individualista/comunitário e reflexão/ação, e geralmente são habilidosos mediadores de tensão na definição das estratégias. As ferramentas são valorizadas por alavancar as análises, mas também por se tornarem “discurso comum” e permitirem que os estrategistas sejam parte dos grupos de estratégia. Cursos formais, além de contribuírem nas habilidades, legitimam estes atores como membros dos times do alto escalão.

Outro tema recentemente retratado na literatura sobre altos executivos é a presença feminina em cargos de liderança das organizações. A maioria dos estudos empíricos indica menor presença de líderes do sexo feminino em altos cargos, mas traz também sinais de lentas melhoras (BROWN e RIDGE, 2002; LITZKY e GREENHAUS, 2007). Segundo O'Connor (2001), além da questão do preconceito e discriminação, as mulheres tendem a ter necessidades de realização pessoal diferentes dos homens, de forma que estão menos propensas a abdicar da convivência com a família em favor de uma maior dedicação (principalmente de tempo) ao trabalho.

5.3 Inserindo a Média Gerência no Processo Estratégico

Conforme Johnson *et al* (2007) destacam, um dos pontos destacados pela Estratégia como Prática é a pluralidade de atores, não somente aos altos executivos, mas também a média gerência e consultores externos.

Antes de iniciar a discussão, é necessário definir como a média gerência será compreendida neste trabalho: para Frohman e Johnson (1992) *apud* Herzig e Jimmieson (2006, p. 628), a média gerência é constituída “dos gestores com cargos entre o primeiro nível de supervisão e o nível de executivos, abaixo daqueles que possuem responsabilidades amplas por toda a companhia”.

Nos últimos anos, várias organizações embarcaram em processos de adequação de suas estruturas organizacionais conhecidos como *downsizing* ou *rightsizing*, visando principalmente obter reduções de custos e agilidade na tomada de decisões (PROCTER, CURRIE e ORME, 1999). Estes processos de reestruturação tiveram forte impacto sobre a média gerência, de duas formas antagônicas: de um lado a média gerência foi a mais suscetível aos cortes de custos (PROCTER, CURRIE e ORME, 1999 e KLAGGE, 1998); de outro lado, ao permanecerem na empresa, a média gerência passou a experimentar maiores

cargas de trabalho e aumento em suas responsabilidades e atribuições (NEWELL e DOPSON, 1996).

Principalmente por haverem sido os mais afetados pelos processos de reestruturação, a média gerência tem sido vista como foco de resistência a mudanças, fato que tende a impactar negativamente a participação da mesma no processo estratégico (ROTH, 1998 e HERZIG e JIMMIESON, 2006). Segundo Antonioni (1999) e Herzig e Jimmieson(2006), comunicação tanto com superiores quanto subordinados e envolvimento no processo de mudança são fatores-chave para reduzir a resistência da média gerência à implementação de mudanças estratégicas.

Como exemplo, segundo Nordblom (2006), o envolvimento da média gerência no processo de estabelecimento da estratégia do Grupo Volvo foi crucial para garantir que este grupo, tipicamente visto como “gargalo” se tornasse altamente comprometido com os resultados e fosse o principal meio de comunicação dos objetivos estratégicos.

Para Nichol (1992), três podem ser as principais contribuições da média gerência ao processo estratégico: (1) conforme a organização diagnostica sua situação atual, os mediogerentes contribuem com o conhecimento detalhado das operações; (2) conforme a organização desenvolve sua visão, a média gerente garante que a mesma seja factível; (3) conforme a organização define mudanças, os médio gerentes agem no convencimento dos envolvidos.

Floyd e Wooldridge (1992) propuseram uma tipologia do envolvimento da média gerência na estratégia, sendo esta talvez a classificação mais referenciada em estudos deste tipo. Para os autores, quatro padrões podem ser percebidos: (1) patrocinadores das alternativas estratégicas, quando a média gerência seleciona certos projetos, alimenta-os com verbas para desenvolvimento de novos negócio e depois, quando estes se provam viáveis, os advogam como novas oportunidades de negócio; (2) sintetizadores da informação, quando a média gerência fornece informações para o alto escalão sobre eventos internos e externos, (3) facilitadores da adaptação, quando tornam as organizações mais flexíveis e estimulam comportamento que divirja das expectativas tradicionais e (4) implementadores da estratégia deliberada, com o propósito de controlar o desempenho frente aos objetivos finais.

Com base na tipologia proposta por Floyd e Wooldridge (1992), Currie (1999) realizou um estudo de caso com membros da média gerência no sistema nacional de saúde do Reino Unido. Segundo o autor, a influência dos mediogerentes fica limitada à modificação da estratégia deliberada, dado que a estratégia assume um caráter eminentemente *top-down* na organização estudada. Acrescentando, em decorrência deste caráter, é complexo o processo de

avaliação de qual a contribuição e influência que os mediogestores poderiam prestar às estratégias emergentes.

Dessa forma, nos últimos anos, diversos têm sido os estudos sobre o papel que a média gerência desempenha no processo estratégico. O quadro 5.3.1 traz a síntese proposta por Rouleau (2005) acerca das principais publicações referentes a esta temática.

Trabalho	Papel da Média Gerência
Balogun (2003)	Intermediários da mudança (realizando mudança pessoal, auxiliando os outros, implementando a mudança necessária e mantendo o negócio em operação)
Currie (1999)	Fornecedores e receptores da mudança
Dutton <i>et al</i>(1997)	Papel central em detectar novas ideias e mobilizar recursos ao redor destas novas ideias
Floyd e Wooldridge (1992 e 1994)	Reservatórios potenciais de competências (patrocinadores das alternativas estratégicas, sintetizadores de informação, facilitadores da adaptação e implementadores das estratégias deliberadas)
Huy (2002)	Locais de gestão “emocional” durante mudanças radicais (manutenção da continuidade).
Nonaka (1988 e 1994)	Agente de mudanças (combinando macro e micro informações, eliminando caos, liderando os times e mobilizando conhecimento).
Wall e Wall (1996)	Embaixadores(representando suas unidades junto a líderes da empresa), facilitadores (facilitando o processo estratégico de suas unidades) e equilibrista (balanceado os papéis das duas alternativas anteriores).

QUADRO 5.3.1. – Papéis da média gerência

Fonte: Adaptado de Rouleau (2005)

Vogler (2007a) aborda a temática do papel da média gerência em sucursais nacionais de corporações multinacionais. Segundo o autor, a média gerência neste contexto assume dois papéis complementares, o de gestor regional e de gestor operacional da filial, embarcando em dois tipos distintos de conversas, a estratégica e a operacional – cada uma dessas provendo o desenvolvimento da outra.

Embora diversos estudos contemplem o papel da média gerência na estratégia, Vogler (2007b) faz uma distinção relevante entre o papel que os altos executivos atribuem aos mediogestores, o papel que estes de fato exercem e o papel que a própria média gerência atribui a si própria.

No primeiro caso, Vogler (2007b) defende que os alto executivos atribuem três papéis à média gerência: (1) a média gerência pode ser vista como “empreendedora”, criativa, inovadora e autônoma, em situações em que o alto escalão apenas define as metas financeiras e confere autonomia aos mediogestores; (2) em situações em que a alta gestão considera a média gerência como “parceira”, a primeira possui ideias que são testadas com a última, detentora do conhecimento da operação, das necessidades dos consumidores e das forças

competitivas do mercado e (3) em outras situações, a média gerência pode ser vista como um batalhão de “soldados”, estritamente responsáveis por implementar a estratégia definida pelos níveis superiores da organização.

No segundo ponto, Mantere (2003) cita três papéis de fato vividos pela média gerência: (1) o de “campeões”, que participam ativamente no processo e dão suporte a estratégia superior; (2) o de “cidadãos”, que são leais à estratégia e parte do processo, mas não possuem o mesmo nível de entusiasmo, e (3) o de cínicos, que não acreditam na efetividade da estratégia. A quantidade de esforço e envolvimento da média gerência é fator crítico para o sucesso da implementação da estratégia, conforme destacam Guth e McMillan (1986) *apud* Ikävalko (2005).

Por fim, a tipologia do papel que a média gerência atribui a si própria: (1) “atores”, que desempenham seu papel no processo, (2) aqueles que ainda “procuram seu papel” e (3) os “espectadores” que não querem participar no processo.

Contudo, embora a literatura tenha avançado no sentido de sugerir maior envolvimento da média gerência no processo estratégico, Procter, Currie e Orme (1999) realizaram pesquisa em uma fundação pública de saúde e puderam identificar que a média gerência não possui *empowerment* suficiente para tomar decisões relativas à mudança estratégica. Segundo o estudo, estes profissionais somente possuem liberdade de ação para tomar decisões relativas a tarefas específicas.

Por fim, em um estudo peculiar realizado com gestores do Zimbábue, Msimangira (1994) concluiu que a média gerência pode ter uma visão mais prática sobre a estratégia futura que os altos executivos. Para o autor, condições econômicas difíceis como falta de disponibilidade de moeda local, dificuldades com importação de insumos, entre outros, podem tornar mais efetivas as visões de curto e médio prazo da média gerência, em detrimento do foco no longo prazo dos altos executivos. Assim, o papel e a relevância da média gerência em países com estas características tende a ser enfatizado.

5.4 Atores externos atuantes: as Consultorias Organizacionais

Após analisar os atores internos à organização, esta seção busca abranger um dos principais atores externos participantes do processo estratégico: as Consultorias Organizacionais.

Segundo Donadone (2001), as principais Consultorias Organizacionais tiveram suas origens em dois países: Estados Unidos, onde surgiram a Arthur D. Little em 1886, Ernst & Ernst e Arthur Young & Company em 1906, Arthur Andersen em 1913, Booz Allen &

Hamilton em 1914 e a Mckinsey em 1926; e Inglaterra, país onde foi fundada a Price em 1849 e a Coopers em 1854.

O surgimento destas consultorias, segundo o mesmo autor, pode ser contextualizado em dois períodos diferentes. O primeiro, na virada do século XIX para XX, é marcado pelo crescimento em tamanho e complexidade das organizações, estas se defrontaram com a necessidade de suporte técnico especializado em questões de engenharia, contabilidade, jurídica – suporte este que passou a ser fornecido pelas mencionadas consultorias. O segundo, no período da Segunda Guerra Mundial, marcado por (1) contratação pelo governo americano de grande número de consultorias para reorganizar as formas de gerenciamento de áreas militares e dar suporte ao crescimento da administração federal devido ao esforço de guerra e (2) a difusão das práticas gerenciais americanas por toda a Europa pós-guerra, como efeito dos esforços de reconstrução, o que facilitou a própria disseminação das consultorias nesse continente.

No pós-guerra, o espaço da indústria de consultoria foi se construindo e se delimitando, com o surgimento de dois tipos claros de empresas: (1) as “*Accounting Firms*”, especializadas na consultoria e auditoria contábil, aqui inseridas Pricewaterhouse, Coopers & Lybrand, Deloitte, Arthur Young, Ernst & Ernst, Arthur Andersen, Touche e Peat Marwick; (2) as consultorias não contábeis, com principal destaque para Mckinsey e Booz, Allen & Hamilton.

Para Donadone (2003), importantes transformações no mercado de consultoria organizacional se iniciaram na década de 80, principalmente na forma de atuação e de venda de pacotes gerenciais, baseados geralmente em ferramentas administrativas japonesas. Neste período, também, ocorreu forte movimento de consolidação das empresas neste setor, com a criação, por exemplo, da Ernst&Young, da KPMG e da Deloitte & Touche.

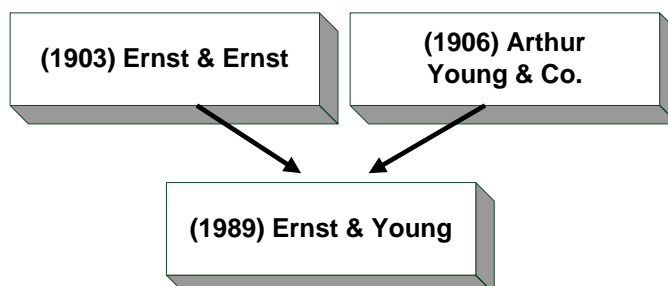


FIGURA 5.4.1. – Processo de formação da Ernst&Young
Fonte: Donadone (2001)

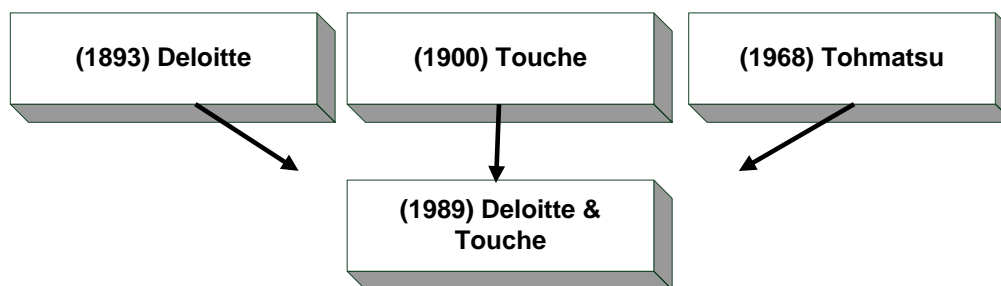


FIGURA 5.4.2. – Processo de formação da Deloitte, Touche & Tohmatsu
Fonte: Donadone (2001)

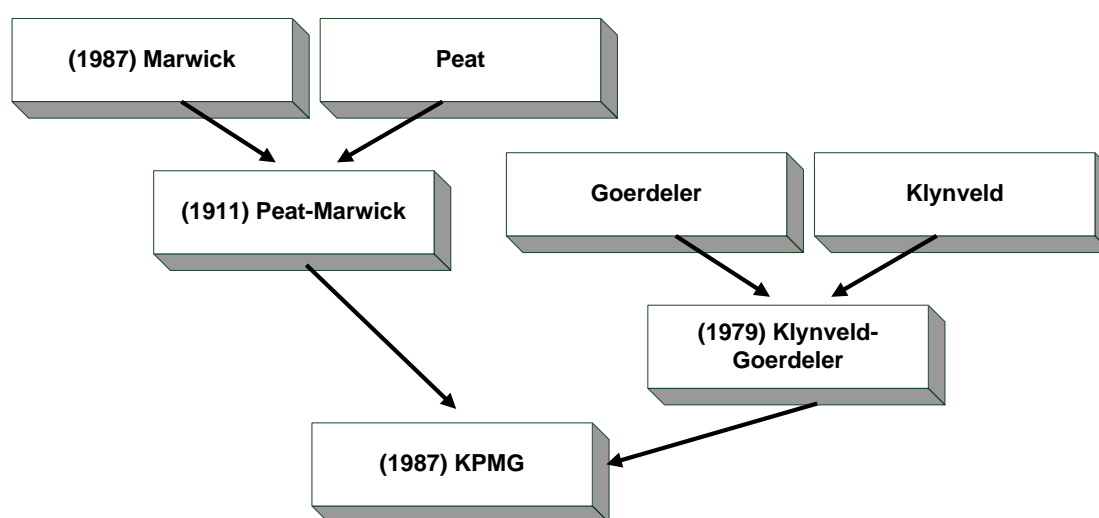


FIGURA 5.4.3. – Processo de formação da KPMG
Fonte: Donadone (2001)

Nos anos 90, o processo de transformação nesta indústria continuou, principalmente com a difusão de pacotes de reengenharia (revisão de processos e estrutura organizacional para que as empresas focassem seus esforços no *core business*) e de soluções de tecnologia da informação (pacotes de ERP, *Enterprise Resource Management*, CRM, *Customer Relationship Management*, e diversos outros).

As mudanças estruturais no setor continuaram neste período. Um primeiro ponto, algumas empresas assumiram a identidade de consultorias especializadas em Estratégia, como a Booz, Allen & Hamilton, a McKinsey e o Boston Consulting Group (BCG). Além disso, o processo de consolidação continuou ocorrendo, com a união da Pricewaterhouse e da Coopers & Lybrand em 1998.

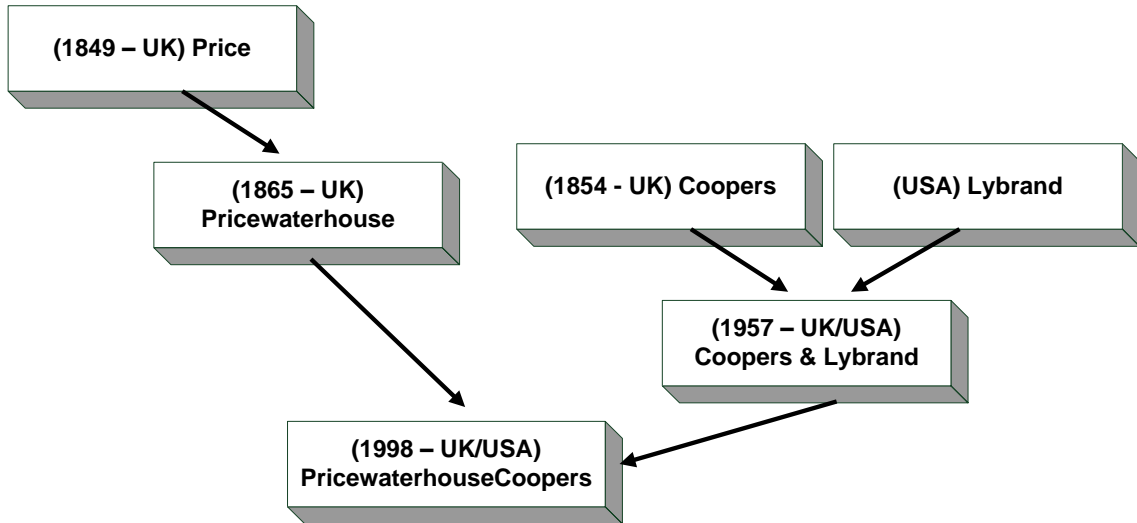


FIGURA 5.4.4. – Processo de formação da PricewaterhouseCoopers
 Fonte: Donadone (2001)

Segundo Payne (1986), a categoria de consultorias focadas em estratégia contemplava tanto grandes empresas quanto pequenas recém fundadas que buscavam formas diferenciadas de atuar no mercado. A Mckinsey, por exemplo, centrou seus esforços na divulgação do conhecimento de seus consultores e na resolução de problemas, enquanto a BCG atuava na criação e disseminação de um “pacote de ferramentas”. A figura 5.4.5 mostra o resultado de um estudo empírico com consultorias de estratégia, ilustrando a percepção dos consultores quanto a seus negócios e a sua abordagem para o serviço de consultoria.

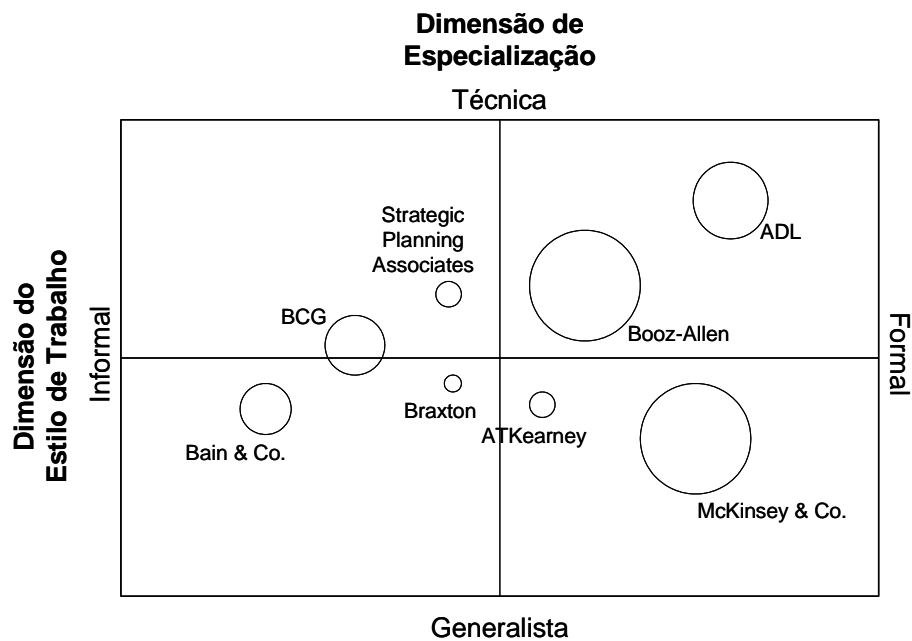


FIGURA 5.4.5. – Especialização e estilo de trabalho das consultorias
 Fonte: Payne (1986, p. 48)

O papel desempenhado pelos consultores pode variar, dependendo do tipo de assessoria buscado pela empresa cliente e pela forma de atuação praticada pela consultoria. Kitay e Wright (2003) propuseram uma tipologia de papéis dos consultores (quadro 5.4.1.), com quatro agrupamentos dispostos ao longo de dois eixos: um sobre o tipo de conhecimento sobre o qual se estrutura o serviço de consultoria e outro das fronteiras de relacionamento entre consultor e cliente.

		Tipo de Conhecimento	
		Específico	Técnico
Fronteiras Organizacionais	Externo	<i>Conselheiro</i>	<i>Provedor</i>
	Interno	<i>Parceiro</i>	<i>Implementador</i>

QUADRO 5.4.1. – Tipologia do papel de consultores

Fonte: Kitay e Wright (2003, p. 25)

No papel de “conselheiro”, os consultores possuem base de conhecimento específica e aprofundada no assunto em questão e desenvolvem relacionamento com clientes baseado em transações de mercado. Este é o papel tradicional dos consultores contratados para resolver problemas específicos e complexos, que incluem grandes incertezas.

O papel de “parceiro” tende a ser similar ao de conselheiro, mas os consultores desenvolvem laços sociais mais fortes com a gestão da empresa. Dessa forma, o consultor se torna uma pessoa conhecida e com compreensão prévia dos negócios da empresa, fato que o permite ser privilegiado em projetos futuros.

Quando o conhecimento não é específico, mas sim puramente técnico, dois outros papéis surgem: No caso do consultor “provedor”, tem-se uma relação puramente técnica, com baixa interação social e geralmente com relacionamento de curto prazo entre cliente e fornecedor. Consultores “implementadores”, por sua vez, se beneficiam de relacionamento mais próximo, sobretudo pela necessidade de maior envolvimento com a empresa para as implementações técnicas.

Para Werr e Styhre (2003) existem duas formas de se considerar a relação entre consultoria e clientes. Segundo os autores, existe uma visão “funcionalista”, baseada na troca de conhecimentos, com um problema bem delineado a ser resolvido e o cliente é visto como a parte que tem o controle da relação. Em contrapartida, a visão “crítica” advoga que a relação é mais baseada na própria angústia da gestão dos clientes (e não puramente no conhecimento do consultor) e o cliente contratante é considerado ingênuo e não o controlador da relação.

	Imagem Funcionalista	Imagem Crítica
Por que usar consultores?	Deficiências em conhecimento ou recursos. Julgamento independente.	Necessidades cognitivas e sócio-psicológicas, emergentes da tarefa gerencial
Natureza do cliente	Comprador competente, que contrata e demite, avaliador crítico da assessoria consultiva.	Vítima ingênua e angustiada das estratégias persuasivas do consultor.
Natureza do consultor	Provedor de um serviço baseado em conhecimento, conforme requisição do cliente.	Manipulador de símbolos, de forma a criar impressões de valor.
Natureza da relação cliente-consultor	Contratual, sem proximidade, com o cliente no controle.	Relação exploradora, com o consultor no controle.
Limitações da relação cliente-consultor	Conhecimento ou experiência superior do consultor.	Dependência em repetir vendas, característica das estruturas gerenciais e do conhecimento do cliente.

QUADRO 5.4.2. – Imagem funcionalista e crítica da relação com consultores

Fonte: Werr e Styhre (2003)

Segundo Werr e Styhre (2003), a principal razão para existência destas duas percepções é a existência de um “duplo-controle”, de duas formas diferentes de discurso sobre a forma de atuação dos consultores: a eficiência e a legitimidade. Por um lado, eles necessitam estar em relacionamento próximo com os clientes, para tomarem conhecimento detalhado da situação atual e poderem realizar contribuição efetiva aos problemas da empresa (RICHTER e SCHMIDT, 2006). Por outro lado, uma grande proximidade entre cliente e consultor pode sinalizar fraqueza ou incompetência do corpo gerencial da empresa – fazendo com que distância, controle e alguma privação de envolvimento façam parte da atitude do contratante (ALLEN, 1989).

Em uma pesquisa empírica realizada por Leontiades e Ahmet (1989), os autores puderam verificar que os CEOs, embora busquem suporte de consultorias em estratégia, tendem a atribuir maior valor a suas próprias conclusões que às informações dos consultores. Além disso, os resultados da pesquisa indicam que o auxílio de consultores tende a ser solicitado para o planejamento e formulação da estratégia, mas raramente para as atividades de implementação da mesma.

5.5 Atores externos informativos: A Imprensa Especializada

Após discorrer sobre os atores externos que se envolvem diretamente no processo estratégico, esta seção busca analisar atores externos com papel formativo ou informativo no processo. No primeiro caso, têm-se as Escolas de Negócios (comumente referidas como *Business Schools*, na literatura internacional), responsáveis por formar os

profissionais que atuam nas organizações, bem como pesquisar, desenvolver e propagar novas ferramentas da estratégia. No segundo caso, têm-se a Imprensa Especializada (*Business Press*), responsável por comunicar informações e conceitos aos tomadores de decisão.

Segundo Donadone (2001) e Smith (1954), a expansão dos negócios e do comércio na Europa a partir do século XVII gerou a necessidade da difusão de notícias econômicas e informações comerciais. Londres, centro comercial da época, viu suas cafeterias se transformarem em centros para discussão destas notícias, fato que fez o dono de uma destas lojas, o Sr. Edward Lloyd, criar uma das primeiras publicações de negócio em 1696: o “Lloyd’s News”.

No final do século XVIII, o jornalismo de negócios começa a enfocar o impacto na opinião pública e dos rumos políticos do país nos negócios. Desta época, datam o surgimento da coluna “Money” no jornal “The Times” e da revista “The Economist”.

Após a Primeira Guerra Mundial e quebra da bolsa de Nova York, a imprensa de negócios sofreu nova mudança de enfoque: antes, a imprensa assumia o papel de tradutora das notícias políticas para o investidores, agora, economia e política fundiam-se definitivamente, com o jornalismo indicando maneiras de gerenciamento do país.

No Brasil, os primeiros sinais da imprensa de negócios datam da década de 1950, no governo de Juscelino Kubitschek (DONADONE, 2001). Neste período, os jornais do comércio, frequentemente ligados a Associações Comerciais, buscavam divulgar comunicados das empresas, atas de assembleias, protestos, etc.

Na década de 1970, surgiram duas publicações que se tornaram as principais referências da imprensa de negócios no Brasil: a Gazeta Mercantil e a Revista Exame. A Revista Exame surgiu em 1971 a partir do encarte “Negócios em Exame”, publicado dentro de revistas técnicas da Editora Abril. A Gazeta Mercantil surgiu em 1977, com o objetivo de fornecer dados econômicos sobre o mercado financeiro, tendo como referência o Financial Times e o Wall Street Journal.

Segundo Bushee *et al* (2007), a Imprensa de Negócios pode desempenhar diversos papéis, incluindo a ampla disseminação de informações concernentes aos negócios (financeiras, econômicas, etc.), a reunião e composição de informações a partir de múltiplas fontes e a criação de novas informações, por meio de suas práticas jornalísticas. Por meio desses papéis que ela desempenha, a Imprensa de Negócios tem o potencial de formatar o ambiente de informações que circunda a empresa, aumentando a quantidade de informações que flui no mercado, disponibilizando informações sobre a própria firma para outras partes interessadas, e reduzindo o nível de assimetria informacional existente entre essas partes.

5.6 Atores externos formativos: As Escolas de Negócio

Nesta subseção será abordada, de forma sucinta, as Escolas de Negócio. Embora estas não devam ser profundamente exploradas nesta pesquisa, traz-se aqui um breve resumo sobre as mesmas com o propósito de completar o quadro dos atores externos.

Nos últimos anos, as Escolas de Negócios no mundo todo têm registrado recordes de alunos, ampliando seus portfólios de cursos, criando uma série de parcerias com as organizações, e agindo de forma mais agressiva na captação de alunos (PFEFFER e FONG, 2002). Contudo, ao mesmo tempo, nunca a efetividade deste tipo de formação foi tão colocada à prova (GREY, 2004; GHOSHAL, ARZEN e BROWNFELD, 1992). Segundo Pfeffer e Fong (2002), dados questionam a relação entre a execução desses cursos e a efetividade dos profissionais no desempenho de suas funções, assim como o impacto que pesquisas realizadas por essas Escolas podem produzir na prática de gestão.

Segundo AACSB (2004), a educação executiva, sobretudo por meio das Escolas de Negócio, adiciona valor para os indivíduos, para as organizações e para a sociedade como um todo. Para os indivíduos, têm-se o desenvolvimento de habilidades pessoais e competências profissionais, que levam a independência financeira e criação do bem-estar. As organizações se beneficiam de pesquisas que avançam a eficiência organizacional, criam novos conhecimentos e facilitam a inovação. Para a sociedade, têm-se a criação de organizações que permitem melhor nível de vida para seus participantes, fornecendo produtos e serviços essenciais e criando empregos e desenvolvimento econômico.

Para Pfeffer e Fong (2004), cinco papéis diferentes podem ser atribuídos às Escolas de Negócios:

- Desenvolver conhecimento importante e relevante, assim como servir de fonte para o pensamento crítico sobre organizações e gestão, assim avançando o interesse público e a profissionalização da gestão;
- Tomar a dianteira em tornar gestão uma profissão, articulando valores e responsabilidades profissionais, e desenvolvendo padrões de conduta profissional;
- Suprir a função de criar líderes sociais e não somente para as organizações – o interesse público nas escolas de negócio e educação executiva;
- Desenvolver o pensamento crítico e habilidades analíticas dos estudantes;
- Prover evidência e capital intelectual para melhorar a prática da gestão e assim auxiliar o desenvolvimento de economias regionais e nacionais.

Nesta linha, a educação executiva, segundo Gosling e Mintzberg (2004), deveria ser pautada em sete questões centrais: (1) educação executiva deveria ser restrita a gerentes envolvidos na prática, selecionados de acordo com desempenho; (2) educação executiva e prática deveriam ser simultâneas e integradas; (3) educação executiva deveria alavancar experiência de vida e trabalho; (4) a chave para aprendizado é a reflexão cuidadosa; (5) desenvolvimento executivo deveria resultar em desenvolvimento organizacional; (6) educação executiva deve ser um processo interativo e (7) todos os aspectos da educação devem facilitar o aprendizado.

Outra modalidade de treinamento de executivos diferente dos cursos abertos e padronizados oferecidos pelas Escolas de Negócios é a universidade corporativa. Segundo Prince e Stewart (2000), a universidade corporativa pode ser definida como um programa de estudo atribuído por mérito (ou não), desenvolvido e executado por uma universidade com o envolvimento da companhia. Na educação corporativa, três orientações são tipicamente seguidas: foco estratégico, com o desenvolvimento de pessoas-chave; educação orientada ao desempenho e educação orientada as necessidades individuais de cada funcionário.

Contudo, Harrison, Leitch e Chia (2007) defendem a vantagem de Escolas de Negócios estabelecidas dentro de universidades frente a universidades corporativas, institutos de treinamento gerencial e consultorias. Para os autores, as universidades são as únicas capazes de expor os participantes à pluralidade de paradigmas e perspectivas, assim oferecendo novos *insights* e alternativas genuinamente radicais para os problemas enfrentados pelos executivos.

Jiang e Murphy (2007) tentam identificar se professores se tornariam bons gestores na “vida real”. Por um lado, professores das Escolas de Negócios tendem a enfatizar o rigor acadêmico em detrimento de uma visão realista dos negócios, assim como tendem a ter menor exposição aos negócios que os gestores. Por outro lado, a boa base teórica dos professores e sua habilidade cognitiva tende a permitir que os mesmos resolvam questões complexas e com grande grau de incerteza.

Este capítulo finaliza a exposição teórica acerca da Estratégia como Prática e de seus elementos de pesquisa, que subsidiarão a execução do trabalho de campo desta tese. A seguir, procede-se à parte empírica do trabalho, com a apresentação da abordagem metodológica escolhida e a exposição e análise dos dados da pesquisa de campo.

Método e Planejamento da Pesquisa

Uma vez realizada a revisão teórica que subsidia a pesquisa de campo desta tese de doutorado, neste capítulo são retomadas as principais questões de pesquisa e objetivos do trabalho, avançando na elaboração de proposições e de um modelo de referência para a pesquisa. Além disso, no capítulo traz o detalhamento, planejamento e execução dos dois métodos de pesquisa que serão realizados neste estudo: o survey e os estudos de caso.

6.1 Modelo de Pesquisa e Proposições

Conforme apresentado no primeiro capítulo, a principal questão de pesquisa abordada por esta tese é: “como a estratégia competitiva é, de fato, praticada em empresas brasileiras?”

Retomando o principal objetivo colocado, de identificar e comparar como as empresas brasileiras efetivamente praticam sua estratégia competitiva, pode-se desdobrar uma série de objetivos específicos:

- Compreender a práxis da estratégia nas empresas brasileiras, utilizando um foco aprofundado na visão da estratégia que embasa esta práxis e na adequação entre suas premissas / direcionamentos e as variáveis do ambiente das firmas;

- Identificar como as diversas práticas da estratégia competitiva são utilizadas, no que se refere (1) aos procedimentos estratégicos, (2) aos episódios e (3) às ferramentas estratégicas;
- Compreender o praticante da estratégia, tanto no que tange aos atores internos à firma quanto aos atores externos do processo;
- Identificar como os fatores contextuais internos e externos à firma (premissas conceituais e variáveis do ambiente), as visões subjacentes à práxis, as práticas estratégicas e os praticantes se condicionam, inter-relacionam e se alinham.

Desta forma, a figura abaixo sintetiza o modelo conceitual da pesquisa que será aqui realizada, identificando seus principais elementos constituintes e as eventuais inter-relações entre os mesmos.

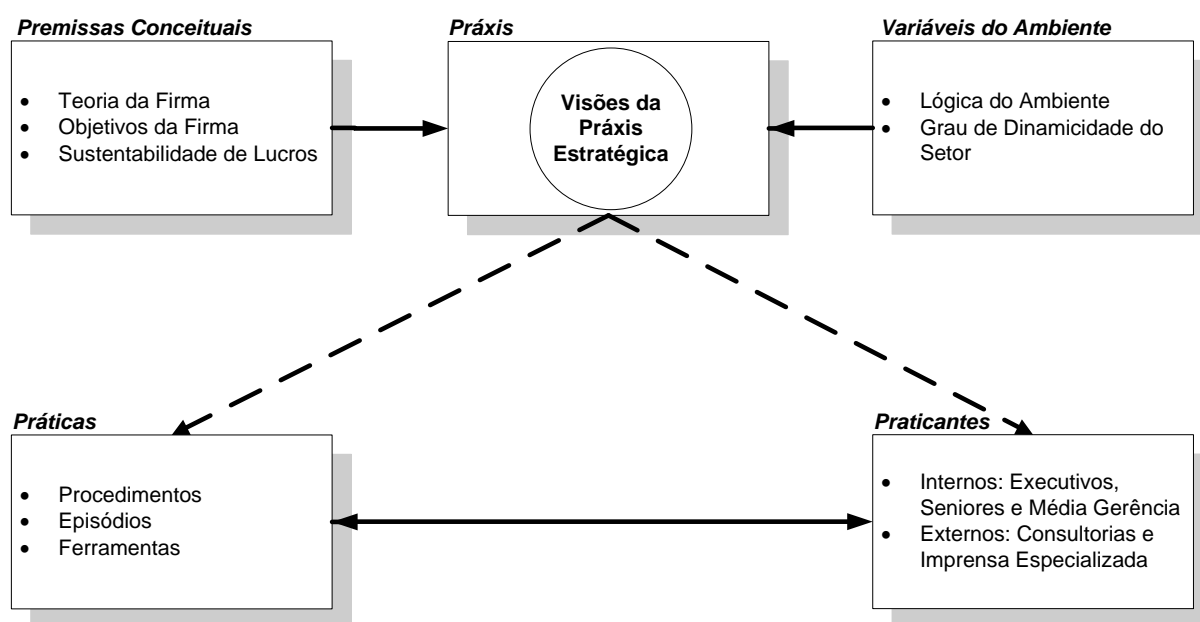


FIGURA 6.1.1. – Modelo conceitual da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando o apresentado no modelo e os objetivos desta pesquisa, podem-se formular proposições, as quais são conjecturas ou “apostas” construídas sobre quais serão os possíveis resultados desta investigação, ou explicações consideradas as mais prováveis para os fatos e fenômenos estudados (ALVES-MAZOTTI e GEWANDSNAJDER, 1998).

1. A visão subjacente à práxis da estratégia é influenciada por variáveis do ambiente e se inter-relacionam conforme mostrado na Figura 6.1.1.;

2. Os objetivos estratégicos da firma e a forma de consecução da sustentabilidade dos lucros se encontram alinhados à visão subjacente à práxis, em consonância com o mostrado na Figura 6.1.1.
3. As práticas se encontram alinhadas às características do ambiente, com este alinhamento mediado pela visão da práxis estratégica:
 - a. Procedimentos se encontram alinhados às características do ambiente;
 - b. Episódios se encontram alinhados às características do ambiente;
 - c. Ferramentas se encontram alinhadas às características do ambiente;
4. Os praticantes se encontram alinhados às características do ambiente, com este alinhamento mediado pela visão da práxis estratégica:
 - a. As características demográficas, de formação e de trajetória profissional dos executivos seniores se encontram alinhadas a práxis da estratégia;
 - b. A média gerência se encontra alinhada à práxis engendrada
 - c. A utilização de consultorias de estratégia também subsidia a práxis realizada
 - d. A utilização de imprensa de negócios também subsidia a práxis realizada
5. Os praticantes se encontram alinhados às ferramentas que utilizam, com objetivos de aplicação das ferramentas adequados às características demográficas, de formação e de trajetória profissional dos executivos seniores.

Para verificar empiricamente estas proposições, esta pesquisa aplicou método combinado, utilizando tanto a realização de um *survey* quanto de estudos de caso. Dessa forma, busca-se obter tanto uma visão generalista da prática das estratégias (por meio do *survey*), quanto um maior detalhamento em algumas empresas que, de acordo com critérios definidos, farão parte dos estudos de caso.

6.2 Survey: Visão Geral do Objeto

Conforme mencionado, esta pesquisa aplicou um *survey* para obtenção de um panorama global sobre a problemática estudada, ampliando a abrangência do estudo mesmo

que com algum prejuízo aos detalhes, além de se obter indícios direcionais que poderiam ser posteriormente explorados na fase de estudo de caso. Neste trabalho ocorreu levantamento de dados por meio da Internet e posterior contato telefônico, com as empresas listadas na BM&F Bovespa.

De forma já apresentada no primeiro capítulo da tese, as empresas listadas na bolsa de valores possuem fatores que justificam a atratividade deste estudo, sobretudo o bom desempenho financeiro da bolsa até a crise de 2008, sua rápida recuperação recente e a pretensamente boa qualidade de gestão destas firmas.

6.2.1 Informações sobre as Empresas

A primeira atividade no planejamento do survey foi a construção de um banco de dados com as informações disponíveis na BM&F Bovespa acerca de suas 568 empresas listadas (em setembro de 2008).

Esta base original de 568 empresas sofreu diversos filtros, de forma a adequar a amostra à realização do survey. Um primeiro ajuste foi a exclusão de empresas de participações e holdings, na medida em que se compreende que estas objetivam gerenciar a participação acionária em diversas empresas e não operar um negócio específico – assim talvez não fosse adequado realizar um estudo de estratégias competitivas com estas empresas. Um segundo ajuste foi a consolidação de diversas empresas representativas de um mesmo grupo ou entidade econômica – como exemplo, foram consolidadas em um único grupo empresas como AES Tiete S.A., AES Elpa S.A., Cia Brasileira de Energia e Eletropaulo Metrop. Elet. São Paulo S.A. O último ajuste foi a exclusão de empresas que não tivessem efetiva negociação de ações no mercado a vista.

Considerando estes ajustes, foi obtida uma base de 269 empresas. A partir desta base optou-se ainda por excluir uma última empresa, dado que esta seria concorrente direta da empresa na qual o pesquisador trabalhava na época de realização do estudo. Desta forma, trabalhou-se nesta pesquisa com uma base de 268 empresas.

A figura 6.2.1.1. apresenta as informações que estão disponíveis no website da bolsa de valores. São de particular interesse: (1) os contatos da empresa, sobretudo da área de Relações com Investidores; (2) a identificação da empresa, com informações acerca de sua atividade principal, de seu setor, subsetor e segmento de atuação; (3) as demonstrações financeiras padronizadas: Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultados.

Estas informações foram base para a realização efetiva da pesquisa survey, cujo processo e instrumentos se encontram descritos na próxima subseção.

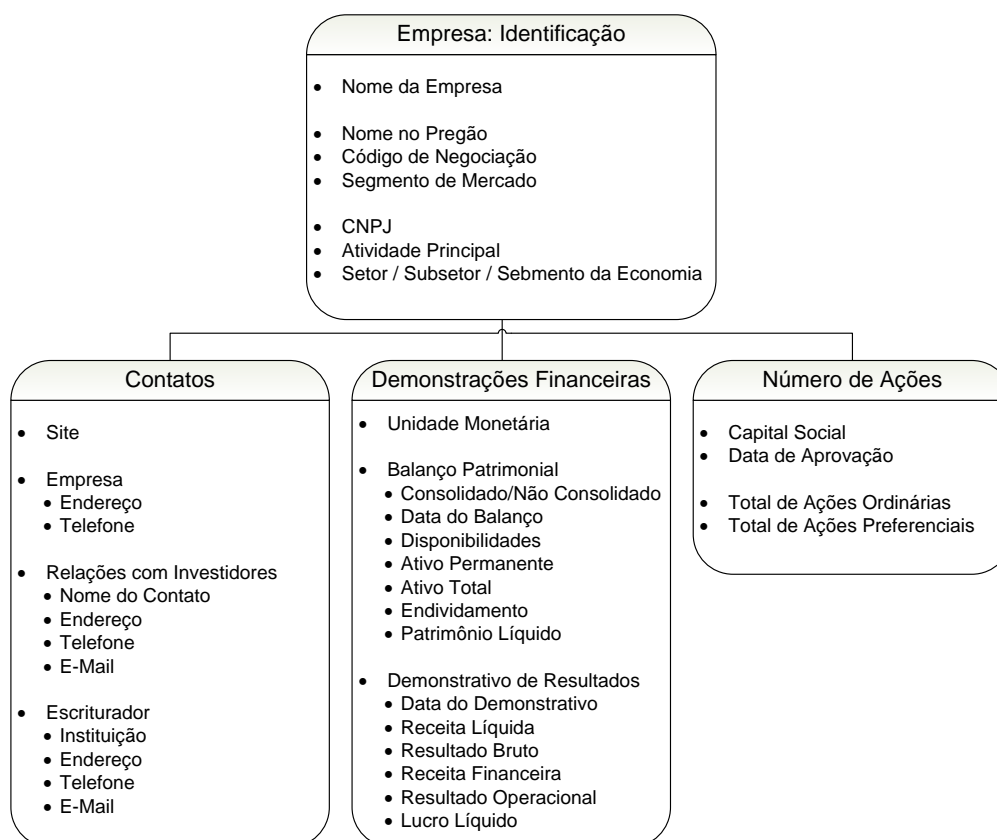


FIGURA 6.2.1.1. – Informações disponíveis acerca das empresas
Fonte: Elaborado pelo autor

6.2.2 Processo e Instrumentos de Pesquisa

O survey foi realizado por meio eletrônico, tendo os responsáveis pela área de Relações com Investidores como ponto de contato nas empresas. Para a realização desta pesquisa foi criada uma página na Internet (www.dep.ufscar.br/pesquisas/gestaocompetitiva), na qual se poderia preencher o questionário do survey e obter outras informações sobre o projeto, assim como foi disponibilizado o e-mail gestaocompetitiva@dep.ufscar.br como canal de comunicação entre pesquisadores e pesquisados.

O survey foi dividido em duas fases, uma com a realização do convite via e-mail, e a outra com o acompanhamento telefônico de forma a aumentar a taxa de resposta, costumeiramente reduzida neste tipo de estudo. Segundo Bayley (1994), o acompanhamento por telefone tipicamente aumenta a taxa de resposta em cerca de 10%.

Na primeira fase, os contatos de Relação com Investidores das empresas pesquisadas receberam uma carta-convite via e-mail, solicitando a gentileza de que o material

fosse encaminhado ao responsável por Planejamento Estratégico dentro da empresa. Esta carta convite se encontra no Apêndice B, mas basicamente busca mostrar os objetivos da pesquisa, as contribuições que podem ser dadas, as formas de preenchimento do questionário, os benefícios para os respondentes e os diversos canais de contato.

Para preenchimento do questionário de pesquisa, os respondentes tiveram três formas distintas, a saber: (1) preenchimento via website do projeto, informando seu Código de Identificação e Chave para acesso; (2) preenchimento do Documento Word anexo ao e-mail convite e retorno aos pesquisadores e (3) preenchimento por meio de formulário impresso, devendo neste caso solicitar explicitamente aos responsáveis pelo projeto.

O questionário se encontra no Apêndice D e contempla quatro seções distintas, a primeira referente à compreensão contextual do setor industrial da empresa e as três seguintes referentes à práxis, praticantes e práticas da estratégia competitiva na empresa. Há três tipos de questões, uma em que o participante deve indicar seu grau de concordância com afirmações, outra em que ele pode marcar as opções que gostaria de selecionar e algumas outras pontuais que identificam percentuais ou prioridades. Para a formulação das questões, estudos similares foram utilizados como referência, dentre eles: Jantunen (2005), Newbert (2005) e Sarason e Tegarden (2003).

Embora não se ambicione aqui entrar na riqueza de detalhes do questionário, as perguntas foram estruturadas com base no modelo de pesquisa apresentado neste capítulo, e de forma a viabilizar a verificação das proposições também formuladas. Além disso, tentou-se utilizar técnicas de triangulação das repostas, conforme colocado por Forza (2002), para evitar vieses no preenchimento dos dados.

Na primeira fase, os respondentes tiveram 30 dias para completar os questionários, em qualquer dos canais disponibilizados (internet ou envio do Documento Word). Transcorridos 20 dias do convite, um e-mail lembrete foi enviado (presente no Apêndice C) para aqueles que não haviam ainda preenchido o material, recordando do prazo limite. Este e-mail se alinha ao colocado por Bayley (1994), para quem o envio de um lembrete antes do prazo final incrementa a taxa de respostas em 12,2%.

Finalizada esta primeira fase, foram obtidos 13 questionários preenchidos, o que perfaz uma taxa de resposta de cerca de 5%.

Procedeu-se então à segunda fase da pesquisa, que contou com uma Assistente de Pesquisa para realizar o acompanhamento telefônico junto àqueles que não houvessem preenchido o questionário. Embora esta fase estivesse inicialmente planejada para durar 60

dias, foi detectada a necessidade de ampliar este prazo em 30 dias adicionais, de forma a garantir que todas as empresas fossem novamente contatadas.

Nesta fase de contato, a primeira abordagem era novamente realizada com a pessoa de Relações com Investidores e era solicitado o contato do responsável da área de desenvolvimento da estratégia da empresa. Em sendo impossível o contato, ou em havendo resposta negativa, iniciava-se a busca por contatos alternativos, que propiciassem outra forma de se atingir o responsável pela estratégia competitiva da corporação.

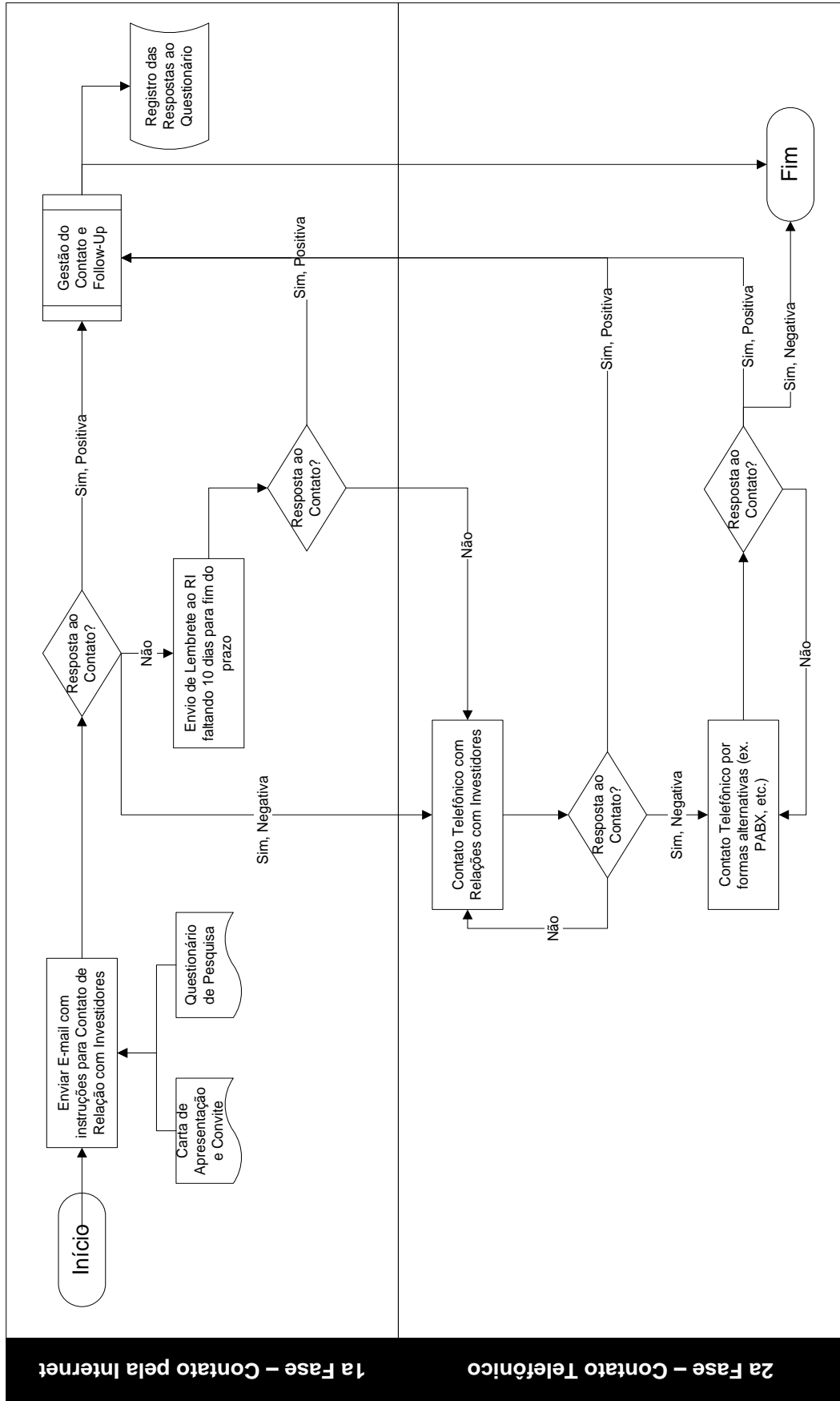
Em linhas gerais, a abordagem telefônica era positivamente recebida pelas empresas. Contudo, mesmo após explanação acerca dos objetivos e confidencialidade do trabalho, em vários casos o contato não conseguia êxito, pois: (1) algumas empresas afirmavam que tinham por prática não participar de pesquisas acadêmicas, de forma que não poderiam prover nenhuma outra informação exceto aquela disponibilizada no site e em seus relatórios anuais, (2) algumas pediam que o convite fosse novamente encaminhado por e-mail, mas sem retorno posterior. Embora tenham sido raros os casos, mas para compartilhar a dificuldade de pesquisas sobre o tema, alguns contatados se demonstravam irritados com a “petulância” de pesquisadores que se interessavam por temas estratégicos da companhia.

Para os casos em que o contato tinha evolução, iniciava-se um processo de correspondência e acompanhamento até que se obtivesse o questionário de pesquisa respondido. A esquematização deste processo de pesquisa se encontra registrada na figura 6.2.2.1.

O término desta segunda fase conclui a pesquisa survey, com 26 questionários respondidos, cerca de 10% de taxa de respostas.

6.3 Estudos de Caso: Aprofundamento das Análises

De forma a obter compreensão adicional e mais detalhada a respeito do objeto de estudo, um conjunto de casos foi realizado com base em um roteiro de pesquisa elaborado por meio da revisão de literatura apresentada nos primeiros cinco capítulos desta tese. O roteiro de controle se encontra no Apêndice E deste trabalho e está basicamente estruturado em cinco seções: a primeira de informações gerais sobre a empresa, a segunda referente à compreensão contextual do setor industrial e as três seguintes referentes à práxis, práticas e praticantes da estratégia competitiva na empresa.



1ª Fase – Contato pela Internet

2ª Fase – Contato Telefônico

FIGURA 6.2.2.1. – Fluxograma da realização do survey
 Fonte: Elaborado pelo autor

A definição das empresas estudadas foi realizada de forma a contemplar ao menos uma de cada cluster identificado no survey e também considerando o conhecimento prévio acerca da trajetória concorrencial de cada empresa e as contribuições desta forma esperadas. O quadro 6.3.1 apresenta as empresas estudadas e os principais pontos analisados para sua inclusão no estudo.

Empresa	Cluster	Pontos Relevantes
GOL	1	- Setor de serviços / Introdução de serviços diferenciados - Trajetória concorrencial de liderança em custos - Aquisição de empresa de porte relevante
Usiminas	3	- Setor de manufatura, tipicamente representante de setores consolidados em outros estudos de estratégia - Trajetória de reorganização de gestão e consolidação de unidades de negócio
Localiza	-	- Setor de serviços, fortemente fragmentado - Modelo de operação que inclui franquias - História do fundador como “ <i>self made man</i> ”
“Alfa”	2	- Setor de serviços - Trajetória de aquisição de negócios - Práticas de gestão reconhecidas - Características particulares da regulação do setor
“Beta”	1	- Setor de manufatura - Trajetória de recuperação dos negócios - Processo estratégico diferenciado
“Gama”	3	- Setor de serviços - Parte de grupo com atuação multinacional - Características particulares da regulação do setor

QUADRO 6.3.1. – Resumo dos critérios de escolha das empresas

Fonte: Elaborado pelo autor

Antes da realização das visitas de caso foi construído um “dossiê” acerca de cada empresa, com seus últimos Relatórios Anuais, relatórios 20-F para aquelas registradas no *Securities Exchange Commission* dos Estados Unidos, outros materiais relevantes disponíveis no site de Relações com Investidores e um apanhado de notícias recentes acerca da empresa.

As entrevistas foram realizadas na sede das empresas e tipicamente iniciavam com uma rápida apresentação do projeto. O mesmo questionário do survey era utilizado como roteiro de perguntas para o entrevistado, sendo que o pesquisador explorava cada tópico de acordo com seu roteiro de controle (apêndice E). Como raramente as entrevistas poderiam ser gravadas, o pesquisador tomava nota das respostas e comentários e posteriormente resumia e estruturava todo o material colhido durante as visitas.

6.4 Conceitos teóricos e instrumentos de pesquisa

Para identificar como cada conceito teórico tratado nos capítulos anteriores foi explorado por meio das duas abordagens empíricas desta tese, o survey e os estudos de caso, o

quadro 6.4.1 traz a comparação entre cada item e o ponto de abordagem dos instrumentos de pesquisa.

Não se ambiciona, com este quadro, identificar exatamente qual parte do instrumento lidará com qual conceito, dado que muito dos temas teóricos acabam sendo abrangentes e orientando a forma de construção do instrumento como um todo.

Esta seção finaliza a primeira parte da tese, que contempla as revisões teóricas e o delineamento do método de pesquisa. Nos próximos capítulos, serão trazidos os dados obtidos por meio das duas estratégias de pesquisa empírica, as análises realizadas e as principais conclusões obtidas.

Capítulo	Tema	Conceito	Utilização Survey	Utilização Caso
Visões da Prática	Organização Industrial	Firma como função técnica (escala/escopo)		A8
		Modelo Estrutura-Conduto-Desempenho	1A.f (fatores externos); 1A.p	A8; B11.a
		Mercados Contestáveis	1A.j	
		Grupos Estratégicos		
		Barreiras à Mobilidade	1A.k; 1A.q; 3B.c	A9.a; A9.b; B11.a
		Forças Competitivas	1A.h (ameaça entrada); 1A.p; 2A; 3B.d; 3B.e; 3B.f	B11.a
		Nível de Dinamicidade do Setor	1A.a (crescimento)	A7
	Visão Austríaca da Estratégia	Mercados como Processos		A8; B12.a
		Descobrimto de novos fatores	1A.c; 1A.d; 2A	B12.c
		Mobilização pioneira / rendas empreendedoras	1A.b (inovação); 1B; 2B; 3B.a	B12.c
		Empreendedor / papel		
		Processo empreendedor: vigilância, ignorância, percepção e descoberta	3B.b (risco)	B12;d
		Inovação e erosão de barreiras	1A.m	A9.b; B12.b
		Firma capaz de se adaptar a mudanças no ambiente		B12.c
	Visão Baseada em Recursos	Distribuição heterogênea de recursos	1A.i	A9.d; B13.a; B13.d
		Intenção estratégica		
		Competências essenciais	3B.g	B13.b
		Recursos como direcionamento da estratégia	1A.g (fat internos); 2A; 3B.g	A8; B13.b; B13.c
		Crítérios de Peteraf e VRIN		B13.b
		Inimitabilidade: dependência história, ambiguidade causal e complexidade sistêmica		B13.b
		Barreira posicionamento de recursos e Mecanismos de isolamento		A9.g; B13.b
		Ambiguidade causal	3B.i	B13.b
	Visão Baseada em Conhecimento	Recursos da Rede	3B.m	
		Hipercompetição - velocidade do ambiente	1A.a (crescimento)	A7
		Conhecimento como fonte de vantagem competitiva	1A.g (fatores internos); 1A.o; 2A	A8; B14.b
		Obtenção conhecimento: treinamento, M&A e Joint-ventures	3B.l (gestão conhecimento)	B14.d (gestão); B14.e
		Capacidade de Absorção		
		Locus do conhecimento: individuo x coletividade		
		Firma como integradora de conhecimento	3B.n	B14.d (gestão)
		Heterogeneidade da base de conhecimentos		
		Barreiras à imitação	1A.n; 3B.k	
		Características: complexo/tácito/específico e codificação/ensino/complexidade/sistêmico/observável	1A.l	A9.e; B14.c

Capítulo	Tema	Conceito	Utilização Survey	Utilização Caso		
Visões da Prática (cont)	Visão das Capacidades Dinâmicas	Processos/Posições/Trajétórias	1A.c; 1A.d	A8; B15.a		
		Processos de Coordenação/Aprendizado/Reconfiguração	3B.j	A9.f; B15		
		Habilidade de integrar, alterar e reconfigurar competências	2A	B15		
		Dificuldade de imitação de recursos, habilidades e ativos complementares		B15		
		Dependência de trajetória		B15		
		Grau de dinamismo do mercado	1A.a (crescimento)	A7		
		Tarefas do gestor: "perceber e agir"				
		Lócus do desenvolvimento das capacidades (indivíduo/firma/rede)	3B.m			
Práticas	Visões da Prática	Definições de Bordieu, Giddens, DeCerteau e Latour				
		Adaptação e recursividade	Adaptação e recursividade das práticas	6D.c; 6D.d		
			Problema da recursividade/Inércia Organizacional	6D.d		
	Procedimentos	Impactos de estruturas organizacionais na recursividade	Procedimentos estratégicos		C.16	
			Episódios	Episódios estratégicos	1D	C.17
				Objetivo: suspensão das estruturas do discurso	2D (objetivos)	C.17.c
	Ferramentas	Mecanismos (iniciação, condução e finalização)	Mecanismos (iniciação, condução e finalização)		C.17.b	
			Objetivos	5D	C.18.b; C.18.e	
			Seleção: adequação ferramenta-intento e pressões políticas, institucionais, econômicas e culturais	6D.a; 6D.b		
			Utilização, efetividade e satisfação	4D	C.18.a	
	Praticantes	Estrategistas	Tipologia de aplicação: analítica, dinâmica, metafórica, facilitadora ou intervencionista		C.18.e	
			Competência: compreensão holística e criatividade			
Processos: simplificação cognitiva e estilo pessoal cognitivo						
Perfil: MBTI/necessidade de estruturação/Analítico x intuitivo			1C; 2C			
Executivos Seniores		Dimensões das atividades: iterativa/projetiva/prática-avaliativa	Papel: escolha, mudança e controle		D.20.c	
			Competências: concentração, equilíbrio e coordenação		D.20.a	
			Trajétória e carreira	4C; 5C	D.20.a	
			Sexo (M/F)	3C		
Média Gerência		Contribuição: diagnóstico, factibilidade, convencimento	Contribuição: diagnóstico, factibilidade, convencimento	6C; 7C	D.21.a; D.21.b	
			Papéis: patrocinador, sintetizador, facilitador, implementador		D.21.c	
	Papeis na visão da alta gerência x de fato executado x atribuído a si próprio					

Capítulo	Tema	Conceito	Utilização Survey	Utilização Caso
Praticantes (cont)	Atores Externos: Consultorias	Utilização	8C	D.22.b
	Atores Externos: Consultorias (cont)	Categorização: Especialização (técnico-generalista) x Estilo de trabalho (informal-formal)		D.22.a
		Papel: conselheiro, parceiro, provedor, implementador	9C	D.22.c
		Imagem funcionalista x crítica	10C (frequência)	D.22.d
		Etapas de atuação: planejamento, formulação ou implementação	9C	D.22.e
		Relevância: opinião interna x externa		
	Atores Externos: Imprensa Negócios	Papel	11C	D.23

* Células deixadas em branco significam que o conceito foi utilizado como base para desenvolvimento dos outros tópicos, ou que o fator será obtido por meio da análise combinada dos elementos de cada estudo empírico.

QUADRO 6.4.1. – Resumo de conceitos e instrumento de pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

Pesquisa Survey

No sétimo capítulo será retratada a pesquisa survey realizada durante a primeira fase empírica do trabalho, conforme apresentado na seção de método de pesquisa desta tese.

Previamente à pesquisa de campo, foi realizado procedimento de pré-teste com o questionário do survey, por meio de sua distribuição para quatro especialistas, sendo dois profissionais atuantes em funções de Planejamento Estratégico de empresas privadas, um atuante em consultoria especializada em estratégia e um acadêmico com pesquisas na área. A avaliação geral do instrumento de pesquisa foi positiva e os comentários obtidos levaram a pequenas revisões na forma de redação das questões, mudanças em ordenação das perguntas e exclusão de uma questão que seria redundante e invariavelmente direcionaria as respostas.

O survey foi realizado conforme descrito no capítulo anterior, ao longo de duas fases: envio de convite e lembrete e contatos telefônicos. Mesmo utilizando as diversas técnicas de melhoria de taxa de respostas, foram obtidos 26 questionários preenchidos, o que representa uma taxa de resposta próxima a 10%.

Esta taxa de resposta poderia ser considerada reduzida, dado que segundo Frohlich (2002) os estudos survey realizados em Administração de Operações possuem tipicamente uma taxa de respostas com média de 32% e moda de 20%. Contudo, quando são considerados estudos especificamente focados em estratégia, tem-se que a taxa de resposta obtida neste trabalho se situa na média de outras pesquisas da literatura. Como exemplos,

temos os estudos de Hunter e O'Shannassy (2007) com taxa de resposta de 8%, Megicks (2007) com 16%, Gunby Jr (2009) com 4%, Sharma (2004) com 11% e Saunders, Man e Smith (2008) com 7%.

De qualquer forma, vale ressaltar que, embora exista expressivo debate a respeito de tamanhos mínimos de amostra, Hair *et al* (1998) e Freitas *et al* (2000) sugerem ao mínimo 100 observações para permitir a realização de análises representativas. Desta forma, os resultados que serão apresentados ao longo deste capítulo devem ser tomados como direcionais e não generalizáveis, mesmo quando indicadores estatísticos apresentarem grau de significância representativo.

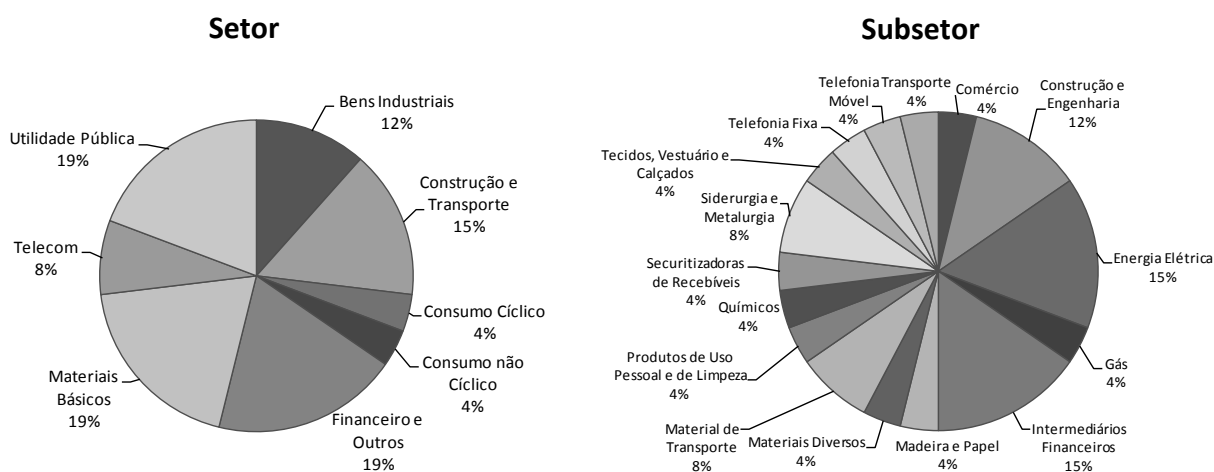


FIGURA 7.1. – % de participantes conforme Setor e Subsetor

Fonte: Elaborado pelo autor

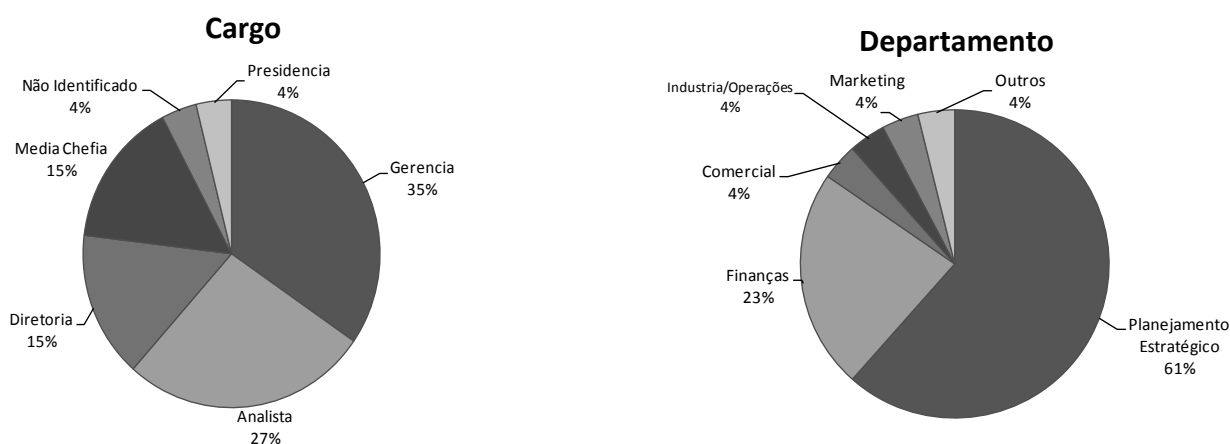


FIGURA 7.2. – % de respondentes, conforme cargo e departamento

Fonte: Elaborado pelo autor

Vale ressaltar também que os dados colhidos necessitaram de manipulação prévia às análises, com a codificação de respostas escalares em números sequenciais e também com ajustes como a inversão de respostas para que variáveis de um mesmo construto tivessem a mesma tendência direcional.

Para realização das análises estatísticas foi utilizado o software PASW *Statistics* (antigo *SPSS Statistics*), em sua versão de avaliação. Manipulações simples de dados e elaboração de gráficos foram realizadas pelo software Microsoft Excel.

A figura 7.1 apresenta o percentual de empresas participantes na pesquisa, conforme as classificações BM&F Bovespa de Setor e Subsetor de atuação, ao passo que a figura 7.2 apresenta os respondentes, de acordo com seu nível hierárquico e departamento de atuação.

Como pode ser observado, houve certo balanceamento entre os setores das empresas na amostra, embora os subsectores de energia elétrica e intermediação financeira estejam mais presentes. No que tange aos respondentes, eles eram gerentes em sua maioria, e principalmente atuantes em departamentos de planejamento estratégico.

A primeira subseção apresenta os resultados referentes às questões de estrutura setorial das empresas, ao passo que as subseções seguintes apresentam os dados dos elementos constituintes da Estratégia como Prática: práxis, praticantes e praticas.

7.1 Compreensão Setorial

Na primeira seção do questionário survey, buscava-se caracterizar o setor econômico no qual cada empresa estudada está inserida a partir de construtos e variáveis-chave derivados das diferentes visões sobre estratégia apresentados no capítulo três desta tese.

A primeira questão permitia à empresa declarar seu grau de discordância/concordância frente a 17 distintas afirmações. O quadro 7.1.1. apresenta os construtos e variáveis analisados, bem como as afirmações empregadas.

A fim de validar a confiabilidade dos construtos, isto é, se o conjunto de variáveis utilizadas de fato representaria uma mesma ideia, foi utilizado o cálculo do coeficiente de Alfa de Cronbach. De acordo com Hair Jr. *et al* (2005), o Alfa de Cronbach é uma medida que varia entre zero e um, sendo que quanto maior o valor, mais próximo o construto está de apresentar um único conceito. Em geral, valores superiores a 0,7 são desejáveis, mas valores acima de 0,5 podem ser considerados aceitáveis.

Construto	Variável	Afirmação
Dinamicidade	Alta Tecnologia	Consideramos nosso setor industrial como de Alta Tecnologia.
	Crescimento Demanda	A demanda em nosso setor industrial têm apresentado rápido crescimento nos últimos 3 anos.
	Inovação e Erosão Barreiras	Firmas entram em nosso setor, competindo por meio de inovações em produtos e processos.
	Investimentos em P&D	Investimentos em Pesquisa e Inovação são prioritários em nosso setor industrial.
	Novos Processos	Hoje, nosso setor utiliza tecnologias de processo que não estavam disponíveis há 3 anos.
	Novos Produtos	Hoje, nosso setor oferece vários produtos/serviços que não estavam disponíveis há 3 anos.
Mobilidade	Ameaça de Entrantes	Se defender da ameaça da entrada de novas empresas e produtos substitutos no setor é uma preocupação de nossa indústria.
	Barreiras a Entrada	Caso alguma nova empresa desejasse entrar em nosso setor industrial, incorreria em dificuldades tão grandes que poderiam até desencorajá-la desta entrada.
	Barreiras a Saída	Caso alguma empresa estabelecida desejasse sair do nosso setor industrial, incorreria em custos tão altos que poderiam até desencorajá-la desta saída.
	Contestabilidade*	Novas empresas podem entrar e sair do nosso setor, incorrendo em dificuldades (custos, barreiras, etc.) mínimas tanto na entrada quanto na saída.
Orientação Externa	Fatores Externos	Ao desenvolverem suas estratégias, as empresas do nosso setor colocam fatores externos (concorrência, clientes, fornecedores, etc.) no primeiro plano de análise.
	Sucesso Resposta Ambiente	O sucesso das empresas no nosso setor é percebido como o resultado de ações de resposta ao nosso ambiente (número e tamanho de nossos concorrentes, produtos substitutos, etc.)
Orientação Interna	Fatores Internos	Ao desenvolverem suas estratégias, as empresas do nosso setor colocam fatores internos (nossos conhecimentos, know-how, competências e processos) no primeiro plano de análise.
	Função Conhecimento	A principal função das firmas em nosso setor é criar, integrar e aplicar novos conhecimentos.
	Heterogeneidade de Competências	Em nosso setor, cada empresa possui suas próprias competências e capacidades, que são reconhecidamente distintas entre os diversos concorrentes.
	Proteção a Imitação	As empresas de nosso setor tomam medidas reais para evitar que concorrentes imitem suas capacidades, know-how e competências internas.
	Conhecimento na Prática	O conhecimento relevante usado no nosso setor é obtido com a experiência "na prática", não estando escrito em manuais ou outros documentos.

* Nas análises, contestabilidade foi tomada em sua forma negativa, para manter orientação direcional das outras variáveis do construto mobilidade.

QUADRO 7.1.1. – Construto e variáveis para compreensão setorial Fonte: Elaborado pelo autor

TABELA 7.1.1. – Alfa de Cronbach para os construtos de setor

Construto	Alfa de Cronbach
Dinamicidade	0,712
Mobilidade	0,555
Orientação Externa	0,203
Orientação Interna	0,361

Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser observado na tabela 7.1.1, o cálculo do Alfa de Cronbach sinalizou que os construtos dinamicidade e mobilidade podem ser tomados como confiáveis, mas não se pode dizer o mesmo sobre “orientação externa” e “orientação interna”. De forma a tornar estes últimos construtos mais adequados, foi realizada análise acerca de quais variáveis estariam desalinhadas dos objetivos de cada um dos mesmos.

No caso de “orientação interna”, foi desconsiderada a variável “conhecimento na prática” pois, como poderá ser visto na seção de estudos de caso, nem sempre as empresas compreendem que o conhecimento analisado é aquele que de gera diferencial competitivo.

No caso de “orientação externa” o ajuste foi mais dificultoso, pois o questionário contemplava apenas duas variáveis sobre este tema. Assim, o estudo amparou-se na segunda questão da mesma seção, que solicitava aos respondentes priorizar quais os principais aspectos do sucesso competitivo no setor, com base nos cinco princípios de cada uma das visões da estratégia mencionadas no capítulo 3.

A correlação entre o grau de priorização da afirmação “se proteger das pressões do setor, como novos concorrentes, novos produtos, ações predatórias dos competidores, poder de barganhar, etc.”, embora com nível de significância estatística de 0,100, foi maior com a variável “fatores externos” do que “sucesso como resposta ao ambiente”. Assim, a segunda variável foi descartada. A tabela 7.1.2 apresenta os novos cálculos do coeficiente.

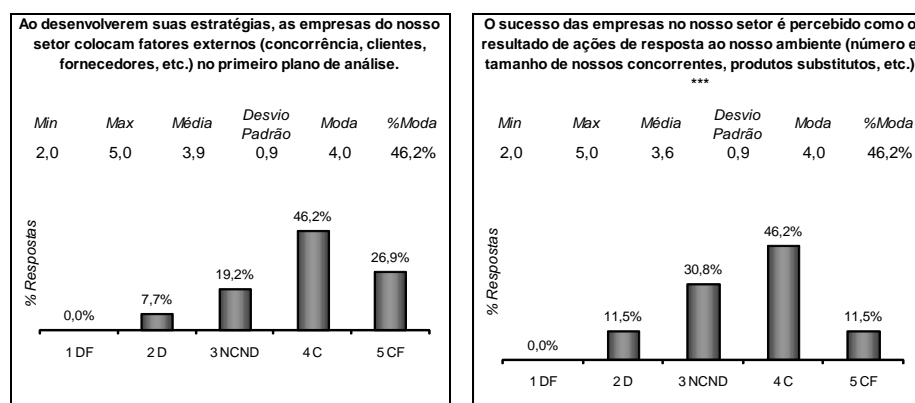
TABELA 7.1.2 – Alfa de Cronbach revisado para os construtos de setor

Construto	Alfa de Cronbach
Dinamicidade	0,712
Mobilidade	0,555
Orientação Externa (sem “sucesso com resposta ambiente”)	-
Orientação Interna (sem “conhecimento na pratica”)	0,577

Fonte: Elaborado pelo autor

As figuras a seguir ilustram as análises estatísticas descritivas (mínimo, máximo, média, desvio padrão, moda, % frequência da moda e histograma) para cada uma das variáveis conforme seus construtos. As variáveis excluídas dos construtos, embora não tenham sido utilizadas em análises subsequentes, permanecem nos gráficos que seguem apenas a título de informação.

Para permitir a análise, foi realizada tabela de correspondência entre números e opções de concordância, a saber: 1 = discordo fortemente; 2 = discordo; 3 = nem concordo nem discordo; 4 = concordo e 5 = concordo fortemente.



*** Variável desconsiderada

FIGURA 7.1.1. – Estatísticas descritivas para variáveis do construto Orientação Externa
Fonte: Elaborado pelo autor

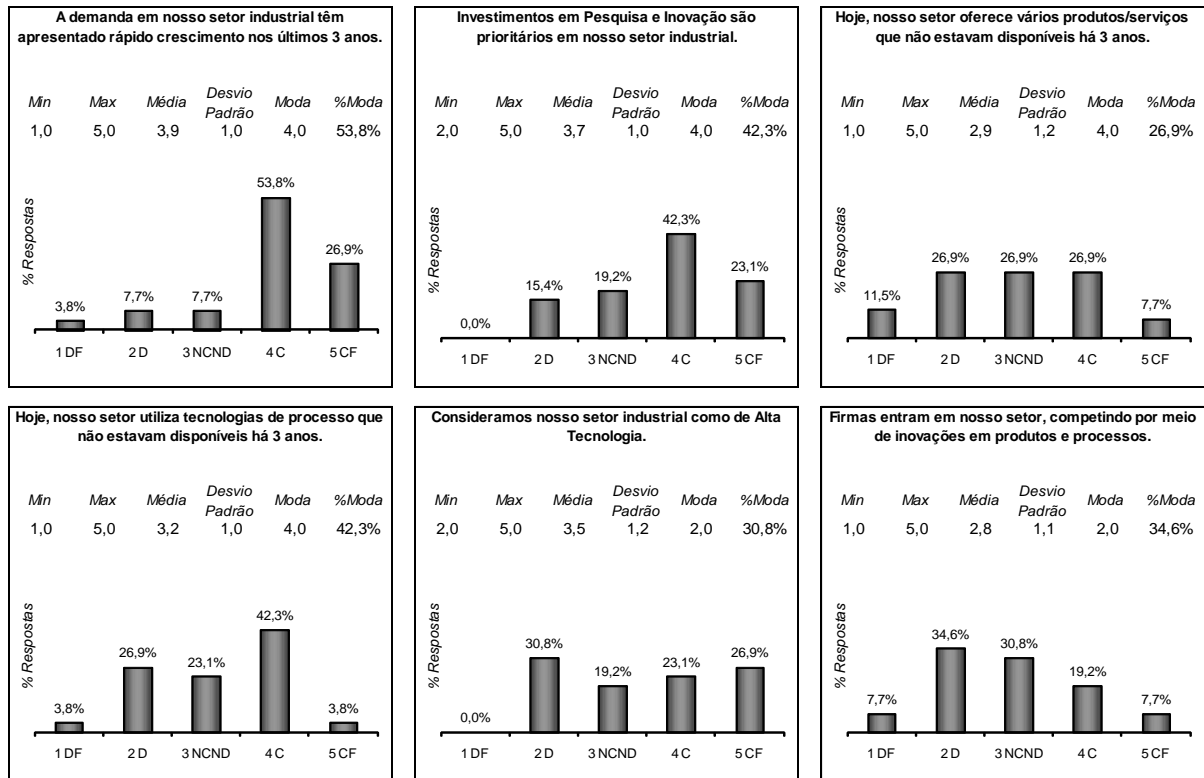


FIGURA 7.1.2. – Estatísticas descritivas para variáveis do construto Dinamicidade
 Fonte: Elaborado pelo autor

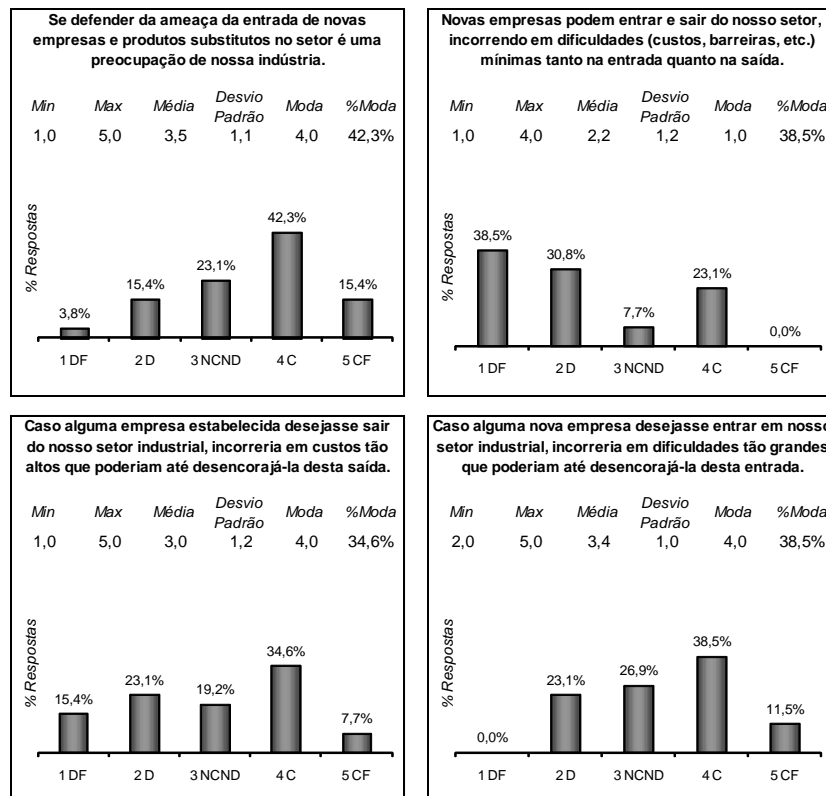


FIGURA 7.1.3. – Estatísticas descritivas para variáveis do construto Mobilidade
 Fonte: Elaborado pelo autor

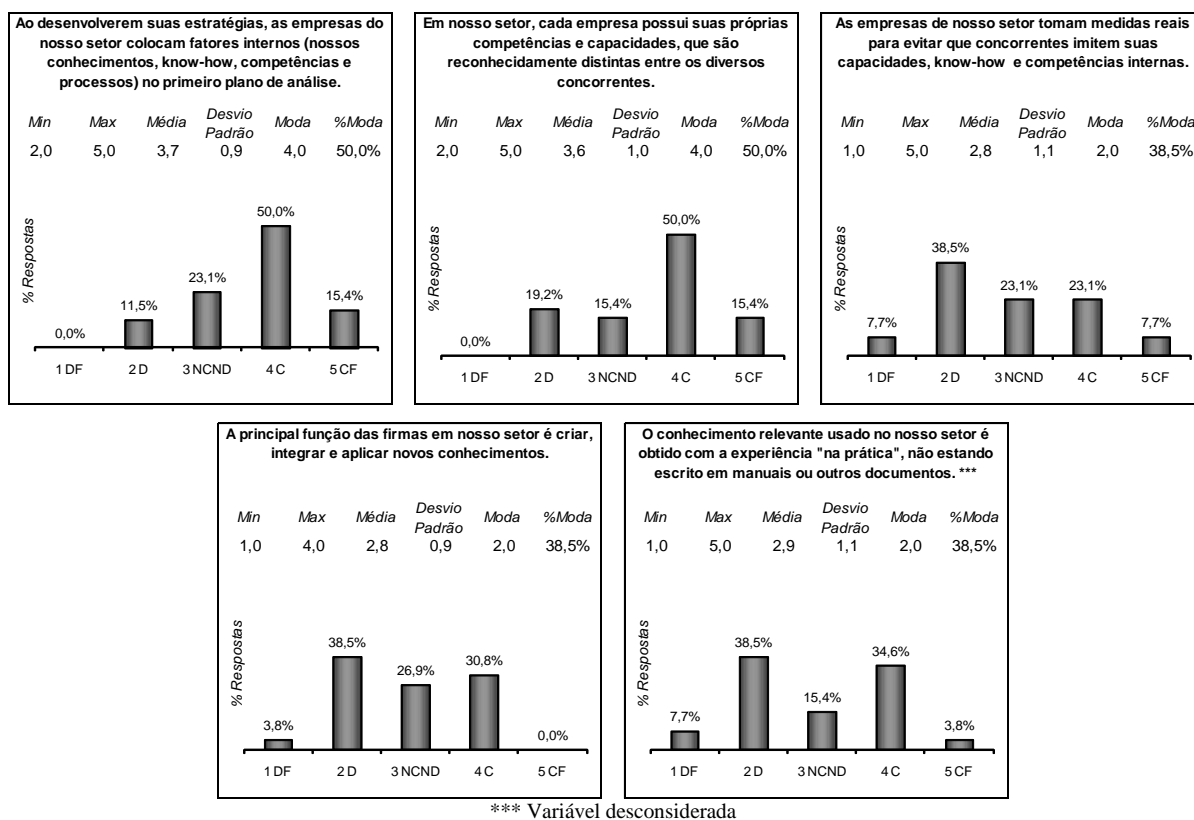


FIGURA 7.1.4. – Estatísticas descritivas para variáveis do construto Orientação Interna
Fonte: Elaborado pelo autor

Sumarizando todas as variáveis analisadas, é apresentada na figura 7.1.5. o gráfico de Boxplot para as variáveis de cada construto.

Foi procedida então a análise fatorial (pelo método dos fatores principais), de forma a identificar dimensões comuns dos dados (“fatores”) que explicariam as principais variações identificadas na amostra. Como em teoria não existe procedimento estatístico que identifique exatamente qual o número de fatores que podem ser extraídos a partir dos dados, foi procedida a análise de seis, cinco, quatro e três fatores, sendo que esta última foi a que resultou em fatores compreensivos e significativos à luz da teoria estudada.

A validade da realização da análise fatorial no conjunto de dados da amostra pode ser verificada por meio de dois testes estatísticos: (1) o coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que necessita apresentar valor superior a 0,5 para que a análise fatorial seja considerada estatisticamente adequada (REMENYI *et al*, 1998) e (2) o teste de esfericidade de Bartlett, que necessita apresentar significância estatística (HAIR *et al*, 1998).

Para a amostra analisada, o coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin calculado foi de 0,527 e a significância do teste de Bartlett foi de 0,027. Ambos os números indicam que os resultados da análise fatorial necessitam ser tomados com cuidados pois se situam no limite

da aceitabilidade dos testes. Contudo, como será apresentado a frente, os fatores obtidos parecem fazer sentido do ponto de vista dos temas apresentados pela teoria.

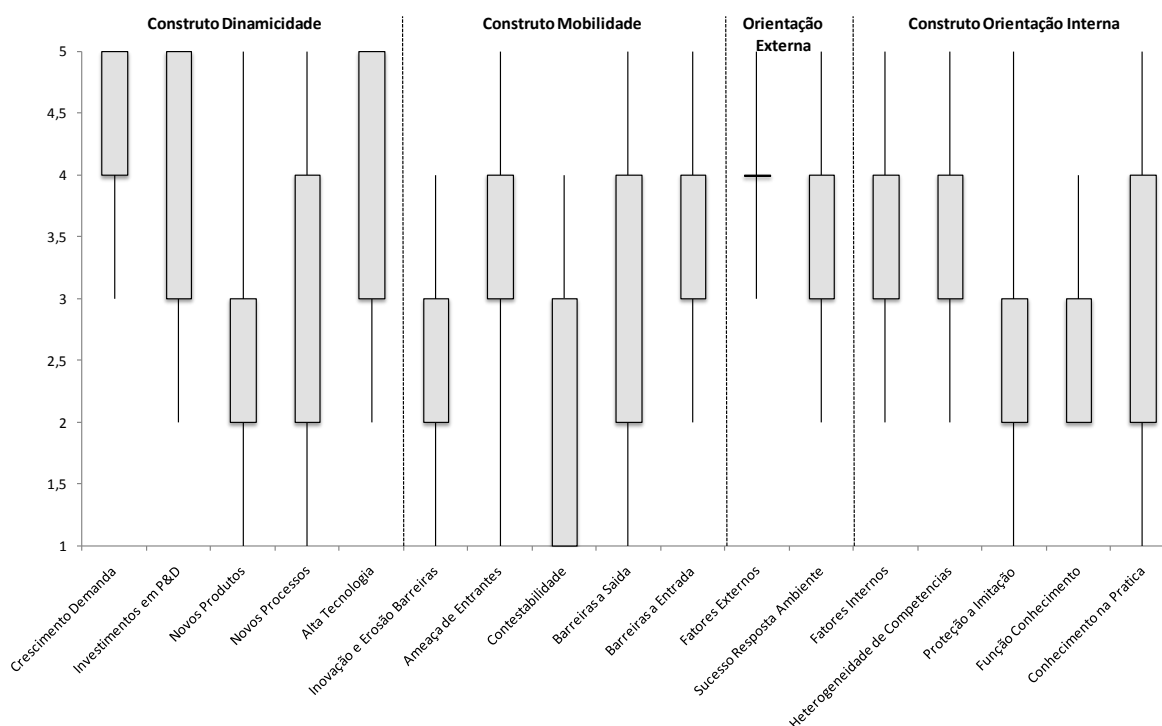


FIGURA 7.1.5. – Gráfico Boxplot das variáveis analisadas para compreensão setorial
Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela 7.1.3 apresenta os fatores obtidos e suas respectivas cargas fatoriais. Para simplificar a interpretação dos fatores obtidos foi aplicado o método de rotação Varimax, tipicamente adequado para o tipo de pesquisa realizada, segundo Pallant (2007).

TABELA 7.1.3. – Cargas fatoriais para compreensão setorial

	Fator 1	Fator 2	Fator 3
Crescimento Demanda	-,268	,257	-,094
Investimentos em P&D	,481	,580	,236
Novos Produtos	-,192	,777	,006
Novos Processos	-,457	,621	,254
Alta Tecnologia	-,297	,527	-,133
Fatores Externos	-,133	,034	-,467
Fatores Internos	-,175	,011	,631
Ameaça de Entrantes	,133	,498	-,370
Heterogeneidade de Competências	-,015	,608	-,091
Contestabilidade (inversão)	,817	-,014	,109
Barreiras a Saída	,773	-,085	,022
Conhecimento na Prática	-,747	,025	-,117
Inovação e Erosão Barreiras	-,041	,693	,205
Proteção a Imitação	,070	-,069	,659
Função Conhecimento	,302	,189	,688
Sucesso Resposta Ambiente	,307	,371	-,330
Barreiras a Entrada	,672	-,163	-,075

*** Em negrito estão destacadas cargas superiores a 0,550, fator tipicamente usado em pesquisas em administração.

Fonte: Elaborado pelo autor

Desta forma, analisando as cargas dos três fatores obtidos versus as variáveis do trabalho, tem-se que os componentes puderam ser identificados como:

- Fator 1, denominado “Mobilidade e Estabilidade”, fortemente relacionado à questão de existência de barreiras à entrada e à saída e à não contestabilidade dos mercados. Além disso, embora o valor obtido tenha sido abaixo de 0,550, este fator apresentou carga negativa nas principais variáveis do construto dinamicidade, como crescimento de demanda, novos produtos e processos;
- Fator 2, denominado “Inovação”, fortemente relacionado aos fatores de investimentos em P&D, disponibilidade de novos produtos e processos, heterogeneidade de competências e inovação como mecanismo de quebra às barreiras de entrada;
- Fator 3, denominado “Competência e Conhecimento”, com forte conexão aos fatores internos no desenvolvimento das estratégias, na função de integração de novos conhecimento e na proteção contra a imitação de competências e conhecimentos.

Os agrupamentos fatoriais obtidos a partir dos relacionamentos destacados em negrito no quadro anterior foram novamente submetidos ao cálculo do coeficiente de Alfa de Cronbach, para verificar se de fato retratavam um único conceito ao longo de suas dimensões.

TABELA 7.1.4. – Alfa de Cronbach para os fatores obtidos

Fator	Alfa de Cronbach
Mobilidade e Estabilidade	0,801
Inovação	0,745
Competência e Conhecimento	0,654

Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser observado, o cálculo do Alfa de Cronbach sinalizou que os três construtos são de fato confiáveis, com coeficientes similares aos próprios construtos propostos anteriormente a esta pesquisa (Dinamicidade, Mobilidade, Orientação Externa e Orientação Interna).

De forma a analisar a associação entre os três fatores identificados e os construtos de pesquisa originalmente propostos, foi criada a tabela de correlação apresentada em 7.1.5.

TABELA 7.1.5. – Matriz de correlação entre fatores e construtos

		Fator 1 Estabilidade e Mobilidade	Fator 2 Inovação	Fator 3 Competência e Conhecimento
Construto Dinamicidade	Correlação de Pearson	-,212	,903	,112
	Significância	,298	,000	,587
Construto Mobilidade	Correlação de Pearson	,928	,084	-,105
	Significância	,000	,682	,609
Construto Orientação Externa	Correlação de Pearson	-,133	,034	-,467
	Significância	,516	,868	,016
Construto Orientação Interna	Correlação de Pearson	,072	,270	,706
	Significância	,726	,182	,000

*** Em negrito estão correlações estatisticamente significativas

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando apenas as correlações estatisticamente significativas, podemos identificar o construto dinamicidade fortemente relacionado ao fator inovação, o construto mobilidade fortemente correspondente ao fator estabilidade e mobilidade e o construto orientação interna fortemente relacionado ao fator competência e conhecimento. Interessante também foi identificar o construto orientação externa negativamente relacionado ao fator competência e conhecimento (conforme era esperado), mas não relacionado positivamente a algum dos outros fatores.

De forma a identificar empresas com padrões similares ao longo das variáveis setoriais identificadas, foi procedida a análise de agrupamentos (clusters). Como se obteve fatores com Alfa de Cronbach superiores aos construtos iniciais, optou-se por realizar os agrupamentos a partir dos fatores identificados na amostra e não diretamente pelas variáveis ou pelos construtos originalmente propostos.

A definição do número de agrupamentos é tipicamente realizada por meio do Critério Bayesiano de Schwarz (BIC – *Bayesian Information Criterion*), de forma que o número escolhido deve ser aquele que minimiza este indicador (BLATTBERG, DO KIM e NESLIN, 2008). Para o modelo em questão, do ponto de vista estatístico, a melhor opção seria apenas um cluster dado que o BIC calculado para o modelo crescia monotonicamente conforme se incrementava o número de clusters.

Contudo, para tentar obter alguma relevância gerencial para os dados, optou-se por simular agrupamentos em 3 e 4 clusters. Os mesmos foram submetidos a uma Análise de Variância (ANOVA – *Analysis of Variance*), de forma a verificar se existiam diferenças estatisticamente significativas entre as empresas de cada um dos grupos. Optou-se então por manter quatro clusters, dado que esta opção apresentava indicadores de significância adequados (em nível 0,005) na análise de diferença entre grupos – assim, para cada um dos fatores obtidos, ao menos um dos clusters era significativamente diferente dos outros.

As figuras a seguir ilustram o Boxplot das variações dos fatores entre os 4 clusters identificados. A figura 7.1.5 apresenta a variação entre os três fatores obtidos, ao passo que as três figuras seguintes apresentam as diferenças entre as variáveis principais de cada um destes fatores (conforme carga fatorial)

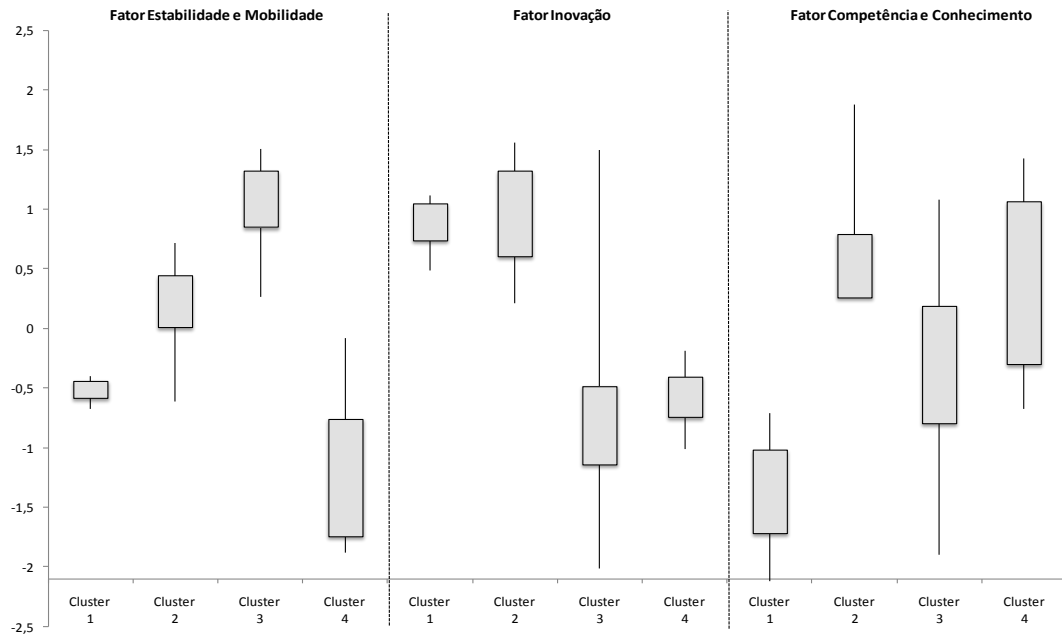


FIGURA 7.1.5. – Gráfico Boxplot das variações entre clusters dos fatores
Fonte: Elaborado pelo autor

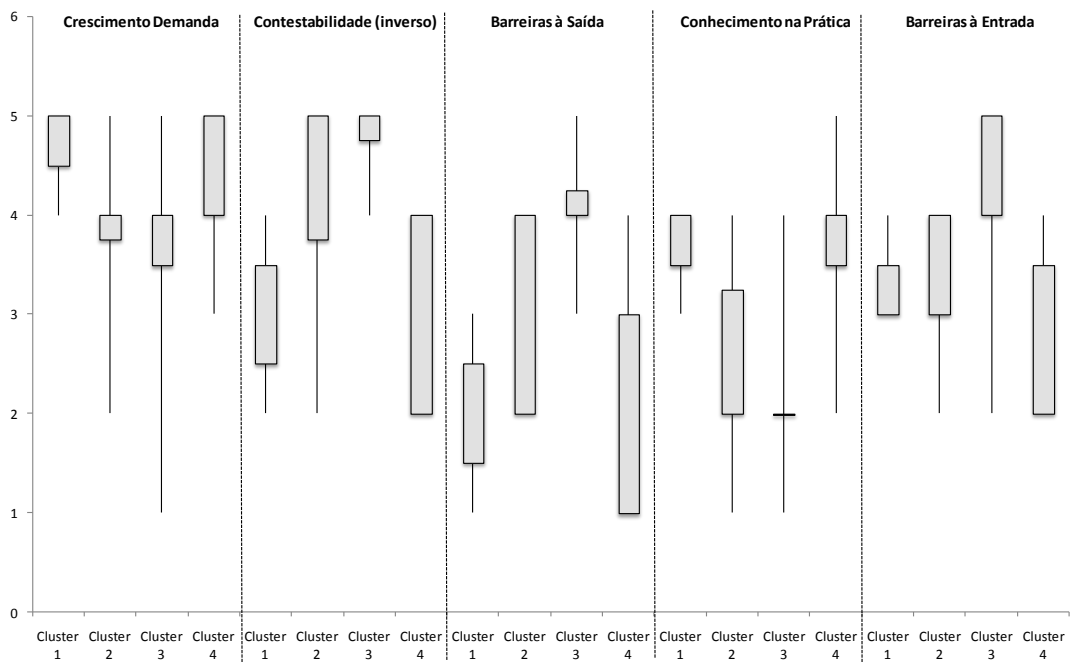


FIGURA 7.1.6. – Gráfico Boxplot das variações entre clusters das variáveis (1)
Fonte: Elaborado pelo autor

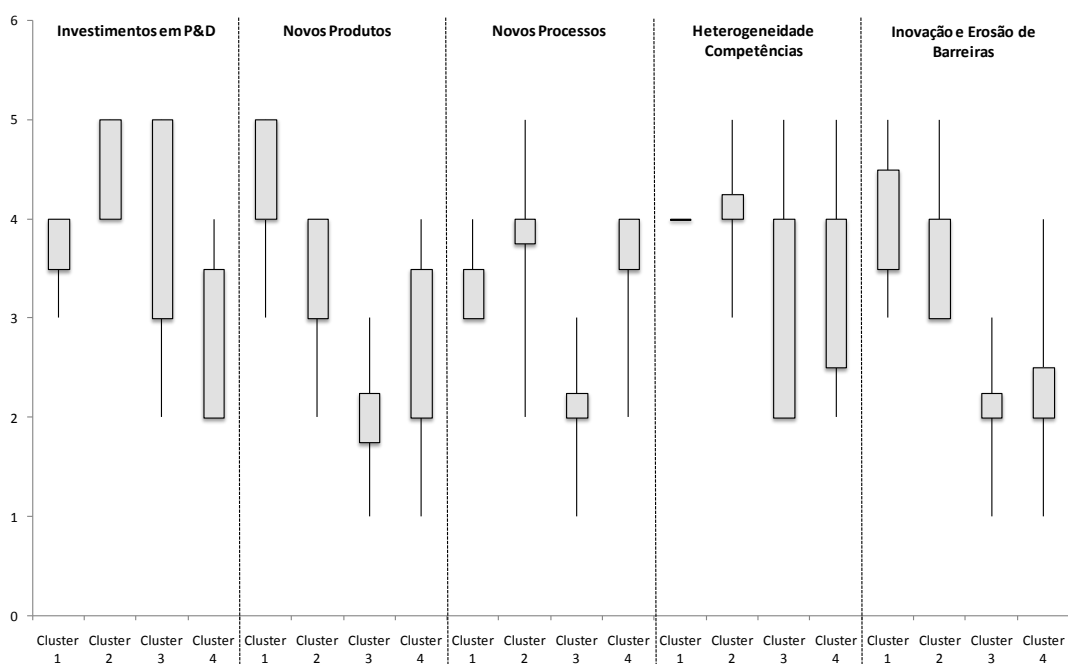


FIGURA 7.1.7. – Gráfico Boxplot das variações entre clusters das variáveis (2)
 Fonte: Elaborado pelo autor

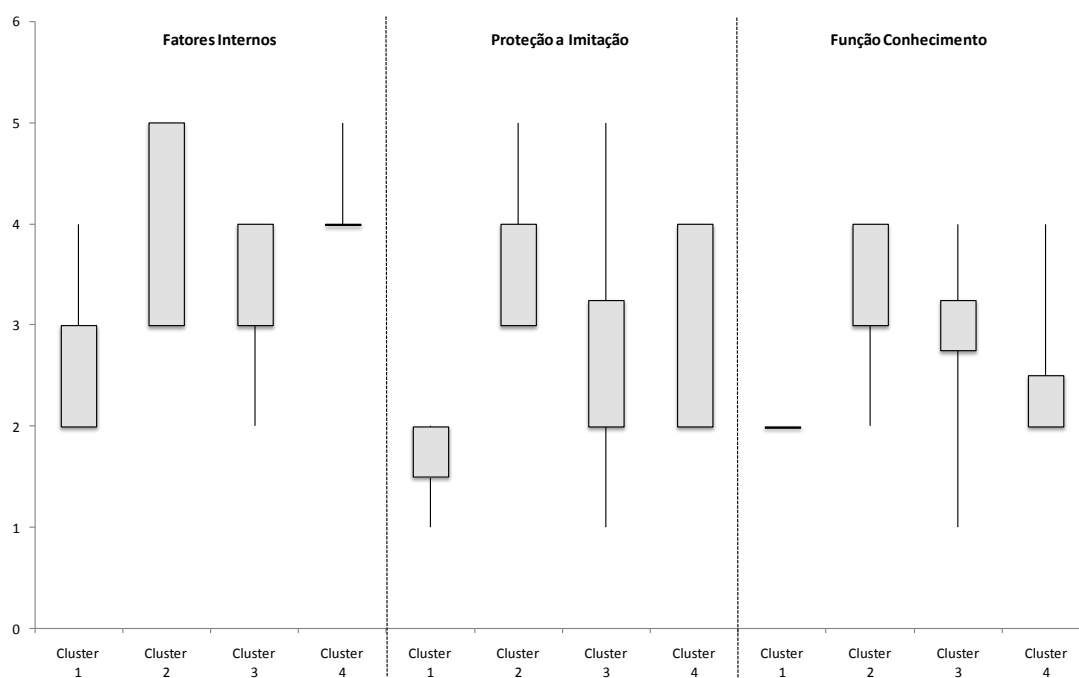


FIGURA 7.1.8. – Gráfico Boxplot das variações entre clusters das variáveis (3)
 Fonte: Elaborado pelo autor

Desta forma, a partir dos quatro gráficos anteriores, podemos identificar a orientação geral de cada um dos agrupamentos obtidos.

- Cluster 1, setor com demanda em amplo crescimento e baixas barreiras à entrada e saída de empresas. Foco na inovação, sobretudo no lançamento de novos produtos e menor relevância de fatores internos na estratégia. As empresas deste setor serão denominadas como “Foco em produtos”;
- Cluster 2, setor com demanda relativamente estável e medianas barreiras à entrada e à saída. Alto foco em inovação, sobretudo em processos e grande relevância de competências e conhecimentos no que tange a fatores internos para a estratégia e proteção a imitação. As empresas deste setor serão denominadas como “Melhorias em processos”;
- Cluster 3, setor com demanda relativamente estável e altas barreiras para entrada e saída de empresas. Baixa representatividade de inovação, tanto em produtos quanto em processos e alto foco em questão de competências, sobretudo no que se refere à representatividade dos fatores internos para a estratégia. As empresas deste setor serão denominadas como “Estabelecidas e protegidas”;
- Cluster 4, setor com demanda relativamente estável e baixas barreiras para entrada e saída de empresas. Baixa representatividade de inovação, tanto em produtos quanto em processos e alto foco em questão de competências, tanto nos fatores internos para a estratégia quanto proteção de conhecimento. As empresas deste setor serão denominadas como “Estáveis”;

7.2 Práxis: Conduta Competitiva

Na segunda seção do questionário survey, focalizava-se o tema de conduta competitiva da empresa, como forma de compreensão do direcionamento de sua práxis estratégica. Similarmente ao capítulo anterior, os construtos e variáveis-chave foram derivados das diferentes visões sobre estratégia apresentados no capítulo 3 desta tese.

As duas primeiras questões buscavam analisar o percentual de receita obtido por meio de produtos inovadores e o percentual reinvestido em atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação. A terceira questão solicitava à empresa indicar seu grau de discordância/concordância frente a 14 distintas afirmações. O quadro 7.2.1. apresenta os construto/grupo de variáveis analisadas, bem como as afirmações empregadas.

Construto/	Variável	Afirmação
Desenvolver Inovação	% Receita Novos Produtos	Em uma estimativa (mesmo que primitiva), qual porcentagem de sua receita atual é decorrente de produtos que não existiam há 3 anos?
	% Reinvestida P&D	Em uma estimativa (mesmo que primitiva), qual porcentagem de sua receita atual é reinvestida em atividades de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação?
Estratégia Baseada em Competências	Competências para Novos Produtos	Nossas novas atuações (novos produtos, novos mercados), foram decididas de forma a explorar a competência e o know-how que já possuíamos.
	Sucesso não compreendido	Nossos concorrentes não conseguem compreender, de forma exata e precisa, qual a razão do sucesso de nossa empresa.
	Competências não replicáveis	Desenvolvemos competências internas que nossos competidores não conseguiriam imitar ou replicar, mesmo que quisessem.
	Diferenciais fora da empresa	Algumas de nossos diferenciais competitivos não se encontram puramente dentro de nossa empresa, mas também espalhados em nossas redes de fornecedores e clientes.
Estratégia Baseada em Conhecimentos	Conhecimento tácito	Mesmo que acessassem nossos documentos e contratassem nossos funcionários, os concorrentes não conseguiriam ter o mesmo nível de conhecimento que temos hoje.
	Práticas Gestão Conhecimento	Temos executado práticas concretas de Gestão do Conhecimento (documentação, registro de lições aprendidas, on-the-job training, etc.) nestes últimos tempos.
	Integração Conhecimentos	Muito do conhecimento que hoje aplicamos em nossa empresa foi obtido combinando e integrando conhecimentos prévios, existentes tanto dentro quanto fora de nossa empresa.
Flexibilidade Estratégica	Mudança de processos	Ultimamente, mudamos substancialmente nossos processos internos, estruturas e métodos de gestão.
Pioneirismo e Risco	Pioneirismo prod/processos	Somos usualmente uma das primeiras empresas a implementar produtos / processos inovadores
	Tolerância Risco	Nossa empresa aloca quantidade significativa de investimento para projetos associados a riscos (e retornos) maiores que a média de nossas operações.
Pressões Competitivas(*)	Construção Barreiras	Nossa empresa tem construído iniciativas que dificultam a entrada de outras empresas no nosso setor, como: diferenciação de produtos, fidelização de clientes, ganhos de escala em custos, aquisição de redes de distribuição, entre outros.
	Ampliar Fornecedores	Temos ampliado nossa base de fornecedores, para não ficarmos dependentes de algumas poucas empresas.
	Ampliar Clientes	Temos ampliado nossa base de clientes, para não ficarmos dependentes de algumas poucas empresas/redes.
	Rivalidade	Nossos competidores frequentemente são agressivos, com ações de preço por exemplo, às quais nossa empresa responde com o mesmo grau de hostilidade.

* Pressões competitivas não representa um construto, apenas um agrupamento de variáveis

QUADRO 7.2.1. – Construto e variáveis para compreensão setorial
Fonte: Elaborado pelo autor

Vale destacar que “pressões competitivas” não representa um construto, dado que suas variáveis não representam uma mesma ideia. Esta se configura apenas em um agrupamento de variáveis relacionadas à resposta às forças competitivas do ambiente.

Similarmente ao que foi procedido na seção anterior, a fim de validar a confiabilidade dos construtos foi utilizado o cálculo do coeficiente de Alfa de Cronbach. A tabela 7.2.1 sintetiza os valores calculados para o referido coeficiente.

TABELA 7.2.1. – Alfa de Cronbach para os construtos de conduta competitiva

Construto	Alfa de Cronbach
Desenvolver Inovação	0,518
Estratégia Baseada em Competências	0,296
Estratégia Baseada em Conhecimentos	0,177
Flexibilidade Estratégica	-
Pioneirismo e Risco	0,495

Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser observado, o cálculo do Alfa de Cronbach sinalizou que os construtos “desenvolver inovação” e “pioneirismo e risco” se encontram no limite da aceitabilidade (valores próximos a 0,500). No caso do construto “estratégia baseada em competências”, foi indicado que a variável “sucesso não compreendido pelos concorrentes” estava prejudicando a confiabilidade do construto e sua exclusão eleva o Alfa de Cronbach para 0,459. Similarmente, no caso de “estratégia baseada em conhecimentos”, foi indicado que a variável “integração de conhecimentos” prejudicava o construto, e sua exclusão eleva o Alfa de Cronbach para 0,452.

Acerca do construto “desenvolver inovação”, duas perguntas foram elaboradas: uma acerca do percentual da receita da empresa gerado por novos produtos e serviços e a outra acerca do percentual reinvestido em pesquisa, desenvolvimento e inovação. Para a primeira questão foi empregada uma escala que variava de 1= zero a 10%; 2= 10% a 25%; 3 = 25% a 50% e 4 = acima de 50%. Para a segunda, a escala contemplava 1 = zero; 2 = de zero a 5%; 3 = 5% a 15%; 4 = 15% a 25%; 5 = acima de 25%.

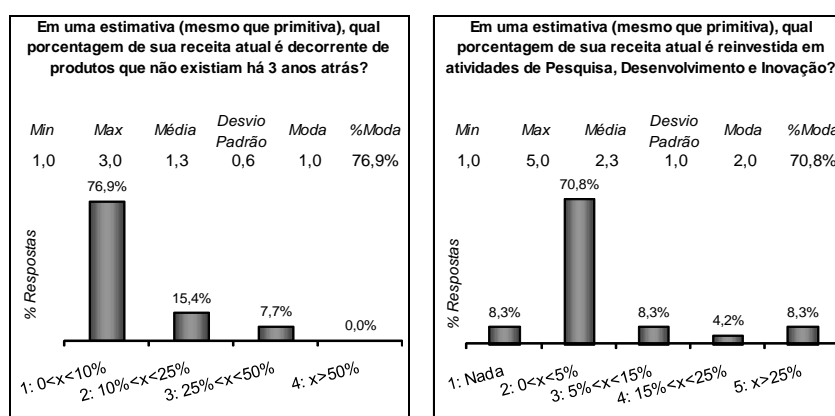


FIGURA 7.2.1. – Estatísticas descritivas para variáveis do construto Desenvolver Inovação
Fonte: Elaborado pelo autor

As figuras a seguir ilustram as análises estatísticas descritivas (mínimo, máximo, média, desvio padrão, moda, % frequência da moda e histograma) para cada uma das outras variáveis conforme seus construtos. As variáveis excluídas dos construtos, embora não tenham sido utilizadas em análises subsequentes, permanecem nos gráficos que seguem apenas a título de informação.

Para permitir a análise, foi realizada tabela de correspondência entre números e opções de concordância, a saber: 1 = discordo fortemente; 2 = discordo; 3 = nem concordo nem discordo; 4 = concordo e 5 = concordo fortemente.

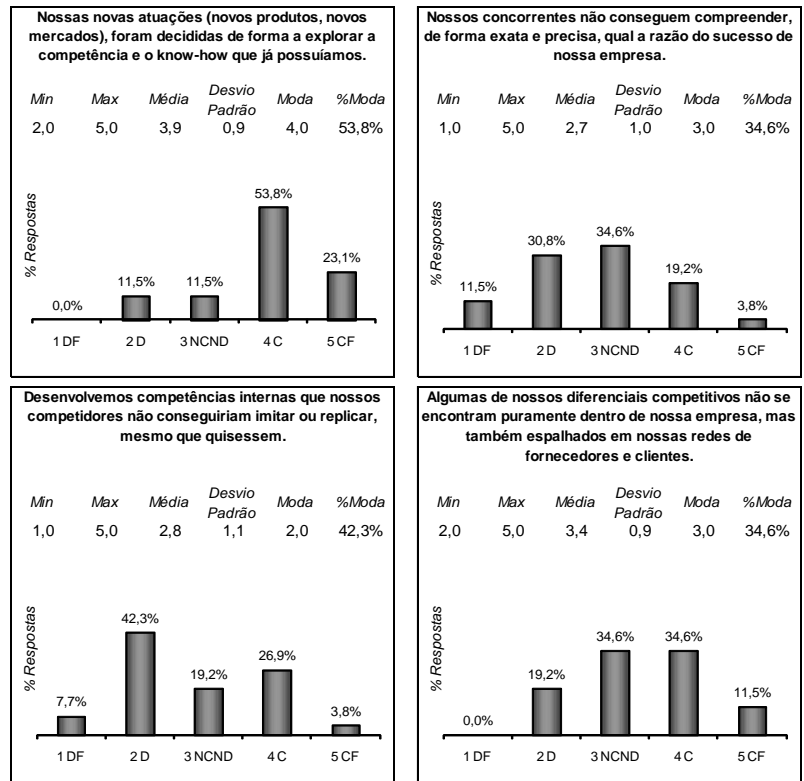


FIGURA 7.2.2. – Estatísticas descritivas para Estratégia Baseada em Competências
 Fonte: Elaborado pelo autor

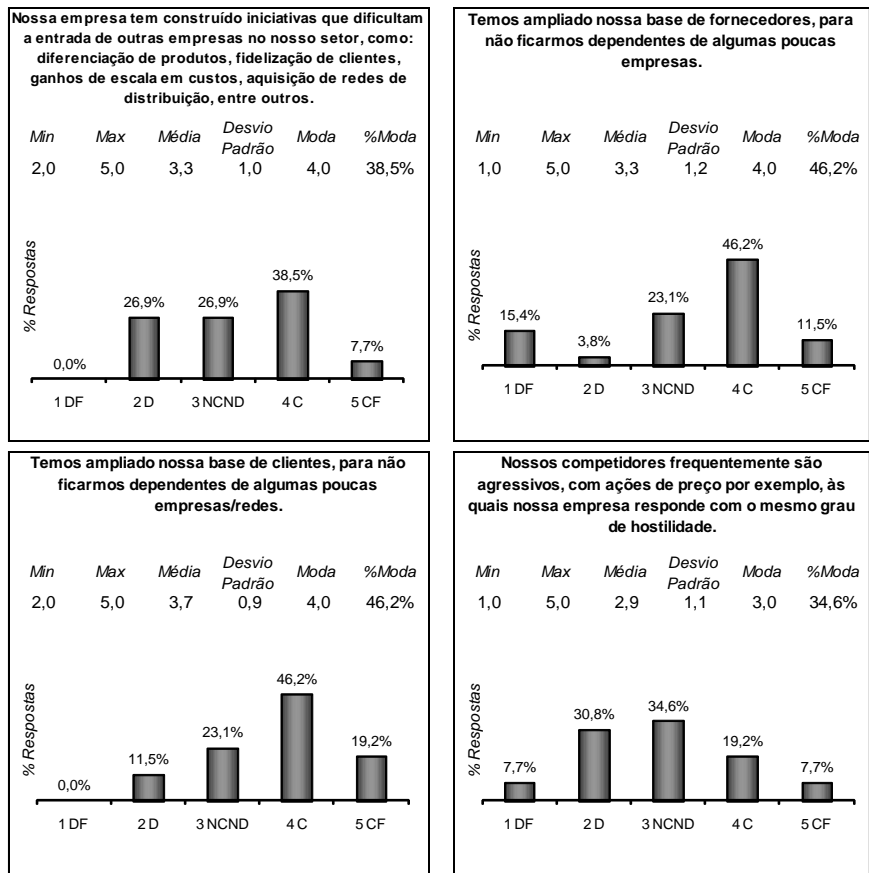


FIGURA 7.2.3. – Estatísticas descritivas para variáveis de Pressões Competitivas
 Fonte: Elaborado pelo autor

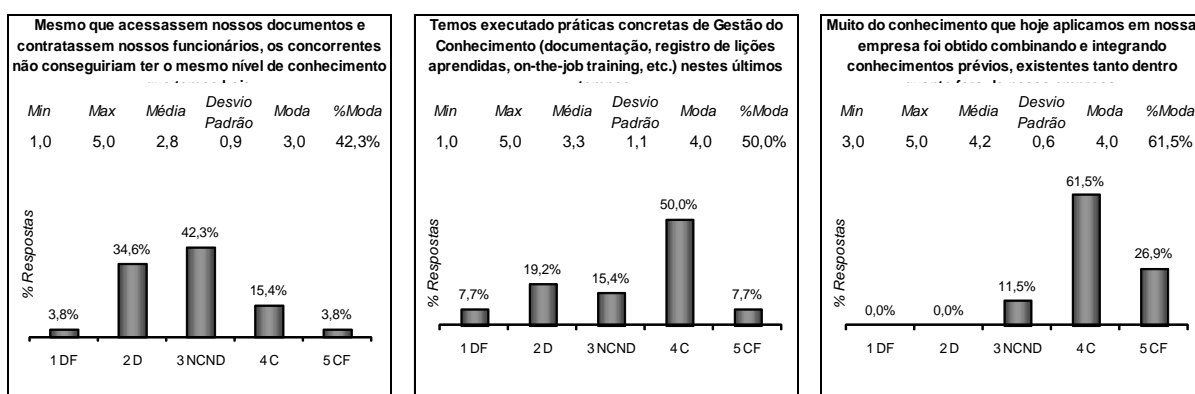


FIGURA 7.2.4. – Estatísticas descritivas para Estratégia Baseada em Conhecimento
Fonte: Elaborado pelo autor

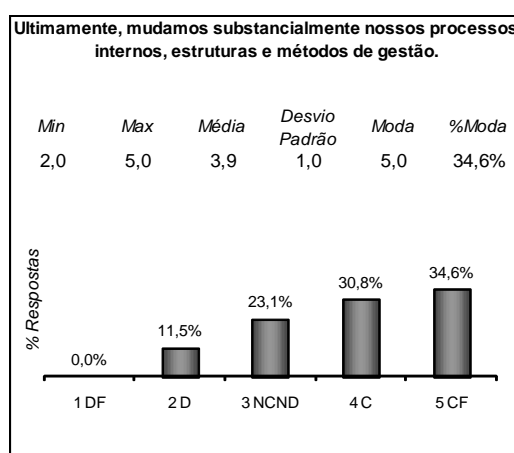


FIGURA 7.2.5. – Estatísticas descritivas para Flexibilidade Estratégica
Fonte: Elaborado pelo autor

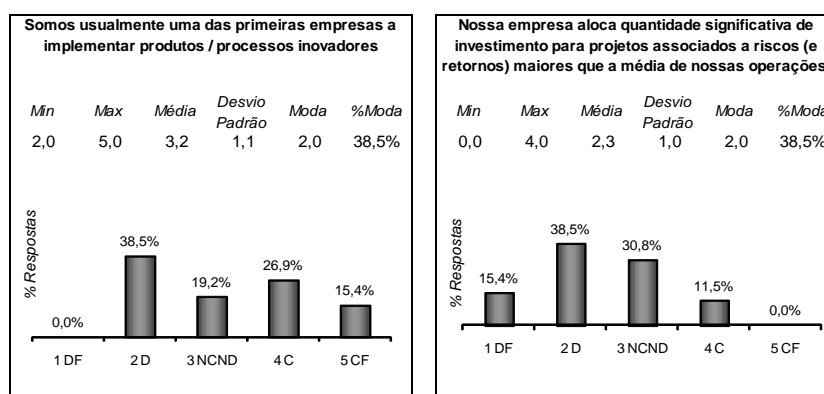


FIGURA 7.2.6. – Estatísticas descritivas para Pioneirismo e Risco
Fonte: Elaborado pelo autor

Foi avaliada a realização de análise fatorial (fatores principais) para buscar reduzir as variáveis em fatores comuns que explicariam as variações da amostra. Contudo,

para os dados obtidos, o coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin calculado foi de 0,496 e a significância do teste de Bartlett foi de 0,395. Conforme apresentado na primeira seção, os valores obtidos nestes indicadores são sugestivos de que a realização de análise fatorial não é adequada, pois resultaria em dados de confiabilidade extremamente baixa.

Finalizando, foi procedida uma Análise de Variância para verificar se existiam diferenças estatisticamente significativas nas respostas dos clusters de empresas identificados na seção anterior. O resultado da análise demonstrou que apenas existem diferenças a se considerar nas variáveis % Receita de Novos Produtos (significância estatística de 0,066), Tolerância a Riscos (0,032); Construção de Barreiras (0,038); Ampliação Base Fornecedores (0,060) ; Competências para novos produtos (0,036) e Diferenciais fora da empresa (0,020). As figuras 7.2.7 e 7.2.8 ilustram os Boxplots das variações entre os 4 clusters identificados.

Pode-se verificar as seguintes tendências direcionais acerca das variáveis desta seção entre os distintos clusters:

- % Receita novos produtos: superior no caso do cluster 2;
- Tolerância a Riscos: superior no caso dos clusters 1 e 2; inferior no caso do cluster 3 e 4;
- Construção de Barreiras: superior no caso do cluster 1;
- Ampliação da base de fornecedores: superior no caso dos clusters 1 e 2; inferior no caso do cluster 3;
- Competências para novos produtos: superior no caso dos clusters 1 e 2; inferior para clusters 3 e 4;
- Diferenciais competitivos fora da empresa: superior para o cluster 1.

7.3 Praticantes

Nas duas primeiras perguntas da terceira seção do questionário, buscava-se identificar o perfil analítico versus intuitivo dos envolvidos com o processo estratégico nas empresas pesquisadas. Para isso, foi empregada uma escala de cinco níveis com as seguintes representações: 1= Muito pouco intuitiva (ou analítica), 2 = Pouco intuitiva (analítica), 3 = Medianamente intuitiva (analítica), 4 = Muito intuitiva (analítica) e 5 = Extremamente intuitiva (analítica). A figura 7.3.1 apresenta estatísticas descritivas para estas questões, podendo ser percebida importante predominância do perfil analítico:

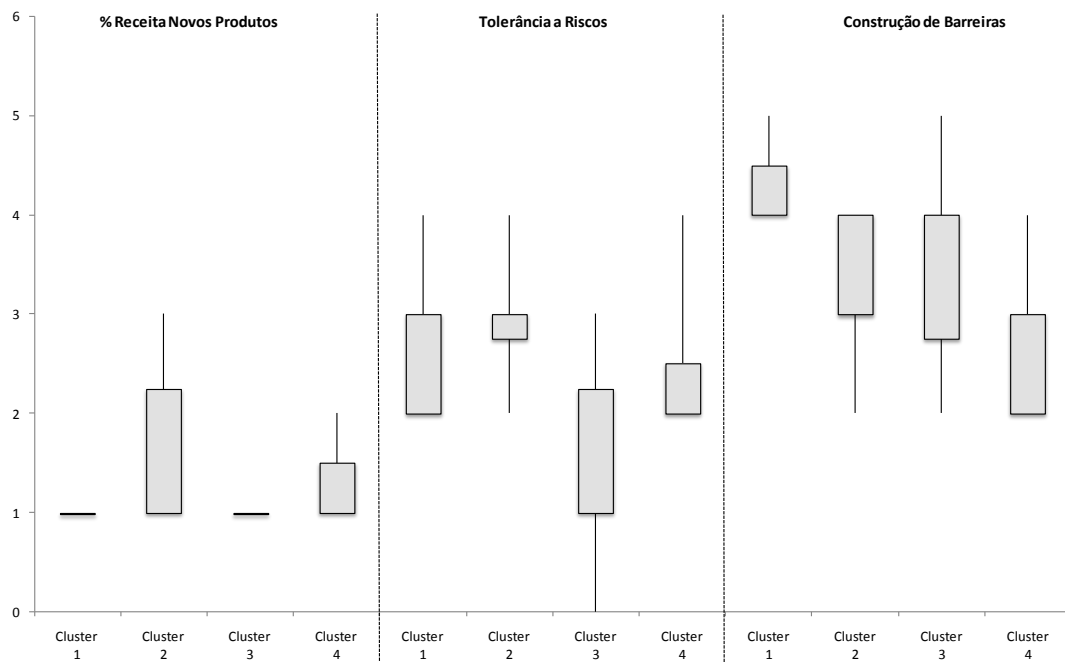


FIGURA 7.2.7. – Gráfico Boxplot das variações entre clusters das variáveis (1)
Fonte: Elaborado pelo autor

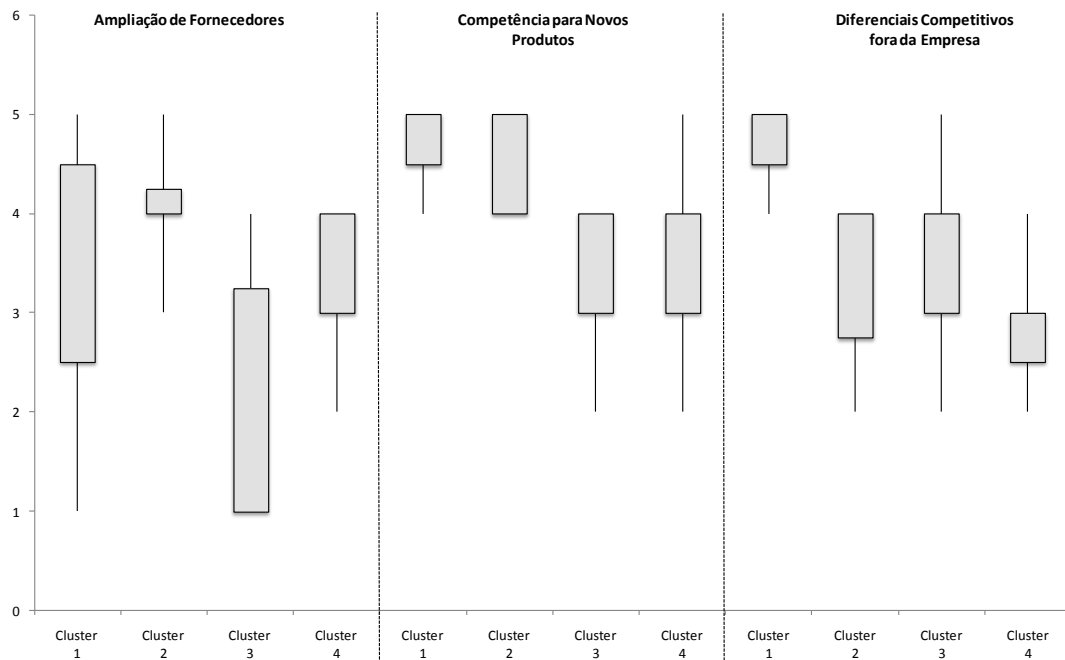


FIGURA 7.2.7. – Gráfico Boxplot das variações entre clusters das variáveis (2)
Fonte: Elaborado pelo autor

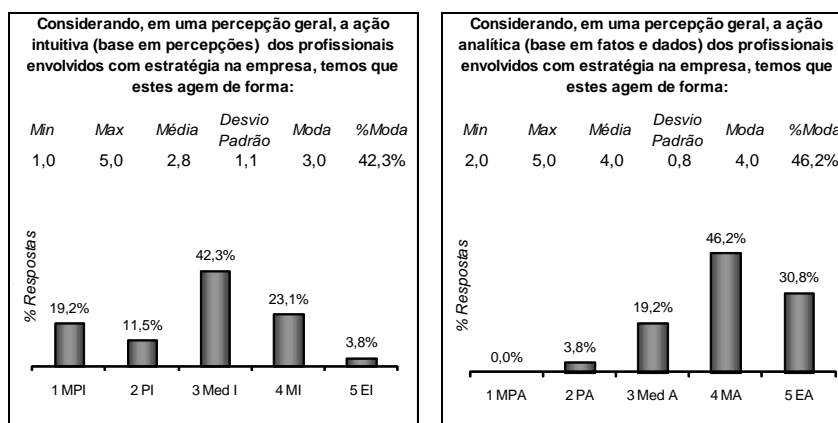


FIGURA 7.3.1. – Estatísticas descritivas para perfil analítico e intuitivo
Fonte: Elaborado pelo autor

A próxima questão buscava identificar o percentual de mulheres envolvidas no processo estratégico da empresa. Conforme ilustra a figura 7.3.2, na maioria das respostas este percentual se localiza entre 5% e 10%, denotando a pequena participação das mesmas no processo. Contudo, deve-se registrar ainda a existência de um segundo grupo de respostas, com participação entre 25 e 50% que, embora menor, não pode ser considerado desprezível.

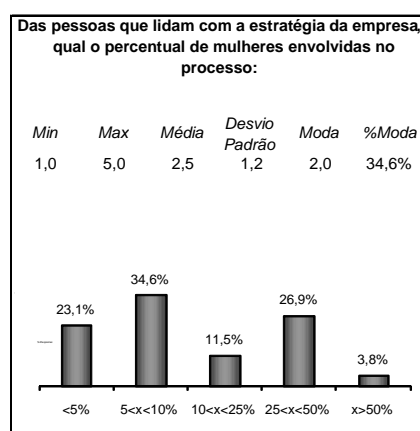


FIGURA 7.3.2. – Estatísticas descritivas para participação de mulheres
Fonte: Elaborado pelo autor

As questões seguintes focalizavam o executivo sênior responsável pela estratégia da companhia. Foi de particular interesse analisar sua trajetória de carreira e também sua formação acadêmica. Conforme apresentado na figura 7.3.3, a maioria dos executivos desenvolveu sua carreira predominantemente na empresa, sendo MBA seu grau máximo de titulação.

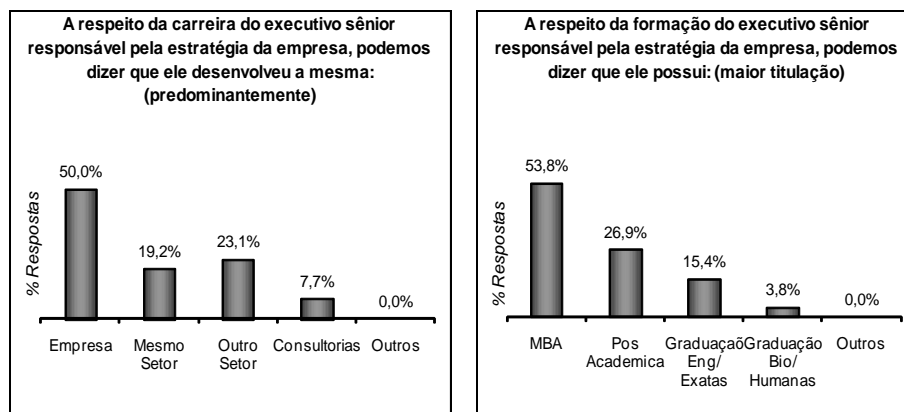


FIGURA 7.3.3. – Estatísticas descritivas para carreira e formação do executivo sênior
Fonte: Elaborado pelo autor

Em complemento à análise do executivo sênior, as duas questões seguintes buscavam estudar outro ator interno da estratégia: a média gerência. Duas questões foram destinadas a este fato, a primeira para análise do grau de participação destes atores na estratégia e a segunda a respeito de sua postura. A figuras 7.3.4 apresenta as estatísticas para estas duas variáveis, de onde podemos depreender que, em sua maioria, possuem papel de implementadores da estratégia.

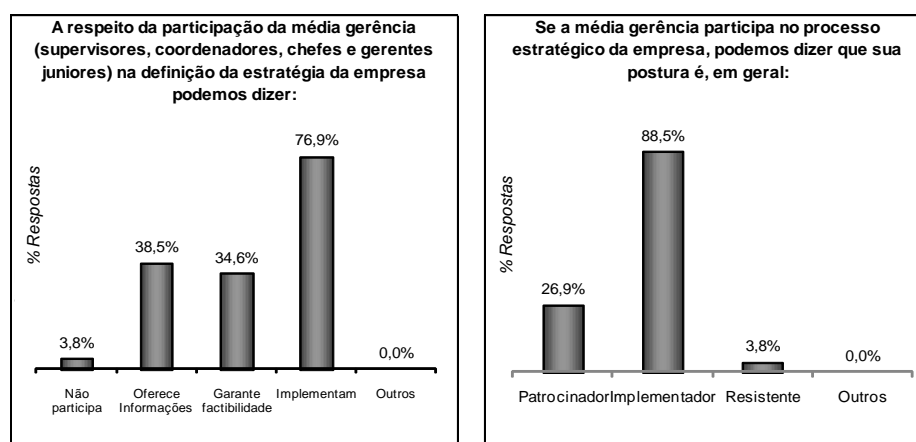


FIGURA 7.3.4. – Estatísticas descritivas para participação e postura da média gerência
Fonte: Elaborado pelo autor

Finalizado o conjunto de questões sobre atores internos da estratégia, procede-se àquelas que analisam os atores externos. O primeiro conjunto de questões focaliza a utilização de consultorias, averiguando sua utilização, papel e a frequência de recontração das mesmas. Dos dados pôde-se concluir que existe importante utilização das mesmas, sobretudo provendo informações/inputs para a estratégia e atuando no processo de formulação. Também pode ser identificada certa alternância de consultorias, dado que em

46,2% dos casos, somente às vezes a mesma consultoria é recontratada. A figura a seguir ilustra as estatísticas descritivas.

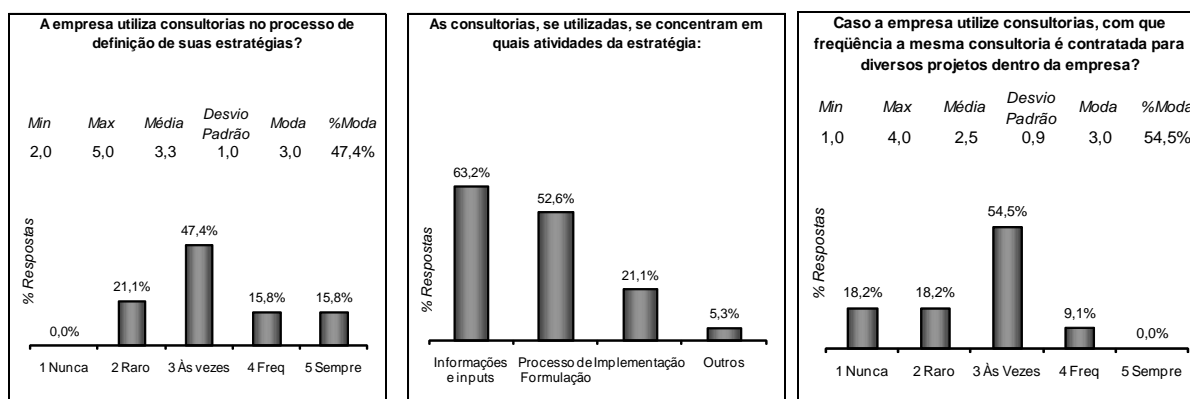


FIGURA 7.3.5. – Estatísticas descritivas para participação de consultorias

Fonte: Elaborado pelo autor

De forma a explorar a relação entre a frequência de utilização de consultorias e o papel das mesmas dentro do processo estratégico, foi realizada Análise de Variância desta última conforme os diferentes grupos da primeira variável. Não puderam ser encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, fato que sugere não existir diferenças no papel desempenhado pela consultoria entre empresas com tendência a maior ou menor utilização das mesmas.

Procedimento similar de Análise de Variância foi realizado para verificar existência de diferença na questão recontração considerando as diferentes frequências de contratação. Foi obtida uma variação entre grupos com significância de 0,072, o que significa que há 92,8% de chance de existir verdadeiramente diferença entre grupos, mas 7,2% de chance que isto tenha ocorrido na amostra por acaso. Feita esta ressalva, os dados parecem indicar que empresas com menor utilização de consultorias tendem a adotar a alternância ainda de forma mais representativa. Estes dados se encontram na figura 7.3.6., sendo o eixo-x a utilização de consultorias e o eixo-y indicador de recontração das mesmas.

Também foi analisada a importância atribuída pelas empresas a outro ator externo da estratégia: a Imprensa de Negócios. Conforme pode ser averiguado, pouca relevância é atribuída à mesma, dado que 69,3% das empresas atribuíram relevância entre “nenhuma”, “muito pouca” e “pouca”.

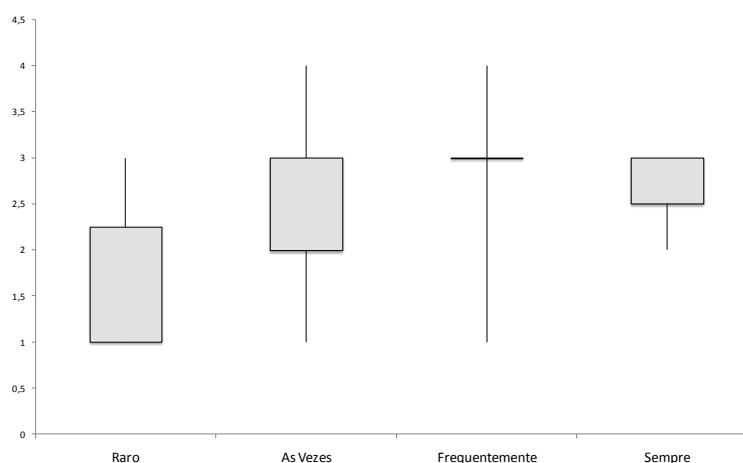


FIGURA 7.3.6. – Boxplot de variação de recontração da consultoria frente à utilização
Fonte: Elaborado pelo autor

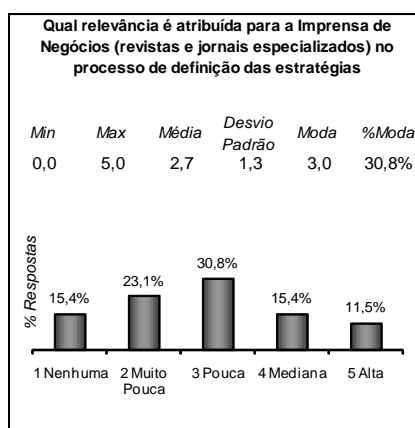


FIGURA 7.3.7. – Estatísticas descritivas para relevância da imprensa de negócios
Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, foi procedida uma ANOVA para verificar se existiam diferenças estatisticamente significativas nas variáveis sobre praticantes frente aos distintos clusters de empresas identificados na primeira seção. O resultado da análise demonstrou que apenas existem diferenças a se considerar nas variáveis de ação analítica (quanto o perfil dos envolvidos na estratégia da empresa é analítico – significância estatística de 0,093) e na utilização de imprensa de negócios (significância de 0,002). O Boxplot a seguir ilustra a variação destas duas variáveis versus a categorização dos clusters.

Desta forma, a atuação analítica tende a ser pouco menor no cluster 4, das empresas “estáveis”. Similarmente, a relevância da imprensa de negócios também tende a ser menor para o mesmo cluster e para o cluster 2, das empresas focadas em “Melhorias de processo”.

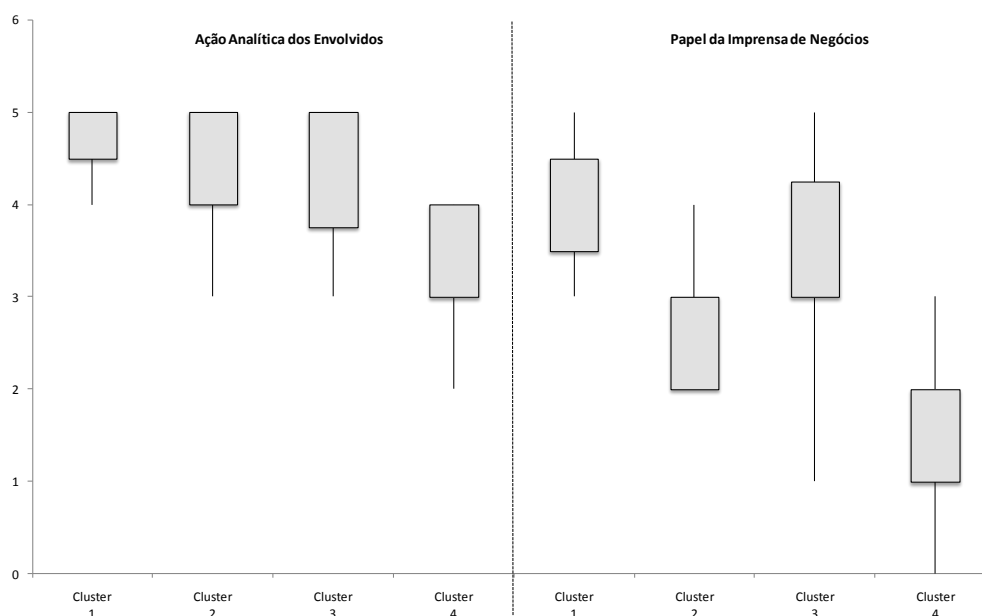


FIGURA 7.3.8. – Gráfico Boxplot das variações entre clusters das variáveis sobre praticantes
Fonte: Elaborado pelo autor

Acrescentando, a inversa da constatação da Análise de Variância também traz um dado relevante: a despeito dos diversos agrupamentos decorrentes das características do setor, não foram identificadas diferenças significativas quanto à formação dos executivos, trajetórias de carreira, papel e postura de média gerência e utilização de consultorias.

7.4 Práticas

Na última seção do questionário eram analisadas as práticas das empresas, com foco especial nos eventos que estas utilizam para tratar de sua estratégia e nas ferramentas que empregam ao longo do processo.

As duas primeiras questões tratavam especificamente dos eventos utilizados para discussão da estratégia e a contribuição dos mesmos. Reuniões periódicas do negócio e workshops de planejamento foram os eventos mais citados nas respostas. Considerando as contribuições destes eventos, foi solicitado priorizar a ordem de importância, utilizando uma escala em que 5 = mais importante e 1 = menos importante. A figura 7.4.1 apresenta estes dados.

Acerca das contribuições, em alguns casos os participantes registraram outras contribuições, a saber: permitir a integração entre as visões do estratégico, tático e operacional; permitir a análise crítica dos dados disponíveis e permitir a legitimação e institucionalização da estratégia.

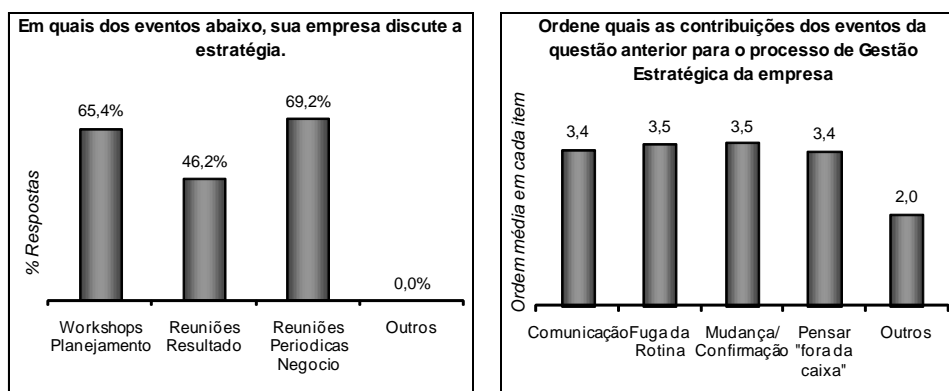


FIGURA 7.4.1. – Estatísticas descritivas para eventos da estratégia
Fonte: Elaborado pelo autor

Foi realizada análise de correlação entre os tipos de eventos e as contribuições, para identificar se algum evento estaria mais direcionado a certa contribuição. Contudo, não foram obtidas correlações estatisticamente significantes.

O próximo conjunto de questões buscava analisar as principais ferramentas estratégicas utilizadas pela empresa. As figuras 7.4.2 a 7.4.5 indicam as estatísticas descritivas básicas para cada uma das ferramentas analisadas, conforme sua classificação em facilitadora, analítica, dinâmica e intervencionista.

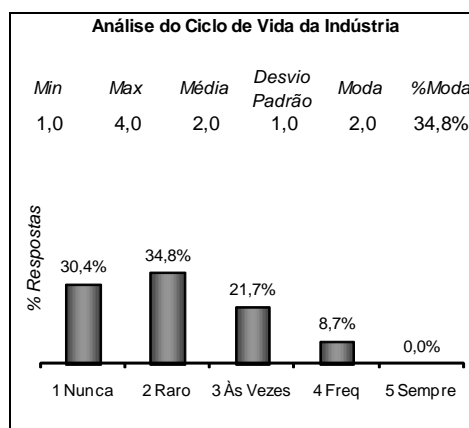


FIGURA 7.4.2. – Estatísticas descritivas para ferramentas dinâmicas
Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando escala de utilização em que 5 = sempre e 1 = nunca, Análise Financeira de Investimentos, Declaração de Visão e Missão, Planejamento de Cenários, Análise SWOT e Gestão de Projetos foram as ferramentas mencionadas como mais utilizadas pelas empresas, ao passo que Matriz de Parenting Corporativo, Relógio da Estratégia de Bowman, Matriz de Ansoff, Matriz de Globalização e Análise de Opções reais foram as menos utilizadas. Para fins de cálculo da utilização, foram desconsideradas respostas em que se afirmava desconhecer determinada ferramenta.

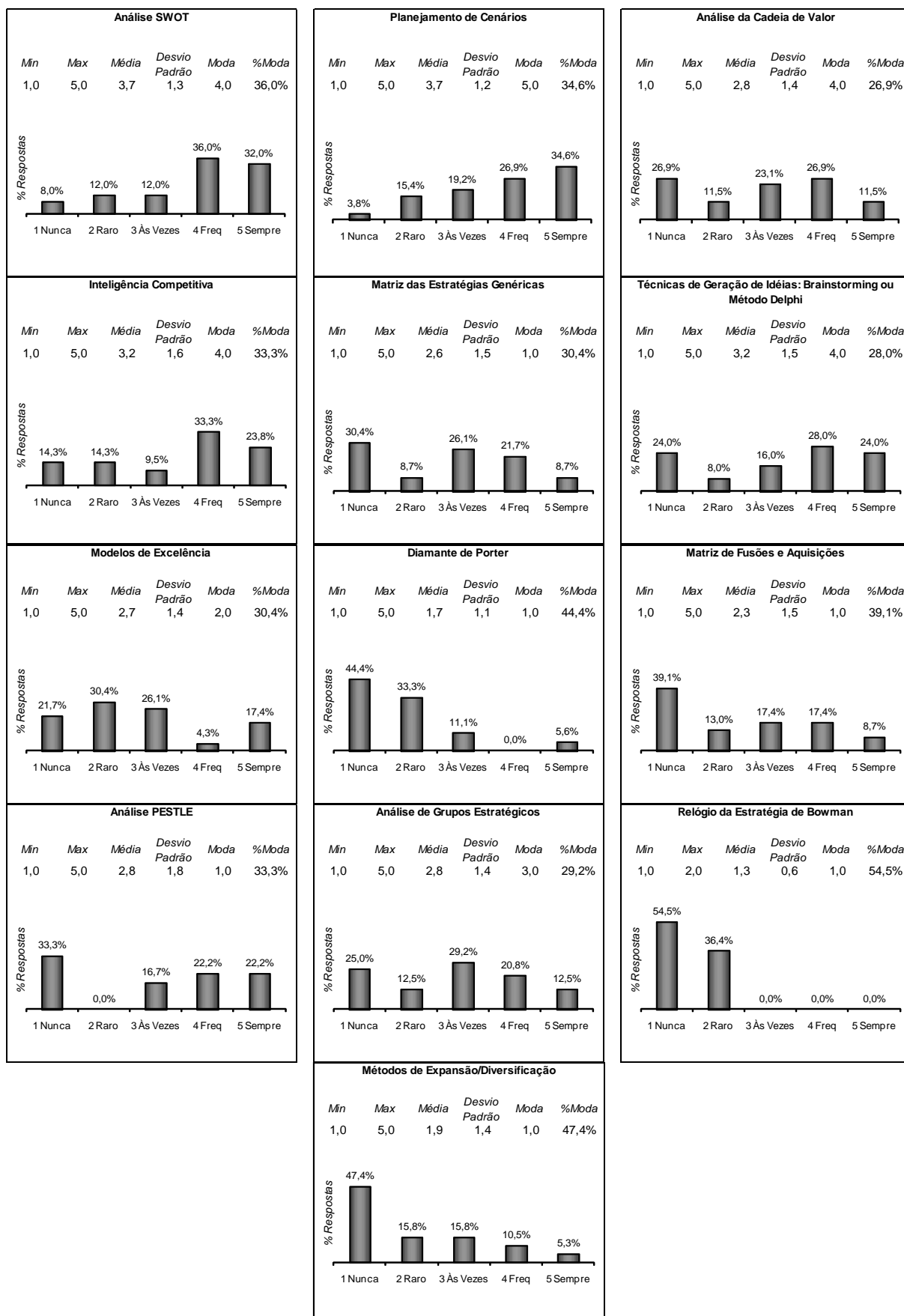


FIGURA 7.4.3. – Estatísticas descritivas para ferramentas facilitadoras
Fonte: Elaborado pelo autor

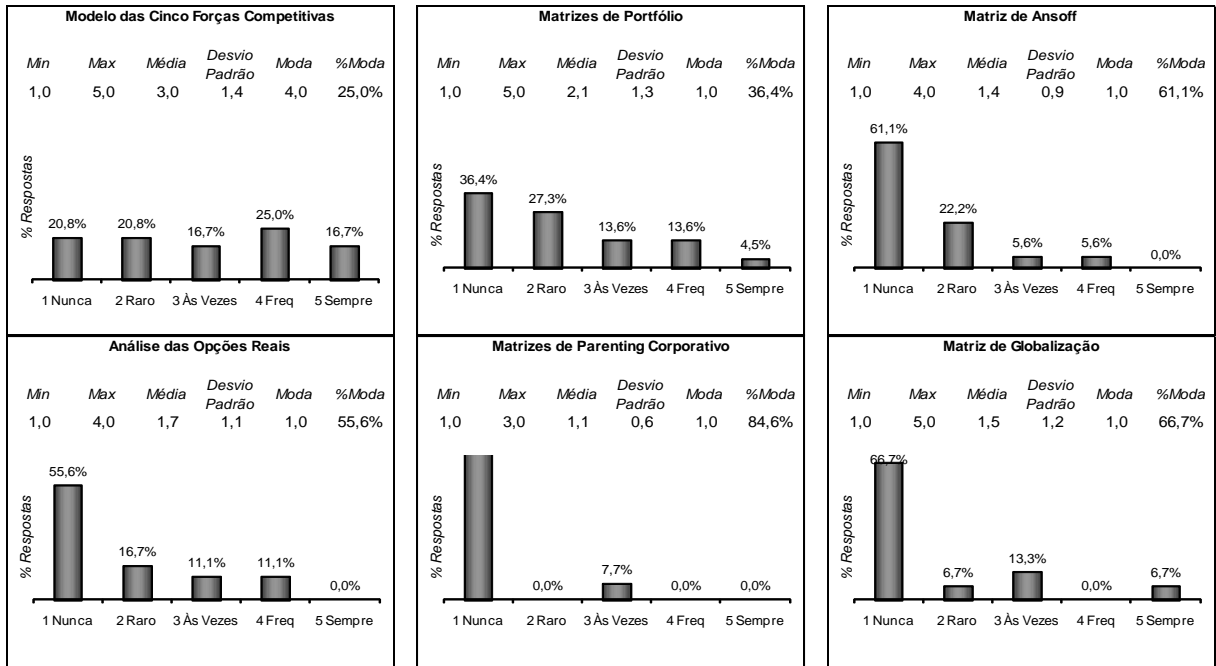


FIGURA 7.4.4. – Estatísticas descritivas para ferramentas analíticas

Fonte: Elaborado pelo autor

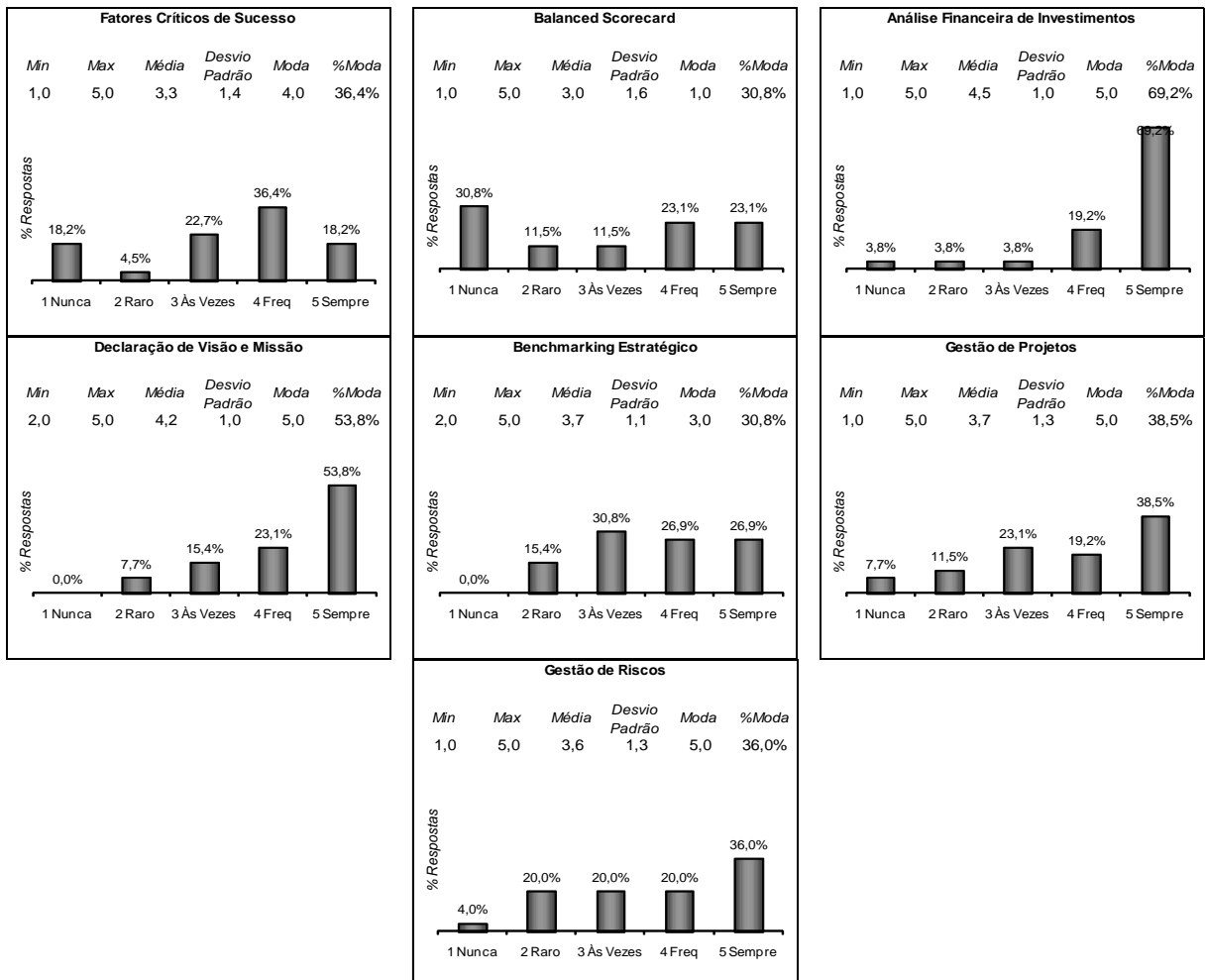


FIGURA 7.4.5. – Estatísticas descritivas para ferramentas intervencionistas

Fonte: Elaborado pelo autor

De forma a verificar diferenças de utilização entre os clusters de empresas formados na seção de compreensão setorial, foi realizada Análise de Variância entre os agrupamentos obtidos. Somente foram obtidas diferenças significativas para as ferramentas Análise SWOT (significância de 0,009), Planejamento de Cenários (0,066), Análise PESTLE (0,040), Inteligência Competitiva (0,001), Modelo de Excelência (0,025), Diamante de Porter (0,000), Cinco Forças Competitivas (0,045), Matriz de Globalização (0,002), Análise Financeira de Investimentos (0,032) e Benchmarking Estratégico (0,055). As figuras 7.4.6 e 7.4.7 ilustram como estas variáveis se comportam ao longo dos clusters.

Assim, podem-se verificar as seguintes tendências direcionais acerca da utilização das ferramentas entre os distintos clusters:

- Análise SWOT: maior utilização pelos clusters 2 e 3, menor pelo cluster 4;
- Planejamento de Cenários: maior utilização pelos clusters 1, 2 e 3, menor utilização pelo cluster 4;
- Análise PESTLE: maior utilização pelo cluster 3, menor pelo cluster 4;
- Inteligência Competitiva: maior utilização pelos clusters 1, 2 e 3, menor pelo cluster 4;
- Modelo de Excelência: maior utilização pelo cluster 1, menor pelo cluster 4;

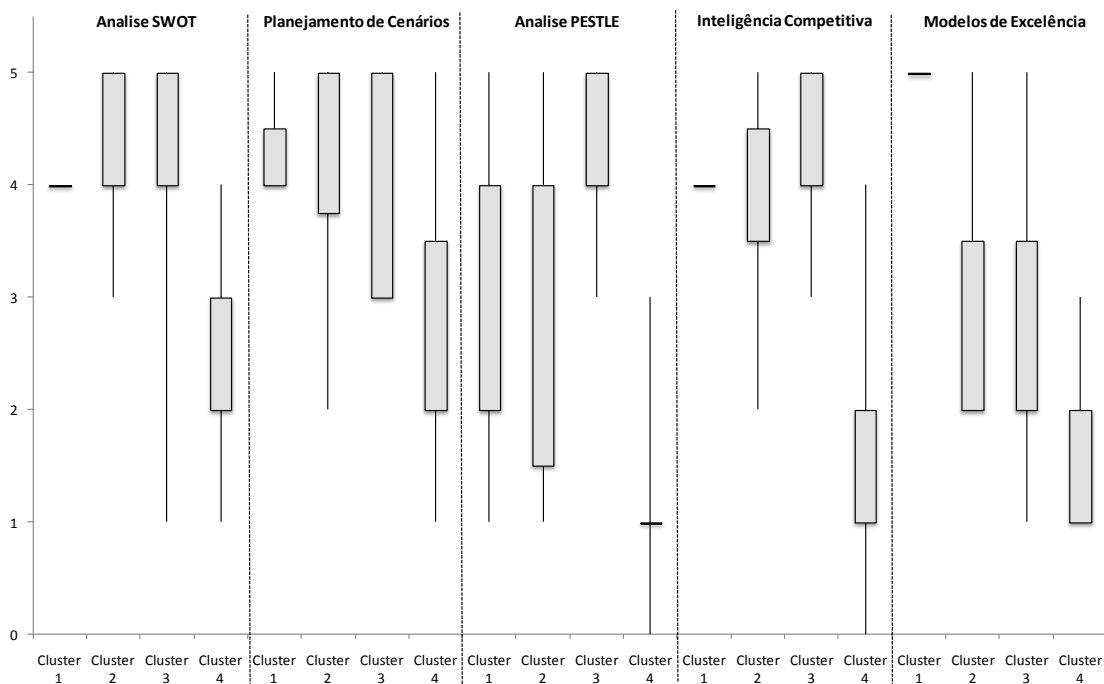


FIGURA 7.4.6. – Gráfico Boxplot das variações entre clusters das ferramentas (1)
Fonte: Elaborado pelo autor

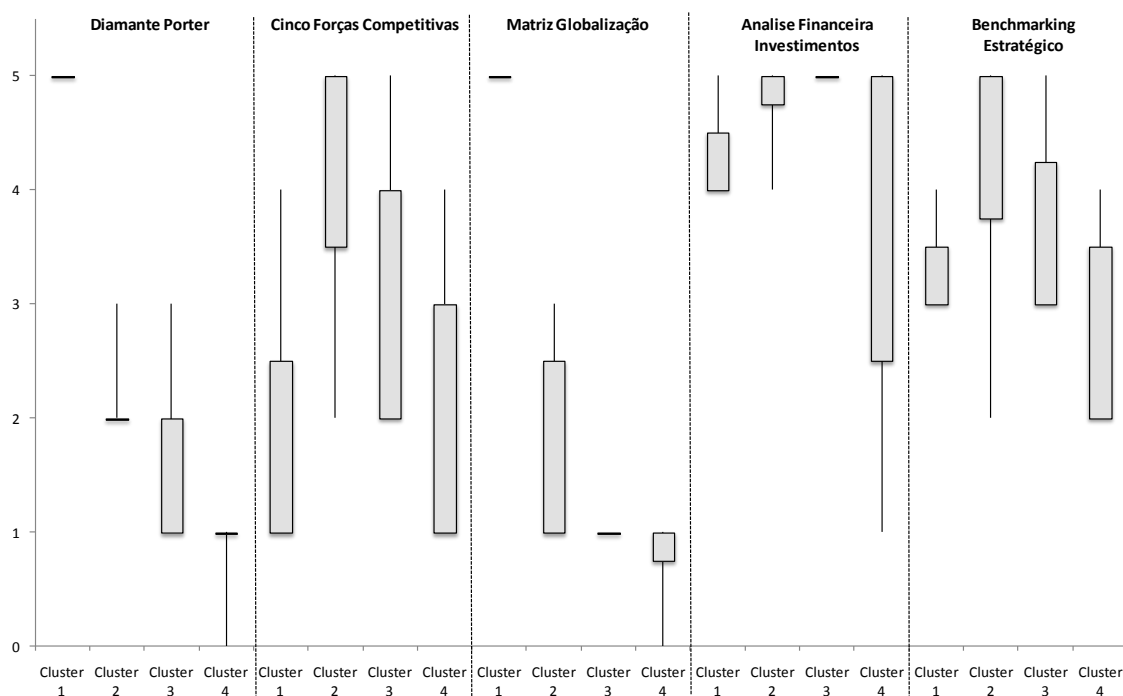


FIGURA 7.4.7. – Gráfico Boxplot das variações entre clusters das ferramentas (2)
Fonte: Elaborado pelo autor

- Diamante de Porter: maior utilização pelo cluster 1;
- Cinco Forças: maior utilização pelos clusters 2 e 3, menor pelos 1 e 4;
- Matriz de Globalização: maior utilização pelo cluster 1;
- Análise de Investimentos: grande utilização por 1, 2 e 3, menor por 4;
- Benchmarking Estratégico: maior utilização pelos clusters 2 e 3.

A próxima questão buscava analisar a percepção de eficácia geral do conjunto de ferramentas utilizadas pela empresa. A figura 7.4.8 traz as estatísticas descritivas para essa variável, considerando uma escala em que 1 = muito pouco eficaz e 5 = extremamente eficaz.

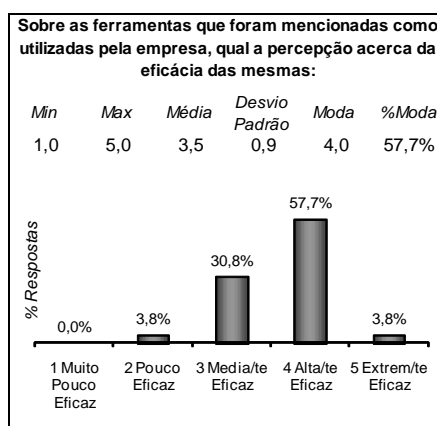


FIGURA 7.4.8. – Estatísticas descritivas para eficácia das ferramentas
Fonte: Elaborado pelo autor

De forma a verificar quais ferramentas resultam em melhora da percepção geral de eficácia, foi realizada análise de correlação entre utilização das mesmas e o indicador de eficácia percebida. Os dados estão relacionados na tabela 7.4.1., estando em negrito apenas aqueles com correlação estatisticamente significativa.

TABELA 7.4.1. – Matriz de correção entre ferramentas e eficácia

	Correlação (Pearson)	Significância
Análise SWOT	,640**	,000
Planejamento de Cenários	,634**	,002
Análise da Cadeia de Valor	,565**	,003
Análise PESTLE	,493*	,017
Análise de Grupos Estratégicos	,477*	,039
Relógio da Estratégia de Bowman	,420*	,033
Inteligência Competitiva	,415*	,035
Matriz das Estratégias Genéricas	,410*	,038
Técnicas de Geração de Ideias: Brainstorming ou Método Delphi	,400	,065
Modelos de Excelência	,361	,140
Diamante de Porter	,326	,235
Matriz de Fusões e Aquisições	,326	,112
Métodos de Expansão/Diversificação	,325	,188
Modelo das Cinco Forças Competitivas	,322	,134
Matrizes de Portfólio	,296	,233
Matriz de Ansoff	,264	,212
Análise das Opções Reais	,261	,438
Matrizes de Parenting Corporativo	,255	,209
Matriz de Globalização	,255	,307
Análise do Ciclo de Vida da Indústria	,248	,221
Fatores Críticos de Sucesso	,236	,290
Balanced Scorecard	,227	,287
Análise Financeira de Investimentos	,197	,518
Declaração de Visão e Missão	,195	,374
Benchmarking Estratégico	,130	,535
Gestão de Projetos	,060	,771
Gestão de Riscos	,000	1,000

** Correlação significativa no nível 0.01 * Correlação significativa no nível 0.05

Fonte: Elaborado pelo autor

Como pôde ser verificado, Análise SWOT, Planejamento de Cenários e Análise de Cadeia de Valor foram as ferramentas mais fortemente correlacionadas com eficácia percebida na utilização. Além disto, é particularmente relevante indicar que não foram identificadas correlações negativas entre ferramentas e eficácia, de forma que a utilização de nenhuma ferramenta em específico parece piorar a eficácia percebida.

Acerca das contribuições das ferramentas utilizadas, conforme destaca a figura 7.4.9, tem-se que estas são principalmente relevantes na análise de problemas, com base em fatos e dados (mencionado por 76,9% das empresas). Ponto particularmente relevante é destacar que nenhuma empresa apresentou “pensamento fora da caixa” como contribuição das ferramentas.

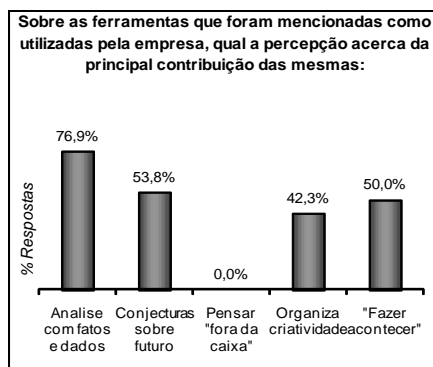


FIGURA 7.4.9. – Estatísticas descritivas para contribuição das ferramentas
Fonte: Elaborado pelo autor

Finalizando esta seção, tem-se a última questão, que trata dos temas de critérios de escolha, adaptação e recursividade das ferramentas utilizadas. A figura 7.4.10 apresenta as estatísticas destas questões, que eram baseadas no grau de discordância/concordância utilizando uma escala em que 1 = discordo fortemente e 5 = concordo fortemente. De particular interesse é o alto grau de concordância com a seleção das ferramentas tanto com base em fatores racionais quando em fatores culturais e políticos. Também, cerca de 93% das empresas pesquisadas mencionaram adaptar, de alguma forma, as ferramentas às necessidades de sua organização. Por último, na análise de recursividade, tivemos dois polos antagônicos (um de concordância e outro de discordância) acerca do fato de eventos terem mesmo formato ao longo do tempo e de mesmas ferramentas serem sempre utilizadas.

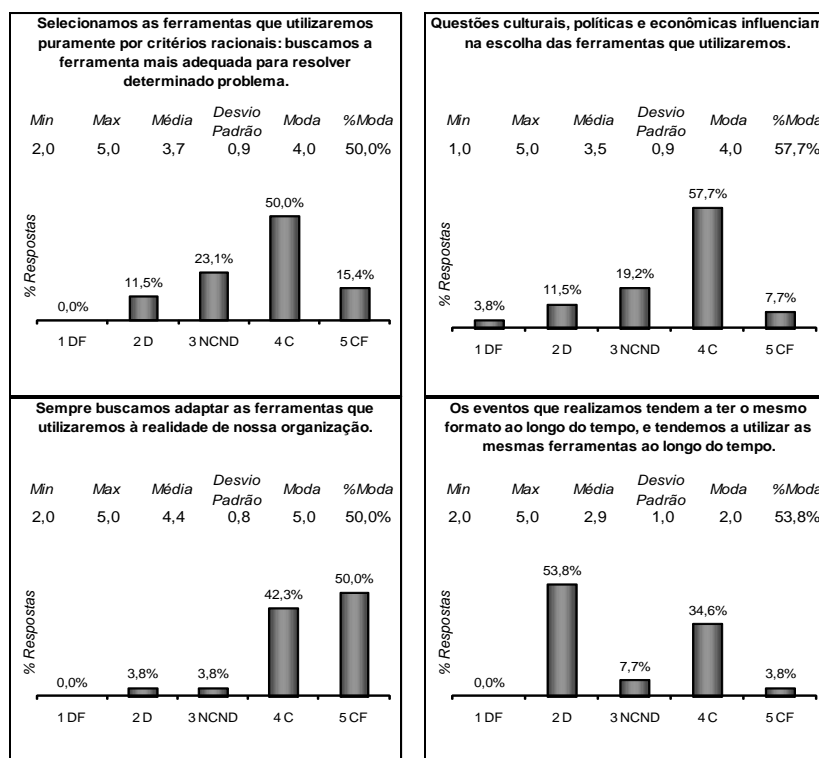


FIGURA 7.4.10. – Estatísticas descritivas para escolha, adaptação e recursividade
Fonte: Elaborado pelo autor

Para avaliar se existiam diferenças entre os clusters no que se refere aos temas de escolha, adaptação e recursividade das ferramentas, foi realizada ANOVA com base nos clusters obtidos pela compreensão setorial. A única variável que apresentou diferença estatística significativa entre os clusters foi a que “questões culturais, políticas e econômicas influenciam a escolha das ferramentas” (significância de 0,001). A figura a seguir apresenta o Boxplot desta variável de acordo com os quatro clusters obtidos, em escala 1 = discordo fortemente e 5 = concordo fortemente. Como pode ser verificado na figura 7.4.11, no Cluster 1 as empresas parecem indicar maior grau de discordância, de forma que questões culturais e políticas teriam menor relevância na escolha de ferramentas.

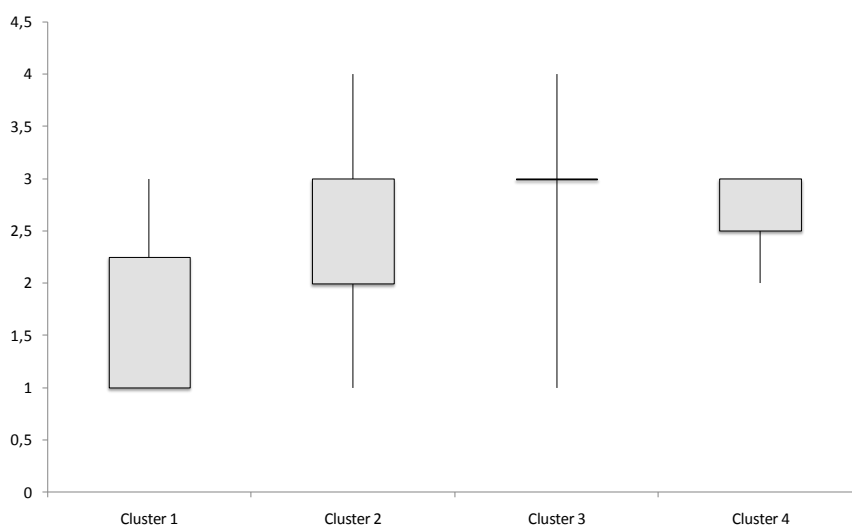


FIGURA 7.4.11. – Gráfico Boxplot de escolhas por questões culturais e políticas
Fonte: Elaborado pelo autor

Neste capítulo objetivou-se realizar apresentação dos dados colhidos por meio da pesquisa survey, cuja análise será posteriormente realizada. No próximo capítulo, focalizar-se-á a segunda abordagem de pesquisa utilizada nesta tese, os estudos de caso, que visam complementar as evidências colhidas e apresentadas neste capítulo.

Estudos de Caso

No presente capítulo serão apresentados os estudos de caso realizados durante a fase empírica do trabalho. Por solicitação das próprias empresas estudadas, as três primeiras companhias serão identificadas (a saber GOL, Usiminas e Localiza), enquanto as três últimas serão genericamente referenciadas como “Alfa”, “Beta” e “Gama”.

A título de informação, as empresas GOL e Beta se localizam no cluster 1 do survey (foco em produtos), empresa Alfa no cluster 2 (melhoria em processos), e Usiminas e empresa Gama no cluster 3 (estabelecidas e protegidas). A Localiza não participou do survey descrito no capítulo anterior.

Os estudos de caso serão textualmente descritos, para posterior síntese por meio de tabela comparativa localizada no final do capítulo.

8.1 GOL Linhas Aéreas Inteligentes

A GOL Transportes Aéreos SA é uma empresa de aviação nacional, que iniciou seus voos como companhia aérea regular em 15 de janeiro de 2001 (MEMORIA GOL, 2009). Introduziu no Brasil o modelo de operação *low-cost, low-fare* (baixo custo, baixa tarifa) viabilizado sobretudo por uma frota nova de aeronaves Boeing e por uso intensivo de tecnologia (check-in pela internet, entre outros).

Em 2004 a empresa abriu seu capital, com ações tanto na Bovespa quanto na bolsa de Nova Iorque (NYSE), captando recursos para expandir sua frota de aeronaves. Em virtude dessa operação, foi criada a GOL Linhas Aéreas Inteligentes SA, como controladora da GOL Transportes Aéreos SA.

Em 28 de março de 2007, adquiriu a totalidade de ações da VRG Linhas Aéreas SA, operadora da marca VARIG e dona de ativos relevantes no mercado de aviação brasileiro, como o programa de fidelidade SMILES, aeronaves Boeing (mesmo fabricante dos equipamentos da GOL) e *slots* (fatias de tempo na operação de um aeroporto) em aeroportos importantes do país.

Em 2009, a empresa oferecia cerca de 800 voos diários, para 58 destinos no Brasil e na América do Sul. Até ago/2009 contava com 17,6 mil colaboradores, uma frota de 113 aeronaves Boeing, 40,9% de participação no mercado nacional e 10,4% no mercado internacional (voos com origem ou destino no Brasil) (MEMORIA GOL, 2009).

Panorama Setorial

O setor de aviação nacional tem apresentado crescimento relevante nos últimos anos, se o considerarmos como um setor maduro. Com base nos anuários estatísticos elaborados pela ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil), observa-se que em 2008 foram transportados 56,2 milhões de passageiros, contra 33,4 milhões em 2003 – representando um crescimento de 68% ao longo de cinco anos e CAGR⁸ anual médio de 11% (ANAC, 2008 e DAC 2003).

De acordo com os entrevistados, a demanda deste setor é fortemente relacionada ao crescimento da renda e PIB nacional, com uma elasticidade estimada próxima a dois. Assim, parte do crescimento do setor mencionado no parágrafo anterior se deve ao desenvolvimento do Brasil ao longo do período, mas também não podem ser ignoradas as transformações competitivas do setor ao longo dos anos. Como exemplos, temos a saída de competidores grandes como VASP e Transbrasil, a entrada de novas empresas, como a própria GOL e a recente AZUL (do empresário David Neeleman, dono da JetBlue nos Estados Unidos).

Além disso, a entrada de empresas de baixo custo no setor deflagrou um movimento de redução nas tarifas aéreas, que trouxe para o setor passageiros que antes se utilizavam de meio de transporte terrestre para suas viagens. De forma ilustrativa, o valor

⁸ CAGR – *Compound Average Growth Rate*, refere-se ao crescimento médio anual acumulado dentro do período.

médio das passagens aéreas domésticas⁹ em 2007 foi de R\$ 252,05 versus R\$ 410,47 em 2003 (já ajustado pelo IPCA de 22,5% no período), uma redução de 39% em termos reais ao longo de quatro anos (ANAC, 2007; DAC 2003b).

Considerando o serviço fim das empresas do setor, o transporte aéreo de passageiros, pode-se dizer que tende a ser pequena a inovação em seus principais serviços - o número de novas rotas operadas dentro do setor é incipiente, embora se possa ter maior frequência de voos, trajetos alternativos e operação por diferentes companhias aéreas. Contudo, inovações importantes podem ser verificadas em seus serviços complementares, como a possibilidade de *check-in* por totens e pela internet, novas formas de aquisição de bilhetes aéreos e a introdução do *buy-on-board* (compra de alimentos e bebidas durante o voo).

Do ponto de vista do processo para prestação de serviços, algumas melhorias pontuais podem ser identificadas nos softwares que dão apoio ao planejamento e roteirização dos voos, ajustando aeronaves e tripulação, e softwares que gerenciam peças de manutenção.

Contudo, considerando os equipamentos utilizados no processo, sobretudo os aviões, esta evolução tende a ser menos pronunciada. Os “carros-chefes” das duas maiores empresas nacionais, o Airbus A320 da TAM e o Boeing 737-800 da GOL, já são equipamentos razoavelmente estabelecidos, sendo o primeiro voo de um A320 datado do final da década de 80 e o de um 737-800 do final da década de 90 (AIRLINERS, 2009).

Conforme percepção dos entrevistados, neste setor os fatores externos (concorrência, clientes, fornecedores) tendem a ser colocados em primeiro plano na análise estratégica das companhias, quando comparados às características internas (como competências, *know-how*, etc.).

A receita total do setor tende a ser razoavelmente conhecida e, no patamar no qual se encontra, não pode ser radicalmente estimulada pelas companhias. Sendo um modelo de prestação de serviços no qual custos fixos representam porção bastante significativa dos custos totais, o crescimento em participação do mercado é extremamente relevante e desperta grande rivalidade entre as empresas estabelecidas no setor. Desta forma, os próximos parágrafos se destinam a analisar as pressões competitivas do setor.

Segundo Moreira (2004), os principais fornecedores da indústria de transporte aéreo são: (1) os fabricantes de aeronaves, uma indústria fortemente concentrada não havendo mais do que dois ou três fabricantes para uma mesma categoria de equipamento, (2) as

⁹ Aproximado pela receita obtida com os vôos dividida pelo número de passageiros pagantes

empresas de leasing de aeronaves, setor menos concentrado e com menor poder de barganha, (3) os fornecedores de combustíveis de aviação, apenas Petrobras e Shell no Brasil, sendo que as empresas aéreas são totalmente dependentes desses insumos e não apresentam parte importante das receitas destas distribuidoras – logo, poder de barganha dos fornecedores é elevado, (4) os aeroportos, no Brasil operados quase que exclusivamente pela Infraero e (5) os fornecedores de sistemas de distribuição GDS (*Global Distribution Systems*), sistemas mundiais que fazem conexão entre sistemas de reserva de empresas aéreas e os terminais dos agentes de viagem. Como existem poucos fornecedores destes sistemas no mundo, e o canal de agentes de viagens é muito importante para o setor aéreo, o poder de barganha dos mesmos também é muito representativo.

Os compradores do setor são tantos os consumidores finais quanto os intermediários (operadores e agentes de viagens). Embora os intermediários tenham sempre exercido forte poder de barganha em virtude de seus volumes de compra, o advento de novas formas de compra de bilhetes por meio da internet tem reduzido o poder dos mesmos frente às companhias aéreas na medida em que colocam as últimas em contato direto com o consumidor final.

Embora a exigência de grandes volumes de investimento seja importante barreira à entrada, talvez a mais relevante seja a necessidade de ter acesso a aeroportos relevantes na malha aérea brasileira. Deter *slots*, janelas de tempo para pouso e decolagem alocados a uma determinada companhia aérea, em aeroportos como Congonhas (São Paulo) e Santos Dumont (Rio de Janeiro) é crucial para que as empresas possam operar nos trechos de maior fluxo de passageiros e maiores receitas. Assim, identifica-se um dos principais motivos para a aquisição da VRG pela GOL em 2007, que permitiu a última aumentar seus *slots* em Congonhas de 138 em 2006 pra 232 em 2008 (GOL, 2008)

Além disso, a atratividade da entrada no setor é dificultada pela própria estrutura de mercado, que hoje conta com duas empresas (TAM e GOL) que somadas representam cerca de 85% do mercado.

As barreiras à saída tendem a reduzidas no setor aéreo. As aeronaves possuem relativa liquidez e podem ser devolvidas ou sublocadas, enquanto que os *slots* em aeroportos retornam para o governo e são distribuídos entre as companhias por meio de novo processo licitatório.

Na percepção dos entrevistados, as competências tendem a ser distintas ao menos entre as duas maiores competidoras do setor. A GOL, por um lado, é reconhecida pela

manutenção de baixos custos operacionais, ao passo em que a TAM é reconhecida pela sua forte operação internacional.

O conhecimento necessário para o processo de manutenção e operação das aeronaves já é bastante estabelecido e está totalmente codificado em manuais da área, ao passo que o conhecimento do processo de vendas e canais tende a ser mais tácito.

Entrada no setor por meio de inovação tende a estar mais concentrada em novas formas de estruturação das empresas (inovações organizacionais), do que alterações radicais em produtos e processos. Contudo, faz-se necessário destacar a entrada da GOL com uma proposta de liderança em custos e introduzindo inovações sobretudo em tecnologias de comércio eletrônico de bilhetes, e mais recentemente da AZUL, com uma proposta de transporte ponto-a-ponto, interligando aeroportos menores sem a necessidade de interconexões em grandes centros.

Flexibilidade na oferta de capacidade é um dos principais objetivos estratégicos do setor. Dada a representatividade dos custos fixos, a habilidade de reprogramar aeronaves de forma a mantê-las com maior ocupação e utilização possível é chave para minimizar assim custos unitários.

Conduta Competitiva da Empresa

Conforme foi apresentado no início desta seção, a GOL introduziu no Brasil o modelo de operação *low-cost, low-fare* (baixo custo, baixa tarifa) em uma clara estratégia de liderança em custos. Além de uma abordagem de aproximação junto ao cliente final, criando canais de venda mais econômicos atrativamente como a venda de tickets pela internet, a empresa se utilizou de uma frota nova de aeronaves Boeing 737, que em virtude de baixa idade média permitem custos mais baixos de manutenção (Em 2008, a idade média da frota era de 6,8 anos, considerada baixa para o mercado de aviação – GOL, 2008).

Além disso, esta família de Boeings permite a realização da chamada “manutenção faseada”, na qual o procedimento de manutenção não necessita ser realizado de uma só vez, mas pode ser planejado em etapas com intervenções mais rápidas, garantindo maior disponibilidade do equipamento para voos. Segundo os entrevistados, os Boeing 737-800 (que no final de 2009 representavam quase 65% da frota (GOL, 2008b)) utilizados pela empresa possuem melhorias em engenharia (como os *winglets*, componentes localizados nas extremidades da asa) que reduzem o consumo de combustível e portanto trazem custos operacionais menores que um Airbus A320, por exemplo.

Competitividade: Fatores Internos e Externos à Firma

Segundo os entrevistados, o panorama competitivo do setor tende a ser colocado em primeiro plano na elaboração das estratégias da empresa. Desta forma, os parágrafos abaixo tratam do posicionamento competitivo da GOL em seu setor.

Além das barreiras à entrada existentes no contexto da indústria, a empresa se utiliza de iniciativas que buscam dificultar a entrada de novos concorrentes e também garantir vantagem competitiva sobre outras empresas estabelecidas. A primeira é a fidelização de clientes, por meio do programa de milhagens SMILES herdado da Varig, que auxilia a empresa a aumentar seu tráfego tanto por meio da utilização quanto do acúmulo de milhas. Além disso, o programa de fidelidade por vezes representa receita direta para a companhia, dado que bancos acabam comprando milhas para efetuar a troca de benefícios de seus cartões de crédito e a empresa recebe taxa caso transporte passageiros de programas de fidelidade de companhias estrangeiras.

O segundo mecanismo de barreira é a própria gestão de preços, que pode ser utilizada tanto para disputar com empresa já instalada quanto como mecanismo de preempção. Considerando o poder econômico tanto de TAM quanto de GOL, que somadas totalizam cerca de 85% do mercado, estas empresas podem reduzir seus preços em rotas de novos entrantes comprometendo a operação dos mesmos.

Utilizando um caso recente, a GOL adotou estratégia de oferecer preços promocionais nas rotas requisitadas pela AZUL Linhas Aéreas (GLOBO, 2008), como mecanismo de resposta competitiva à entrada da nova empresa.

Há percepção de grande rivalidade entre as empresas do setor, sobretudo com competição em preços de tarifas. Como já foi abordado, no período entre 2005 e 2007, o valor médio das passagens aéreas domésticas sofreu uma redução de 39% em termos reais ao longo de quatro anos.

Embora não seja factível para a companhia ampliar sua base de fornecedores relevantes, ela tem buscado implementar iniciativas para ampliar sua base de clientes. Em linha com a abordagem de se aproximar diretamente do consumidor final, a empresa tem buscado recrutar novos clientes, sobretudo os que se utilizavam de ônibus para suas viagens, adotando gestão de preços e oferecendo prazos maiores para pagamentos. Especificamente no que tange a prazos, a empresa desenvolveu um programa chamado VoeFacil, um programa que permite parcelamento das viagens em prazos superiores aos tradicionais, chegando até 36

vezes. Segundo informações da companhia, em 2008 o programa contava com 820 mil inscritos (GOL, 2008).

Apesar da grande relevância dos fatores externos à firma, os fatores internos também são importantes nas decisões estratégicas tomadas. Como exemplo, Moreira (2006) traz o caso da definição das rotas internacionais da GOL, com voos para Argentina, Bolívia, Paraguai e Uruguai. Para isso a empresa utilizou voos de “ponta de linha”, que aproveitavam pernoites de aeronaves da empresa em cidades próximas às fronteiras e permitiam que o custeio fosse feito considerando somente a parcela de custos variáveis da operação.

Assim, a situação da malha e o fato de optar por Boeings 737 que permitem manutenção faseada (não requerem longos períodos em solo para manutenção) foram fatores internos à empresa levados em conta em seu processo de internacionalização.

Inovação

Pequena parcela da receita advém de novos produtos ou serviços centrais, como novas linhas por exemplo, se considerarmos que caracterizá-los como “novos” implica dizer que não estavam disponíveis no setor ou mesmo pela adquirida Varig.

Percentual reduzido da empresa é reinvestido em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, da forma como entendidos neste trabalho, sendo que os principais destinos destes recursos diretamente ligados a sistemas de tecnologia de informação. Acerca da utilização de TI, a empresa foi a primeira a implementar solução de e-commerce para venda de seus bilhetes, utilizando a internet como canal de venda e também de serviços como o *check-in* on-line. Segundo (GOL, 2008), em 2008 cerca de 79% das vendas da empresa foram realizadas pela internet.

Segundo os entrevistados, as decisões da empresa são tipicamente conservadoras. Decisões mais arriscadas, como as de novos voos, somente são tomadas após profundo estudo de mercado, com base em fatos e dados (inclusive estatísticas da indústria vendidas por empresas de consultoria especializadas) de forma a minimizar eventuais riscos. Segue-se também um processo de avaliação de infraestrutura aeronáutica, aeroportuária e legal, verificando quais leis e normas são aplicáveis (sobretudo em voos internacionais).

Similarmente, no caso de lançamento de novos serviços, a empresa adota metodologia rígida, de acordo com as regras, para garantir a aceitação dos clientes. Neste processo, a empresa realiza *focus groups*, testes de mercado e benchmarking com companhias internacionais e, uma vez decidido pela implementação do novo serviço, este é feito de forma progressiva e faseada.

Mudanças em Estrutura e Processos

Do ponto de vista de sua estrutura interna, a companhia passou em 2009 por um processo de reestruturação organizacional, com o objetivo de “simplificar a gestão” e “melhorar eficiência e integração” (GOL, 2009). Segundo os entrevistados, esta foi uma alteração que buscou modernizar a estrutura, que permanecia inalterada por cerca de 10 anos. Em linhas gerais, a área de Tecnologia e Planejamento foi consolidada junto à área de Finanças, e as áreas de Marketing e Pessoas que tiveram alterações no escopo de sua responsabilidade – com este processo, ocorreu a saída de dois vice-presidentes e dois diretores da companhia.

Em decorrência da mudança organizacional, os processos empresariais estavam sendo revistos, já com uma consultoria em fase de contratação para auxiliar a empresa no projeto.

Práticas da Estratégia

O processo de planejamento estratégico da empresa está sendo estabelecido ao longo de 2009 e é desempenhado principalmente por meio do denominado “Comitê da Estratégia”, órgão de apoio ao conselho de administração, tendo prazo determinado de 6 meses. (GOL, 2009b)

De acordo com o regimento interno, as principais funções atribuídas ao Comitê da Estratégia são: (1) recomendar ao conselho a revisão de missão e valores da companhia, (2) propor direção e estratégia básica da companhia, (3) propor posicionamento institucional da empresa, (4) revisar o plano estratégico proposto pela diretoria e recomendá-lo ao conselho, contendo: análise de mercado, análise dos fatores críticos de sucesso, análise do ambiente competitivo e principais concorrentes, análise SWOT, estratégias mercadológicas, operacionais, de gestão, financeira e de estrutura de capital, (5) revisar o plano anual de negócios, de metas e orçamento e (6) recomendar à diretoria a metodologia para o desenvolvimento do plano estratégico.

Do ponto de vista de processo, a operacionalização sobretudo das quatro primeiras funções previstas acima tem sido realizada por meio de três *workshops* realizados com o vice-presidentes e com o conselho, sendo o primeiro com foco na análise interna da empresa, o segundo com foco na análise externa e o terceiro com caráter integrador, de formulação da estratégia e integração dos planos.

Até o momento da execução do presente estudo de caso (novembro/2009), a empresa já contava com proposta de orçamento finalizada e o plano final seria submetido ao conselho.

Grau Utilização	Ferramenta	Comentários
Frequentemente	Análise Financeira de Investimentos	Para projetos administrativos, geralmente é utilizada análise de VPL (Valor Presente Líquido). Para decisões operacionais (criação de voos e destinos) é realizada a análise de alternativas concorrentes utilizando a expectativa de lucro da operação.
	Análise SWOT	Revisitada uma vez ao ano
	Balanced Scorecard	Desenvolvido de forma customizada para a empresa, verificar comentários adicionais a seguir.
	Declaração de Visão e Missão	
	Fatores Críticos de Sucesso	Utilizado como “filtro” nos <i>workshops</i> de estratégia, para descartar as iniciativas e estratégias funcionais que não contribuam com os Fatores Críticos para o negócio.
	Gestão de Projetos	Há uma área específica, subordinada a Diretoria de Orçamento e Projetos responsável pela Gestão de Projetos na empresa.
	Planejamento de Cenários	Utilizada com foco na análise de sensibilidade para decisões maiores (ex. diferentes taxas de crescimento do PIB).
Às vezes	Benchmarking Estratégico	A empresa está continuamente monitorando os concorrentes americanos e europeus acerca de seus indicadores de rentabilidade: ocupação, preços, custos, etc.
Nunca	Análise de Cadeia de Valor	
	Análise de Grupos Estratégicos	
	Análise do Ciclo de Vida da Indústria	
	Matriz das Estratégias Genéricas	
	Matriz de Ansoff	
	Matrizes de Portfólio	
	Modelo das Cinco Forças Competitivas	
	Técnicas de Geração de Ideias (Brainstorming ou Delphi)	
Desconheço	Análise de Opções Reais	
	Análise PESTLE	
	Diamante de Porter	
	Gestão de Riscos	
	Inteligência Competitiva	
	Matriz de Fusões e Aquisições	
	Matrizes de Globalização	
	Matrizes de Parenting Corporativo	
	Método de Expansão e Diversificação	
	Modelos de Excelência	
Relógio da Estratégia de Bowman		

QUADRO 8.1.1. – Ferramentas Estratégicas utilizadas pela GOL

Fonte: Elaborado pelo autor

O plano gerado possui horizonte de cinco anos, tendo seus detalhes táticos continuamente revistos. Segundo os entrevistados, mensalmente a área de planejamento estratégico realiza análise qualitativa (foco em fluxo de caixa) a respeito da performance da companhia (estatísticas acerca de custos, consumos, horas de voo, etc.) e as metas para o próximo mês são replanejadas. Estas metas ajustadas são disseminadas por toda a companhia, com as áreas envolvidas se ajustando a estes novos compromissos.

Um aparte relevante, segundo os entrevistados, grande parte das discussões do planejamento estratégico passam pelo tema da malha aérea, de forma que as grandes decisões se encontram centradas neste tema.

O acompanhamento de resultados é realizado por meio de uma reunião de revisão mensal de resultados econômico-financeiros, da qual participam os vice-presidentes e os diretores.

O quadro 8.1.1 sintetiza as principais ferramentas utilizadas pela empresa, com base no rol de ferramentas utilizado para a pesquisa deste projeto.

Segundo os entrevistados, a utilização do Balanced Scorecard não é usual na indústria – as decisões do setor são tipicamente centralizadas, ao passo que o BSC é uma ferramenta de alinhamento para ambientes descentralizados. Na empresa, o Balanced Scorecard tem sido utilizado como ferramenta de distribuição de metas empresariais para as diversas áreas, sendo uma base para agrupamento de indicadores (não existe o mapa estratégico ou a divisão em perspectivas, conforme previsto na literatura).

Em linha com a forma de atuação de seus estrategistas, as ferramentas são utilizadas para permitir a estruturação da análise dos diversos problemas e também como forma de guiar a implementação da estratégia. Segundo os entrevistados, os critérios de escolha das ferramentas são totalmente racionais, buscando identificar a melhor ferramenta para o propósito desejado, até porque não existem na empresa pressões culturais e políticas pela utilização de uma ferramenta em específico.

Praticantes da Estratégia

Segundo a percepção dos entrevistados, os profissionais envolvidos com estratégia na empresa têm sua ação quase que exclusivamente analítica, isto é baseada em fatos e dados. Conforme comentado anteriormente, as decisões são sempre pautadas por métodos quantitativos, de análise de dados econômicos e setoriais.

Acerca do principal executivo da estratégia da companhia, o Diretor de Planejamento e Estatística, pode-se dizer que ele desenvolveu maior parte de sua carreira

dentro do próprio setor de aviação civil. Anteriormente a seu trabalho na Gol, na qual sempre esteve ligado ao planejamento estratégico, o executivo atuou por 10 anos na antiga VASP, tendo sido a diretoria de Marketing seu último posto. Também é relevante comentar acerca de sua formação acadêmica, dado que o mesmo possui doutorado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV) e atualmente cursa um segundo doutorado em engenharia em Cranfield (Inglaterra), específico na área de transporte aéreo.

Atualmente a área de planejamento é subordinada à vice-presidência de Finanças, Estratégia, TI e Novos Negócios, sendo formada por 18 pessoas, a grande maioria com cursos e treinamentos específicos ao setor de aviação (ministrados por Boeing, Airbus, Bombardier, etc.). A figura abaixo ilustra a composição da área:

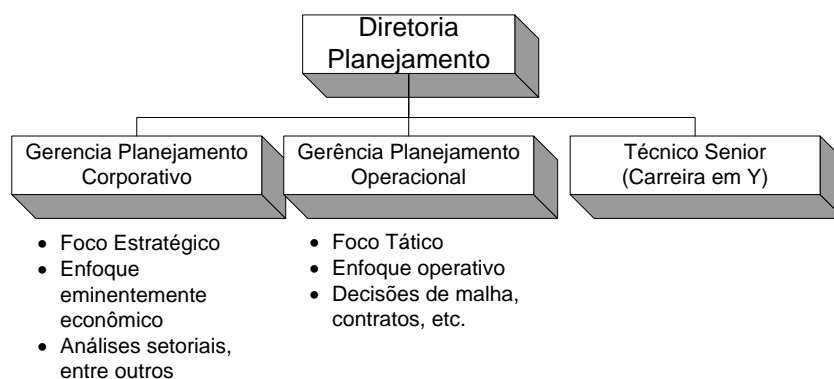


FIGURA 8.1.1. – Estrutura do setor de Planejamento da GOL
Fonte: Elaborado pelo autor

A respeito do envolvimento da média gerência no processo estratégico, tem-se que sua participação é fortemente voltada para a instrumentação das análises, trabalhando no sentido de consolidar, analisar e extrair conhecimento de dados diversos. Estas análises subsidiam a tomada de decisão executiva, momento a partir do qual a média gerência assume postura de implementadores da estratégia definida pela direção.

A empresa usa ocasionalmente consultorias em seu processo estratégico, sobretudo empresas especializadas no setor de transportes aéreos: SH&E (Simat, Helliesen & Eichner) e a Sabre Consulting. Estas empresas atuam junto a GOL construindo conjuntamente o *Business Case* de uma nova operação, como no caso dos novos voos para o Caribe, uma área em que até então a GOL não possuía expertise acerca da operação local. Como são poucas as empresas de consultoria no ramo, a mesma empresa é frequentemente contratada para os diversos projetos.

Acerca da imprensa de negócios, embora publicações especializadas no setor sejam utilizadas pela empresa em menor grau, o grande destaque é feito para informações do

mercado de capitais, com a empresa acompanhando de forma bastante próxima os *releases* de outras empresas no setor tanto no Brasil quanto no exterior.

8.2 USIMINAS Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais

A Usiminas é o maior complexo siderúrgico de aços planos da América Latina. É formada por 13 empresas que atuam em mineração, siderurgia, produção de bens de capital, logística, soluções e serviços, alcançando de forma verticalizada toda a cadeia do aço. Em resumo, extrai o minério, transforma-o em aço, beneficia o produto de acordo com as especificações dos clientes, oferece transporte por via rodoviária, ferroviária ou marítima e, se necessário, entrega bens acabados, como equipamentos e estruturas metálicas de grande porte (USIMINAS, 2008).

Emprega cerca de 30 mil funcionários em diversas plantas pelo Brasil. Possui sede na capital mineira e duas usinas: uma em Ipatinga, também no estado de Minas Gerais e outra em Cubatão, São Paulo, esta última resultante da aquisição da Cosipa. Tem capacidade para produzir 9,5 milhões de toneladas de aço por ano, detendo 49,2% do mercado brasileiro de aços planos (informação base 2008).

Foi fundada em Abril de 1956, durante o governo do então presidente Juscelino Kubitschek, em 1991 foi a primeira empresa estatal a ser privatizada pelo Programa Nacional de Desestatização e em novembro do mesmo ano suas ações passaram a ser negociadas na Bolsa de Valores do Estado de São Paulo.

Em 2003 adquiriu o controle da Cosipa, uma das maiores do país, a qual em 2005 teve seu capital fechado e passou a ser subsidiária integral da Usiminas. Atualmente passa pelo que a empresa denomina seu “2º ciclo de Expansão”, com grandes investimentos em ampliação da capacidade e também diversas iniciativas internas de reestruturação organizacional.

Nesse contexto, recentemente a empresa realizou sua reestruturação em cinco unidades de negócio: Mineração, Siderurgias, Especializadas, Soluções e Serviços e Logística e Distribuição.

Panorama Setorial

Do ponto de vista da demanda do setor de siderurgia, podemos teoricamente aproximá-lo pelo seu volume de produção. Em nível mundial, a produção tem apresentado crescimento representativo nos últimos anos (CAGR de 6,1% no período 2003-2008, ou de

8,6% no período 2003-2007), sobretudo devido à demanda chinesa. No Brasil, este crescimento tem sido menos pronunciado, com um CAGR de 1,6% no período 2003-2008.

Mundialmente, em 2008 havia a expectativa de produção e demanda mundial recorde, alavancada sobretudo pelo representativo crescimento da China. Contudo, estas expectativas foram frustradas pela crise mundial ocorrida no segundo semestre do ano, fato que fez com que a produção mundial em 2008 ficasse em cerca de 1,3 bilhões de toneladas, 3,4% abaixo do ano anterior (vide figura 8.2.1).

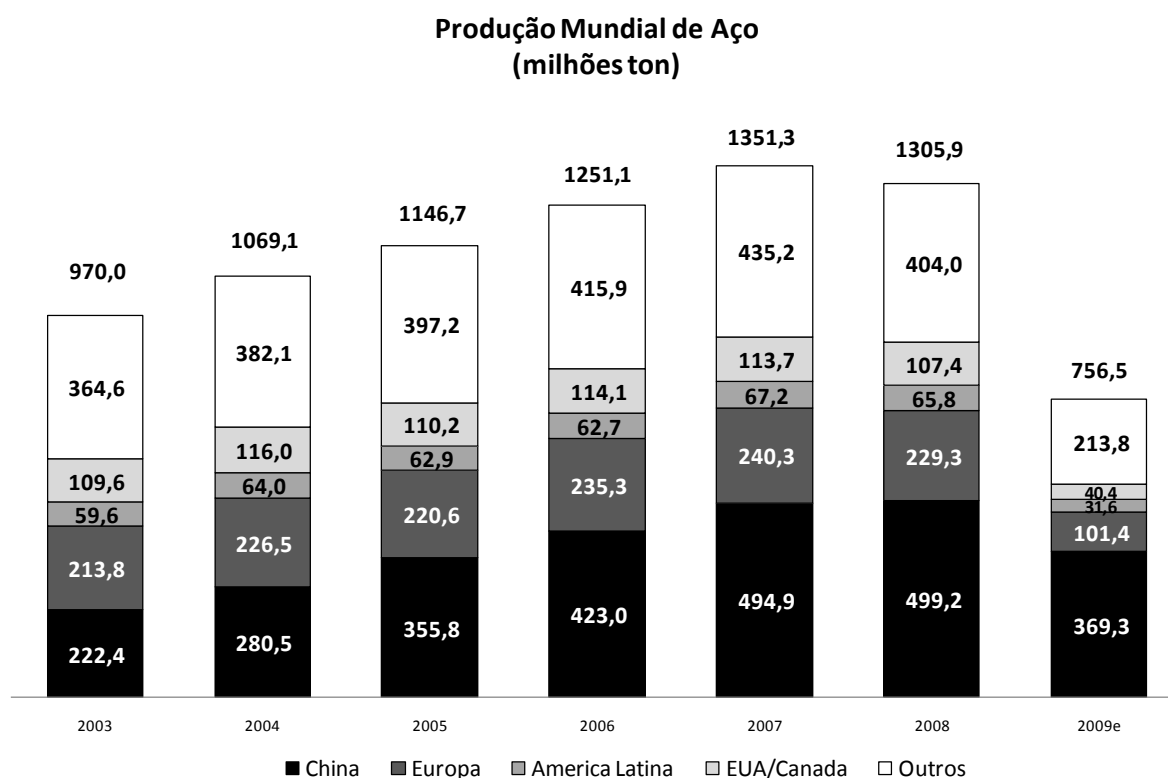


FIGURA 8.2.1. – Produção Mundial de Aço
 Fonte: World Steel Association, 2009 citado por USIMINAS, 2009

Embora o Brasil viesse apresentando crescimento mais modesto quando comparado ao setor mundial, o mercado nacional de siderurgia ficou em 2008 uma pequena redução de 0,2% em relação ao ano anterior (versus retração de 3,4% em nível mundial). De acordo com o Instituto Aço Brasil (antigo Instituto Brasileiro de Siderurgia - IBS), a produção brasileira de aço bruto em 2008 foi de 33,7 milhões de toneladas (vide figura 8.2.2).

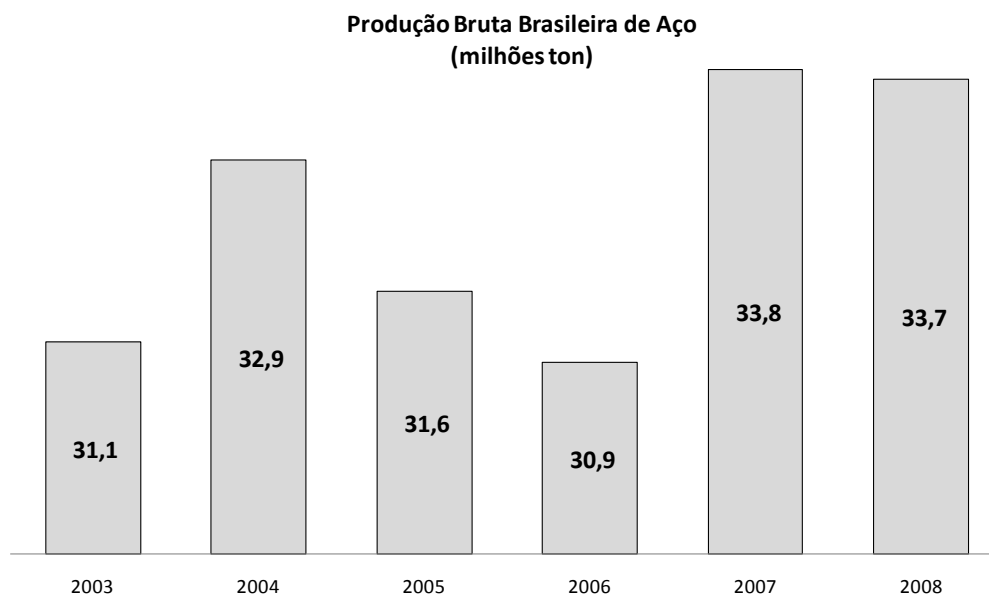


FIGURA 8.2.2. – Produção Bruta Brasileira de Aço
Fonte: Instituto Brasileiro de Siderurgia, 2009

Vale lembrar que nos nove primeiros meses do ano a produção nacional apresentava uma expansão de 7% em relação ao mesmo período de 2007, de forma que o Brasil necessitou ampliar sua importação para honrar compromissos com clientes internacionais e nacionais.

No que diz respeito à produção de laminados (planos e longos), a produção brasileira alcançou 24,7 milhões de toneladas em 2008, o que representou uma redução de 4,5% em relação ao ano anterior.

O setor, ao menos do que pode ser apurado com os entrevistados, não tem a característica de fortes investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento, sobretudo por constituírem investimento com retornos de longo prazo em um setor de tecnologia estável e tradicional.

Assim, o processo produtivo do aço é integrado e já bastante tradicional. Os ciclos tecnológicos em siderurgia tendem a ser muitíssimo mais longos que em setores comumente referidos como “alta tecnologia” (informática, entre outros) – por exemplo, os altos-fornos são uma invenção de mais de 100 anos. Seus últimos desenvolvimentos “revolucionários”, se assim se pode dizer, datam de cerca de 30 anos com a introdução do processo de galvanização tradicional, ou de 15 anos, com a galvanização a quente.

Desta forma, como muito do conhecimento tecnológico é estabelecido, poucas ações para proteção do mesmo podem ser identificadas. Como exemplo, a Nippon Steel detém

certas tecnologias específicas para produção de placas para plataformas submarinas, as quais ela comercializa – fato que, na percepção dos entrevistados, tenda a ser mais exceção do que regra.

A figura 8.2.3. ilustra as principais etapas do processo de produção. As principais alterações que têm sido trabalhadas por esta indústria se referem à “compactação” do processo com, por exemplo, a (1) redução da fase de laminação das placas, para auferir economias de energia ao passar diretamente das placas para os laminados e (2) altos-fornos mais flexíveis (e menores), com reduzido tempo de manutenção, dado que atualmente um alto-forno necessita de cerca de 90 dias para executar todo seu processo de manutenção.

No desenvolvimento de suas estratégias, fatores externos às companhias têm sido seus principais motivadores de decisão, sobretudo devido a dois movimentos que estão ocorrendo no setor: consolidação de grandes grupos e integração vertical.

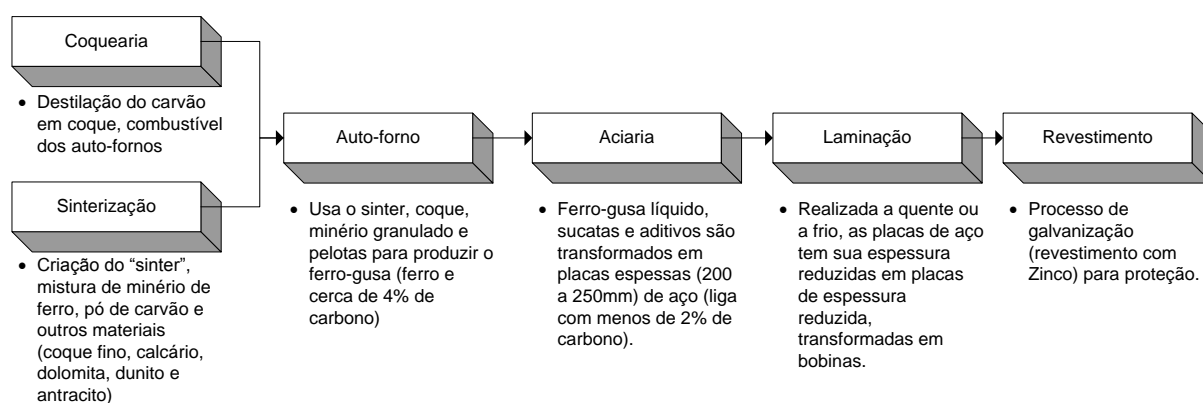


FIGURA 8.2.3. – Processo produtivo do aço
Fonte: Elaborado a partir de USIMINAS, 2008

O setor tem passado por forte processo de consolidação, com fusões e aquisições passando a integrar a agenda principal das empresas. Há cerca de vinte anos, existiam no mundo cerca de 1400 siderúrgicas, número que se reduziu significativamente nos últimos anos. Outro exemplo pode ser considerado a Mittal, grupo originalmente indiano que produz cerca de 120 milhões de toneladas de aço por ano, conhecido no setor por meio de sua estratégia de aquisições hostis (ofertas públicas de aquisição de ações, sem negociação e alinhamento prévio com a companhia alvo).

Além disso, o setor também tem experimentando o movimento complementar de integração vertical, tanto a jusante quanto a montante. A montante como forma de garantir suprimento e se proteger do enorme poder de barganha dos fornecedores, dado que três grandes grupos de mineração (Vale, BHP e Rio Tinto) detêm cerca de 80% de toda a

produção mundial de minério. Reflexo deste fato pode ser corroborado pelo gráfico 8.2.4, que ilustra a distribuição da margem de lucro da produção de aço ao longo de toda sua cadeia produtiva.

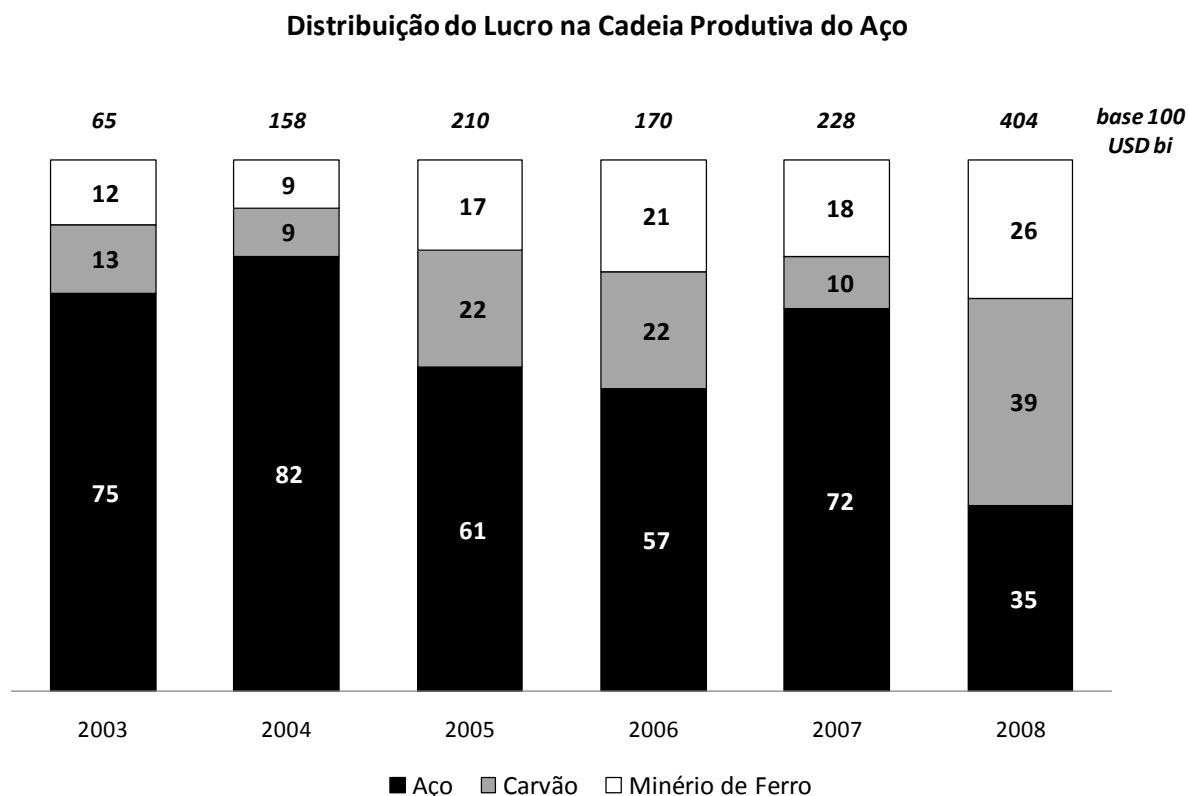


FIGURA 8.2.4. – Distribuição do lucro na cadeia do aço
Fonte: Elaborado a partir de USIMINAS, 2009b

A integração vertical a jusante também tem ocorrido, com a aquisição de empresas que processam os produtos das grandes siderúrgicas. Este movimento tem ocorrido como forma das empresas se aproximarem dos clientes finais, capturando lucros, obtendo benefícios de escala e melhorando relações comerciais.

Na percepção dos entrevistados, estes fatores externos tem sido os motivadores para a busca de competências internas das companhias: por exemplo, a própria Usiminas tem realizado fortes alterações em sua estrutura organizacional e processos de tomada de decisão, a CSN (Companhia Siderúrgica Nacional) tem fortemente investido em seu processo de internacionalização, entre outros.

A ameaça de produtos substitutos tende a ser reduzida. Embora em alguns casos o aço possa ser substituído por alumínio ou concreto, há no setor o conhecido dizer de que “o aço é substituto do próprio aço”. Como exemplo, cerca de 30 anos atrás um automóvel

possuía cerca de três toneladas, e agora possui pouco mais de uma – ao longo deste processo, o produto aço foi sendo adaptado para novas aplicações e a demanda foi aos poucos se ajustando.

A rivalidade no setor pode considerada alta, sobretudo em termos de preço, rivalidade esta que ocorreu de forma mais pronunciada na redução de demanda causada pela crise mundial de 2008. Contudo, algumas empresas do setor optaram por não entrar em guerra de preços, como forma de preservar sua rentabilidade.

Do ponto de vista de novos entrantes, pode-se dizer que esta ameaça é reduzida no setor, dado que: (1) conforme mencionado, a indústria tem experimentado mais um processo de consolidação de grandes grupos do que entrada de novos *players* e (2) vem ocorrendo também um processo de “relocalização mundial” de atividades, com empresas estabelecidas em países ricos se utilizando de parcerias locais para migrar suas atividades de matéria-prima até aciaria para países em desenvolvimento – assim se focando somente na parte final do processo.

Como poderia ser esperado em processos intensivos em capital, a exigência de vultosos investimentos é uma das principais barreiras à entrada. Além disso, a questão ambiental também pode ser considerada representativa barreira à entrada. Como exemplo, a própria Usiminas tem tentado obter licença ambiental para construção de nova usina em Santana do Paraíso e ainda não conseguiu concluir o processo. Outra caso similar, a Vale tampouco conseguiu licença ambiental para criação de nova planta em Anchieta, no Espírito Santo.

O acesso a matérias primas não tende a ser principal barreira de entrada. Como exemplo, nos Estados Unidos, país no qual se localizam as principais siderúrgicas, praticamente não existe disponibilidade local de matérias primas e energia apresenta custo bastante elevado. Inversamente, no Brasil existe disponibilidade de insumos de boa qualidade, e comparativamente, a energia representa baixo custo.

Acerca das barreiras à saída, tem-se que os custos de encerramento de operações e saída do mercado tendem a ser extremamente altos, tanto do ponto de vista econômico quanto social. Acerca do primeiro, têm-se os custos de oportunidade da não desmobilização de grandes volumes de capital; quanto ao segundo, tem-se que geralmente as siderúrgicas possuem unidades instaladas em pequenas cidades, cuja economia e vida social gira em torno da atividade local da empresa.

Conduta Competitiva da Empresa

Competitividade: Fatores Internos e Externos à Firma

Recentemente a empresa conduziu um processo de revisão de seus pilares estratégicos, contando com o auxílio da consultoria Mckinsey. Deste trabalho, surgiram os cinco pilares representados na figura 8.2.4.

A empresa tem buscado construir iniciativas que, em menor grau inibem a entrada de concorrentes e em maior grau são ferramentas para obter vantagem sobre seus concorrentes. Do ponto de vista da fidelização do cliente, a Usiminas tem conduzido esforços para se aproximar cada vez mais dos clientes – como colocou um dos entrevistados, para estar “com o pé na porta do cliente”. Como exemplo, tem-se a Automotiva Usiminas (Usiparts), subsidiária localizada em Pouso Alegre/MG que se dedica à industrialização e comercialização de peças estampadas em aço. A empresa tem buscado ser responsável por parte do processo produtivo do novo caminhão lançado pela Ford, produzindo seu chassi e carroceria.

Com foco na prestação de serviços, a partir de 2009 todas as empresas controladas passaram a ser reunidas na unidade de negócios “Soluções Usiminas”, como forma de potencializar as vendas diretas da empresa.



FIGURA 8.2.4. – Pilares Estratégicos Usiminas
Fonte: Elaborado a partir de USIMINAS, 2009b

Além disso, como se trata de um processo intensivo em capital, ganhos de escala em custo são extremamente relevantes. Exemplo disso foi a aquisição da Cosipa em 2003, com o objetivo de ampliar sua escala de produção e capturar sinergias com os maiores volumes.

Do ponto de vista dos fornecedores, como foi comentado na seção sobre compreensão setorial, as empresas acabam enfrentando o forte poder de barganha das mineradoras. Como reflexo disto, a Usiminas fez recente aquisição de mina em Itaúna/MG que deve atendê-la por cerca de 27 anos. Para fornecedores menores, como peças de reposição e outras matérias primas, foram criadas novas regras de suprimentos, que designam número mínimo de concorrências necessárias para a definição de fornecedores para cada item suprido.

Similarmente, para redução de poder de barganha de clientes, a empresa recentemente adquiriu a Zamprogná, maior distribuidora brasileira de aço e congregou suas subsidiárias na comentada Soluções Usiminas para se aproximar dos clientes finais.

Em alguma medida, podemos dizer que as novas atuações da Usiminas foram orientadas pelos recursos internos da empresa. Como exemplo, tem-se que a empresa está comprando tecnologia da Nippon Steel, uma de suas controladoras, para utilização em materiais que serão aplicados na exploração de petróleo da camada de pré-sal. Obviamente a existência da oportunidade no mercado (fator externo) foi principal direcionador, mas a disponibilidade de know-how internamente ao grupo acabou auxiliando a empresa neste foco de atuação.

Inovação

Em uma estimativa preliminar, hoje cerca de pouco menos de 10% da receita da empresa advém de produtos que não existiam nos últimos três anos. Acerca deste aspecto, vale comentar que a empresa definiu meta de que em 2014 cerca de 30% da receita da companhia deverá ser gerada a partir de novos produtos.

Para tanto, a proposta da empresa é focar a mudança de fornecimento de peças para fornecimento de módulos, já realizando a contratação dos serviços de instalação, elétrica, etc., sobretudo com foco em plataformas de petróleo. Considerando a oportunidade colocada pela recente descoberta de petróleo na camada pré-sal, tem-se que a Usiminas deverá estabelecer uma empresa de base tecnológica para atender a cadeia de valor de petróleo e gás.

O chamado CPA (Centro de Pesquisas em Aço) deverá ser um centro de pesquisa e inovação para o setor de siderurgia e metalurgia na cadeia de valor de petróleo e

gás, desenvolvendo novas tecnologias proprietárias, prestando serviços técnicos, articulando parcerias e formando recursos humanos especializados.

O CPA pode ser considerado uma extensão dos esforços da empresa para inovação, que se iniciaram com a criação de uma diretoria específica de Pesquisa e Inovação, subordinada ao Presidente, responsável tanto pela gestão da inovação quanto da gestão do conhecimento. Além disso, a empresa conta com um setor de P&D composto por cerca de 300 pessoas: mestres, doutores e profissionais qualificados que trabalham em projetos de longo prazo para criação de novos produtos.

Segundo o último relatório anual da Usiminas, a empresa investiu em 2008 cerca de R\$ 26 milhões em atividades de pesquisa tecnológica, que equivalem a cerca de 0,2% de sua receita líquida e 1% do lucro líquido do mesmo período (USIMINAS, 2008b)

Embora o setor não seja tradicionalmente lócus de constantes inovações, vale ressaltar que a empresa foi a primeira a lançar no Brasil os aços galvanizados. Além disso, de acordo com os entrevistados, a Nippon Steel (siderúrgica japonesa acionista da Usiminas) tem ao longo dos últimos três anos se feito mais presente na estratégia da companhia, trazendo novos conhecimentos em produtos e processos para aplicação local.

Ainda que se considere conservadora em sua atuação, a reformulação organizacional da companhia a tem tornado menos conservadora (mas não mais arriscada). Como exemplo, a empresa estudou durante cerca de 2 anos a aquisição de Zamproga, maior distribuidora brasileira de aço, sediada em Porto Alegre/RS. Com a reformulação, a decisão foi tomada em cerca de um mês.

Mudanças em estrutura e processos

Ultimamente a empresa tem alterado fortemente sua estrutura e processos internos, sobretudo por meio de seus projetos “Usiminas em frente” e “Reinventando”

O “Usiminas em frente” contempla a implementação de uma série de projetos estratégicos para a empresa, com o auxílio de diversas consultorias e de escritório interno de gerenciamento de projetos.

O “Reinventando” reúne iniciativas para modernizar a empresa, estando estruturado em seis frentes de trabalho: (1) produtividade e ação, com foco na redução de gargalos de produção e gestão de estoques (2) desburocratização, para simplificação de processos internos (3) transformação, com planejamentos únicos de vendas e operações e novas formas de relação entre áreas e com clientes (4) remodelagem organizacional, com nova estrutura matricial e criação de Comitê Executivo (5) bolsa de ideias, que gerou cerca de

18 mil ideias em suas duas primeiras temporadas e (6) *branding*, com revisão da identidade e posicionamento da marca (USIMINAS, 2009c)

Acerca das competências distribuídas na cadeia, tem-se que uma competência importante reside na interação com os clientes. A Usiminas possui uma diretoria exclusivamente focada em grandes clientes, que buscam desenvolver o produto adaptado às suas necessidades.

Práticas da Estratégia

Como eventos para tratar de temas estratégicos, a Usiminas utiliza workshops durante seu ciclo de planejamento, reuniões periódicas de comitês específicos (executivo e de investimentos) e também seminários esporádicos.

O Comitê Executivo (COMEX) ocorre em duas modalidades: restrita e ampliada. Cada modalidade ocorre mensalmente de forma intercalada e assim existem reuniões do COMEX a cada quinze dias. No Comitê Executivo Restrito participam somente o presidente e os quatro vice-presidentes, com foco na discussão de temas estratégicos como definição dos rumos da empresa, alinhamento e acompanhamento macro da estratégia. No Comitê Executivo Ampliado há também a participação do principal executivo de cada unidade de negócio, com acompanhamento mais próximo da implementação – cada executivo apresenta o que ocorreu no mês passado, quais os desvios identificados e quais ações serão tomadas.

Também existe uma reunião exclusiva do Comitê de Investimento Estratégicos, bimensal, da qual participam o diretor da área de Planejamento Estratégico e os diretores das Unidades de Negócio, para discutirem investimentos e projetos em um nível mais operacional.

Esporadicamente, a empresa se utiliza de workshops e seminários para seus temas estratégicos. Como exemplo, na época da entrevista, estava sendo realizado seminário na Fundação Dom Cabral para seleção e priorização dos chamados “projetos estratégicos”, que se referem às iniciativas estratégicas do Balanced Scorecard. Além disso, os seminários auxiliam no que os entrevistados chamaram de “institucionalização”, isto é, tornar conhecido o plano estratégico por toda a empresa.

Acerca da contribuição destes eventos para o processo estratégico da empresa, na percepção dos entrevistados, esta se situa na comunicação da estratégia entre os envolvidos, no reforço ou mudança da mesma e também na legitimação da estratégia

desenvolvida, na medida em que se compartilha com todos o que está sendo realizado antes de submeter à apreciação dos níveis finais da empresa.

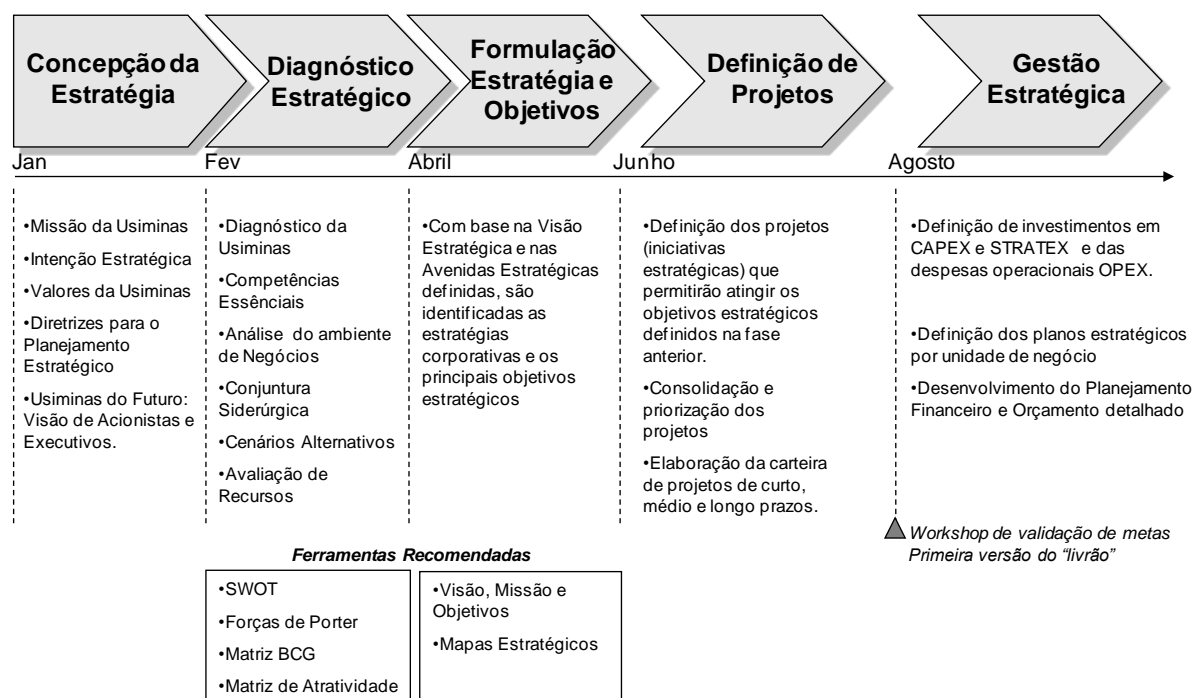


FIGURA 8.2.5. – Processo de planejamento Usiminas
Fonte: Elaborado pelo autor

O processo anual de planejamento da Usiminas está resumido na Figura 8.2.5. Ele se inicia com a fase chamada concepção, que revisita missão, visão e valores; segue para o diagnóstico, com análise interna, externa e avaliação de recursos; passa para formulação das estratégias e objetivos e depois para a definição dos projetos (iniciativas) que permitirão alcançar os objetivos estratégicos. Finda esta fase a empresa compila o chamado “livrão”, uma espécie de documento com todo o histórico de análises e decisões tomadas na definição da estratégia da empresa. Por fim se passa à fase de gestão propriamente dita, na qual as estratégias são desdobradas por unidade de negócio, com o processo de orçamentação para o próximo ano e acompanhamento da efetiva implementação das estratégias.

Sobretudo para a fase de diagnóstico e formulação, existem algumas ferramentas estratégicas que o processo da empresa recomenda utilizar. Além destas, o quadro 8.2.1 sintetiza as principais ferramentas utilizadas pela empresa, com base no rol de ferramentas utilizado para a pesquisa deste projeto.

Grau Utilização	Ferramenta	Comentários
Sempre	Análise de Grupos Estratégicos	
	Análise Financeira de Investimentos	A empresa possui metodologia para os estudos, uma para casos de aquisição e outra para greenfield.
	Análise SWOT	A empresa utiliza a “SWOT Ampliada”, conforme descrito a seguir.
	Balanced Scorecard	Comentado a seguir.
	Declaração de Visão e Missão	
	Fatores Críticos de Sucesso	
	Matriz das Estratégias Genéricas	
	Modelo das Cinco Forças Competitivas	
	Planejamento de Cenários	
Frequentemente	Análise de Cadeia de Valor	
	Gestão de Projetos	
	Gestão de Riscos	
	Inteligência Competitiva	
	Técnicas de Geração de Ideias (Brainstorming ou Delphi)	
Às vezes	Análise do Ciclo de Vida da Indústria	
	Benchmarking Estratégico	
	Diamante de Porter	
	Matriz de Ansoff	
	Matriz de Fusões e Aquisições	
	Matrizes de Portfólio	
	Método de Expansão e Diversificação	
	Modelos de Excelência	
Desconheço	Análise de Opções Reais	
	Análise PESTLE	
	Matrizes de Globalização	
	Matrizes de Parenting Corporativo	
	Relógio da Estratégia de Bowman	

QUADRO 8.2.1. – Ferramentas da Estratégia da Usiminas

Fonte: Elaborado pelo autor

A respeito do Balanced Scorecard, na visão dos entrevistados ele traz bastante contribuições para a estratégia. O mapa estratégico permite a visão do todo e a identificação das iniciativas que levarão aos objetivos estratégicos e como se medirá o atendimento destas metas. Conforme já comentado, na época de realização do estudo de caso, vários executivos estavam em seminário na Fundação Dom Cabral para realizar a priorização das iniciativas do Balanced Scorecard (as quais a empresa se refere internamente como “projetos”)

Sobre a Matriz SWOT, a empresa utiliza uma proposta que convencionou chamar de SWOT Ampliada. Esta expande a matriz original (quadrantes) em nove células, para capturar questões que não podem ser puramente classificadas dentro da dicotomia ponto forte/ponto fraco ou oportunidade/ameaça. Assim, existem células entre os quadrantes originais para capturar aspectos de equilíbrio, que embora importantes não podem ser

classificados puramente como oportunidade ou ameaça ou puramente como ponto forte ou fraco.

Vale também destacar que a empresa comentou utilizar a Matriz Mckinsey, não originalmente disponível no rol de ferramentas desta pesquisa.

A eficácia das ferramentas utilizadas tende a ser percebida como alta, na medida em que apoia o processo, permitindo que os estrategistas realizem suas análises e tirem suas conclusões. Acerca da contribuição, tem-se que esta se concentra na análise factual dos problemas (sobretudo as ferramentas matriciais) e também para “fazer acontecer”, na medida em que tornam tangíveis e mais visuais as estratégias.

Sobre a escolha das ferramentas, além dos critérios racionais de escolha, tem-se também certa questão cultural na escolha, na medida em que o fato de estar acostumado a trabalhar com determinada ferramenta tende a facilitar a escolha pela mesma em determinada situação. Além disso, a empresa faz ajustes e adaptações às ferramentas para que estas estejam mais bem adaptadas a suas necessidades – exemplo disto é a matriz SWOT Ampliada.

Praticantes da Estratégia

A ação dos profissionais ligados à estratégia da empresa tende a ser mais analítica (base em fatos e dados) que intuitiva (base em percepções). Da descrição dos entrevistados, a visão intuitiva é uma espécie de primeiro filtro que orienta as decisões, mas todas são posteriormente trabalhadas para a obtenção de justificativas analíticas. Como exemplo, tem-se o processo de avaliação de fusões e aquisições, que é baseado em quatro grandes *gates*: a primeira contempla avaliação intuitiva da atratividade da aquisição, ao passo que as três seguintes são realizadas com base em análises factuais.

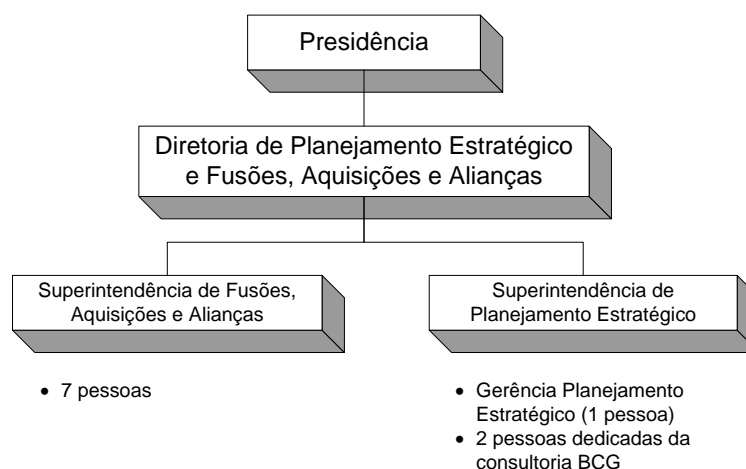


FIGURA 8.2.5. – Estrutura de Planejamento Usiminas
Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 8.2.5 representa a estrutura da diretoria de planejamento estratégico da empresa, que atualmente conta com 10 funcionários. Está sendo criada a posição de superintendência de planejamento estratégico, dado que anteriormente a equipe da área ficava diretamente subordinada ao diretor, mas acredita-se que a criação desta posição intermediária permitirá maior eficiência na tomada de decisões.

Considerando a participação das mulheres no processo estratégico, tem-se que especificamente na diretoria de planejamento, a porcentagem de mulheres é de 20% (duas entre 10 funcionários). Considerando a empresa como um todo, os entrevistados estimam esta participação em torno de 10%, tendo aumentado recentemente.

Acerca da trajetória profissional do executivo responsável pela estratégia da companhia, tem-se que este se uniu a Usiminas recentemente, tendo desenvolvido sua carreira principalmente em bancos de investimento. Possui MBA realizado no Brasil e é graduado em Economia.

A respeito da participação da média gerência no processo, tem-se que estes participam (1) oferecendo informações econômico-financeiras, técnicas, macroeconômicas e ambientais para o processo; (2) garantindo a factibilidade das estratégias e (3) as implementando, uma vez definidas.

A empresa sempre utiliza consultorias em seu processo estratégico, tanto no processo de formulação quanto de implementação das estratégias. Como exemplos, tem-se a McKinsey, que atua na definição das estratégias, a Symnetics, que atua com Balanced Scorecard na implementação da estratégia, e a INDG atuando junto à unidade de negócios Soluções Usiminas no desdobramento das estratégias para a unidade.

A empresa raramente utiliza as mesmas consultorias em seu processo, sobretudo por entender certo rodízio entre empresas como benéfico para seus objetivos. A Booz & Company (antiga Booz, Allen & Hamilton) foi utilizada durante muito tempo pela empresa, depois a BCG e agora a McKinsey. Na percepção dos entrevistados, a principal contribuição das consultorias se referem à metodologia de análise e estruturação do processo estratégico e também a uma “visão geral” mundial atualizada (por exemplo, iniciativas que foram implementadas com sucesso em usinas nos Estados Unidos).

A empresa atribui relevância mediana à imprensa de negócios no processo de definição de suas estratégias. A empresa conta com publicações de grandes organizações mundiais, como a CRU International e a World Steel Dynamics e também acesso a Bloomberg, para consultas on-line sobre informações financeiras das companhias.

8.3 LOCALIZA Rent A Car

A Localiza é uma empresa nacional, sediada em Belo Horizonte, que atua nos negócios de aluguel de carros, de frotas e na concessão de franquias do aluguel de carros. Também, como parte de seu programa para renovação de frotas, a empresa e sua controlada Total Fleet (aluguel de frotas) vendem seus carros usados através da rede Seminovos Localiza.

A Localiza começou suas operações em 1973, em um início bastante emblemático, a partir de seis fuscas usados e inteiramente financiados. No final da década de 70, teve seu primeiro ciclo de expansão, abrindo filial em Vitória/ES e depois em Rio de Janeiro/RJ, Salvador/BA, São Luiz/MA e Fortaleza/CE. Em 1983, iniciou suas atividades de franchising no Brasil, com suas seis primeiras franqueadas. No início dos anos 90, começou a realizar a venda de carros usados diretamente para os consumidores finais, sem a utilização de intermediários. Em 1998/1999, criou a Total Fleet, empresa controlada que atua no negócio de aluguel de frotas (LOCALIZA, 2008).

Em 30 de setembro de 2009, o Sistema Localiza (incluindo os franqueados) era composto por 366 agências em 261 cidades do Brasil e 65 agências em 41 cidades de sete países da América Latina. Das 366 agências no Brasil, 206 são operadas pela Localiza e o restante por empresas franqueadas (LOCALIZA, 2009). A empresa conta com aproximadamente 3.400 colaboradores, sendo 48% destes mulheres (LOCALIZA, 2009b).

Em 30 de setembro de 2009, a frota do Sistema Localiza era composta de 71.496 veículos, sendo 63.138 próprios, incluindo 22.047 da divisão de aluguel de frotas, 7.144 pertencentes a franqueados no Brasil e o restante, a franqueados no exterior. Os carros usados são vendidos diretamente ao consumidor final, para evitar os elevados descontos exigidos pelos intermediários, através de 42 pontos para a venda em 21 cidades do Brasil.

A divisão de aluguel de frotas, conduzida pela controlada Total Fleet, aluga frotas por períodos de 1 a quatro anos. A Total Fleet oferece manutenção e assistência técnica em todo o território nacional, por meio de uma rede de prestadores de serviço terceirizados (LOCALIZA, 2009).

No final de 2008, a empresa possuía 38% de participação de mercado no segmento de aluguel de automóveis e de 14% em aluguel de frotas. (LOCALIZA, 2009)

Panorama Setorial

Segundo LOCALIZA (2008), a atividade de aluguel de carros no Brasil teve início na década de 50, sobretudo na região central de São Paulo, como uma atividade

suplementar de empresários que revendiam carros usados. A metade da década de 60 marcou a entrada no Brasil de multinacionais de aluguel de carros, fato que levou as demais locadoras existentes a se profissionalizarem.

Nos anos 70, com o surgimento das empresas de leasing financeiro, as locadoras tiveram facilitado seu acesso a crédito para aquisição de veículos, impulsionando assim o crescimento do setor. A partir da década de 80, a atividade já se encontrava consolidada como setor no Brasil.

Os direcionadores de crescimento da indústria estão relacionados ao crescimento do PIB, ao tráfego aéreo ampliando o número de passageiros desembarcados, a expansão do crédito no país e a evolução do número de portadores de cartão de crédito, ao nascimento de novos mercados como o *replacement* (mercado de carro reserva de seguradoras e de assistência a veículos pelas montadoras de automóveis), bem como a disseminação do hábito do carro alugado e a terceirização das frotas de empresas (LOCALIZA, 2008). Ao longo dos últimos anos, o setor tem crescido em média 2,6 vezes o Produto Interno Bruto brasileiro.

Produtos e processos são relativamente estáveis no setor e a inovação tende a ser incremental e não disruptiva, sobretudo focada em novas tecnologias e novas abordagens para gestão de pessoas. Como últimos exemplos, têm-se a operação por palmtops de pátios de veículos, que garante maior simplicidade e confiabilidade de informação; a transmissão online de dados e a busca por pessoas que consigam equilibrar visão macro de negócio com foco em execução.

A rivalidade no setor tende a ser bastante pronunciada em termos de preços, dado que o setor é extremamente fragmentado. No Brasil existem cerca de 2.000 locadoras, sendo que os quatro maiores *players* possuem apenas 40% do mercado, enquanto nos Estados Unidos este número se aproxima dos 95%. (LOCALIZA, 2009)

A respeito das barreiras à entrada estas tendem a ser reduzidas, mas existem alguns fatores que devem ser levados em consideração:

- A existência de escala de operação é relevante para que se obtenha uma estrutura de custos competitiva;
- A restrição da entrada em aeroportos (canal que apresenta 5% da receita) para os quais se necessita da concessão da Infraero;
- E a existência de uma marca consolidada é relevante para dar credibilidade quanto à qualidade dos serviços. Como exemplo, em viagens para novos

destinos, existe a preferência pelo aluguel do veículo com uma marca conhecida do que com locadora local.

Desta forma, mais do que entrar no setor, o principal desafio das empresas é sobreviver operando de forma rentável dentro dele.

As barreiras à saída também tendem a ser reduzidas, dado que os ativos são bastante flexíveis e apresentam boa liquidez. Os custos de fundo perdido (*sunk costs*) somente serão majorados caso a venda do ativo seja feita por meio de intermediários, o que implicará redução significativamente no valor de venda quando comparado ao valor de mercado.

As montadoras são os principais fornecedores do setor, de forma que escala de operação é bastante relevante para se proteger do grande poder de barganha das mesmas. No caso de clientes, a parte de aluguel de carros tende a atender base bastante fragmentada de consumidores, de forma que a barganha dos mesmos não apresenta grande risco para a companhia. No caso de aluguel de frotas, tem-se que estes contratos tipicamente atendem a grandes clientes, sendo o poder de barganha ligeiramente maior.

Conduta Competitiva

Para sua operação, a empresa buscou construir uma plataforma integrada de negócios, com a locação de automóveis (diretamente ou por franchising), a locação de frotas e revenda desta frota seminova diretamente para os consumidores. Esta plataforma gera sinergias para a operação da companhia, por meio da redução de custos, vendas cruzadas e ganho de poder de barganha nas negociações.

Desta forma, a empresa busca ser gerida como um negócio de gestão de ativos (*asset management*): (1) obtenção de financiamento com recursos próprios ou de terceiros, (2) o financiamento é investido em ativos (carros) utilizados em negócios de locação, que geram efetivamente a rentabilidade do negócio e (3) os carros utilizados são revendidos diretamente para os consumidores, gerando caixa para renovação sistêmica da frota.

Cada uma das quatro unidades de negócio possui um objetivo estratégico definido:

- Localiza – aumentar a participação de mercado mantendo alta rentabilidade;
- Localiza Franchising – agregar valor à marca expandindo a rede no Brasil e na América do Sul;
- Total Fleet – Criar valor se aproveitando das sinergias trazidas pela plataforma integrada de negócios;

- Localiza Seminovos – Agregar valor aos negócios, reduzindo a depreciação como vantagem competitiva.

Competitividade: Fatores Internos e Externos à Firma

Segundo LOCALIZA (2009), as principais vantagens competitivas da companhia são: (1) fortes valores, traduzidos em princípios de conduta e na missão de cada negócio; (2) donos envolvidos na administração do negócio e com processo de sucessão já planejado; (3) gestão estável, dado que os principais executivos já possuem mais de 20 anos de atuação na empresa; (4) know-how sobre o negócio, acumulado ao longo de 36 anos na operação “captação de recursos – compra de carros – aluguel de carros – venda de carros”; (4) modelo de gestão focado em resultados e amparado em meritocracia; (5) marca forte, com valor reconhecido; (6) ampla cobertura geográfica, com 431 localidades em 9 países; (7) instalações, com presença em todos os aeroportos brasileiros e lojas bem localizadas em regiões centrais; (8) rede de venda de usados, com 42 pontos de venda localizados em todo país; (9) baixa depreciação, obtida sobretudo pela rede de venda do item anterior; (10) *rating* competitivo (Aa2.br pela Moody’s e brAA- pela S&P) que facilita a captação de investimentos; (11) escala, dado que a rede Localiza no Brasil é maior que a rede do segundo, terceiro e quarto competidores somados e (12) altos padrões de governança, estando listada como “Novo Mercado” na Bovespa e constantemente bem avaliada por revistas e institutos da área de Relação com Investidores.

Os direcionadores de crescimento da Localiza são os mesmos do setor industrial, sendo que a Localiza tem conseguido obter crescimento médio de 5,9 vezes o PIB do Brasil nos últimos anos.

Conforme apresentado anteriormente, as barreiras à entrada no setor tendem a ser reduzidas. Além das vantagens competitivas (que auxiliam a empresa tanto contra empresas existentes quanto contra novos entrantes) já mencionadas nesta seção, a empresa também possui um programa de fidelização de clientes, criado há nove anos e que já distribuiu cerca de 300 mil prêmios entre os 1,8 milhão de participantes. No programa, o usuário acumula um ponto a cada R\$ 300 gastos em aluguel de carro. Com 10 pontos, o cliente tem direito a uma diária de locação grátis. (CHOUCAIR, 2009)

As montadoras são, obviamente, os principais fornecedores da Localiza. A grande maioria dos automóveis adquiridos pela empresa no Brasil são da General Motors, FIAT, Volkswagen e Renault. Em 2008, a empresa foi responsável pela aquisição de cerca de 2,25% de toda a venda de veículos no Brasil, o que lhe confere (e a seus franqueados)

razoável poder de negociação frente às montadoras. Além disso, a empresa busca ativamente balancear suas aquisições, de forma a não se tornar excessivamente dependente de uma única montadora e a melhor aproveitar a competição em preços entre estas.

Acerca do poder de barganha dos clientes, conforme comentado, este tende a ser reduzido – a empresa tem hoje cerca de dois milhões de clientes e constantemente monitora a satisfação dos mesmos por meio do modelo “*The Ultimate Question*” da Bain & Company.

Para a ampliação da base de clientes, a opção de franchising é bastante relevante para a empresa. Embora o valor pago pelo franqueado a Localiza não seja altamente expressivo (cerca de 6% da receita auferida), o modelo é interessante para a franqueadora dado que esta não necessita realizar investimento em ativos fixos e pode expandir sua atuação de forma bastante rápida, viabilizando a instalação do sistema Localiza em cidades que provavelmente não teriam escala de operação suficiente para justificar uma loja própria da empresa. Em contrapartida, o franqueado passa a ter acesso a suporte de infraestrutura, sistemas, know-how do negócio e de gestão e escala de compra de automóveis que provavelmente não teria caso atuasse de forma independente.

Inovação e melhorias em estrutura e processos

Parcela reduzida da receita da empresa é gerada por meio de produtos que não existiam há 3 anos. Além, disso, pode-se dizer que a empresa adota postura conservadora em suas decisões. Uma das políticas explícitas da empresa é manter uma administração conservadora de caixa (LOCALIZA, 2008), conservadorismo este que termina por permear as decisões da empresa de forma geral.

Alterações estruturais e melhorias em processo tendem a ser incrementais e serenas. Especificamente a respeito das últimas, a maioria das alterações processuais ocorre sobretudo pela incorporação de melhorias tecnológicas. Além disso, a empresa busca terceirizar atividades e processos caso acredite que exista alguém em melhores condições para realizá-los – nas palavras de um dos entrevistados, “nós somos uma empresa de terceirização, precisamos dar o exemplo”.

Práticas da Estratégia

Os principais eventos nos quais a empresa discute sua estratégia são os workshops do processo anual de planejamento e as reuniões *off-site* de conselho e diretores. Além disso, existe mensalmente uma Reunião de Diretoria, cujo principal foco é o

acompanhamento da execução da estratégia por meio da análise e discussão factual do desempenho do negócio versus o orçamento e versus ano anterior.

O processo de planejamento é realizado anualmente e contempla a análise dos próximos 4 anos: o ano subsequente desdobra o orçamento financeiro e os três próximos anos são projeções. Os macro-objetivos estratégicos da empresa de rentabilidade, crescimento e posicionamento de marca, orientam o processo de planejamento anual, sendo que cada ano existe um foco específico para os planos. Como exemplo, em 2009, em virtude da crise mundial, o foco recaiu sobre a geração de caixa.

Nas atividades de planejamento estratégico estão envolvidos os executivos centrais da companhia (diretores) e também pessoas específicas de cada uma das quatro divisões, conforme necessidade. No processo é elaborado o planejamento de cada uma das áreas de negócio e de suporte.

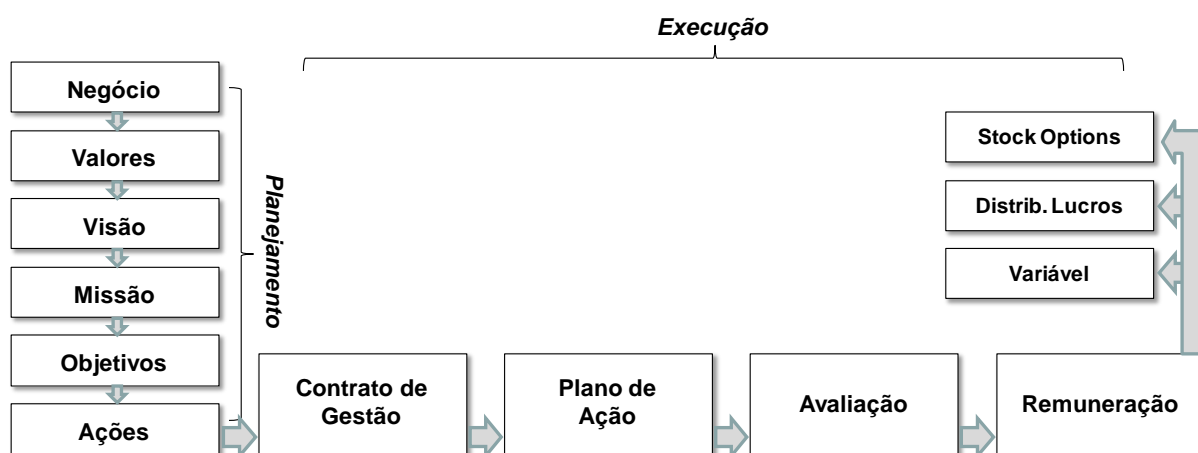


FIGURA 8.3.1. – Processo de Planejamento Localiza
Fonte: LOCALIZA, 2009

A fase de planejamento leva em consideração o conjunto de visão/missão e valores da empresa, e também as expectativas de presidente e conselheiros a respeito do crescimento da empresa ao longo dos macro-objetivos estratégicos comentados (rentabilidade, crescimento e posicionamento). Com base neste conjunto de inputs, cada área realiza (tipicamente em novembro) um conjunto de workshops no qual ocorre a apresentação (1) dos resultados do ano, (2) as projeções futuras para o negócio e (3) informações sobre cenários macroeconômicos. Estas informações, norteadas pelos objetivos lançados por presidência e conselho, pautam uma série de análises que identificam as ações necessárias para o atendimento das metas definidas.

No final destes workshops os planos já devem estar finalizados. Nestes eventos, a área de comunicação atua como coordenadora, consolidando e finalizando os planos identificados em cada seção, ao passo que a área de Relações com Investidores atua sobretudo provendo a metodologia para a realização dos trabalhos.

Para desdobramento das metas aos diversos níveis, a empresa adota os chamados “contratos de gestão”. Estes contratos são “celebrados” entre executivos e gestores (tipicamente entre janeiro e fevereiro), geralmente com 3 a 5 metas por contrato, as quais tem sua contribuição quantitativamente analisada para as metas globais da companhia. Como exemplo, um gerente regional de vendas poderia ter em seu contrato metas de (1) aumento de base de clientes, (2) aumento de preço médio de locação e (3) redução de provisão para devedores duvidosos.

Destes contratos são desdobrados os planos de ação mensalmente monitorados com base em sistemas on-line disponibilizados pela controladoria da empresa. Semestralmente há uma revisão formal com os gestores acerca do cumprimento das metas do contrato de gestão, sendo este avaliado em uma escala de 1 a 5. Esta avaliação está diretamente conectada com o sistema de remuneração: salário variável, participação em lucros e *stock options* (disponível para cerca de 15% dos funcionários)

Acrescentando, estes planos de ação são controlados no dia-a-dia por meio de mecanismos de gestão a vista implementados pela empresa.

O processo acima apresentado poderia ser conceituado como o modelo de planejamento da Localiza para seu *business-as-usual*. Além disto, vale ressaltar também que geralmente em fevereiro de cada ano, conselho e diretoria realizam reuniões *off-site* para refletir e identificar oportunidades “do zero”, como por exemplo a entrada em novos mercados.

Nas palavras de um dos entrevistados, a empresa se considera “boa em planejamento, mas excelente em execução”, de forma que o foco das ferramentas da empresa acaba por recair sobre esta última. O quadro 8.3.1 sintetiza as principais ferramentas utilizadas pela empresa, com base no rol de ferramentas utilizado para a pesquisa deste projeto.

O processo de Benchmarking é utilizado pelas diversas áreas da empresa, como Vendas, Operações, Tecnologia de Informação, Recursos Humanos, sendo responsabilidade de cada uma identificar os benchmarks (tipicamente mundiais). Além disso, também é realizado benchmarking sobre desempenho financeiro. A título de informação, uma diferença frequentemente identificada é que empresas internacionais conseguem operar com maior grau

de alavancagem – meta esta não pretendida pela Localiza, dado que a empresa tende a ser mais conservadora.

Ainda acerca das ferramentas, outra comentada foi a Gestão a Vista, percebida como bastante relevante para a implementação das estratégias da empresa. Conforme comentaram os entrevistados, embora as mesmas informações estejam disponíveis no sistema de *Business Intelligence* da empresa, o fato de explicitar o desempenho de forma visual tende a ser mais efetivo em mobilizar os gestores para a ação.

Grau Utilização	Ferramenta	Comentários
Sempre	Análise de Cadeia de Valor	
	Análise SWOT	Utilização do modelo SWOT da consultoria Paulo de Vasconcelos
	Benchmarking Estratégico	Nas diversas áreas, conforme será comentado a seguir.
	Declaração de Visão e Missão	
	Fatores Críticos de Sucesso	
	Inteligência Competitiva	Implantada dentro das áreas de Marketing e Vendas
	Método de Expansão e Diversificação	Base no modelo da Estratégia de Adjacências da Bain & Company.
Frequentemente	Planejamento de Cenários	
	Análise Financeira de Investimentos	
	Gestão de Projetos	Cada área é responsável pela gestão de seus projetos, embora haja uma área foco subordinada a Tecnologia de Informação.
Às vezes	Técnicas de Geração de Ideias (Brainstorming ou Delphi)	
	Análise do Ciclo de Vida da Indústria	
	Balanced Scorecard	Existe estruturação inicial no sistema de <i>Business Intelligence</i>
	Matrizes de Portfólio	
Raramente	Modelo das Cinco Forças Competitivas	
	Gestão de Riscos	
	Matriz de Fusões e Aquisições	Fusões e Aquisições utilizadas de forma oportunista, dado que estratégia é crescimento orgânico.
Nunca	Modelos de Excelência	O modelo de excelência do PNQ foi utilizado pela organização em 1996, mas seus critérios hoje são utilizados de forma “tácita” distribuídos por toda a gestão da empresa.
	Análise de Grupos Estratégicos	
	Análise de Opções Reais	
	Diamante de Porter	
	Matriz das Estratégias Genéricas	
Desconheço	Matriz de Ansoff	
	Análise PESTLE	
	Matrizes de Globalização	
	Matrizes de Parenting Corporativo	
	Relógio da Estratégia de Bowman	

QUADRO 8.3.1. – Ferramentas da estratégia da Localiza

Fonte: Elaborado pelo autor

Acerca dos critérios de escolha das ferramentas, estes tendem a ser eminentemente racionais. Na oportunidade de contratação de uma ferramenta (e geralmente da consultoria que a implementa), a empresa busca averiguar há quanto tempo determinada ferramenta é utilizada no mercado e qual a percepção de sua eficácia.

Praticantes da estratégia

Segundo os entrevistados, não é possível definir um perfil preponderante (intuitivo x analítico) entre os envolvidos no processo estratégico da companhia. No processo de recrutamento e seleção a empresa adota um modelo de perfil comportamental que classifica os candidatos em dimensões como Energia, Liderança, Foco em Detalhes, Comunicação, Obediência a Regras, etc. e cada função dentro da empresa exige determinado perfil nestas dimensões. Assim, como o processo tende a envolver diversas pessoas de diferentes funções, o perfil dos envolvidos no processo é bastante mesclado.

Embora na empresa como um todo cerca de 48% sejam mulheres (dados de setembro 2009, LOCALIZA, 2009b), em cargos executivos existe presença significativamente maior de homens.

Como executivo sênior da estratégia da companhia, tem-se seu presidente, José Salim Mattar Júnior. Considerado um *self-made man*, ele se formou em Administração de Empresas pela Fundação Mineira de Educação e Cultura em 1976, ocupou o cargo de gerente de uma empresa de mineração de 1967 a 1971 e de uma rede de supermercados de 1971 a 1973. Em 1973, aos 24 anos, ele foi um dos sócios fundadores da Localiza, tendo, desde então, desenvolvido sua carreira inteiramente na empresa. (LOCALIZA, 2008)

Acerca da participação da média gerência na estratégia da empresa, tem-se que estes são envolvidos durante a fase de concepção da mesma, sobretudo como forma de garantir factibilidade, sendo posteriormente os principais responsáveis por sua execução.

A empresa utiliza consideravelmente consultorias em várias áreas relacionadas com o processo estratégico: (1) a INDG para atividades de Gestão de Processos; (2) a Hay Group para Gestão de Pessoas, (3) diversas para Tecnologia da Informação e (4) a Booz & Company para Estratégia.

Especificamente a respeito das consultorias em Estratégia, a empresa adota a postura de certo revezamento das consultorias ao longo do tempo. Antes da Booz & Company, a empresa já trabalhou com a Kepler & Trigo e com a Paulo Vasconcelos. Na percepção dos entrevistados, com o passar do tempo os ganhos tendem a ter gradiente

decrecente caso se mantenha a mesma consultoria – geralmente ocorre um grande empuxo no primeiro ano de atuação, mas estes “saltos” se reduzem com o passar do tempo.

A consultoria de Estratégia atua auxiliando nas análises com (1) Oportunidades para ampliação de mercado, busca de novos mercados, novos clientes e de aumento de penetração; (2) operações, com formas de melhor utilização de ativos, por exemplo e (3) novas tecnologias.

A imprensa de negócios também é relevante para o processo estratégico da empresa. Especificamente no caso dos workshops de planejamento, as informações macroeconômicas são fornecidas pelo Boletim Focus do Banco Central e análises de bancos de investimento (ex. Credit Suisse).

8.4 Empresa Alfa

A Empresa Alfa é uma concessionária de serviço público, com quase 100 anos de existência, que atua no ramo de geração, distribuição e comercialização de energia elétrica. Teve seu controle administrado por diversos grupos, tanto nacionais quanto internacionais, até sua privatização nos anos 90 posterior abertura de capital nos anos 2000.

Tem apresentado estratégia de crescimento pautada fortemente na aquisição e consolidação de outras empresas menores, fato que resultou em um processo profundo de revisão estratégica e organizacional de forma a maximizar as sinergias possíveis entre as diversas empresas adquiridas, bem como criar uma cultura integradora entre todos os negócios.

Nos últimos dois anos a empresa esteve profundamente envolvida no desenvolvimento de um Planejamento Estratégico de cinco anos que, além de contemplar as iniciativas acima mencionadas para integração dos negócios, buscou se aproveitar do momento de renegociação de tarifas das distribuidoras de energia elétrica e definir os novos pilares de crescimento da companhia tanto em escala quanto em eficiência dos negócios.

De forma a permitir visão geral sobre a representatividade da empresa, seguem alguns de seus indicadores referentes ao ano de 2008¹⁰: potencia instalada de quase 2GW em geração; atendimento de mais de 6 milhões de clientes no segmento de distribuição, líder do mercado de comercialização com vendas de quase 50 mil GWh em sua área de concessão.

Recentemente a empresa também tem buscado firmar-se no setor de bioenergia, criando uma subsidiária exclusivamente focada neste tipo de tecnologia de

¹⁰ Não foi indicada fonte, de forma a proteger o anonimato da empresa.

geração. Embora atualmente os custos não sejam competitivos, a empresa deseja assumir papel de vanguarda nesta área, formando associações com empresas para produção de energia de biomassa de cana-de-açúcar e eólica.

Panorama Setorial

O setor de energia elétrica compreende, ao menos, quatro segmentos distintos: (1) geração, responsável pela produção da energia elétrica por meio das mais diversas fontes (2) transmissão, que leva a energia desde seu ponto de geração até o ponto de contato com distribuição, (3) distribuição, que distribui e capilariza a energia até seus pontos de consumo e (4) comercialização, responsável pelo mercado livre de venda de energia.

Dentro do setor, considerando o escopo de atuação nos diversos segmentos, podem-se identificar grupos distintos de empresas. Por um lado têm-se as empresas focadas como Duke, Rede, AES, Elektro, entre outras, que atuam geralmente em apenas um dos segmentos mencionados no parágrafo anterior. Um caso particular das empresas focadas são aquelas destinadas à geração, como Tractbel, COSAN e MPX. Por outro lado, têm-se empresas como CEMIG, CPFL, Eletrobrás que são consolidadas em um escopo amplo de atuação, atingindo diversos segmentos. Por fim, têm-se as “entrantes”, como Bio-energy, Renova e Velcan.

Acerca da dinamicidade do setor, pode-se considerá-la como moderada. O crescimento anual da demanda da empresa é fortemente relacionado à variação do PIB (Produto Interno Bruto) de suas áreas de atuação, sendo este o principal *input* para os modelos de previsão econométricos aplicados pela empresa para suas projeções futuras de crescimento. Além disso, conforme mencionado por um dos entrevistados, o fato da empresa estar localizada em região de forte desenvolvimento econômico foi fator bastante significativo para que os efeitos da crise do segundo semestre de 2008 não tivessem impactos drásticos na demanda da empresa.

O setor de energia elétrica no Brasil possui particularidade interessante quando se trata do tema de inovação. A ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica), órgão regulador das concessões deste setor no país, obriga as detentoras de tais concessões a anualmente investirem 1% de sua receita operacional líquida com o desenvolvimento de pesquisas, conforme normas e diretrizes definidos pela agência.

Segundo Aneel (2008), os projetos de pesquisa e desenvolvimento são destinados ao desenvolvimento de novos processos e produtos, bem como ao aprimoramento de características daqueles existentes. As empresas concessionárias assumem total

responsabilidade pela gestão destas iniciativas, por meio de uma estrutura própria para gestão tecnológica, cabendo a ANEEL o direito de revisar resultados e aprovar investimentos.

Um foco importante dos projetos de inovação no setor é a eficiência operacional, dado que, por meio do processo de regulação de tarifas executado pela própria ANEEL, os ganhos com melhoria de eficiência são compartilhados entre empresa e consumidores. Segundo um dos entrevistados, embora algumas regiões do Brasil ainda possam melhorar seus indicadores operacionais com ações incrementais, outras regiões já atingiram o máximo potencial no modelo atual e somente inovações podem colocar as empresas destas regiões em um novo patamar de desempenho.

Neste contexto, novamente, o processo de regulação do setor se faz bastante marcante para as empresas, buscando elevá-las a um nível superior de desempenho. Periodicamente, a ANEEL define uma empresa de referência (“*benchmark*”) considerando o negócio que cada concessionária opera. Caso a empresa seja mais eficiente que esta referência, ela se apropria da economia de custos auferida.

Anualmente são realizados reajustes nas tarifas de energia elétrica, com maiores revisões tarifárias ocorrendo a cada quatro anos. Nesta oportunidade, é analisada a operação do quadriênio anterior, bem como as projeções para o quadriênio seguinte. O processo de revisão (1) avalia a base de ativos reais de cada concessionária e garante o pagamento de um aluguel pelos ativos, de forma a cobrir o custo de capital específico desta transação e (2) define a empresa de referência citada no parágrafo anterior e estipula, assim, quais custos a empresa poderia cobrar para sua operação. Sobre esta composição de custos e aluguel de ativos é aplicado um determinado fator que busca refletir os progressivos ganhos de eficiência.

Acerca da inovação em processos, pode-se dizer que esta tem sido mais representativa nos processos comerciais. Pode ser notada no setor a tendência de oferta de novos serviços de valor agregado, tanto para consumidores residenciais quanto para grandes clientes.

Especificamente no que se refere a inovações em produtos, as tecnologias de geração de bioenergia têm sido indicadas como a grande fronteira de inovação possível. Embora hoje estas tecnologias ainda não possuam custos competitivos de geração, empresas como Bio-energy, Renova, Velcan entre outras, têm buscado entrar no setor energético por meio principalmente da energia de biomassa.

No que se refere à ameaça de novos entrantes, segundo um dos entrevistados, a grande preocupação do setor tem sido em virtude de seu processo de consolidação, com

grandes grupos adquirindo e realizando fusões entre empresas. Na área de Geração, a bioenergia pode ser de fato uma porta de entrada para novas empresas (no momento, sobretudo aquelas ligadas ao setor sucroalcooleiro) no setor, mas como o preço da energia de geração é controlado pelo governo por meio de leilões, o efeito potencial da ameaça se torna reduzido. Além disso, mesmo as empresas de bioenergia necessitariam das distribuidoras, que operam por meio de concessões outorgadas e detêm posse de volumes significativos de ativos.

A possibilidade de saída de empresas do setor também é relativamente baixa. Em distribuição e comercialização, como as áreas de operação já estão delimitadas e concedidas, o que pode vir a ocorrer é a troca do grupo controlador de uma determinada empresa. Em geração, é possível a saída de empresas sobretudo que operam em bioenergia, mas como estas ainda não possuem escala suficiente para produzir impacto no setor, a ameaça possui impacto reduzido.

O poder de barganha dos clientes é também, em certa medida, reduzido. Na comercialização, os clientes residenciais praticamente não têm alternativas viáveis para substituir a energia elétrica, ao passo que os grandes clientes empresariais que operarem em contratação livre até poderiam migrar para outra geradora, mas ainda continuariam clientes da Distribuição, pagando pelo serviço de transporte da energia.

Uma ameaça interna ao setor é o momento de vencimento de contratos de concessão, dado que atualmente, diversas áreas de concessão se aproximam dos vencimentos de seus contratos. Contudo, esta ameaça acaba se tornando oportunidade para empresas com maior poder de investimento, pois considerando o momento de consolidação de grandes *players* no setor, estes grandes grupos teriam a possibilidade de pleitear a obtenção de novas áreas de operação, ampliando assim o escopo de seus negócios.

Acerca das competências distintivas de cada empresa do setor, ao menos na percepção dos entrevistados, estas são distintas e claramente atribuíveis a cada uma das empresas. Como exemplos temos a CEMIG (Companhia Energética de Minas Gerais) que tem reconhecidas práticas de sustentabilidade, com diversos prêmios de reconhecimento destas; a CPFL Energia, reconhecida sobretudo por suas práticas eficientes de gestão, as quais já lhe renderam três Prêmios Nacionais da Qualidade em 2005, 2008 e 2009; a AES Eletropaulo, com suas especificidades de operação na região metropolitana de São Paulo, com elevado nível de desenvolvimento mas também dificuldades operacionais devido a grande densidade demográfica; e a Light, que opera no Rio de Janeiro e necessita lidar sobretudo com fraudes no consumo, dado o grande número de favelas irregulares existentes na cidade do Rio.

O conhecimento empregado no setor difere em suas características conforme a área de aplicação. Aquele que se refere à engenharia e operação destes ativos específicos é, de certa forma, relativamente difundido e se encontra codificado em materiais e normatizações específicas da área. O processo de atendimento, fornecimento e abordagem do consumidor se configura mais tácito, com cada empresa buscando desenvolver novos conhecimentos em cada uma destas áreas conjuntamente com fornecedores (dado que estes serviços são, muitas vezes, terceirizados).

O intercâmbio de informações e conhecimentos entre as empresas é fomentado sobretudo por meio da ABRADÉE (Associação Brasileira dos Distribuidores de Energia Elétrica), que fomenta reuniões e conferências das empresas do setor de forma a compartilhar melhores práticas. Além disso, embora em frequência reduzida, funcionários técnicos tendem a permanecer no segmento, de forma que o compartilhamento de conhecimento entre empresas também pode ocorrer por conta da mudança de emprego de seus recursos humanos.

Conduta Competitiva da Empresa

Inovação

Hoje apenas uma parcela extremamente pequena da receita da companhia é gerada por produtos e serviços não disponíveis há três anos. Contudo, vale mencionar que a empresa recém criou uma divisão especializada em *call center* que, embora hoje somente ofereça serviços para o próprio grupo, deve em futuro próximo passar prestar serviços para o mercado.

A respeito dos investimentos feitos pela empresa em inovação, temos que ela investe em média cerca de 2% de sua receita em atividades com este fim. Além do valor de 1% previsto pela ANEEL, a empresa aplica outros 1% de sua receita em inovação em tecnologias de distribuição, veículos abastecidos com fontes alternativas de energia, sistemas de geodistribuição, entre outros. Vale destacar que a empresa tem sido uma das pioneiras na implementação dos produtos destas pesquisas.

Em linha com os objetivos gerais de inovação no setor elétrico, o programa de inovação da empresa tem se pautado na busca de ganhos de eficiência operacional. Como principais desenvolvimentos dos projetos da empresa, podemos mencionar: (1) *Smart Grid*, tecnologias de rede inteligentes capazes de otimizar o consumo de energia, (2) Sistemas de Geodistribuição, que compõem base georeferenciada dos clientes (3) Transformadores “verdes”, que protegem o meio-ambiente na medida que utilizam menos óleo para sua

operação, (4) desenvolvimento de soluções para aproveitamento da energia solar, como o “carro elétrico” desenvolvido em parceria com uma universidade.

Recentemente a empresa também tem buscado firmar-se no setor de bioenergia, criando uma subsidiária exclusivamente focada neste tipo de tecnologia de geração. Embora atualmente os custos não sejam competitivos, a empresa deseja assumir papel de vanguarda nesta área, formando associações com empresas para produção de energia de biomassa de cana-de-açúcar e eólica.

Especificamente em biomassa, a empresa tem buscado ser acionista majoritária em associações e joint-ventures criadas para desenvolver este tipo de tecnologia, aproveitando eventuais subsídios concedidos pelo governo. As apostas da empresa nestes tipos alternativos de energia são bastante relevantes, dado que inclusive a energia gerada por esses métodos já é considerada nos planos futuros de capacidade ofertada pela empresa.

Os processos operativos também têm sofrido melhorias, embora estas não sejam tão representativas quanto às inovações em produtos com a bioenergia, por se tratarem em sua maioria de processos já devidamente consolidados. Na área de Distribuição, podem ser mencionados os novos processos de manejo à distância de Centros de Operação.

A empresa adota práticas para proteção do conhecimento desenvolvido por meio de suas iniciativas de inovação. O uso de sigilo industrial, iniciativas de “contraineligência¹¹” e estabelecimento de patentes tecnológicas sobre seus desenvolvimentos são exemplos dessas práticas.

Por fim, acerca da propensão a riscos da empresa, na percepção dos entrevistados, a maioria do corpo executivo e do *board* de acionistas é tipicamente conservador, sobretudo com grandes decisões de investimento como aquisições de novas empresas. Sempre quando submetidas à apreciação dos acionistas, todas as propostas devem estar embasadas fortemente por fatos e dados que ofereçam suporte para as análises econômico-financeiras realizadas, sendo as premissas utilizadas tipicamente conservadoras. Em parte como reflexo deste maior conservadorismo, a taxa de insucesso da empresa em projetos desta monta é significativamente baixa.

Competitividade: Fatores Internos e Externos à Firma

¹¹ Práticas que evitam que pessoas envolvidas em atividades sigilosas de pesquisa e desenvolvimento forneçam, inadvertidamente e/ou ingenuamente, informações para terceiros que ajam de forma oportunista mas não ilícita.

Além das barreiras de entrada estruturais condicionadas pelo ambiente regulatório do setor, a empresa busca aplicar o próprio crescimento em sua escala de operação como ferramenta de proteção contra entrantes, dado que no setor ganhos em escala são extremamente relevantes. Como reflexo disto, “Alfa” possui política de sempre tomar parte em todos os processos de grandes leilões do setor – mesmo que ela opte por não realizar proposta, sempre analisa as possibilidades e a atratividade do negócio.

Devido a esta grande importância de Fusões e Aquisições (M&A, do inglês *Mergers and Aquisitions*) para a empresa, temos que a área de M&A da empresa é constituída como uma Vice-Presidência (de Desenvolvimento de Negócios), alocada em tempo integral à análise e construção de propostas para aquisições e participação em leilões setoriais.

Para minimizar a exposição à barganha dos fornecedores, a empresa tem buscado diversificar sua base de fornecimento. No caso de obras de engenharia e estruturas, a empresa conduz esforços para ampliar o número de fornecedores certificados capazes de fornecerem materiais para construção civil. No caso da prestação de serviços, como exemplo a medição domiciliar do consumo de energia elétrica, tem desenvolvido novos fornecedores por meio de cursos de capacitação/treinamento e por meio de encontros para compartilhamento de melhores práticas, para que estas novas empresas possam prestar-lhe serviço.

Para minimizar a exposição à barganha dos clientes, a empresa visa atingir novos clientes tanto por meio da aquisição de novas empresas e da incorporação de sua base de clientes quanto por meio da captação dos chamados “clientes livres”, que compram energia diretamente das geradoras e depois contratam a distribuição da mesma.

Além disso, “Alfa” tem buscado novas soluções para gestão comercial, como por exemplo um novo software de CRM (*Customer Relationship Management*) implementado para ampliar o conhecimento sobre os consumidores e também reduzir a ocorrência de fraudes.

Processos comerciais também têm sido a área na qual a empresa conduz esforços para desenvolver novos serviços. Como exemplos, temos o processo de agendamento com clientes para a realização de atendimentos, a utilização de tecnologias SMS (*Short Message Services* – mensagens de texto via celular) para avisar clientes sobre possíveis falta de energia, bem como a reformulação do site da companhia de forma a torná-lo mais amigável e mais funcional no oferecimento de serviços de atendimento.

Vale também destacar que a empresa tem buscado desenvolver junto a clientes de grande porte um conjunto de serviços agregados que inclui a construção de subestações e linhas de transmissão, gestão de ativos e consultoria especializada.

A rivalidade entre as empresas do setor também é bastante restrita pelo ambiente regulatório e pelo modelo de estruturação do setor. Como as áreas de concessão são definidas e entregues a uma concessionária específica e como as tarifas e preços são fortemente influenciados pela agência reguladora, não existe muito espaço para agressividade em preços na área de transmissão e distribuição. Em geração essa possibilidade até existe, embora reduzida, dado que a compra e venda de energia é realizada por meio de leilões públicos.

Conforme pode ser identificado na subseção sobre o setor da empresa, o ambiente regulatório exerce forte impacto sobre a empresa. Como reflexo disto, a empresa possui uma diretoria exclusiva para tratamento destas questões, que busca tanto (1) garantir o cumprimento das normas de regulação por toda a empresa e (2) defender os interesses da empresa junto ao órgão regulador, tentando influenciar as principais decisões políticas que porventura possam impactar o setor. Neste último objetivo, as empresas do setor podem tanto agir de forma cooperativa, unindo forças para defender decisões que impactem de forma similar o setor como um todo; quanto de forma individual, buscando garantir solução que seja ótima a empresa exclusivamente.

Ainda sobre regulação, na percepção dos entrevistados, o agente regulador tem notoriamente melhorado sua capacitação e clareza no relacionamento. Com definição de regras para as carreiras dos servidores, melhora de remuneração, entre outros, o agente tem sido capaz de se profissionalizar e tornar mais claros e objetivos todos os processos de discussão que ocorrem com as empresas do setor.

Considerando o foco nos resultados, talvez o principal diferencial competitivo entre as empresas do setor seja a competência em gestão. Como o mercado de energia opera por meio da compra e venda em leilões, os elos finais da cadeia compram das geradoras uma determinada quantidade de energia que julgam ser necessária para atender sua demanda, ao passo em que as geradoras se comprometem a entregar determinada quantidade de energia. Dessa forma, planejamento ineficaz dos volumes comprados ou vendidos de energia compromete fortemente o desempenho financeiro das empresas do setor.

Assim, os modelos de previsão de demanda e volumes de energia são distintos entre as diversas empresas da indústria e a eficácia dos mesmos acaba sendo grande

diferencial entre as empresas. Segundo os entrevistados, a empresa estudada é uma das que possui os melhores indicadores de acurácia de previsão.

Mudanças em estrutura e processos

Além das alterações na área de estratégia da empresa, esta também tem mudado sua estrutura interna como fruto das diversas aquisições que realizou no período. Este processo, liderado por um grupo multidisciplinar da empresa e auxiliado por uma consultoria externa em estratégia foi divulgado no início de 2009 e se encontra em fase de implementação com: (1) criação de uma Vice-Presidência Administrativa, com foco na racionalização dos custos corporativos, (2) a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados, para otimização e prestação de serviços para todas as unidades do grupo e (3) desenho de uma nova estrutura matricial, migrando de uma estrutura puramente por processos (replicados para as várias unidades) para uma estrutura única que considere processos e unidades de negócio distintas.

Práticas da estratégia

Do ponto de vista dos principais eventos da estratégia, além dos *workshops* realizados dentro do contexto do fluxo de planejamento anual, a empresa conta com: (1) reunião semanal de diretoria, da qual participam os vice-presidentes e diretores, e são tratadas questões estratégicas que necessitem de decisão rápida (como exemplo, proposta para aquisição de empresas), (2) reuniões mensais entre os vice-presidentes e diretores destinadas exclusivamente a discussão do plano empresarial, com apresentação do orçamento e desempenho de cada uma das vice-presidências (administrativa e de negócios) e (3) trimestralmente reunião similar a (2) na qual a própria estratégia é avaliada, podendo ocorrer pequenos ajustes nos planos originalmente definidos. Além disso, mensalmente ocorrem reuniões do conselho de acionistas, das quais participam o presidente e os vice-presidentes, e são apresentados e discutidos os resultados do mês anterior, bem como abordadas questões estratégicas de grande monta.

O fluxo do processo de planejamento estratégico da empresa pode ser definido em 4 macroetapas, sendo (1) Planejamento Estratégico Plurianual, (2) Plano de Negócios, (3) Plano Orçamentário Plurianual e (4) Monitoramento de Resultados.

Antes do detalhamento das fases, é necessário destacar que o processo de planejamento utiliza como *inputs* quatro cenários específicos: (1) competitivo, que busca

identificar tendências de consolidação no setor, investimentos em fontes alternativas de energia, posicionamento de players do setor, etc. (2) macroeconômico, que lida com os principais indicadores econômicos mundiais, (3) regulatório, acerca das condições do ambiente regulador que envolvem a empresa e (4) mercado, que busca identificar condições de demanda e oferta do setor.

Na etapa do Planejamento Estratégico Plurianual (meses de maio a junho), é fomentada a reflexão estratégica com base nos diversos cenários (competitivo, macroeconômico, regulatório, etc.) mencionados anteriormente. Esta reflexão pauta a identificação dos principais desafios corporativos para as unidades de negócio e a definição/validação das principais metas estratégicas (tipicamente números preliminares de crescimento em termos de rentabilidade, participação de mercado, etc.). Também nesta etapa é incluída a avaliação de possíveis expansões por meio de fusões e aquisições.

Esta fase é principalmente realizada por meio de workshop com todos os executivos da empresa (presidente, seis vice-presidentes e 18 diretores) e também por meio de reuniões focadas com áreas técnicas e funcionais. No caso do plano de 2009, foram realizados 10 workshops executivos e cerca de 200 reuniões focadas.

A contribuição dos workshops, na visão da empresa, ocorre principalmente ao longo de três dimensões. Primeiro, permitem retirar os executivos da rotina de decisões operativas do negócio fazendo com que os mesmos tenham seu tempo focalizando possibilidades e oportunidades estratégicas para a companhia. Segundo, permitem o “pensamento fora da caixa”, discutindo ideias sem pré-julgamentos. Terceiro, ao discutirem a estratégia, temos também um processo de comunicação e geração de entendimento comum entre os envolvidos. Mesmo que os executivos possam divergir entre as possibilidades e planos para atingir o objetivo da companhia, logra-se compreensão comum acerca de quais são estes objetivos.

A segunda etapa, denominada de Plano de Negócios (meses de julho e agosto), compreende o desdobramento dos desafios e metas estratégicas para cada uma das unidades de negócio da empresa, identificando as principais necessidades de PMSO (pessoas, materiais, serviços de terceiros e outras despesas) e elaborando o plano de investimento e financiamento.

Segue então o Plano Orçamentário Plurianual (meses de setembro e outubro) que, a partir dos *inputs* do Plano de Negócios, elabora versão preliminar o orçamento (considerando as principais premissas de orçamentação financeira). Esta versão preliminar

passa por processos de discussão, ajustes e revisões e é então submetida para aprovação final do conselho de acionistas.

A última etapa, que se configura mais em uma atividade de administração estratégica que de planejamento estratégico é o Monitoramento de Resultados (novembro a janeiro do ano seguinte). Durante esta fase é consolidado o relatório de monitoramento, que reúne todas as metas definidas (em termos financeiros e operacionais). Também nesta etapa são definidos e acompanhados os indicadores para a política de remuneração variável.

Finalizado o processo, tipicamente na primeira quinzena de janeiro do ano seguinte, é realizada a atualização do site do planejamento estratégico na internet, elaboração de folder para distribuição com visão e iniciativas previstas no plano e apresentação pelo presidente do plano para a liderança da empresa.

Para gerenciar os projetos definidos para implementar a estratégia da empresa, esta possui um sistema disponibilizado internamente, de acesso restrito. O principal objetivo do sistema é seguir a evolução do andamento dos projetos, sobretudo em termos de seu escopo, custo e prazo. Neste sistema, cada gestor de projeto informa por meio de semáforo o status do projeto ao longo destas três dimensões de desempenho.

O mapa estratégico é acompanhado trimestralmente, em reunião na qual são exibidos os mapas e o acompanhamento meta versus realizado de cada um dos indicadores. Contudo, na empresa ocorrem queixas de que o mapa estratégico é “complicado”. Na percepção dos entrevistados, esta é uma questão cultural, pois tipicamente nem todos os indicadores são exigidos - o foco de atenção recai sobre poucos indicadores mais importantes, diretamente atrelados ao processo de remuneração variável.

Assim, os entrevistados julgam haver oportunidade de melhoria no processo de monitoramento de resultados. Hoje este é principalmente realizado por meio de reuniões gerenciais de orçamento, que acabam se prendendo a detalhes do monitoramento de indicadores. Na opinião dos entrevistados, seria adequada a criação de um “fórum estratégico”, com menos pessoas e talvez trazendo especialistas das áreas, para substituir o foco do puro monitoramento de indicadores para o objetivo maior de acompanhamento das iniciativas estratégicas.

A respeito das ferramentas utilizadas pela empresa, o quadro 8.4.1. sintetiza seu grau de utilização e alguns comentários pertinentes a cada uma das ferramentas.

De forma especial, duas ferramentas merecem destaque: Primeiro, a Análise Financeira de Investimentos tem caráter muito forte nas decisões tomadas pela empresa, conforme pode ser visto ao longo de outros trechos do caso. A empresa utiliza o modelo do

GVA (Geração de Valor ao Acionista), similar a outras técnicas de cálculo de geração de valor, mas com a especificidade que este leva em consideração o aluguel de ativos.

Grau Utilização	Ferramenta	Comentários
Sempre	Análise de Grupos Estratégicos	Identificação da forma de competição das empresas no setor, sobretudo sobre seu escopo de atuação.
	Análise SWOT	Utilização nas mais diversas situações, desde na definição de um sistema de faturamento até para análise de questão regulatória.
	Benchmarking Estratégico	Ferramenta muito importante no setor. Maiores comentários nos parágrafos seguintes.
	Declaração de Visão e Missão	
	Gestão de Projetos	Embora não haja uma metodologia definida, a Gestão de Projetos é compreendida como essencial pois os projetos são o mecanismo de transformação que permite a implementação da estratégia.
	Gestão de Riscos	Há uma diretoria especificamente focada no trabalho de mapeamento de riscos.
	Matriz de Fusões e Aquisições	
	Modelo das Cinco Forças Competitivas	
	Modelos de Excelência	
	Técnicas de Geração de Ideias (Brainstorming ou Delphi)	Utilizadas principalmente durante os mencionados <i>workshops</i> de definição das estratégias
Frequentemente	Análise Financeira de Investimentos	Mencionada como uma das ferramentas “foco” pela empresa. Maiores comentários nos parágrafos a seguir.
	Balanced Scorecard	
	Fatores Críticos de Sucesso	
	Método de Expansão e Diversificação	Para a empresa, a sua utilização é decorrente da “Matriz de Fusões e Aquisições” mencionada acima.
Às vezes	Análise de Cadeia de Valor	Utilizado frequentemente para comparação com outras empresas do setor.
	Inteligência Competitiva	Ainda no seu princípio, utilizada sobretudo como ferramenta de <i>input</i> para inovação.
Raramente	Análise do Ciclo de Vida da Indústria	
	Diamante de Porter	
	Matrizes de Globalização	Utilizada em uma oportunidade que a empresa realizou estudo pontual para iniciar operação em outros países.
	Matrizes de Portfólio	
	Planejamento de Cenários	Os cenários utilizados no planejamento na realidade são <i>inputs</i> únicos. Não há a elaboração de vários cenários alternativos, como originalmente prevê a técnica.
Nunca	Análise PESTLE	
	Matriz das Estratégias Genéricas	
	Matriz de Ansoff	
	Matrizes de Parenting Corporativo	
Desconheço	Análise de Opções Reais	
	Relógio da Estratégia de Bowman	

QUADRO 8.4.1. – Ferramentas da estratégia utilizadas pela empresa Alfa

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo, Benchmarking é uma ferramenta exaustivamente aplicada pela empresa - nas palavras de um dos entrevistados, “estamos sempre nos comparando”. Mesmo que em muitas vezes não haja competição direta entre as empresas, o benchmarking de indicadores financeiros e operacionais permite à empresa identificar oportunidades de melhoria a partir das práticas identificadas (ou conjeturadas) de outras companhias do setor. Especificamente neste caso, se destaca a contribuição das consultorias, que utilizam seu expertise e grandes bancos de dados com informações setoriais para auxiliar a estratégia da empresa aqui estudada.

A principal contribuição das ferramentas, segundo os entrevistados seria a análise e estruturação do problema baseada em fatos e dados, sobretudo por meio de ferramentas como a SWOT e o Benchmarking Estratégico. O mapeamento de incertezas também foi mencionado, bastante conectado com a utilização de ferramentas de Gestão de Riscos.

O papel das ferramentas no fomento à criatividade, na percepção da empresa, está mais relacionado com a forma como as ferramentas são utilizadas do que com a utilização de técnicas específicas. Como exemplo, durante os *workshops*, a forma de condução do evento pela consultoria provoca e incita a identificação e discussão de ideias, independentemente de que ferramenta esteja sendo aplicada.

Como aprendizado e evolução na utilização das ferramentas, pode-se mencionar dois exemplos na empresa: Primeiro a mudança ao longo do tempo na forma de utilização da SWOT, que tendeu a reduzir a quantidade de participantes nas discussões e tem obtido melhores resultados com isto. Segundo, a implementação do Balanced Scorecard, que teve uma primeira tentativa “*by the book*”, mas que necessitou ser ajustado para reduzir dimensões e torná-lo mais adequado à utilização da empresa.

Praticantes da estratégia

Acerca do caráter intuitivo ou analítico dos envolvidos na estratégia da empresa, pode-se dizer que o segundo é extremamente preponderante. Mesmo quando ideias são geradas de modo intuitivo, inicia-se um processo que visa embasar por meio de fatos e dados quantitativos qualquer decisão que a empresa por ventura venha a tomar.

Além da percepção dos entrevistados, um exemplo que pode corroborar esta afirmação é a forma fortemente numérico-financeira (exigida pelos acionistas) com a qual a empresa representa a geração de valor de suas iniciativas estratégicas. Neste modelo, é

definido o valor atual da empresa (processo típico de *Valuation* por meio de Fluxos de Caixa Descontados) e identifica-se o quanto cada grande iniciativa (ganhos em eficiência, inovação, novos negócios, planejamento tributário) agrega de valor, definido assim o valor futuro do negócio atual. Por fim, adiciona-se o valor esperado com aquisições de outras empresas para que se tenha definição do valor futuro esperado da companhia.

Em 2008, a empresa revisou sua estrutura interna na área de estratégia, extinguindo a Vice Presidência da área e subordinando as duas diretorias diretamente ao presidente da empresa, conforme mostra a figura 8.4.1. Além disso, a área de Fusões e Aquisições que antes estava alocada dentro da Diretoria de Estratégia passou a ser uma Vice-Presidência própria, de Desenvolvimento de Negócios:

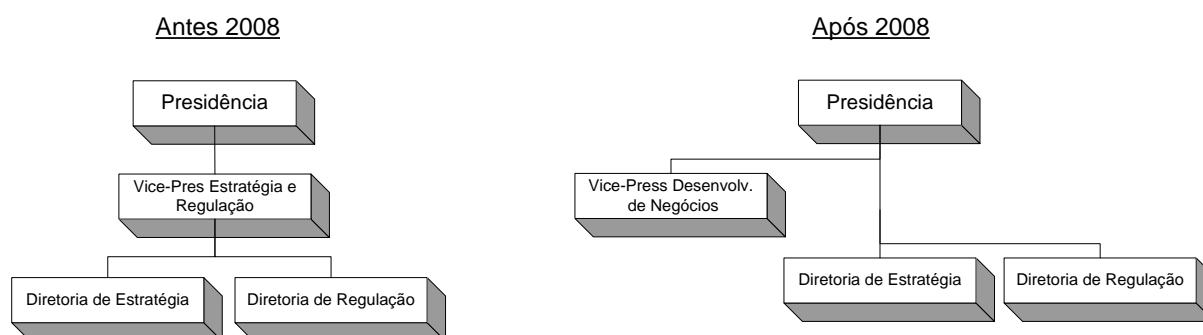


FIGURA 8.4.1. – Alterações na estrutura de planejamento da empresa Alfa
Fonte: Elaborado pelo autor

Temos que no setor de planejamento estratégico da empresa, a grande maioria dos postos (mais que 95%) são ocupados por homens.

O executivo sênior (diretor) de estratégia da empresa é formado em engenharia e possui pouco tempo no posto, tendo vindo de consultoria em estratégia (empresa na qual desenvolveu maior parte de sua carreira).

No processo estratégico, a média gerência é envolvida como fornecedora dos principais inputs para o processo e também identificando eventuais problemas que comprometam a factibilidade da estratégia definida. Dos *workshops* mencionados no processo de planejamento da empresa saem uma série de demandas para a média gerência, principalmente referentes à identificação e levantamento de dados e informações *input* para o processo, realização de análises solicitadas pela direção e revisão de dados e análises anteriores.

Ainda, passado o processo de planejamento propriamente dito, a média gerência assume papel de executora, garantindo a implementação das iniciativas estratégicas definidas pelo corpo executivo da organização.

Para a elaboração do cenário competitivo, a empresa conta sempre com o suporte de uma consultoria especializada em estratégia, como Mckinsey, Bain, Roland Berger, entre outras. Geralmente a empresa adota um processo de alternância das consultorias, sendo a expertise no setor um fator determinante para a contratação. Não há um processo de cotação de preços, pois conforme afirmaram os entrevistados, consultorias deste porte fatalmente ficariam excluídas – ao contrário, a seleção é pautada por critérios qualitativos como a existência de um posicionamento mundial, para que possa trazer benchmarks do setor em outros países.

O auxílio de um terceiro na elaboração dos cenários, além de trazer informações que a empresa não teria acesso de outra forma, é fundamental em dar credibilidade para o trabalho que está sendo construído e que será oportunamente apresentado aos acionistas.

Além disso, a mesma consultoria que atua na criação do cenário competitivo geralmente presta auxílio no acompanhamento e gestão do processo de construção do plano estratégico derivado destes cenários. Vale ressaltar que, embora a consultoria permaneça durante o processo de planejamento, a implementação das iniciativas é totalmente realizada por equipe interna à empresa.

No caso do cenário macroeconômico, existe uma empresa de consultoria que repetidamente é contratada para auxiliar com os principais inputs e projeções futuras para indicadores-chave como PIB, taxa de câmbio, entre outros. Uma prática comum da empresa, para evitar eventuais vieses de projeções de uma consultoria específica, é a contratação de uma segunda consultoria (que geralmente é alternada ao longo dos anos) para efetuar o contraponto do cenário construído.

Para o caso dos cenários regulatórios é utilizada consultoria específica, capaz de unir tanto o conhecimento técnico quanto profundo conhecimento político acerca de questões governamentais.

A empresa se utiliza da imprensa de negócios de forma convencional, inclusive de algumas revistas especializadas no setor. Contudo, mais do que publicações específicas à área, os entrevistados mencionaram órgãos e organizações do setor como importantes fontes de conhecimento. Como exemplos, temos a ABRADDEE (Associação Brasileira dos Distribuidores de Energia Elétrica), a própria ANEEL, entre outros.

8.5 Empresa Beta

A empresa Beta atua no setor de bens de consumo, em diversas linhas de produtos. Possui três plantas, localizadas em diferentes estados brasileiros, que empregam cerca de 2500 funcionários e produzem cerca de 200 diferentes SKUs (*Stock Keeping Units*).

Foi fundada na primeira metade do século XX e ao longo do tempo incorporou diversas outras empresas. Após alterações em seu controle acionário, vive um momento positivo de reorganização e retomada de crescimento.

Panorama Setorial

Ao longo da década de 2000, a demanda do setor no qual a empresa Beta se insere tem apresentado taxas de crescimento médias acima do PIB do país. Embora tendam a existir variações acerca do crescimento em cada uma das linhas de produto, a tendência de ascensão das classes menos favorecidas da população, associada ao forte movimento de ampliação do portfólio de produtos têm sido os principais responsáveis pelo mencionado crescimento.

Embora o setor não seja percebido como de “alta tecnologia”, dado que tanto processo e maquinários produtivos quanto formulações de produtos são estáveis e conhecidos entre os diversos competidores do mercado, inovação é fator importante no sucesso competitivo, sobretudo no lançamento de novos produtos. Como destacou um dos entrevistados, “este é um setor de marcas” – assim, os competidores têm lançando novas linhas de produtos com suas marcas para tentar capturar fatia de cada um dos segmentos específicos dentro da indústria.

Desta forma, o setor tem ampliado a quantidade de produtos ofertados ao longo dos últimos anos. Do ponto de vista de processos, a ampliação do mix de oferta de produtos tem trazido pequenos ajustes no processo produtivo (linhas e maquinário), e tem acompanhado alterações mais relevantes no processo de comercialização, como a utilização do EDI (*Electronic Data Interchange*), para comunicação de pedidos entre clientes e fornecedores.

Participam do segmento importantes *players* mundiais e nacionais, como Unilever, Bombril, Procter&Gamble, Reckitt Beckinser, Colgate-Palmolive, Hypermarchas, entre diversos outros, atuando de forma bastante agressiva, com ações táticas de preços, com o lançamento rápido de novos produtos, etc.

Para algumas classes de insumos o mercado tende a ser bastante commoditizado, minimizando a barganha dos fornecedores versus as empresas do setor. Contudo, para outros insumos, existem poucos fornecedores que atendem praticamente todas as empresas do setor – reduzindo o poder de barganha destas últimas.

A terceirização da produção também ocorre no setor. Como o processo produtivo é estável e conhecido, diversos empreendedores criam suas próprias fábricas. Contudo, sem conseguirem desenvolver marcas fortes, estes atuam em mercados locais ou de nicho, apresentando geralmente sobra de capacidade. Esta capacidade é geralmente aproveitada para terceirização da produção de empresas detentoras de produtos de marca reconhecida mas que, para minimizar riscos de lançamento ou para otimizar a produtividade de suas fábricas, terceirizam a manufatura de determinados produtos.

Do ponto de vista de seus clientes, o setor é fortemente dependente de grandes cadeias de distribuição, como Grupo Pão de Açúcar, Carrefour, Wal-Mart, entre outros, assim como grandes atacadistas como Makro e Martins. Estes grupos, por concentrarem fortemente as vendas das empresas no setor, tendem a exercer forte poder de barganha nas negociações. Além disso, as empresas do setor também utilizam forças de venda próprias para atendimento de determinadas regiões, bem como trabalho junto a distribuidores e atacadistas menores, que permitem maior capilaridade no atendimento e menor pressão de barganha.

A ameaça de produtos substitutos tende a ser real dentro do segmento pois, conforme previamente comentado, fabricantes que geralmente atuam em determinadas linhas de produto conseguem, com pequenas alterações, lançar produtos para competir dentro de outras linhas. Como exemplo, tem-se o lançamento de limpadores de uso geral que aos poucos foram assumindo o lugar dos desinfetantes.

A existência de uma marca forte e de escala representativa de operação são percebidas como as principais barreiras à entrada no setor. A existência de marca forte é chave para fidelização dos consumidores finais e também para que o produto seja atrativo para as grandes cadeias de distribuição, que concentram as vendas do setor. A escala de operação é importante para que a empresa consiga gerar caixa para os fortes (e necessários) investimentos em marketing e também para conseguir volume representativo que permita acesso aos canais de distribuição.

Caso peculiar é o de grandes frigoríficos, que adentraram o setor (com escala mas sem marca) como uma medida de diversificação para se aproveitar do grande volume de insumo (sebo) disponível. Como exemplo, tem-se o Grupo Bertin, que entrou no setor

oferecendo o sabão em barras Lavarte e outros produtos como detergentes e amaciantes BioBriz.

Barreiras à saída tendem a ser pouco pronunciadas no setor. Do ponto de vista de ativos tangíveis, uma decisão por sair do setor simplesmente implica o encerramento das operações da planta e desmobilização do ativo: venda de terreno e leilão do maquinário. Do ponto de vista dos intangíveis, talvez a maior perda fosse o valor desenvolvido da marca, caso a empresa tenha feito investimentos de marketing para fortalecer a mesma.

Na percepção dos entrevistados, cada empresa possui seus próprios recursos e competências distintivos dentro deste setor, como exemplos: (1) a Hypermárca, que tem se mostrado bastante hábil no crescimento por aquisições; (2) a Bombril com marca forte, praticamente sinônimo do segmento de lãs de aço, (3) a Ypê (Química Amparo), competidora de baixo custo, forte na região em que atua e (4) Unilever e Reckitt Beckinser, que contam com o *background* de suporte de uma forte estrutura internacional.

Embora do ponto de vista de processo produtivo e de produto o conhecimento tenda a estar bastante estabilizado e disseminado (pouco pode ser feito pela firmas para proteger esta disseminação), os entrevistados mencionaram a importância do conhecimento desenvolvido na prática sobretudo em marketing. Com a experiência, os profissionais tendem a desenvolver conhecimento a respeito das ações de marketing mais efetivas para cada produto ou situação competitiva.

Conduta Competitiva da Empresa

Inovação

Em uma estimativa preliminar, menos de 10% da receita da empresa são advindos de novos produtos. Como parte de seu processo de reorganização competitiva, a empresa buscou diversas iniciativas para ampliar seu portfólio de produtos, lançando novas linhas e retomando a produção de outras, descontinuadas no passado. A empresa estima reinvestir cerca de 2% de sua receita em atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação, sobretudo voltadas para o desenvolvimento de novos produtos.

Segundo os entrevistados, a empresa tende a ser conservadora em suas principais decisões, com pouca propensão ao risco. Como exemplo, em um dos últimos lançamentos da empresa, como o produto apresentava elevada margem, a empresa preferiu terceirizar sua produção (reduzindo assim sua lucratividade) e não comprometer investimento em ativos sem ter certeza sobre o comportamento do novo produto no mercado.

Competitividade: Fatores Internos e Externos à Firma

Como comentado na seção de compreensão setorial, nesta indústria, marca forte é uma das principais barreiras à entrada. Assim, a empresa tem desenvolvido uma série de ações neste sentido para ampliar o valor de seu portfólio, tanto adquirindo novas marcas quanto investindo fortemente no marketing das já existentes. Além disso, a empresa tem tomado ações de diferenciação de produtos, como disponibilização de novas fragrâncias, desenvolvimento de fórmulas mais suaves, entre outros.

A empresa tem, na medida do possível, buscado diversificar sua base de fornecedores, ao menos em materiais auxiliares e de terceirização de produção. Acerca dos terceiros, no último ano a empresa ampliou em cerca de 15% sua base de fornecedores, como resposta a suas necessidades de ampliar escala de produção. Vale ressaltar que parte representativa deste percentual provém da incorporação de fornecedores de outra empresa adquirida no passado.

Estes fornecedores terceiros são utilizados principalmente para: (1) absorver riscos de lançamento, evitando que a empresa comprometa investimento em ativos e (2) para permitir que a empresa ganhe capacidade, no caso de produtos de alto volume de vendas, ou ganhe eficiência, evitando setups internos para produtos de baixo volume. Desta forma, os terceiros auxiliam a construção dos diferenciais competitivos da companhia.

O setor apresenta intensa rivalidade, mas não em preços como tipicamente ocorre. Embora existam marcas de preço, que se posicionam bem abaixo dos líderes de cada categoria (liderança desempenhada pela Empresa Beta em alguns dos casos), esta não é uma atitude de “agressão” a qual a empresa deve (ou deseja) responder. Por outro lado, a rivalidade tende a ocorrer na introdução de novos produtos, que agregando pequenos diferenciais ou mesclando linhas de produto, aumentam o nível de competitividade do mercado.

Especificamente na questão de preço mencionada no parágrafo anterior, a empresa tem buscado desenvolver novos canais e novas formas para conseguir chegar a um preço mais competitivo junto ao consumidor final. Assim, a empresa Beta, além de contar com força de venda própria, tem nos últimos anos desenvolvido trabalho junto a pequenos atacadistas e distribuidores para pulverizar sua distribuição e assim se tornar menos dependente de grandes redes.

Embora a empresa tenha utilizado know-how pré-existente na definição de alguns de seus novos produtos, como no caso de determinadas linhas que retornaram ao portfólio da empresa após haverem sido descontinuadas, na maioria das vezes os lançamentos

tendem a ser resposta a ações da concorrência. Assim, como forma de defender seus mercados ou de aproveitar a expansão em outros segmentos, a empresa busca desenvolver conhecimento para viabilizar o novo lançamento.

A empresa julga como seu principal recurso distintivo o valor de seu portfólio de marcas. Este, em teoria, até poderia ser replicado, mas demandaria quantidade vultosa de investimentos em marketing e também tempo de maturação para que a experiência dos consumidores com o produto se revertesse em atitude positiva junto à marca.

Neste sentido também, a empresa tem tomado as medidas cautelares cabíveis para proteção da propriedade intelectual de suas marcas e desenho de embalagens. Não raro, competidores menos representativos criam lançamentos que se assemelham ao nome dos produtos da empresa Beta ou ao desenho de suas embalagens, como forma de se aproveitar de sua positiva reputação. A empresa constantemente monitora este fato, entrando com ações judiciais cabíveis quando os mesmos ocorrem.

Mudanças em estruturas e processos

Ao longo dos últimos anos a empresa tem alterado sua estrutura interna e processos de gestão, sobretudo como resposta ao processo de alteração de controle e reestruturação interna que ocorreram. Após trabalho de ajuste financeiro, a empresa tem buscado crescer em portfólio de produtos e em receita, ajustando processos e pessoas para poder alcançar estes objetivos.

Práticas da estratégia

Tanto a área quanto o processo de planejamento estratégico são recentes e estão em fase de estruturação. Diferentemente das outras empresas, que possuem um ciclo anual de planejamento, a empresa adotou abordagem de redefinir sua “Visão Geral”, a qual passa por revisões trimestrais ou em período menor, caso ocorra mudança na perspectiva dos negócios (aquisição de novas empresas ou lançamento impactante de produtos).

O processo de “Visão Geral” foi estruturado como um grande projeto para revisar os planos da organização e contou com o auxílio de consultoria (uma das boutiques da estratégia). (1) A partir das aspirações dos acionistas, foram identificados os principais pilares estratégicos para a organização; (2) a missão da empresa foi reescrita, com base nos pilares estratégicos identificados; (3) foi realizado um inventário dos diversos projetos na empresa; (4) os projetos levantados foram analisados e priorizados conforme sua adequação à nova missão da organização e (5) os projetos com melhor alinhamento e contribuição foram

inseridos no *Business Plan* da empresa. Este é o produto do processo de “Visão Geral”, sendo revisado trimestralmente ou com maior frequência, caso o ambiente assim exigir. A figura 8.5.1 resume as principais macroatividades do processo.



FIGURA 8.5.1. – Processo de planejamento da empresa Beta
Fonte: Elaborado pelo autor

Sobretudo em virtude deste grande foco da empresa em projetos como abordagem transformacional para sua estratégia, foi estruturado um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO – *Project Management Office*) como assessoria direta da presidência.

Segundo os entrevistados, a empresa trata de temas estratégicos principalmente em reuniões de rotina do negócio, como: (1) Reuniões semanais de diretoria, nas quais são discutidos grandes temas da organização, resultados e aquisições; (2) Reuniões trimestrais entre diretoria e presidência, sobretudo com foco na apresentação de novidades em termos de produtos e temas de gestão; (3) Reuniões gerenciais mensais, das quais participam os gerentes sem os diretores, e discutem temas diversos e (4) Reuniões de Novos Produtos, semanais e com participação de gerentes das áreas envolvidas, para discutir o projeto de lançamento e acompanhamento de novos lançamentos. Além disso, o planejamento estratégico pode convocar reuniões pontuais para temas que demandem urgência, como aquisições de empresas e grandes lançamentos.

Nestas reuniões, sobretudo nas de nível gerencial, discute-se a melhor forma de implementar as decisões estratégicas tomadas pelos alto executivos (embora não se discuta as decisões em si). São também fóruns para os participantes dividirem problemas e preocupações e buscarem ajudas para resolver estas questões.

Similarmente ao que ocorreu em outras empresas, por vezes foi identificado que a empresa não utiliza a ferramenta de forma estruturada, mas aplica o conceito que a embasa. No caso da empresa Beta, esta questão apareceu tanto para Análise PESTLE quanto para Matriz de Fusões e Aquisições.

O Benchmarking é aplicado sobretudo com foco financeiro, de forma a obter dados comparativos que permitam a empresa realizar a Análise Financeira de Investimentos

para novos produtos e também o *Valuation* de potenciais negócios para aquisição. Para estes tipos de análises também, a empresa se utiliza de relatórios de bancos de investimento e de informações da SERASA, quando disponíveis.

Grau Utilização	Ferramenta	Comentários
Sempre	Análise Financeira de Investimentos	
	Declaração de Visão e Missão	
	Gestão de Projetos	Há escritório de gestão de projetos. Metodologia em desenvolvimento.
	Gestão de Riscos	Não utiliza análises de Monte Carlo ou probabilidades, trabalha com melhor e pior cenário.
	Matriz de Fusões e Aquisições	Embora sempre faça avaliação de sinergias, nem sempre utilizada a matriz estruturada.
	Método de Expansão e Diversificação	
	Planejamento de Cenários	
Frequentemente	Análise SWOT	Utilizada de forma estruturada nas mais diversas ocasiões: apresentações de projetos, aquisições, sinergia, etc.
	Técnicas de Geração de Ideias (Brainstorming ou Delphi)	
Às vezes	Benchmarking Estratégico	
Nunca	Análise de Cadeia de Valor	
	Análise de Grupos Estratégicos	Utilizada na área de Marketing
	Análise do Ciclo de Vida da Indústria	
	Análise PESTLE	
	Balanced Scorecard	Projeto em início, com foco na avaliação de desempenho de recursos humanos.
	Matrizes de Portfólio	Utilizada na área de Marketing
	Modelo das Cinco Forças Competitivas	
Desconheço	Análise de Opções Reais	
	Diamante de Porter	
	Fatores Críticos de Sucesso	
	Inteligência Competitiva	
	Matriz das Estratégias Genéricas	
	Matriz de Ansoff	
	Matrizes de Globalização	
	Matrizes de Parenting Corporativo	
	Modelos de Excelência	
Relógio da Estratégia de Bowman		

QUADRO 8.5.1. – Ferramentas da estratégia da empresa Beta

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir do projeto de Visão Geral foi identificada a necessidade de criação de uma estrutura única e exclusivamente focada na gestão dos diversos projetos transformacionais da empresa. Assim, foi estruturado o Escritório de Gerenciamento de Projetos que trabalha, no momento, para estruturar a metodologia de gestão que deverá ser utilizada pela empresa.

As ferramentas utilizadas pela empresa são percebidas como altamente eficazes para o propósito desejado, que geralmente focaliza: (1) análise estruturada do problema, sobretudo em Análise de Investimentos e SWOT; (2) “fazer acontecer” a estratégia, principalmente com Gestão de Projetos. Questões como criatividade e “pensar fora da caixa”, segundo os entrevistados, estão diretamente ligadas com a forma como um problema é apresentado e não com a utilização de uma ferramenta em si.

Justamente por toda a ação de reestruturação comentada, processos, ferramentas e eventos têm sido alterados ao longo do tempo. Por exemplo, a reunião gerencial que iniciou há seis meses teve sua duração reduzida de 3 para 2 horas, como forma de facilitar a agenda dos participantes. Do ponto de vista de ferramentas, segundo os entrevistados, as principais alterações ocorrem no sentido de combiná-las, como mencionado com Benchmarking e Análise de Investimentos.

Praticantes da estratégia

Segundo a percepção dos entrevistados, os profissionais envolvidos com estratégia na empresa têm sua ação altamente analítica, isto é baseada em fatos e dados. Para subsidiar todas as decisões são criados modelos baseados em índices diversos como PIB, volume de vendas, indicadores de mercado, etc. e sobre os quais são realizadas as mais diversas análises. Esse perfil tende a ser difundido para os níveis mais altos da organização, como citou um dos entrevistados quando comentava acerca do presidente da empresa: “ele é muito analítico, durante a apresentação ele pega alguns pontos e faz questionamentos rápidos”.

Na empresa, poucas mulheres estão ligadas ao processo estratégico - cerca de 5%, conforme estimativa dos entrevistados.

Há uma área de planejamento estratégico, estruturada como gerência diretamente subordinada à área de finanças. A figura 8.5.2. mostra as principais posições do organograma da empresa.

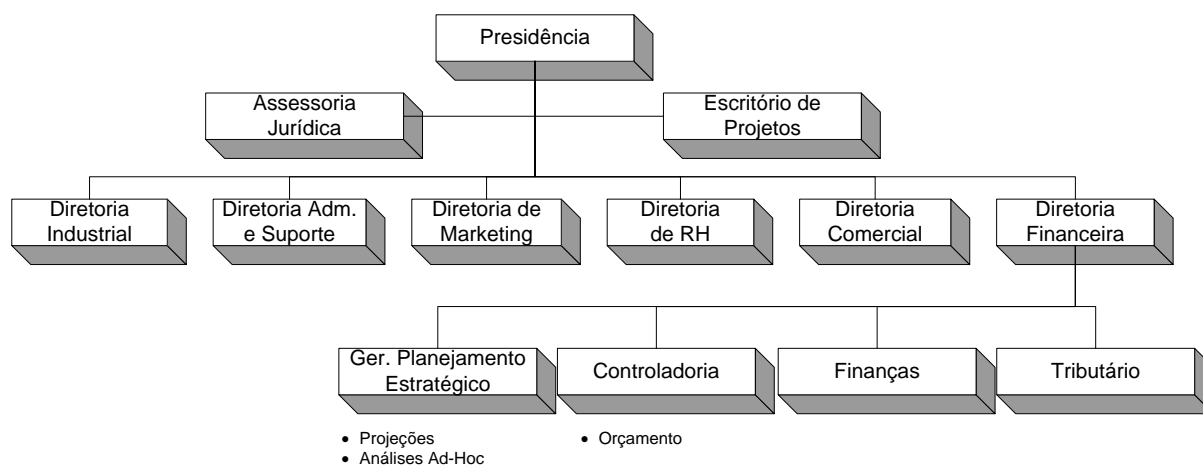


FIGURA 8.5.2. – Estrutura de planejamento da empresa Beta
Fonte: Elaborado pelo autor

A área de planejamento estratégico é então administrada por um gerente, engenheiro de formação, com MBA em finanças e que desenvolveu sua carreira em banco de investimento, consultoria e em outros setores. O gerente conta com equipe de mais três pessoas que foram trazidas da área de custos e desta forma têm profundo conhecimento de informações financeiras da empresa.

Sob responsabilidade desta gerência, tem-se (1) projeções da empresa para curto, médio e longo prazos, compreendendo estudos e simulação de cenários para novos produtos e novas aquisições, avaliando adequação aos macro-objetivos estratégicos da empresa e (2) avaliações ad-hoc de novos produtos e projetos de investimento (sobretudo aqueles de aumento de capacidade fabril), nos quais a área compila as informações e realiza as análises financeiras de viabilidade econômica. Mais do que dar simples resposta acerca da viabilidade do projeto (decisão aceitar ou rejeitar), a área busca identificar quais as principais alavancas que podem melhorar a atratividade do mesmo – aumento em preços, oportunidades a explorar no mercado, etc.

A título de informação, as projeções financeiras de curto prazo (orçamento) são de responsabilidade da gerência de controladoria, também subordinada à diretoria financeira.

Na empresa, as grandes decisões estratégicas tendem a ser tomadas por seu presidente, que responde diretamente ao conselho. Este é engenheiro de formação, com MBA no exterior e desenvolveu sua carreira em consultoria (uma das boutiques de estratégia) e em outro setor, até migrar para o segmento de bens de consumo.

A respeito do envolvimento da média gerência no processo estratégico, esta atua provendo informações financeiras, de mercado, necessidades e avaliação da situação atual dos produtos do portfólio da empresa. Uma vez que estas informações são levadas para

os altos executivos, ocorrendo as grandes decisões estratégicas do negócio, a média gerência assume o papel de implementadora destas decisões.

A empresa frequentemente usa consultorias em seu processo estratégico, tanto na formulação quanto na implementação. Como exemplos, conforme já mencionado, a empresa conduziu processo de revisão geral de suas estratégias, que contou com o auxílio de uma das boutiques de estratégia. Como produto desta revisão, foram iniciados diversos projetos com o objetivo de implantar o que havia sido desenhado na estratégia da companhia, como exemplos: (1) alteração na estrutura de vendas, que também contou com auxílio de consultoria especializada, e (2) revisão de malha logística, que também foi auxiliada por 3 consultorias, sendo uma delas pertencente às boutiques de estratégia.

A imprensa de negócios também possui papel relevante no processo, sobretudo no que se refere à análise de mercado. As principais fontes são revistas especializadas do setor, e também a Nielsen, empresa especializada em informações de mercado para o segmento de bens de consumo.

8.6 Empresa Gama

A empresa Gama atua no setor de telecomunicações, sendo concessionária de serviço público. Atualmente, atua tanto por forma direta ou indireta (por participação acionária ou parceria com outras empresas) nos ramos de telefonia fixa, móvel, internet de banda larga, TV a cabo, entre outros serviços.

Partindo da situação de empresa herdeira do sistema Telebrás e se engajando no movimento de consolidação que o setor tem sofrido no Brasil, a empresa foi adquirindo outras companhias e promovendo reestruturações. Também como forma de fortalecer sua posição dentro do setor total de telecomunicações, estruturou série de novas iniciativas para oferecer pacotes cada vez mais abrangentes de serviços.

Panorama Setorial

Até os anos 2000, após a privatização da Telebrás, somente existiam três empresas monopolistas: Brasil Telecom, Oi e Telefônica. A partir de então diversos outros grupos passaram a entrar no setor, como exemplo a Telmex (com participações na Embratel, Claro e NET no Brasil).

Dentro do setor, podem ser identificados segmentos distintos, como telefonia fixa, telefonia celular, internet de banda larga e TV a cabo. O mercado de telefonia fixa é a

única exceção ao crescimento, dado que este tem se reduzido ano após ano – assim, empresas puramente deste segmento tem feito esforços para complementar seus portfólios de produtos e assim reduzir dependência de um segmento em desaceleração.

O setor pode ser considerado de Alta Tecnologia sendo, segundo um dos entrevistados, o setor que dita tendência em tecnologia e muda hábitos de consumo. Muito investimento no setor é dedicado à pesquisa e inovação em tecnologia de rede e dispositivos (ex. aparelhos celulares), embora mudanças na essência da tecnologia tendam a ser raras. Os ciclos tecnológicos tendem a ser longos, como exemplo, internet de banda larga já disponível há mais de 10 anos, TV a cabo por período similar, etc.

Os principais avanços (talvez não inovações) ocorridos nos últimos anos no setor tendem a estar focados no oferecimento de pacotes de serviço como proposta comercial (ex. TV a cabo mais internet banda larga) e em toda a proposta de Tecnologia da Informação necessária para dar suporte a esses desenvolvimentos.

Assim como visto na empresa Alfa, o ambiente regulatório também é bastante importante para este setor regulado pela ANATEL (Agencia Nacional de Telecomunicações). A agência define concessões e autorizações para operação das empresas, faz licenciamento de novos produtos e serviços, entre outros.

A demanda do setor tem crescido nos últimos anos, apresentando “resposta em atraso” a indicadores como o PIB do país, tanto que o setor não sofreu severamente com a crise de 2008. Segundo os entrevistados, as principais alavancas da demanda no setor são indicadores de enriquecimento da população, de melhor distribuição de renda e “share of wallet”, porção da renda que o consumidor destina a serviços de telecomunicação.

Os fatores externos (forças do setor) tendem a ser mais impactantes para as empresas, na visão dos entrevistados, do que os próprios fatores internos da firma. As expansões somente focando recursos, competências e know-how internos foram tônica até o momento de entrada de novos grupos. Neste novo cenário, a empresa necessitou mudar sua forma de atuação para responder ao ambiente mais hostil e competitivo que se instaurava com a entrada de novos grupos no setor.

Mesmo sendo poucos os fornecedores do setor, o poder de barganha das empresas de telecomunicações junto a seus fornecedores tende a ser bastante representativo, de forma que a ameaça dos mesmos não é tipicamente uma preocupação maior.

Duas podem ser mencionadas como principais barreiras à entrada no setor: a grande necessidade de investimento e as questões regulatórias. Mesmo sendo um setor de margens relativamente elevadas (entre 30 e 40%), para a entrada no segmento é necessário ou

possuir infraestrutura própria de rede, ou alugá-la de um terceiro, o que implica grandes investimentos de capital ou aumento de despesas, sem que a empresa entrante consiga obter retorno financeiro em seus primeiros anos. Além disso, há também as restrições do ambiente regulatório, pois a entrante necessitará de autorização para operação da ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações) e, dependendo do segmento, estará sujeita a regulações adicionais – como exemplo, em telefonia celular, a entrante necessitaria participar dos leilões de banda.

Como o setor já tem alta penetração em lares, as empresas entrantes necessitam tipicamente praticar política de preços baixos para retirar clientes das empresas estabelecidas. Este fato, somado à primeira barreira comentada no parágrafo acima, achata ainda mais as margens dos entrantes.

Os recursos, segundo pôde ser capturado dos entrevistados, tendem a ser distintas mais fortemente entre grupos estratégicos do setor do que entre todas as empresas do mesmo. De um lado, existem as grandes empresas estabelecidas (Telefônica, Oi e Brasil Telecom), que iniciaram operações com a privatização da Telebrás, contando com uma infraestrutura de rede bastante capilarizada e com grande presença e penetração. Por outro lado, tem-se as empresas entrantes, tipicamente mais ágeis e mais agressivas (sobretudo em condições comerciais), capazes de potencializar estas competências como forma de ganhar mercado.

A respeito das barreiras à saída, elas tendem a ser distintas conforme a natureza de operação junto à ANATEL: Concessionária (contrato de concessão junto à agência) ou Autorizatória (autorizada pela agência). No caso das concessionárias, as empresas necessitam respeitar o contrato de concessão de serviço público, que possui prazo determinado. No caso das autorizatórias, embora a saída fosse teoricamente possível, o que geralmente ocorre no setor é a troca da empresa controladora, seja devido à falência da controlada ou por aquisição. A questão da troca de controle também tem ocorrido com alguma frequência no setor, dado que este tem caminhado para consolidação, vide exemplos ocorrido no final dos anos 2000 da fusão Oi e Brasil Telecom, compra da GVT pela Vivendi, etc.

A respeito do conhecimento utilizado no setor, dois pontos devem ser mencionados. Do ponto de vista de tecnologia e infraestrutura, têm-se conhecimentos geralmente codificados em manuais ou outras formas. A respeito da compreensão da dinâmica do setor, do comportamento de tecnologia e consumidor, no Brasil estamos ciclos de evolução atrás de mercados mais desenvolvidos como Estados Unidos e Europa. Dessa forma, muito

pode ser aprendido com a forma de evolução destes mercados pioneiros pois, via de regra, este padrão se repetirá no Brasil também.

Decorrente desta visão do conhecimento, tem-se que não existe efetiva proteção para que concorrentes não imitem recursos ou conhecimentos: as tecnologias utilizadas são estáveis e conhecidas, os fornecedores tendem a ser poucos por item e suprem todas as empresas do setor e o órgão regulador, em alguma medida, força o compartilhamento destes recursos na medida em que comunica conhecimento e permite acesso de novos concorrentes às redes dos competidores já estabelecidos.

Inovação não parece ser o mecanismo principal de quebra das barreiras de entrada no setor – observando-se os últimos fatos do segmento, pode-se verificar a entrada de competidores que aproveitam a complementaridade de seus serviços ou infraestrutura para atingir novos segmentos. Como exemplo, a NET entrou no mercado de telefonia recentemente, utilizando a solução VoIP (Voz sobre IP), que já era conhecida desde a década de 90.

Conduta Competitiva da Empresa

Inovação

Em uma estimativa preliminar, menos de 5% da receita da empresa são advindos de novos produtos. Embora não se vá mencionar os produtos, para evitar identificação da empresa, pode-se dizer que não há soluções disruptivas – geralmente trabalha-se no conceito de serviços empacotados (proposta comercial com mais de um serviço) ou de pequenos novos produtos, que utilizem evoluções em dispositivos de comunicação (ex. novos celulares, etc.)

Estima-se que cerca de 2% da receita da empresa seja reinvestida em novos negócios, que na empresa são gerenciados de forma diferenciada. Há cerca de três anos, estes têm sido geridos no formato de uma incubadora, subordinada diretamente à vice-presidência e com gestão independente e processos próprios. Como exemplo, a incubadora pode realizar contratação de serviço fora dos processos comuns da empresa, pode realizar desenvolvimentos de tecnologia de informação em sistema paralelo, entre outros.

Esta foi a alternativa encontrada pela empresa após tentativas improdutivas de estruturar a área como mais uma unidade de negócio dentro da empresa. Isso ocorreu, pois os mesmos não tinham escala de comercialização quando comparados aos outros serviços da operadora – assim, ficavam emperrados nos processos comuns da empresa, ou uma vez disponibilizados para comercialização, não atraíam suficiente atenção dos envolvidos.

A empresa foi responsável por desenvolvimentos pioneiros em telecomunicações, os quais não serão aqui mencionados para preservar a identidade da empresa. Contudo, esse pioneirismo acabou sendo condição necessária para a operação no passado, diferente do que ocorre hoje quando a empresa já possui situação bastante consolidada.

A empresa tende a ser conservadora em suas decisões, com baixa propensão a riscos. Dada sua situação de dominância em mercado estável e consolidado, com boa rentabilidade, o conservadorismo tende a ser característica natural do negócio.

Competitividade: Fatores Internos e Externos à Firma

Gama tem buscado fortalecer sua posição e dificultar a entrada de novos competidores por meio de investimentos focados na qualidade de seus serviços. Embora tenha efetivamente perdido participação de mercado para empresas entrantes, a empresa busca não entrar em guerra de preços, preferindo perder participação de mercado a perder lucratividade.

Como contrapartida desta perda de participação de mercado em segmentos nos quais era consolidada, a empresa tem realizado esforços para ganhar participação em outros segmentos como TV a cabo, entre outros mercados.

Conforme comentado na primeira subseção, os fornecedores tendem a ser poucos e bastante dependentes das empresas do setor de telecomunicações. Assim, ampliar a base de fornecimento não tem sido prática da empresa analisada, aliado ao fato de que algumas das negociações mais importantes são realizadas de forma global pela matriz internacional da empresa, de forma que a empresa no Brasil somente realiza os pedidos conforme sua necessidade.

Na definição dos novos segmentos de atuação, a empresa tanto pode explorar áreas nas quais já detém competência, quanto ir para áreas nas quais não possui conhecimento prévio. No primeiro caso, a empresa geralmente tenta alavancar a infraestrutura de rede que já possui como diferencial na criação de novos serviços. No segundo, pressões do mercado a obrigam competir em áreas nas quais não possuía know-how, como por exemplo, soluções de TV a cabo, que até então não eram operadas pela empresa, mas dada a demanda por pacotes combinados, a empresa necessitou oferecer.

Mudanças em estrutura e processos

Ultimamente, a empresa tem alterado sua estrutura e processos internos, sobretudo como resposta à alteração do cenário competitivo, quando a empresa saiu de um mercado praticamente monopolista para bastante competitivo. Embora a estrutura hierárquica não tenha mudado fortemente, houve grande alteração das pessoas, sobretudo na alta administração. Os processos de gestão têm sido alterados principalmente com foco em aumentar a eficiência da operação, para sobreviver em mercado com maior rivalidade entre os competidores.

Gestão do conhecimento

No que se refere à gestão do conhecimento, oportunidades de melhoria nas práticas da empresa podem ser vislumbradas: O compartilhamento de informações e conhecimentos é reduzido entre os próprios departamentos da empresa e há a preocupação com a perda de conhecimento com pessoas que deixam a organização.

Também deve ser registrada a percepção de que alguns diferenciais competitivos não estão puramente dentro da organização. Especificamente no caso de telecomunicações, há grande grau de parceria com empresas fornecedoras de solução de rede e também com os terceiros (no setor há regras específicas para a relação com os mesmos). Especificamente acerca dos terceiros há preocupação pois os mesmos geralmente são o ponto de contato entre a empresa e os clientes, dado que a instalação de serviços e *call center* são atividades tipicamente terceirizadas.

Práticas da estratégia

O processo anual de planejamento estratégico da companhia segue o calendário corporativo definido pela matriz internacional.

A área de planejamento estratégico inicia o processo por meio de uma reunião de *kick-off* com as diversas áreas da empresa, envolvendo os chamados “pontos focais” – pessoas em cada unidade de negócio responsáveis por intermediar as discussões entre o planejamento estratégico e os times das unidades. Estes pontos atuam tanto internalizando e difundindo nas unidades os direcionamentos levantados pelo planejamento, quanto levando a este último as principais propostas estratégicas de sua unidade.

Dessa forma, o planejamento estratégico é responsável por compartilhar visão acerca das diretrizes corporativas e de grandes previsões para o ambiente (concorrência, macroeconomia, regulação, mercado) com os pontos focais, que disseminam estas

informações dentro de suas unidades. Cada unidade inicia, então, um processo interno de discussão de suas estratégias

Ao longo do processo são realizadas diversas discussões pontuais e de acompanhamento entre pontos focais e planejamento estratégico, sendo responsabilidade deste último realizar análise crítica dos planos propostos, verificar impactos que as estratégias de uma unidade de negócio possam ter nas outras e levar as decisões para discussão com a alta direção.

A figura 8.6.1 representa as macroatividades do processo de planejamento da empresa. Embora existam exigências corporativas fixas acerca das principais datas de entrega dos planos, há liberdade de escolha local na forma como é conduzido o processo de discussão das estratégias entre planejamento e unidades de negócio e mesmo dentro das próprias áreas. Somente existe padronização a respeito dos produtos do processo: (1) planilha de projeções e apresentação final dos planos para planejamento corporativo e (2) modelo de projeção padronizado para que a área de controle e gestão possa desempenhar o processo de orçamentação financeira

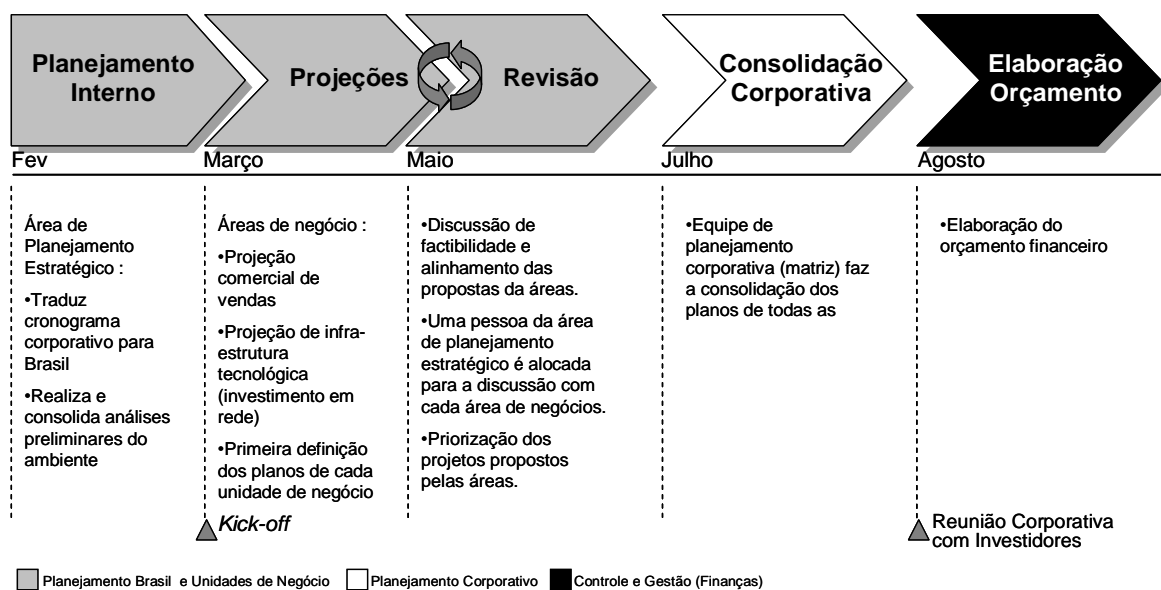


FIGURA 8.6.1. – Processo de planejamento da empresa Gama

Fonte: Elaborado pelo autor

A transição entre o processo de planejamento para o processo de orçamentação é um tema bastante decisivo, dado que é difícil isentar o primeiro do “receio das metas” trazido pelo segundo. Dessa forma, se o processo de planejamento envolve somente pessoas de maior posição na hierarquia organizacional, é difícil “aterrissar” os planos para os níveis inferiores da organização. Por outro lado, se o processo envolve somente pessoas mais

próximas à operação, o “receio de metas” se torna ainda mais crítico, dado que os planos criados invariavelmente se transformarão em metas dos envolvidos, atreladas a sua remuneração variável.

A respeito dos eventos do processo de planejamento, temos que estes tendem a se alterar significativamente ao longo do tempo. Vários fatores podem ser citados como responsáveis por esta alteração: (1) a matriz não exige um processo propriamente dito, apenas o cumprimento de determinados prazos e entregas, (2) a equipe de planejamento busca replicar os aprendizados do ciclo anterior no próximo, (3) o foco de negócios dado pela empresa e os desafios colocados pela matriz internacional e (4) o perfil do executivo que está conduzindo o processo

O acompanhamento dos resultados é realizado por meio de revisões periódicas, cujo prazo varia conforme o grau hierárquico na empresa. Os principais resultados são revisados (1) quinzenalmente no Comitê Diretor, do qual participam apenas os vice-presidentes, (2) mensalmente, na reunião de diretores, (3) trimestralmente, em reunião com todos os gerentes. Segundo os entrevistados, estes mesmos canais são utilizados para cascadeamento das estratégias, uma vez que os planos já estejam formulados e aprovados.

Vale também destacar que este cronograma periódico de reuniões não é utilizado para o ciclo de planejamento estratégico, dado que este conta com processo e agenda próprio, separados das reuniões rotineiras da organização.

A respeito das ferramentas utilizadas pela empresa, o quadro a seguir sintetiza seu grau de utilização e alguns comentários pertinentes a cada uma delas.

Grau Utilização	Ferramenta	Comentários
Sempre	Análise Financeira de Investimentos	
	Benchmarking Estratégico	Amplamente utilizado
	Declaração de Visão e Missão	Desenvolvida há pouco tempo
Frequentemente	Análise PESTLE	
	Análise SWOT	
	Fatores Críticos de Sucesso	
	Gestão de Riscos	
	Inteligência Competitiva	Conta com o apoio de uma área de Inteligência Competitiva corporativa estruturada.
	Matriz das Estratégias Genéricas	
	Matrizes de Portfólio	
	Modelo das Cinco Forças Competitivas	
	Planejamento de Cenários	
Técnicas de Geração de Ideias (Brainstorming ou Delphi)		
Às vezes	Análise de Cadeia de Valor	
	Análise de Grupos Estratégicos	
	Gestão de Projetos	Não na área de planejamento estratégico, mas há área específica para Gestão de Projetos

Raramente	Diamante de Porter	
Nunca	Análise de Opções Reais	Não usado na área de planejamento estratégico, mas sim na área de Fusões e Aquisições.
	Análise do Ciclo de Vida da Indústria	
	Balanced Scorecard	
	Matriz de Fusões e Aquisições	Não usado na área de planejamento estratégico, mas sim na área de Fusões e Aquisições.
	Modelos de Excelência	
Desconheço	Matriz de Ansoff	
	Matrizes de Globalização	
	Matrizes de Parenting Corporativo	
	Método de Expansão e Diversificação	
	Relógio da Estratégia de Bowman	

QUADRO 8.6.1. – Ferramentas da estratégia da empresa Gama

Fonte: Elaborado pelo autor

Até pouco tempo atrás, a empresa não possuía uma Declaração de Visão e Missão estruturada, fato que se alterou quando o CEO da empresa decidiu iniciar movimento por sua criação. A proposta foi desenvolver uma declaração discreta, mas que direcionasse todos da empresa, a qual foi paulatinamente inserida no processo de comunicação de “Gama”.

Na percepção dos entrevistados esta iniciativa tem obtido bastante sucesso, na medida em que é de conhecimento de todos os funcionários e os permite analisar o quanto cada decisão tomada auxilia a alcançar a missão/visão pretendida.

A Análise Financeira de Investimentos é ferramenta muito utilizada pela empresa, em todas as suas instâncias. A tomada de decisão em projetos é sempre subsidiada por análises aprofundadas de retorno financeiro versus investimento, e também conta com análises sobre riscos utilizando o software *Crystal Ball*.

O Benchmarking é também bastante utilizado pela empresa, tanto para indicadores financeiros da indústria (custo, margem, etc.) quando para indicadores operacionais (vendas, penetração, etc.). Conforme comentado, a grande fonte destes dados são reportes públicos e material adquirido de imprensa especializada.

Acerca da Inteligência Competitiva, há área corporativa (na matriz) bastante estruturada, para a qual a operação brasileira continuamente reporta dados a respeito de sua operação e de competidores. Sempre que necessário, a unidade brasileira pode acessar esta Inteligência Competitiva centralizada para obter informações a respeito de suas necessidades de análise.

Um fato importante a mencionar foi o comentário de um dos entrevistados de que “a utilização das ferramentas ocorre de forma natural, sem ser explícita”. Dessa forma, os

envolvidos utilizam os principais conceitos embutidos em cada uma das ferramentas sem aplicar estas últimas de forma estruturada e totalmente explícita. Assim, embora frequentemente mencionem pontos fortes e fracos, raramente conduzem uma análise *SWOT* estruturada; similarmente, ao mencionar como um projeto contribui para a operação da empresa, raramente explicitam sua adequação dentro da Cadeia de Valor.

Na percepção dos entrevistados, as ferramentas utilizadas são principalmente eficazes no processo de construção do raciocínio, ajudando a estruturar o diagnóstico atual da situação e possibilitando a identificação de caminhos para a situação pretendida. Destaque particular, contudo, foi feito à falta de ferramentas focadas em criatividade, que propiciem uma forma de pensamento “fora da caixa”.

A respeito dos critérios de decisão da empresa quanto a que ferramentas utilizar, estes não são fortemente estabelecidos. Um fato mencionado é a inexistência de um ponto claro de decisão, no qual o estrategista analisa racionalmente o problema em mãos e opta pela melhor ferramenta. Ao contrário, a decisão segue o fluxo normal do pensamento do estrategista, sem que este perceba a realização clara da escolha por esta ou aquela ferramenta.

Praticantes da estratégia

Segundo a percepção dos entrevistados, os profissionais envolvidos com estratégia na empresa têm sua ação quase que exclusivamente analítica, isto é, baseada em fatos e dados. Os números são usados como forma de criticar ou defender uma ideia, e constituem uma “linguagem” conhecida e utilizada por toda a empresa.

Segundo os entrevistados, esse padrão de comportamento acaba sendo diretamente relacionado ao perfil das pessoas da área de estratégia da empresa. Em sua maioria são ex-funcionários de consultorias, recrutados justamente com base no perfil pretendido.

O percentual de cargos ocupados por mulheres na empresa se aproxima dos 50%, mas no planejamento estratégico este número tende a se reduzir para cerca de 25% - quando considerando todos os níveis do departamento, pois é ainda inferior em cargos gerenciais.

A figura abaixo mostra a estrutura da vice-presidência de estratégia na empresa.

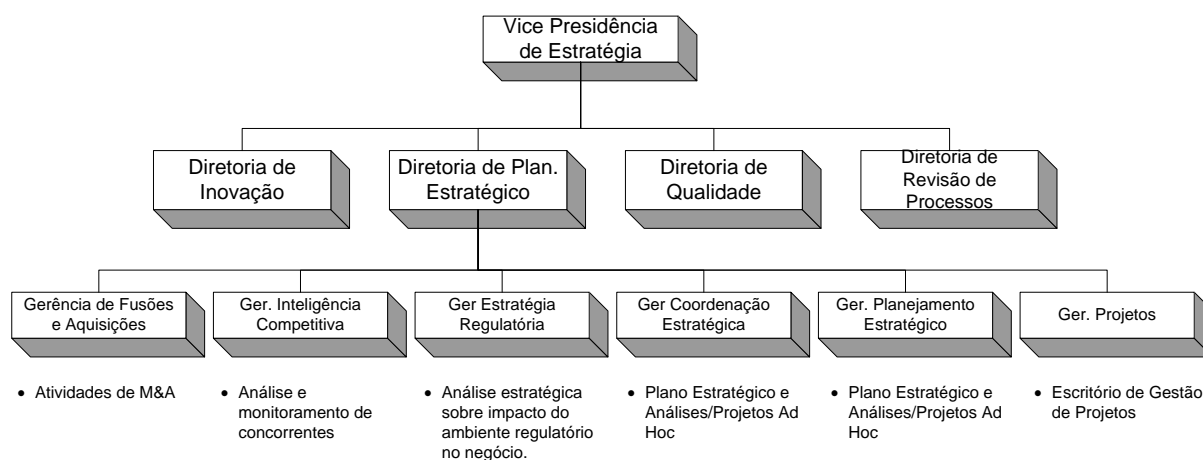


FIGURA 8.6.2. – Estrutura de planejamento da empresa Gama
Fonte: Elaborado pelo autor

Vale destacar que a Gerencia de Estratégia Regulatória é focada na análise do impacto estratégico que alterações no ambiente regulatório possam trazer para a empresa. Existe outra área dentro da empresa responsável pela tratativa operacional junto à agência regulatória.

A área de planejamento estratégico possui rotatividade de pessoal acima da média da empresa. Segundo os entrevistados, este fato se deve principalmente a: (1) a área possui grande visibilidade dentro da empresa e alguns dos funcionários acabam sendo requisitados para oportunidades internas entre outras áreas e (2) pelo próprio perfil das pessoas, os profissionais tendem a ser bastante valorizados pelo mercado.

Acerca do executivo da estratégia da companhia, o Diretor de Planejamento Estratégico, ele iniciou sua carreira em consultoria renomada de estratégia e depois trabalhou em outras empresas do setor de telecomunicações antes de ingressar na empresa estudada. Possui formação em engenharia e MBA no exterior.

Sobre o papel da média-gerência, tem-se que, uma vez definidas as estratégias, esta assume papel de implementadora das decisões tomadas pela empresa, definindo a forma mais eficiente de executá-las. Vale também ressaltar que as estratégias não tendem a se alterar drasticamente ano após ano, além de algumas das diretrizes estratégicas virem da matriz estrangeira da empresa.

A empresa constantemente utiliza consultorias em seu processo estratégico. No caso de alta gestão, a Mckinsey é frequentemente utilizada, ao passo que para revisão de

processos e tecnologia de informação, a empresa utiliza-se dos serviços da Accenture, entre outras. Segundo os entrevistados, as mesmas consultorias tendem a ser frequentemente contratadas, dado que elas se utilizam da mesma equipe de consultores, o que potencializa o conhecimento a respeito da realidade da empresa.

As consultorias atuam principalmente (1) trazendo inputs para o processo estratégico, sobretudo com benchmarks setoriais; (2) se engajando ativamente na discussão das estratégias, dado que contam com equipe de consultores especialistas no mercado de telecomunicações e (3) trazendo metodologia para gestão de projetos estratégicos para a empresa.

A imprensa de negócios também provê informações, dado que o setor possui várias fontes abertas de dados e muitas das empresas são listadas em bolsa, o que as obriga a publicar informações periódicas. Além disso, a ANATEL possui base de indicadores operacionais de todas as empresas, que é de visibilidade pública. Para complementar estas informações, a empresa também contrata relatórios específicos acerca de seu mercado

8.7 Quadros Comparativos

A seguir se encontram quatro quadros comparativos, estruturados com o intuito de sintetizar os principais pontos levantados ao longo dos casos. Enquanto o quadro 8.7.1 apresenta os principais fatores da conjuntura setorial da empresa, os quadros 8.7.2, 8.7.3 e 8.7.4 apresentam síntese respectivamente da práxis, práticas e praticantes - os elementos da Estratégia como Prática.

	GOL	USIMINAS	LOCALIZA	“Alfa”	“Beta”	“Gama”
Sector de Atuação	<ul style="list-style-type: none"> • Transportes Aéreos 	<ul style="list-style-type: none"> • Siderurgia 	<ul style="list-style-type: none"> • Locação de Autos/Frotas 	<ul style="list-style-type: none"> • Energia 	<ul style="list-style-type: none"> • Bens de Consumo 	<ul style="list-style-type: none"> • Telecomunicações
Situação da Demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento próximo a duas vezes o PIB • Forte movimento de redução de tarifas 	<ul style="list-style-type: none"> • No Brasil, demanda estável (CAGR de 1,6% entre 2003-2008) • Redução de demanda em 2008 por conta da crise mundial 	<ul style="list-style-type: none"> • Média de crescimento de 2,6 vezes o PIB • Principais drivers: PIB, tráfego aéreo, crédito e novos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • PIB é principal direcionador de crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda tem crescido acima do PIB do Brasil, sobretudo por ascensão de classes sociais menos favorecidas e ampliação de portfólio 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda crescente nos últimos anos, apresentando “resposta em atraso” a indicadores como PIB.
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação reduzida no serviço fim, mas mais representativa em serviços auxiliares (tecnologia de informação, buy on board) 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há característica de forte investimento em P&D – ciclos tecnológicos são longos e processo produtivo é estável. • Principais alterações dos processos se referem a “compactação” 	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos e processos estáveis • Inovação “incremental”, focada em novas tecnologias e gestão de pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> • Moderada dinamicidade • Investimento em inovação de 1% da receita, por obrigatoriedade da ANEEL. Inovação em processos mais presente em processos comerciais. Inovação em produtos principalmente em tecnologias de bioenergia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos e tecnologia de produtos estáveis. Inovação principalmente no lançamento de novos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser considerado setor de alta tecnologia (tecnologia de rede e dispositivos), embora ciclos tecnológicos tendam a ser longos.
Pressões Competitivas e Conjuntura Estrutural	<ul style="list-style-type: none"> • Foco em fatores externos para estratégia <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rivalidade devido a foco no aumento de share para otimização de custos fixos ▪ Alta barganha de fornecedores ▪ Novas formas de venda de bilhetes para aproximação dos clientes ▪ Barreiras à entrada: grandes investimentos, 	<ul style="list-style-type: none"> • Fatores externos colocados em primeiro plano, dado movimento de (1) consolidação de grandes grupos e (2) integração vertical a montante e jusante para redução. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Item (2) acima com impacto no poder de barganha de clientes e fornecedores ▪ Baixa ameaça de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta rivalidade em preço, dado que setor é muito fragmentado • Barreiras à entrada reduzidas, sendo as principais: escala, marca e entrada em aeroportos • Barreiras à saída reduzidas: 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes grupos de empresas: focadas, consolidadas e entrantes • Tendência de consolidação do setor em grandes grupos. • Entrantes poderiam entrar por meio da bioenergia, mas ainda necessitariam das distribuidoras. • Baixa possibilidade e/ou impacto reduzido da saída de empresas do setor. • Poder de barganha de 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder de barganha de fornecedores varia conforme insumos: alguns comoditizados e alguns concentrados em poucas empresas. • Poder de barganha de clientes bastante relevante, pois setor concentra distribuição em grandes cadeias e atacadistas. • Terceirização de 	<ul style="list-style-type: none"> • Até anos 2000 existiam apenas três empresas originárias da privatização da Telebrás. A partir de então diversos grupos passaram a entrar no setor. • Ambiente regulatório relevante (ANATEL) • Poder de barganha dos fornecedores é bastante reduzido. Similar para clientes. • Grandes necessidades de investimento e questões regulatórias são as principais barreiras de entrada. • Barreiras à saída variam conforme natureza de operação:

	<p>detenção de slots em aeroportos importantes e estrutura de mercado com forte concentração.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduzidas barreiras à saída 	<p>substitutos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Certa rivalidade, sobretudo em preços ▪ Altas barreiras à entrada: vultosos investimentos e dificuldades com licenças ambientais ▪ Altas barreiras à saída: custos econômicos e sociais. 	<p>ativos flexíveis e com liquidez</p> <ul style="list-style-type: none"> • Montadoras como principal fornecedores: alta barganha de fornecedores • Base fragmentada de clientes: alta barganha. 	<p>fornecedores reduzido (modelo operado por leilões). Similar para clientes.</p>	<p>produção ocorre no setor, tanto para minimizar riscos quanto para maximizar eficiência de produção;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ameaça de produtos substitutos é real devido à forte adjacência das categorias. • Principais barreiras à entrada são existência de marca forte e escala representativa de operação; • Barreiras à saída são pouco pronunciadas no setor; 	<p>concessionárias devem respeitar contrato de concessão; autorizatárias até poderiam sair mas o que ocorre na prática é a troca de controladora.</p>
Competência e Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Competência distintas entre as empresas (Gol: baixo custo, TAM: operação internacional) 			<ul style="list-style-type: none"> • Competências distintas tendem a ser diferentes entre as várias empresas. • Conhecimento explícito e codificado no que se refere à engenharia e operação de ativos mas tácito no que tange aos processos de relacionamento com consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos distintos tendem a ser diferentes entre as várias empresas. • Conhecimento tácito relevante sobretudo em ações de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competências/recursos tendem a ser distintos entre os grupos estratégicos: estabelecidas vs. entrantes. • Conhecimento de tecnologia e infraestrutura tende a ser codificado. Conhecimento de dinâmica setorial e comportamento de consumidor tende a repetir padrões que de países mais desenvolvidos

QUADRO 8.7.1. – Síntese de aspectos setoriais das empresas estudadas.

Fonte: Elaborado pelo autor

	GOL	USIMINAS	LOCALIZA	“Alfa”	“Beta”	“Gama”
Práticas competitivas com foco na estrutura setorial	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de liderança em custos: uso intensivo de tecnologia de informação e frota eficiente em custos • Construção de barreiras: • Programa de fidelidade Smiles herdado da Varig • Gestão preemptiva de preços • Busca ampliar base de clientes, com uso de tecnologia de informação e iniciativas de parcelamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Pilares estratégicos: Integração Vertical downstream, IV upstream, internacionalização, expansão de portfólio e expansão de capacidade • Esforço para fidelização de clientes (proximidade de serviços) • Criação da “Soluções Usiminas” para potencializar vendas diretas • Fanhos em escala em custo extremamente relevantes • Aquisição de mina para redução de barganha de fornecedores • Aquisição de distribuidoras para redução de barganha de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Sinergias por plataforma integrada de negócios: locação de veículos, de frotas e revenda • Vantagens competitivas: (1) fortes valores, (2) donos envolvidos na administração; (3) gestão estável; (4) know-how sobre o negócio; (5) modelo de gestão focado em resultados; (6) ampla cobertura geográfica; (7) instalações; (8) rede de venda de usados; (9) baixa depreciação; (10) rating competitivo; (11) escala e (12) altos padrões de governança • Instrumento competitivo e de barreiras à entrada: programa de fidelidade • Busca mitigar barganha de fornecedores: adquiriu em 2008 2,25% da produção de veículos do Brasil – busca equilibrar compras entre montadoras. • Franchising como alternativa rápida de crescimento da base de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Barreiras à entrada: Busca constantemente oportunidades de aquisições para ampliar ganhos em escala. • Busca diversificar base de fornecedores para minimizar poder de barganha dos mesmos • Busca novos “clientes livres” para minimizar barganha de clientes; • Processos comerciais tem sido foco de esforços para desenvolvimento de novos serviços (agendamento por SMS, entre outros); • Rivalidade bastante restrita pelo ambiente regulatório e modelo de estruturação do setor. • Tem buscado se firmar no setor de bioenergia, criando subsidiária exclusivamente focada nesta tecnologia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considera o valor de seu portfólio de marcas como seu principal recurso distintivo. • Diferenciação de produtos e esforços de ampliação de valor de suas marcas são as principais ações da empresa para evitar novos entrantes. • A empresa tem buscado diversificar base de fornecedores, ao menos em materiais auxiliares e terceirização da produção. • Rivalidade intensa em termos de rápido lançamento de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos em qualidade de serviços são principais apostas da empresa para dificultar entrada de novas empresas no setor. • Tem perdido participação de mercado, mas adota postura de não entrar em guerra de preços para não perder lucratividade.
Práticas competitivas com foco em competência e conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Competências internas usadas (malha, aeronaves 737-800) em novas atuações: voos internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Know-how da controladora (Nippon Steel) para atuação em plataformas de petróleo. 		<ul style="list-style-type: none"> • Adota práticas para proteção do conhecimento gerado (contrainteligência, patentes e sigilo industrial) • Competência em gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • Competências e conhecimento pré-existentes utilizados no relançamento de produtos. Foco na resposta à concorrência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Na definição de novos segmentos de atuação, empresa tanto pode buscar explorar competência prévia quanto ter de desenvolver novos conhecimentos.

	“ponta de linha”			percebida como principal competência distintiva	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas cautelares cabíveis para proteção de propriedade intelectual de suas marcas e embalagens. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de maior compartilhamento de conhecimento entre departamentos e manutenção do conhecimento dentro da organização. • Relevância de competências distribuídas na rede de fornecedores: terceiros e fornecedores de solução para redes de comunicação.
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Pequena parcela da receita advém de novos produtos • Percentual restrito de reinvestimento em P&D/Inovação • Perfil conservador e metodologia rígida para inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 10% da receita advém de produtos inexistentes há 3 anos • Meta de 30% em 2011, por: • Fornecimento de produtos completos • Foco em petróleo (criação da CPA e utilização de tecnologias da Nippon Steel) • Empresa conservadora em suas decisões • Investe 0,2% da sua receita em pesquisa e inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa parcela da receita é reinvestida em P&D • Conservadorismo nas decisões 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcela extremamente reduzida da receita advém de novos produtos ou serviços • Investimento de cerca de 2% da receita em Inovação, sendo 1% o previsto pela concessão da ANEEL. Foco em iniciativas de eficiência operacional. • Perfil eminentemente conservador em decisões 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco menos de 10% da receita da empresa advém de novos produtos. Como foco de sua reorganização, a empresa tem conduzido esforços para ampliar significativamente sua linha de produtos. Investe cerca de 2% da receita em atividades de inovação focadas em novos produtos. • Empresa tende a ser conservadora em suas decisões 	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 5% da receita da empresa advém de novos produtos, geralmente no conceito de “serviços empacotados” • Reinveste cerca de 2% da receita em novos negócios. Novos negócios são geridos como uma incubadora, com gestão e processos independentes. • Responsável por desenvolvimentos pioneiros em telecomunicações. • Empresa tende a ser conservadora em suas decisões.
Alterações em Estrutura Interna e Processos de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Forte reestruturação organizacional para maior eficiência e integração 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte alteração em processos internos, por meio de iniciativas com “Usiminas em Frente” e “Reinventando” 	<ul style="list-style-type: none"> • Alterações estruturais e melhorias em processos são parcimoniosas, geralmente por incorporação de melhorias tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa tem alterado sua estrutura interna, com implantação de Centro de Serviços, estrutura matricial, entre outros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem alterado sua estrutura interna e processos de gestão, como resposta a seu processo de reorganização interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa tem alterado processos e estruturas internos como reflexo de alterações no cenário competitivo

QUADRO 8.7.2. – Síntese de aspectos da práxis estratégica das empresas estudadas.

Fonte: Elaborado pelo autor

	GOL	USIMINAS	LOCALIZA	“Alfa”	“Beta”	“Gama”
Principais eventos	<ul style="list-style-type: none"> Existência do “comitê da estratégia” para suporte aos acionistas Operacionalização por meio de workshops 	<ul style="list-style-type: none"> Principais eventos: workshops de planejamento, comitê executivo, comitê de investimento e seminários esporádicos. Foco na comunicação, reforço e legitimação da estratégia 	<ul style="list-style-type: none"> Principais eventos de estratégia: workshops do processo anual, reuniões off-site e reuniões de diretoria 	<ul style="list-style-type: none"> Workshops e reuniões periódicas como principais eventos da estratégia. Principais contribuições dos workshops: retirar executivos da rotina, permitir pensar “fora da caixa” e gerar comunicação e entendimento comum da estratégia. 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniões de rotina do negócio são os principais eventos em que a empresa discute sua estratégia. 	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhamento dos resultados ocorre por meio de reuniões periódicas, que variam conforme nível hierárquico. Eventos tendem a se alterar ao longo do tempo, pois (1) a matriz não impõe processo padrão, (2) equipe busca replicar aprendizados do ano anterior, (3) foco dado pela empresa pode variar e (4) mudança do executivo encarregado do processo.
Processo Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Processo de planejamento em estabelecimento Plano com horizonte de 5 anos, com detalhes táticos continuamente revistos 	<ul style="list-style-type: none"> Processo anual de planejamento dividido em cinco fases: concepção, diagnóstico, formulação e objetivos, definição de projetos e gestão estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> Processo de planejamento anual contempla 4 anos (1 orçamento + 3 projeções) Utiliza contratos de gestão com metas acompanhadas periodicamente e que influenciam remuneração. 	<ul style="list-style-type: none"> Processo anual estruturado em: (1) Planejamento Estratégico Plurianual, (2) Plano de Negócios, (3) Plano Orçamentário Plurianual e (4) Monitoramento de Resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Abordagem de “Visão Geral”: (1) A partir das aspirações dos acionistas, foram identificados os principais pilares estratégicos para a organização; (2) a missão da empresa foi reescrita, com base nos pilares estratégicos identificados; (3) foi realizado um inventário dos diversos projetos na empresa; (4) os projetos levantados foram analisados e priorizados conforme sua adequação à nova missão da organização e (5) os projetos com melhor alinhamento e contribuição foram inseridos no Business Plan da empresa, revisado trimestralmente ou com maior frequência 	<ul style="list-style-type: none"> Cronograma do processo anual definido pela matriz corporativa. Área local de planejamento tem liberdade para definir o processo, desde que mantenha prazos e entregas acordados. Área local de planejamento atua junto aos “pontos focais” de cada unidade de negócio, por meio de diversas reuniões e discussões pontuais. Processo anual de planejamento contempla: (1) planejamento interno, (2) Projeções, (3) Revisão, (4) Consolidação Corporativa e (5)

					<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de projetos como meio para garantir caráter transformacional da estratégia. 	Elaboração do orçamento.
Ferramentas	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramentas mais utilizadas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise Financeira de Investimentos ▪ Análise SWOT ▪ Balanced Scorecard ▪ Declaração de Visão e Missão ▪ Fatores Críticos de Sucesso ▪ Gestão de Projetos ▪ Planejamento de Cenários 	<ul style="list-style-type: none"> • Principais ferramentas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise de Grupos Estratégicos ▪ Análise Financeira de Investimentos ▪ Análise SWOT ▪ Balanced Scorecard ▪ Declaração de Visão e Missão ▪ Fatores Críticos de Sucesso ▪ Matriz das Estratégias Genéricas ▪ Modelo das Cinco Forças Competitivas ▪ Planejamento de Cenários • Alta eficácia das ferramentas. Foco em análise factual e no “fazer acontecer”. • Tanto critérios racionais quanto culturais na escolha das ferramentas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Principais ferramentas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise de Cadeia de Valor ▪ Análise SWOT ▪ Benchmarking Estratégico ▪ Declaração de Visão e Missão ▪ Fatores Críticos de Sucesso ▪ Inteligência Competitiva ▪ Método de Expansão e Diversificação ▪ Planejamento de Cenários 	<ul style="list-style-type: none"> • Principais ferramentas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise de Grupos Estratégicos ▪ Análise SWOT ▪ Benchmarking Estratégico ▪ Declaração de Visão e Missão ▪ Gestão de Projetos ▪ Gestão de Riscos ▪ Matriz de Fusões e Aquisições ▪ Modelo das Cinco Forças Competitivas ▪ Modelos de Excelência ▪ Técnicas de Geração de Ideias (Brainstorming ou Delphi) • Principal contribuição das ferramentas reside na análise e estruturação dos problemas e, secundariamente, mapeamento de incertezas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Principais ferramentas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise Financeira de Investimentos ▪ Declaração de Visão e Missão ▪ Gestão de Projetos ▪ Gestão de Riscos ▪ Matriz de Fusões e Aquisições ▪ Método de Expansão e Diversificação ▪ Planejamento de Cenários • Ferramentas são percebidas como altamente eficazes e focalizam a análise estruturada dos problemas e o “fazer acontecer” a estratégia. • Processos e ferramentas têm sido alterados ao longo do tempo, também como resultado do processo de reorganização da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Principais ferramentas utilizadas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise Financeira de Investimentos ▪ Benchmarking Estratégico ▪ Declaração de Visão e Missão • Ferramentas são eficazes no processo de construção de raciocínio, ajudando estruturar diagnóstico e caminhos.

QUADRO 8.7.3. – Síntese de aspectos das práticas estratégicas das empresas estudadas.

Fonte: Elaborado pelo autor

	GOL	USIMINAS	LOCALIZA	“Alfa”	“Beta”	“Gama”
Estrutura organizacional suporte à estratégia	<ul style="list-style-type: none"> Departamento com 18 pessoas subordinadas ao VP de Finanças, Estratégia, TI e Novos Negócios 	<ul style="list-style-type: none"> Mesma diretoria de Fusões e Aquisições 	<ul style="list-style-type: none"> Não existe estrutura dedicada – processo anual é realizado por Relação com Investidores e Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> Diretoria de Estratégia diretamente subordinada ao presidente da empresa, bastante próxima da Vice-Presidência de Fusões e Aquisições; 	<ul style="list-style-type: none"> Área de planejamento estratégico estruturada como gerência na diretoria de finanças. Projeções de curto, médio e longo prazo, avaliações de aquisições e avaliações ad-hoc são as principais responsabilidades da gerência. 	<ul style="list-style-type: none"> Área de planejamento estratégico estruturada como diretoria, subordinada à Vice-Presidência de Estratégia. Inovação, Qualidade e Revisão de Processos também subordinadas à mesma Vice-Presidência. Rotatividade de pessoal acima da média.
Perfil, carreira e papel dos envolvidos	<ul style="list-style-type: none"> Profissionais com ação altamente analítica Executivo sênior com experiência no setor, doutorado em administração e cursando segundo doutorado técnico Média Gerência instrumenta análises e possui papel de implementação. 	<ul style="list-style-type: none"> Foco analítico dos profissionais Executivo sênior economista, com MBA e carreira desenvolvida em bancos de investimento Média Gerência oferece informações, garante factibilidade e implementa estratégia 	<ul style="list-style-type: none"> Inexistência de perfil preponderante dos envolvidos Executivo sênior é “self-made man”, fundador da empresa, formado em Administração. Média gerência participa garantindo factibilidade e posterior implementação 	<ul style="list-style-type: none"> Perfil dos envolvidos no processo é eminentemente analítico Executivo sênior formado em engenharia, com carreira em consultoria estratégica. Envolvimento da média gerência como fornecedor de inputs e posteriormente execução. 	<ul style="list-style-type: none"> Perfil dos envolvidos no processo é eminentemente analítico Executivo sênior é engenheiro com MBA no exterior, desenvolveu sua carreira em consultorias e outros setores. Média gerência provê informações para subsidiar as decisões estratégicas e posteriormente implementa essas decisões. 	<ul style="list-style-type: none"> Perfil dos envolvidos no processo é eminentemente analítico Executivo Sênior iniciou carreira em consultoria de estratégia e depois atuou em outras empresas do setor. É engenheiro com MBA no exterior. Papel da média gerência é de implementadora das decisões tomadas, definindo forma mais eficiente de implementar decisões.
Uso e papel de Consultorias	<ul style="list-style-type: none"> Uso ocasional de consultorias especializadas em transportes aéreos 	<ul style="list-style-type: none"> Empresa sempre utiliza consultorias tanto no processo de formulação quanto de implementação Busca revezamento entre as consultorias 	<ul style="list-style-type: none"> Uso considerável de consultorias e adota postura de revezamento entre as mesmas Consultorias auxiliam com análises de mercados, operações e tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza diversas consultorias, adotando postura de alternância entre as mesmas. Seleção com base na expertise e não em custo. Contribuição das consultorias em trazer informações mundiais do setor e também em conferir credibilidade ao planejamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Empresa usa frequentemente consultorias tanto na formulação quanto na implementação das estratégias. 	<ul style="list-style-type: none"> A empresa constantemente utiliza consultorias no processo, sendo que frequentemente as mesmas consultorias são utilizadas (potencializa conhecimento da realidade da empresa). Consultorias: trazem inputs para processo estratégicos, se engajam nas discussões e trazem metodologia para gestão dos projetos estratégicos.

Uso e papel de Imprensa de Negócios	<ul style="list-style-type: none"> • Imprensa de negócios: publicações especializadas e releases do mercado de capitais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relevância mediana para imprensa de negócios: órgãos especializados e Bloomberg. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imprensa de negócios fornece informações: bancos de investimento, boletim Focus, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza imprensa de negócios mas, mais relevante que publicações da área, são as próprias associações do setor como a ABRADDEE e ANEEL. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imprensa de negócios relevante sobretudo no que se refere a análise de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imprensa de negócios prove informações, além de existirem órgãos setoriais relevantes (ex. ANATEL).
--	---	--	---	---	---	---

QUADRO 8.7.4. – Síntese de aspectos dos praticantes da estratégia das empresas estudadas.

Fonte: Elaborado pelo autor

Análise da Pesquisa Empírica

Realizam-se neste capítulo análises acerca dos dados obtidos na pesquisa de campo da tese. Tais análises serão realizadas de duas formas: a primeira configura uma análise horizontal das empresas, enquanto a segunda representa uma análise transversal entre empresas focalizando cada elemento da Estratégia como Prática (práxis, práticas e praticantes).

A análise horizontal se desdobra em três estudos, um que focaliza os dados obtidos no survey e busca analisar as inter-relações do elemento da ECP de forma agregada, outro que busca explorar estas mesmas inter-relações dentro dos clusters obtidos e um terceiro que analisa cada empresa do estudo de caso e trata das mesmas inter-relações. A análise transversal focaliza cada elemento da Estratégia como Prática e busca estudá-lo à luz combinada das informações obtidas tanto no survey quanto no estudo de caso.

9.1 Análise horizontal agregada do survey

Na análise horizontal do survey buscar-se-á verificar os diversos elementos da Estratégia como Prática dentro das empresas respondentes do survey. Esta análise será realizada em duas fases: uma primeira estudando todas as empresas, de forma geral; e a segunda analisando os alinhamentos dentro dos clusters que puderam ser estruturados a partir dos agrupamentos estatísticos dos dados.

Compreensão Setorial

Conforme apresentado no próprio capítulo da pesquisa survey, as variáveis de compreensão setorial foram estruturadas ao longo de quatro construtos principais: orientação externa, orientação interna, dinamicidade e mobilidade.

Acerca do construto orientação externa, mesmo que as variáveis estudadas não tenham constituído um construto com validade estatística, houve certa congruência quando os dados são analisados de forma geral. Em linhas gerais, houve forte concordância com a consideração do foco externo na elaboração das estratégias: considerando tanto “concordo” quanto “concordo fortemente”, 73,1% dos respondentes concordaram que as empresas do setor colocam fatores externos em primeiro plano de análise e 57,7% concordaram com o fato do sucesso competitivo ser percebido como resposta ao ambiente externo.

Esta concordância acerca da orientação externa se torna bastante interessante quando são analisadas as respostas sobre orientação interna, sobretudo em competências. Considerando também tanto “concordo” quanto “concordo fortemente”, 65,4% dos respondentes afirmaram colocar fatores internos no primeiro plano de análise, mesmo percentual de respostas concordando com o fato de cada empresa possuir suas próprias (e distintas) competências e capacidades. Este fato pode sinalizar que, diferente do que advogam alguns autores, as visões externas e internas da estratégia não podem ser tomadas como suplementares, mas sim como complementares.

Ainda acerca do tema orientação interna da estratégia, dois pontos são dignos de menção: Primeiro, o aspecto específico do conhecimento não pareceu ser fortemente considerado pelas empresas: considerando tanto “discordo” quanto “discordo fortemente”, 42,3% dos respondentes discordam da afirmação de que a principal função das firmas no setor seja integrar conhecimentos e 46,2% discordam que o conhecimento relevante no setor seja obtido somente “na prática”. Segundo, embora tenham atribuído relevância para os fatores internos na estratégia, 46,2% das empresas discordaram da afirmação de estarem conduzindo medidas reais para evitar a imitação de competências e conhecimentos pelos concorrentes.

Acerca da dinamicidade dos setores das empresas, tem-se que este construto foi principalmente quantificado por meio de variáveis concernentes ao crescimento da demanda e à inovação no setor. Sobre evolução da demanda, tem-se que 80,7% das empresas participantes concordaram com a afirmação de que seus setores têm apresentado rápido crescimento ao longo dos últimos três anos.

Inovação parece de fato ser um tema de preocupação para as empresas, dado que 65,4% concordaram com o fato de investimentos em pesquisa e inovação serem

prioritários no setor. Acerca desta inovação, tem-se que houve concordância mais pronunciada com a mudança em processos. No que tange a produto, não houve tendência definida, dado que 38,4% discordaram e 34,6% concordaram com a afirmação de que o setor hoje oferece produtos e serviços não disponíveis há três anos. Em contrapartida, 46,1% concordaram (enquanto 30,7% discordaram) com a afirmação de que o setor hoje utiliza processos não disponíveis há 3 anos.

A inovação, contudo, parece não ser fator crucial em viabilizar o ingresso de novos competidores em setores com fortes barreiras à entrada: 42,3% das empresas discordaram da afirmação de que as firmas entravam em seus setores competindo por meio de inovações.

Finalizando este construto, temos a verificação de setores de alta tecnologia. Embora a moda das respostas tenha sido “discordo” (com 30,8% dos respondentes), 50% concordaram com a afirmação de que o setor industrial poderia ser considerado como alta tecnologia. Este fato merece destaque, pois dentre os respondentes as empresas que mais se aproximavam de setores típicos de alta tecnologia são aquelas de telecomunicações, que representaram 8% das empresas respondentes. Frente a esta aparente contradição, embora não se tenha conseguido explorar este tema mais profundamente, sugerem-se duas possíveis explicações: (1) a Tecnologia de Informação hoje está presente em quase todos os setores e tem papel importante em viabilizar os processos de negócio, de forma que esta presença de TI pode justificar a alta frequência da resposta de “alta tecnologia” e (2) não se pode desprezar o possível desejo dos gestores de que seus setores de fato fossem de alta tecnologia, dado que esta classificação, de uma forma ou de outra, encerra conceitos positivos como “tecnologia de ponta”, “alta competitividade”, etc.

Analisando o último construto, mobilidade, temos evidenciada a preocupação das empresas com entrada de novas empresas e produtos substitutos, mesmo em condições que configuram barreiras à entrada e à saída. Novamente considerando as respostas “concordo” e “concordo fortemente”, tem-se que 57,7% das respondentes concordaram com a preocupação em se defender da ameaça de novas empresas e produtos substitutos. Acerca das barreiras, 50% das empresas concordaram com a afirmação de que se novas empresas desejassem entrar em seus setores incorreriam em grandes dificuldades, enquanto 42,3% das respondentes concordaram que se as empresas desejassem sair dos setores incorreriam em altos custos.

Alinhado ao fato das barreiras estruturais verificadas acima, temos que a contestabilidade de mercados não ficou evidenciada nas respostas: considerando tanto

“discordo” quanto “discordo fortemente”, temos que 69,3% das empresas discordaram do fato de que novas empresas pudessem entrar e sair de seus setores, incorrendo em dificuldades mínimas tanto na entrada quanto na saída.

Finalizando esta subseção, temos que analisados de forma agregada, os dados evidenciaram (1) setores com demanda em crescimento, com foco em inovação sobretudo em processos, (2) setores com presença relevante de barreiras à entrada e à saída, dentro dos quais as empresas se mostram preocupadas em se defender de novas empresas e produtos substitutos, (3) complementaridade dos focos em fatores externos e internos à empresa, no processo de avaliação de suas estratégias e (4) que a questão conhecimento terminou relegada a segundo plano por estas empresas.

Práxis – Conduta Competitiva

Conforme previamente apresentado, as variáveis acerca da conduta competitiva da empresa (que neste trabalho se tomará como representante da práxis estratégica) foram estruturadas ao longo de cinco construtos: desenvolver inovação, estratégia baseada em competências, estratégia baseada em conhecimentos, flexibilidade estratégica e pioneirismo e risco. Também, embora não constituam um construto propriamente dito, foram avaliadas variáveis acerca das pressões competitivas no setor.

No que tange ao construto Desenvolver Inovação, ao menos em nível agregado, não ficou evidenciada nenhuma questão surpreendente, dado que muitas das empresas respondentes procediam de setores mais estáveis. Dos respondentes, 76,9% afirmaram que menos de 10% de sua receita é proveniente de produtos não disponíveis há três anos e 79,1% das empresas indicaram investir menos de 5% de sua receita em atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação.

Acerca de Estratégia Baseada em Competências, 76,9% dos respondentes concordaram com o fato de que suas novas atuações foram decididas de forma a explorar recursos, competência e know-how que já possuíam. Além disso, tem-se que a firma não é o lócus exclusivo das competências, dado que 46,1% afirmaram que estas não residem exclusivamente dentro da empresa, mas sim espalhados na rede de fornecedores e clientes.

Analisando o caráter tácito das competências, um dos pressupostos da Visão Baseada em Recursos, tem-se que este não ficou evidenciado nas respostas dado que 42,3% das empresas discordaram da afirmação de que os concorrentes não conseguiriam compreender de forma exata e precisa a razão do sucesso da empresa. Em alguma medida

decorrente deste fato, tem-se que 50% dos respondentes discordaram de que competidores não conseguiriam imitar ou replicar suas competências.

Considerando o construto Estratégia Baseada em Conhecimento, as respostas parecem sinalizar que as empresas buscam em alguma medida gerir seu conhecimento, mas este não apresenta o caráter tácito e sistêmico que pressupõe a Visão Baseada em Conhecimento. Dos respondentes, 38,4% discordam da afirmação que concorrentes não conseguiriam ter o mesmo nível de conhecimento caso contratassem funcionários e acessassem documentos. Quanto à gestão, 57,7% afirmaram estar desenvolvendo práticas concretas de gestão do conhecimento e 88,4% concordaram com o fato de que o conhecimento hoje aplicado na empresa foi obtido combinando e integrando conhecimentos prévios.

Considerando o construto pioneirismo e risco, não houve tendência clara acerca do primeiro, mas ficou evidenciado o conservadorismo das decisões. Embora a moda da resposta tenha sido “discordo”, com 38,5%, quando se considera tanto “concordo” quanto “concordo fortemente”, tem-se que 42,3% concordam com a afirmação de que suas empresas são usualmente uma das primeiras a implementar produtos e processos inovadores. Em contrapartida, ficou evidenciado o conservadorismo das empresas em suas decisões: 53,9% discordaram da afirmação de que alocam recursos significativos a investimentos com riscos maiores que a média de suas operações.

O construto Flexibilidade Estratégica foi analisado apenas por uma variável, e ficou claro que mudanças internas ocorreram na maioria das empresas: 65,4% das empresas concordaram com o fato de estarem alterando suas estruturas organizacionais ou processos de gestão.

Por fim, analisando as variáveis acerca das pressões competitivas do setor, os dados sinalizam a condução de iniciativas para dificultar a entrada de novas empresas, para ampliar base de fornecedores e clientes, além de indicar a percepção de reduzida rivalidade interna ao setor.

Acerca da primeira questão, tem-se que 46,2% dos respondentes concordaram com a afirmação de que estão construindo iniciativas para dificultar a entrada de novas empresas no setor.

Ampliação da base de fornecedores e clientes parece ser tônica entre as empresas: 57,7% concordaram com a afirmação de que estão ampliando sua base de fornecedores, enquanto 65,4% afirmaram estar fazendo movimento similar com a base de clientes.

Por fim, avaliando a percepção de rivalidade interna do setor, tem-se que 38,5% discordaram da afirmação de que os competidores frequentemente adotam comportamento agressivo (sobretudo em preços)

Desta forma, concluindo esta subseção, os dados agregados indicam (1) que as empresas apresentam investimentos e receitas de medianos a reduzidos no que tange a inovação, (2) que suas novas atuações levaram em conta competências pré-existentes e que estas não residem somente dentro da empresa, mas estão distribuídas na rede que as circunda, (3) que mudanças em estrutura e processos de gestão têm sido bastante frequentes, (4) que as empresas são tipicamente conservadoras em suas decisões sem clara evidência de seu pioneirismo em inovações, (5) que as firmas têm buscado gerir seus conhecimentos, mas que estes não são fortemente tácitos ou sistêmicos, de forma que poderiam ser replicados, (6) que as empresas têm conduzido iniciativas no sentido de fortificar barreiras de entrada e ampliar base de fornecedores e clientes.

Analisando como estes fatores da conduta competitiva se coadunam com as características setoriais, tem-se que: primeiro, a baixa receita obtida com produtos inovadores parece estar alinhada às características de setores nos quais inovações em processos tendem a ser mais pronunciadas do que aquelas em produtos. Segundo, mesmo em setores com fortes características de barreiras a entrada e saída, as empresas continuam a buscar alternativas para fortalecer tais barreiras. Terceiro, a complementaridade entre fatores externos e internos, sugerida na subseção anterior, parece encontrar fundamentos nas práticas das empresas: ao mesmo tempo em que buscam reduzir pressão de barganha de fornecedores e clientes, dificultar entrada de novos concorrentes no setor, também se pautam em suas competências internas para definir novas atuações. Quarto, não ficou evidente o caráter tácito e sistêmico dos conhecimentos, fato alinhado com a questão de o conhecimento terminar relegada ao segundo plano das estratégias do setor.

Praticantes

Sobre o perfil das pessoas que atuam diretamente na estratégia das empresas, foi identificada clara predominância do perfil analítico: 77,0% dos respondentes afirmaram que os envolvidos na estratégia da empresa possuem atuação muito ou extremamente analítica, em oposição a apenas 26,9% que mencionaram que tais envolvidos têm atuação muito ou extremamente intuitiva.

A participação de mulheres nas estratégias ainda pode ser considerada bastante reduzida: 57,7% dos respondentes afirmaram que dentre os envolvidos na estratégia da companhia, 10% ou menos eram mulheres.

Considerando o primeiro ator interno da estratégia foco do trabalho, o executivo sênior, pôde-se identificar que este principalmente desenvolveu sua carreira na própria empresa, tendo MBA como seu grau máximo de formação. Dos respondentes, 50% afirmaram haver desenvolvido sua carreira dentro do próprio setor e outros 19,2% a desenvolveram em outras empresas dentro do mesmo setor – fato que pode sinalizar o valor do conhecimento da dinâmica de negócios do setor para aqueles que são os principais responsáveis pela estratégia da companhia.

Acerca da formação destes executivos, MBA foi a titulação mais frequentemente indicada, com 53,8% das respostas. Vale também destacar a expressiva frequência de pós-graduação acadêmica, com 26,9%, a princípio inesperada pois se estava analisando profissionais que atuam em empresas e não no meio acadêmico.

A média gerência, segundo ator interno da estratégia foco do trabalho, tem seu papel principal na implementação das estratégias da companhia. 76,9% assinalaram que a média gerência possui papel na implementação das estratégias e 38,5% marcaram que a mesma oferece informações para o processo. Acerca da postura da mesma média gerência, 88,5% atribuíram papel de implementador da estratégia para este grupo. Vale também destacar a baixa frequência (3,8%) de postura de resistência, com aversão às mudanças trazidas pela estratégia.

Alternando para a visão dos praticantes externos da estratégia, procede-se para a análise da frequência de uso e papel das consultorias. Dos respondentes, 47,4% mencionaram que consultorias são utilizadas às vezes na definição das estratégias, enquanto que 31,6% afirmaram utilizar consultorias frequentemente ou sempre. Considerando suas principais atividades, tem-se que as mais frequentes ocupações são: prover informações e outros inputs para o processo (63,2% dos casos) e efetivamente se engajar no processo de formulação (52,6% dos casos). Acerca da recontração das consultorias, tem-se tendência à alternância entre as mesmas: 50% das empresas afirmaram que a recontração de consultorias ocorre apenas às vezes, enquanto que 36% declararam que esta ocorre raramente ou nunca.

Por fim, analisando o segundo praticante externo da estratégia, pouca relevância foi atribuída à imprensa de negócios: 69,3% a consideraram de “muito pouca”, “pouca” ou “nenhuma” relevância.

Esta subseção buscou analisar os praticantes da estratégia, conforme os dados obtidos de forma agregada pelo survey. Em linhas gerais, evidenciou-se (1) o foco fortemente analítico dos envolvidos com estratégia nas empresas, (2) a importância do conhecimento do negócio, e de alguma forma da própria empresa, para o executivo sênior que tipicamente desenvolveu sua carreira na empresa ou no próprio setor, (3) o papel de implementadora da média gerência, (4) o frequente uso de consultorias e a sua alternância e (5) a baixa relevância atribuída para a imprensa de negócios. A próxima subseção focalizará outro elemento da ECP: as práticas.

Práticas

A última subseção sobre análise geral buscará tratar das práticas estratégicas identificadas no survey, abordando temas como eventos e ferramentas utilizadas e a contribuição esperada de ambos.

A respeito dos eventos utilizados, reuniões periódicas de negócio e workshops de planejamento foram os mais comumente mencionados, com 69,2% e 65,4% de frequência, respectivamente. No que tange à contribuição destes eventos, fuga da rotina e mudança/confirmação da estratégia foram as indicadas com maior grau de relevância dentre as alternativas disponibilizadas.

Passando à análise das ferramentas estratégicas utilizadas, o quadro 9.1.1 traz de forma sintética o ranking de utilização e de conhecimento das ferramentas de estratégia analisadas neste estudo. Considerando escala de utilização em que 5 = sempre e 1 = nunca, Análise Financeira de Investimentos, Declaração de Visão e Missão, Planejamento de Cenários, Análise SWOT e Gestão de Projetos foram as ferramentas mencionadas como as mais utilizadas pelas empresas, ao passo que Matriz de Parenting Corporativo, Relógio da Estratégia de Bowman, Matriz de Ansoff, Matriz de Globalização e Análise de Opções reais foram as menos utilizadas. Para fins de cálculo da utilização, foram desconsideradas respostas em que se afirmava desconhecer determinada ferramenta.

Baseando-se na frequência da resposta “desconheço” entre as ferramentas, Relógio da Estratégia de Bowman, Matriz de Parenting Corporativo, Matriz de Globalização, Análise PESTLE e Diamante de Porter foram as ferramentas de estratégia menos conhecidas pelas empresas.

Considerando a percepção de eficácia das ferramentas utilizadas pelas empresas, tem-se que estas são avaliadas como de alta eficácia: dos respondentes, 61,5% avaliaram as ferramentas como altamente ou extremamente eficazes. Vale também destacar o

resultado da análise apresentada no quadro 7.4.1, que não apresentou correlação negativa significativa entre o grau de eficácia percebida e a utilização de alguma ferramenta específica, de forma que o uso de nenhuma ferramenta parecia “comprometer” a eficácia global.

TABELA 9.1.1. – Utilização e conhecimento das ferramentas

Utilização(*)		Desconhecimento(**)	
1	Análise Financeira de Investimentos	4,46	
2	Declaração de Visão e Missão	4,23	
3	Planejamento de Cenários	3,73	
4	Análise SWOT	3,72	
5	Gestão de Projetos	3,69	
6	Benchmarking Estratégico	3,65	
7	Gestão de Riscos	3,64	
8	Fatores Críticos de Sucesso	3,32	
9	Inteligência Competitiva	3,24	
10	Técnicas de Geração de Ideias: Brainstorming ou Método Delphi	3,20	
11	Balanced Scorecard	2,96	
12	Modelo das Cinco Forças Competitivas	2,96	
13	Análise da Cadeia de Valor	2,85	
14	Análise PESTLE	2,83	
15	Análise de Grupos Estratégicos	2,83	
16	Modelos de Excelência	2,65	
17	Matriz das Estratégias Genéricas	2,57	
18	Matriz de Fusões e Aquisições	2,30	
19	Matrizes de Portfólio	2,09	
20	Análise do Ciclo de Vida da Indústria	2,00	
21	Métodos de Expansão/Diversificação	1,95	
22	Diamante de Porter	1,72	
23	Análise das Opções Reais	1,67	
24	Matriz de Globalização	1,53	
25	Matriz de Ansoff	1,44	
26	Relógio da Estratégia de Bowman	1,27	
27	Matrizes de Parenting Corporativo	1,08	
1	Relógio da Estratégia de Bowman		57,7%
2	Matrizes de Parenting Corporativo		50,0%
3	Matriz de Globalização		42,3%
4	Análise PESTLE		30,8%
5	Diamante de Porter		30,8%
6	Matriz de Ansoff		30,8%
7	Análise das Opções Reais		30,8%
8	Métodos de Expansão/Diversificação		26,9%
9	Inteligência Competitiva		19,2%
10	Matrizes de Portfólio		15,4%
11	Fatores Críticos de Sucesso		15,4%
12	Matriz das Estratégias Genéricas		11,5%
13	Modelos de Excelência		11,5%
14	Matriz de Fusões e Aquisições		11,5%
15	Análise do Ciclo de Vida da Indústria		11,5%
16	Análise de Grupos Estratégicos		7,7%
17	Modelo das Cinco Forças Competitivas		7,7%
18	Análise SWOT		3,8%
19	Técnicas de Geração de Ideias: Brainstorming ou Método Delphi		3,8%
20	Gestão de Riscos		3,8%
21	Planejamento de Cenários		0,0%
22	Análise da Cadeia de Valor		0,0%
23	Balanced Scorecard		0,0%
24	Análise Financeira de Investimentos		0,0%
25	Declaração de Visão e Missão		0,0%
26	Benchmarking Estratégico		0,0%
27	Gestão de Projetos		0,0%

* Escala de utilização varia de 1 = nunca até 5 = sempre, excluindo aqueles que afirmavam desconhecer a ferramenta

** Desconhecimento indica frequência da resposta “desconheço” em cada ferramenta

Fonte: Elaborado pelo autor

Análise com fatos e dados foi a principal contribuição atribuída às ferramentas, com frequência de 76,9% entre as respostas obtidas. Realizar conjecturas sobre o futuro e fazer as coisas acontecerem foram as outras contribuições mencionadas, com presença em 53,8% e 50,0% das respostas, respectivamente.

Acerca dos critérios de escolha das ferramentas, pôde ser observada forte complementaridade entre fatores racionais e político/econômico/culturais de decisão. Considerando tanto as respostas “concordo” quanto “concordo fortemente”, 65,4% dos respondentes concordaram em racionalmente buscar a ferramenta estratégica mais adequada para determinada situação, ao passo que similares 65,4% indicaram que fatores culturais, políticos e econômicos influenciam a escolha das ferramentas.

Finalizando, analisando as questões de adaptação e recursividade das ferramentas, tem-se que 92,3% dos respondentes concordaram com a afirmação de que

buscam adaptar as ferramentas à realidade da organização. Esta clara orientação não pode ser verificada na questão de recursividade, dado que as respostas ficaram relativamente distribuídas em dois polos: 53,8% afirmaram discordar (totalizando respostas “discordo” e “discordo fortemente”) enquanto 38,4% afirmaram concordar (“concordo” e “concordo fortemente”) com a afirmação de que eventos tendem a ter mesmo formato e as mesmas ferramentas tendem a ser utilizadas ao longo do tempo.

Esta última subseção finaliza a análise agregada do survey, explorando as práticas estratégicas utilizadas. Em linhas gerais, (1) reuniões periódicas de negócios e workshops de planejamento foram os eventos de maior utilização, (2) análise embasada em fatos e dados foi a principal contribuição atribuída às ferramentas, (3) ficou evidenciada complementaridade entre fatores racionais e culturais/políticos na escolha de ferramentas e (5) adaptação das ferramentas à organização parece ser tônica.

O quadro 9.1.1 resume os pontos mais relevantes da análise agregada do survey. A próxima seção buscará desenvolver e explorar as relações verificadas entre cada um dos elementos da ECP dentro dos clusters particulares obtidos no survey.

Elemento ECP	Pontos relevantes da análise agregada
Setor industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Setores com demanda crescente; • Inovação principalmente em processos; • Setores com barreiras estabelecidas à mobilidade; • Focos externo e interno da estratégia considerados complementares; • Pouca relevância atribuída ao conhecimento para as estratégias do setor.
Práxis	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa receita com produtos inovadores; • Constante preocupação com o fortalecimento de barreiras à entrada; • Postura competitiva alinhada à complementaridade das visões externa e interna mencionadas acima; • Caráter tácito e sistêmico do conhecimento não ficou evidenciado.
Práticas	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões periódicas e workshops como eventos mais frequentes; • Análise embasada em fatos e dados como principal contribuição das ferramentas; • Complementaridade entre fatores racionais e culturais/políticos na escolha de ferramentas; • Adaptação das ferramentas à organização.
Praticantes	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil predominantemente analítico; • Executivo sênior com carreira tipicamente na empresa ou no setor; • Média gerência como implementadora de decisões; • Uso frequente de consultorias com busca de alternância entre elas; • Baixa relevância atribuída à imprensa de negócios.

QUADRO 9.1.1. – Resumo das análises agregadas

Fonte: Elaborado pelo autor

9.2 Análise horizontal por clusters do survey

As subseções anteriores buscavam analisar de forma agregada os dados obtidos por meio da pesquisa survey. Nesta subseção, utilizar-se-á o agrupamento de clusters sugerido no capítulo 7 para investigar de forma mais próxima os dados, identificando padrões existentes entre grupos de empresas.

Primeiramente, faz-se necessário retomar a classificação de clusters proposta. Com base nas variáveis de compreensão setorial, foram definidos quatro agrupamentos, a seguir sucintamente resumidos:

Desta forma, a partir dos quatro gráficos anteriores, podemos identificar a orientação geral de cada um dos agrupamentos obtidos.

- Cluster 1 – “Foco em produtos”, setores com demanda crescente, baixas barreiras à entrada e saída e foco na inovação, principalmente no lançamento de novos produtos;
- Cluster 2 – “Melhorias em processos”, setores com demanda estável, medianas barreiras à entrada e à saída, foco na inovação, sobretudo em processos, e grande relevância de competências e conhecimentos;
- Cluster 3 – “Estabelecidas e protegidas”, setores com demanda estável, altas barreiras para entrada e saída de empresas, pequeno esforço de inovação e alto foco em questão de competências;
- Cluster 4 – “Estáveis”, setores com demanda estável, baixas barreiras para entrada e saída de empresas, pouco foco em inovação e alto foco em questão de competências;

Considerando estes agrupamentos, pôde-se verificar quais variáveis de avaliação da conduta competitiva (práxis) apresentavam diferenças significativas entre os clusters. Para o percentual de receita de novos produtos, utilizou-se a escala 1=0<x<10%, 2=10%<x<25%; 3=25%<x<50% e 4= superior a 50%; enquanto que para as outras variáveis, tinha-se 1=discordo fortemente e 5 = concordo fortemente. A tabela 9.2.1. apresenta tais variáveis e suas medidas de mediana, segundo e terceiro quartil, que foram utilizadas para identificar diferenças entre clusters.

Assim, a partir do quadro anterior, podemos identificar a orientação geral de cada um dos agrupamentos obtidos.

TABELA 9.2.1. – Variáveis diferenciadoras entre os clusters

	% Receita Novos Produtos				Tolerância Riscos				Construção Barreiras			
	C1-FP	C2-MP	C3-EP	C4-E	C1-FP	C2-MP	C3-EP	C4-E	C1-FP	C2-MP	C3-EP	C4-E
1° Quartil	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,75	1,00	2,00	4,00	3,00	2,75	2,00
3° Quartil	1,00	2,25	1,00	1,50	3,00	3,00	2,25	2,50	4,50	4,00	4,00	3,00
Mediana	1,00	1,50	1,00	1,00	2,00	3,00	1,00	2,00	4,00	4,00	3,00	2,00

	Ampliação de Fornecedores				Competência para Novos Produtos				Dif. Competitivos Fora Firma			
	C1-FP	C2-MP	C3-EP	C4-E	C1-FP	C2-MP	C3-EP	C4-E	C1-FP	C2-MP	C3-EP	C4-E
1° Quartil	2,50	4,00	1,00	3,00	4,50	4,00	3,00	3,00	4,50	2,75	3,00	2,50
3° Quartil	4,50	4,25	3,25	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00
Mediana	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	3,50	4,00	5,00	3,00	4,00	3,00

Fonte: Elaborado pelo autor

- Cluster 1 – “Foco em produtos”, alinhado com as necessidades de inovação em produtos, tem-se empresas com, comparativamente, ligeira maior tolerância a riscos (2ª maior mediana, mas maior terceiro quartil), maior utilização de competências internas para o lançamento de novos produtos (maiores mediana e quartis) e com maior relevância dos diferenciais competitivos distribuídos pela rede de fornecedores e clientes da empresa (maior mediana e quartis). Também foi registrado o foco na construção de barreiras à entrada (maior mediana e quartis). Contudo, diferentemente do que seria esperado, não foi sinalizado grande percentual de receita oriundo de novos produtos (baixa mediana e quartis regulares).
- Cluster 2 – “Melhorias em processos”, que apresentou comparativamente maior tolerância a risco entre os 4 clusters (maior mediana e quartis), relevância mediana da questão de competência para novas atuações (2ª maior mediana, mas maiores quartis) e ampliação da base de fornecedores (maior mediana e segundo maior terceiro quartil). Diferentemente do que seria o esperado, apresentou (ligeiro) maior percentual de receita com novos produtos (maior mediana e quartis)
- Cluster 3 – “Estabelecidas e protegidas”, em linha com o caráter fortemente delimitado dos setores, tem-se empresas mais conservadoras com menor tolerância a risco (menor mediana), menores preocupações com ampliação de base de fornecedores (menor mediana) e com competências para lançamento de novos produtos (menor mediana). Em uma resposta que pode sugerir que as barreiras à entrada já estão configuradas no setor e que não se faz necessário desenvolver atividades que reforcem as mesmas, este cluster também obteve a menor mediana em construção de barreiras.

- Cluster 4 – “Estáveis”, em linha com um setor de demanda estável e baixas barreiras de entrada e saída, encontram-se empresas com baixa preocupação com construção de barreiras (menor mediana), pouca receita de novos produtos (menor mediana e 2º menor terceiro quartil), menor tolerância a riscos (2ª menor mediana e menor terceiro quartil), menor preocupação com diferenciais competitivos localizados fora da empresa (menor mediana e menores quartis)

Processo similar foi conduzido para as variáveis acerca dos praticantes da estratégia, identificando quais apresentavam diferenças significativas entre os clusters. A tabela abaixo apresenta tais variáveis e suas medidas:

TABELA 9.2.2. – Variáveis de Praticantes distintas entre cluster

	Ação Analítica dos Envolvidos				Papel da Imprensa de Negócios			
	C1-FP	C2-MP	C3-EP	C4-E	C1-FP	C2-MP	C3-EP	C4-E
1º Quartil	4,50	4,00	3,75	3,00	3,50	2,00	3,00	1,00
3º Quartil	5,00	5,00	5,00	4,00	4,50	3,00	4,25	2,00
Mediana	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,50	3,50	1,00

Fonte: Elaborado pelo autor

- Cluster 1 – “Foco em produtos”, com maior ação analítica dos envolvidos na estratégia da companhia (maior mediana e maiores quartis) e maior relevância da imprensa de negócios (maior mediana e maiores quartis);
- Cluster 2 – “Melhorias em processos”, alta ação analítica (2ª maior mediana e maior 1º quartil) e baixa relevância da imprensa de negócios (2ª menor mediana)
- Cluster 3 – “Estabelecidas e protegidas”, alta ação analítica (2ª maior mediana) e maior relevância da imprensa de negócios (2ª maior mediana)
- Cluster 4 – “Estáveis”, menor ação analítica dos envolvidos (menor mediana e menores quartis) e menor relevância da imprensa de negócios (menor mediana e quartis).

Similarmente, os clusters foram utilizados para as ferramentas estratégicas utilizadas no trabalho. Apenas para recordar, a escala utilizada para as ferramentas variava de 1=nunca e 5 = sempre. A tabela abaixo apresenta tais variáveis e suas medidas: terceiro quartil, que foram utilizadas para identificar diferenças entre clusters:

TABELA 9.2.3. – Variáveis de Ferramentas distintas entre clusters

	Análise SWOT				Planejamento de Cenários				Análise PESTLE			
	C1-FP	C2-MP	C3-EP	C4-E	C1-FP	C2-MP	C3-EP	C4-E	C1-FP	C2-MP	C3-EP	C4-E
1º Quartil	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	3,75	3,00	2,00	2,00	1,50	4,00	1,00
3º Quartil	4,00	5,00	5,00	3,00	4,50	5,00	5,00	3,50	4,00	4,00	5,00	1,00
Mediana	4,00	4,00	5,00	2,00	4,00	4,00	4,50	2,00	3,00	3,50	4,00	1,00

	Inteligência Competitiva				Modelos de Excelência				Diamante de Porter			
	C1-FP	C2-MP	C3-EP	C4-E	C1-FP	C2-MP	C3-EP	C4-E	C1-FP	C2-MP	C3-EP	C4-E
1º Quartil	4,00	3,50	4,00	1,00	5,00	2,00	2,00	1,00	5,00	2,00	1,00	1,00
3º Quartil	4,00	4,50	5,00	2,00	5,00	3,50	3,50	2,00	5,00	2,00	2,00	1,00
Mediana	4,00	4,00	4,50	1,00	5,00	3,00	3,00	1,00	5,00	2,00	1,50	1,00

	Cinco Forças Competitivas				Matriz Globalização			
	C1-FP	C2-MP	C3-EP	C4-E	C1-FP	C2-MP	C3-EP	C4-E
1º Quartil	1,00	3,50	2,00	1,00	5,00	1,00	1,00	0,75
3º Quartil	2,50	5,00	4,00	3,00	5,00	2,50	1,00	1,00
Mediana	1,00	4,00	3,00	2,00	5,00	1,00	1,00	1,00

	Análise Financeira de Investimentos				Benchmarking Estratégico			
	C1-FP	C2-MP	C3-EP	C4-E	C1-FP	C2-MP	C3-EP	C4-E
1º Quartil	4,00	4,75	5,00	2,50	3,00	3,75	3,00	2,00
3º Quartil	4,50	5,00	5,00	5,00	3,50	5,00	4,25	3,50
Mediana	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	5,00	4,00	3,00

Fonte: Elaborado pelo autor

- Cluster 1 – “Foco em produtos”, com maior utilização de Modelos de Excelência, Diamante de Porter e Matrizes de Globalização.
- Cluster 2 – “Melhorias em processos”, com maiores utilizações de Cinco Forças Competitivas, Benchmarking Estratégico e relevante uso de Análise Financeira de Investimentos (maior mediana, mas 2º maior primeiro quartil). Neste caso, a análise das cinco forças parece estar alinhada às iniciativas de ampliação da base de fornecedores para redução de barganha, enquanto o benchmarking pode estar agindo como fonte de oportunidades para as melhorias em processos.
- Cluster 3 – “Estabelecidas e protegidas”, agrupamento que apresentou as maiores utilizações das ferramentas Análise SWOT, Planejamento de Cenários, Análise PESTLE, Inteligência Competitiva e Análise Financeira de Investimentos. Estes dados parecem estar bastante coerentes com a realidade de setores tradicionais e estabelecidos, nos quais o caráter estrutural estável permite que análises e conjecturas sobre futuro sejam mais efetivas (por isto talvez o expressivo uso de SWOT e Planejamento de Cenários). Além disso, as fortes barreiras à entrada do setor podem advir de grandes mobilizações de capital, o que ratificaria o grande uso de Análise Financeira de Investimentos;

- Cluster 4 – “Estáveis”, que apresentou a menor utilização de praticamente todas as ferramentas acima mencionadas, fato que parece estar alinhado à sua postura de “reclusão” frente à estratégia.

Ainda acerca das práticas, os clusters permitiram identificar diferenças nas respostas acerca da escolha de ferramentas por questões culturais e políticas. A tabela abaixo apresenta tais variáveis e suas medidas:

TABELA 9.2.4. – Escolha de Ferramentas entre clusters

	Escolha por Questões Culturais e Políticas			
	C1-FP	C2-MP	C3-EP	C4-E
1º Quartil	1,50	4,00	3,00	3,50
3º Quartil	2,00	4,00	4,00	4,00
Mediana	2,00	4,00	4,00	4,00

Fonte: Elaborado pelo autor

- Cluster 1 – “Foco em produtos”, menor preponderância de questões culturais e políticas, que parece estar alinhada ao caráter extremamente analítico-racional dos envolvidos no processo estratégico.
- Cluster 2 – “Melhorias em processos”, Cluster 3 – “Estabelecidas e protegidas” e Cluster 4 – “Estáveis” com maior presença de questões políticas e culturais na escolha de ferramentas.

Esta seção finaliza o tratamento das análises do survey, com a exploração dos elementos de setor, práxis, práticas e praticantes dentro dos quatro clusters obtidos pelo agrupamento dos dados do survey (vide resumo no quadro 9.2.1). A próxima seção explora os dados da outra estratégia de pesquisa empírica do método combinado, o estudo de caso.

9.3 Análise horizontal dos casos

GOL Linhas Aéreas Inteligentes

Analisando o setor industrial da GOL, como o pano de fundo para suas decisões estratégicas, encontra-se um segmento com a demanda em relativo crescimento e que presencia um forte movimento de redução de tarifas, principalmente com a entrada de companhias aéreas de baixo custo.

A inovação no setor tende a ser reduzida em seu serviço fim, mas relevante em serviços auxiliares, sobretudo aqueles alavancados pela utilização da tecnologia de informação.

Elemento ECP	Cluster 1: Foco em produtos	Cluster 2: Melhorias em processos	Cluster 3: Estabelecidas e protegidas	Cluster 4: Estáveis
Setor industrial	Demanda crescente, baixas barreiras à entrada e inovação em produtos.	Demanda estável, medianas barreiras à entrada e saída, inovação em processos e relevância de competências.	Demanda estável, altas barreiras à entrada e saída, pequeno esforço de inovação e alto foco em competências.	Demanda estável, baixas barreiras, pouco foco em inovação, alto foco em competências.
Práxis	Ligeira maior tolerância a riscos, maior utilização de competências para novos produtos, diferenciais competitivos na rede.	Maior tolerância a riscos, relevância mediana em competências para novas atuações, ampliação de base de fornecedores.	Menor tolerância a risco, menor preocupação com ampliação de base de fornecedores e com competências para novos produtos.	Baixa preocupação com construção de barreiras, pouca receita de novos produtos, menor preocupação com diferenciais na rede.
Práticas	Maior utilização de modelos de Excelência, Diamante de Porter e Matrizes de Globalização.	Maiores utilizações de Cinco Forças, Benchmarking Estratégico e relevante uso de Análise Financeira.	Maiores utilizações de Análise SWOT, Planejamento de Cenários, Análise PESTLE, Inteligência Competitiva e AFI.	Menor utilização de ferramentas.
Praticantes	Maior ação analítica dos envolvidos, maior relevância da imprensa de negócios.	Alta ação analítica, baixa relevância da imprensa de negócios.	Alta ação analítica, maior relevância da imprensa de negócios.	Menor ação analítica, menor relevância da imprensa de negócios.

QUADRO 9.2.1. – Resumo das análises por agrupamentos

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se considerar um setor relativamente protegido da entrada de novos competidores, dado que existem barreiras à entrada significativas (investimentos e *slots* em aeroportos), mas com grau relevante de pressões competitivas internas: alta rivalidade em preços para capturar mais passageiros e assim melhor absorver custos fixos e alta barganha de fornecedores.

Considerando este panorama setorial, tem-se que a empresa adota clara estratégia de competição em custos e coloca os fatores externos no primeiro plano de análise. Para tornar seus custos mais eficientes, a empresa escolheu aeronaves Boeing que lhe permitem minimizar custos operacionais para seu modelo operativo e adotou forte uso da tecnologia de informação, como o check-in online e venda de bilhetes pela internet. Aliado a isto se identifica a compra da Varig, que permitiu a empresa obter *slots* em aeroportos importantes e herdar o programa de fidelidade Smiles que tanto aumenta a utilização dos voos (melhorando absorção de custos) quanto apresenta fonte de receita na compra de milhagem.

Questões internas, como o modelo de aeronave escolhido, foram utilizadas em novas atuações da companhia, como os voos “ponta de linha”, que permitiram a GOL expansão para o mercado internacional.

Em linha com o que ocorre no setor, a inovação é fonte de pequena parcela da receita da companhia, mas há que se considerar que inovações em serviços de suporte (check-in pela internet, entre outros), são aspectos importantes da estratégia de custos da empresa.

O departamento de planejamento estratégico é subordinado à diretoria de finanças, e conta com profissionais de atuação fortemente analítica. Considerando as idiossincrasias do setor, tem-se que o executivo sênior desenvolveu sua carreira eminentemente no setor e possui pós-graduação acadêmica (doutorado) em administração, e a média gerência participa da estratégia da companhia instrumentando análises e implementando decisões. Também em linha com as especificidades inerentes a este setor, as consultorias utilizadas são focadas em transportes aéreos, assim como as principais publicações de negócios utilizadas.

O caráter analítico das pessoas termina por ser compartilhado pelas práticas utilizadas no processo estratégico. No que tange aos eventos estratégicos, existe um “comitê da estratégia” que é operacionalizado de forma bastante sistemática e estruturada por meio da ocorrência de três workshops, cada um com foco definido. Também, como a flexibilidade de capacidade é condição *sine qua non* para melhor utilização de ativos e maior absorção de custos fixos, o plano estratégico tem seus detalhes táticos continuamente revistos.

Este foco no desempenho financeiro e o caráter extremamente analítico também se encontra refletido nas ferramentas da estratégia, que são prioritariamente utilizadas para estruturação de análises e garantir implementação. Análise Financeira de Investimentos, Análise SWOT, Balanced Scorecard, Declaração de Visão e Missão, Fatores Críticos de Sucesso e Planejamento de Cenários são exemplo das ferramentas que se prestam a estes intentos.

Considerando também a dinamicidade impressa dentro do setor tanto pela rivalidade em preços como pelo caráter fortemente concentrado, vale destacar a recente mudança organizacional da companhia, que reduziu postos buscando por melhor integração e agilidade na tomada de decisão.

USIMINAS Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais

O setor de siderurgia, no qual a Usiminas se encontra inserida, seguia apresentando crescimento razoável até que foi fortemente afetado pela crise mundial de 2008. Como reflexo, o crescimento médio acumulado CAGR no período entre 2003 e 2008 ficou em 1,6%. Neste mesmo setor, inovações tendem a ser pouco pronunciadas, pois os ciclos tecnológicos são longos e o processo produtivo é estável.

Embora as significativas barreiras à entrada e à saída, aliadas às vertentes de crescimento de demanda e inovação pudessem sinalizar um setor altamente estável, deve-se registrar os movimentos de consolidação de grandes grupos e de integração vertical a montante e a jusante, para reduzir o enorme poder de barganha dos fornecedores e se aproximar dos clientes. Justamente em virtude destes movimentos, tem-se que as questões externas (setoriais) tendem a ser colocadas no primeiro plano de análise da empresa durante sua formulação estratégica.

De forma bastante alinhada com este contexto setorial, a Usiminas definiu seus pilares estratégicos para se beneficiar dos movimentos de integração vertical verificados no setor como, também buscar crescimento em escala para maximizar as economias de custo em negócios com grandes volumes de capital empregado.

Aproveitando-se da movimentação econômica verificada no Brasil em virtude da descoberta do pré-sal, a Usiminas criou o Centro de Pesquisas em Aço e pôde se utilizar de conhecimentos e recursos detidos por uma de suas controladoras, a Nippon Steel, que detém tecnologia para atuação em plataformas de petróleo.

Em linha com a característica de inovação do setor, a empresa possui pequena porção de suas receitas decorrentes de produtos criados ao longo dos últimos três anos, reinvestindo cerca de 0,2% de sua receita líquida (ou 1% de seu lucro líquido) em pesquisa e inovação.

Como forma de reagir às pressões externas verificadas, tem-se que a empresa está alterando fortemente seus processos e estruturas internas, de forma a se tornar mais competitiva em um setor com movimentos de consolidação, integrações verticais, e cuja demanda foi bastante afetada pela crise de 2008.

Como reflexo de um setor no qual a evolução incremental é mais pronunciada que a inovação radical, que vive pressões importantes de consolidação e integração e que é intensivo em capital (mobilizando grandes somas de investimento), tem-se que o setor de planejamento estratégico fica alocado abaixo da mesma diretoria que trabalha o tema de Fusões e Aquisições e tem em seus profissionais um perfil mais analítico que intuitivo. Considerando também que as decisões estratégicas tendem a envolver vultosas somas de investimento, as mesmas geralmente são tomadas de forma centralizada pelos altos executivos, apoiando-se na média gerência como provedores de informações e posterior implementadores da estratégia.

Também de forma alinhada com a característica analítica das decisões estratégicas, tem-se que a empresa se utiliza de um processo de planejamento anual bastante

sistemático, racional e estruturado. Além dos eventos tradicionais, parcialmente como reflexo da característica de grandes mobilizações de capital, tem-se a existência de um comitê específico para a discussão de investimentos. Em virtude do porte e tamanho da empresa, os eventos estratégicos tendem a se destinar à comunicação da estratégia aos diversos envolvidos.

Alinhadas com as mesmas características mencionadas acima, identificamos as ferramentas estratégicas utilizadas pela empresa: Análise financeira de Investimentos, Análise de Grupos Estratégicos, Matriz SWOT, Planejamento de Cenários, Fatores Críticos, entre outros. O foco das mesmas reside em possibilitar a desejada análise factual e garantir a implementação das decisões tomadas.

LOCALIZA Rent a Car

A Localiza se insere em um setor com crescimento expressivo nos últimos anos, o de locação de autos e frotas, que tem apresentado média de crescimento equivalente a quase 3 vezes o PIB brasileiro no período. Neste setor, inovações disruptivas são pouco pronunciadas, de sorte que se verifica evolução incremental principalmente em tecnologias e gestão de pessoas.

Embora o valor da marca seja relevante, o caráter extremamente fragmentado do setor, com baixas barreiras à entrada e à saída, caracteriza forte rivalidade de preços. Além disso, dois outros fatores merecem destaque: (1) a necessidade de escala de operação para minimizar o poder de barganha dos fornecedores do setor: as empresas automotivas e (2) os altos custos de depreciação que as locadoras enfrentam quando se desfazem de seus carros para renovação da frota.

Apresentando de forma simplista este negócio como: (1) levantar capital, (2) investir o mesmo em automóveis, (3) obter receita com o aluguel destes carros e (4) se desfazer dos mesmos para renovação da frota, temos que a Localiza tem buscado iniciativas que a permitam competir de forma efetiva. Primeiro, obtendo *rating* competitivo que a permita obter capital a taxas atrativas. Segundo, gerindo eficientemente sua relação com as montadoras de forma a se beneficiar do fato de adquirir 2,25% de toda a produção nacional de veículos (sobretudo com ganhos em escala viabilizados por seu negócio de aluguel de frotas e também pelas franquias Localiza). Terceiro, contando com uma rede de revenda de seminovos que minimiza a perda com depreciação na venda destes veículos ao mercado.

Além disso, em um setor com forte rivalidade de preços, registra-se o papel da concessão de franquias para viabilizar a presença da marca Localiza nas mais diversas

localidades – construindo assim uma marca que sustente a cobrança de um prêmio de preço pelo fato do consumidor conhecer a forma de operação da empresa.

Desta forma, em um setor menos estabilizado, com forte crescimento e muito fragmentado, os esforços da empresa tendem a recair mais na execução de sua estratégia do que no planejamento da mesma. Reflexo disto reside no fato da empresa não ter um setor exclusivamente destinado ao planejamento estratégico, no qual o perfil analítico tenderia a ser mais pronunciado. Enfocando execução, os eventos estratégicos da empresa envolvem executivos e demais colaboradores das mais diversas áreas da empresa, na medida em que toda a administração (incluindo a média gerência) será responsável por colocar em marcha as estratégias definidas.

A empresa também utiliza consultorias de forma considerável e adota postura de revezamento entre estas. Contudo, as mesmas são utilizadas na definição de novos mercados para atuação e operações, de alguma forma mais próxima da execução do que se pôde verificar nos outros casos.

Embora a empresa utilize ferramentas típicas da estratégia, destaque particular foi dado a duas ferramentas que, mais uma vez, estão fortemente alinhadas com o foco da empresa: contratos de gestão e gestão à vista, que constituem formas de compelir a execução da estratégia.

Empresa Alfa

A empresa Alfa atua no setor de energia elétrica, no qual o crescimento do PIB tende a ser o principal direcionador da evolução da demanda. Este setor guarda característica relevante para a análise: a agência reguladora ANEEL se faz bastante presente no ambiente estratégico da empresa, tanto obrigando o investimento de 1% da receita em atividades de inovação, quanto pressionando as empresas por melhorias em custo por meio de seus benchmarks.

No que tange a processos, a inovação do setor tende a estar focada em processos comerciais, ao passo que no que tange a produtos, tem-se a bioenergia como principal fronteira de inovação possível.

Similarmente ao que foi verificado no caso da Usiminas, este setor também vive um momento de consolidação em grandes grupos, com fusões e aquisições estando na principal agenda dos executivos. Embora internamente ao setor as empresas estejam se reorganizando em virtude da mencionada consolidação, a entrada de novos grupos no setor é mais restrita e fica especialmente concentrada nas operações de bioenergia.

Considerando a operação em um setor (1) no qual ativos e grandes imobilizações de capital são características relevantes e (2) que vive movimento de consolidação, a empresa Alfa tem constantemente buscado oportunidades de aquisições para ampliar sua escala de operação.

Tomando em conta a inovação no setor, tem-se que a empresa busca assumir papel relevante em bioenergia por meio da criação de subsidiária especialmente focada nesta tecnologia. Além disso, de forma ligeiramente distinta do que ocorre no setor (no qual ganhos em eficiência de operação ainda são possíveis com melhorias incrementais), a empresa busca na inovação forma de mudar seu patamar de eficiência de operação.

Justamente como resposta às recentes aquisições, a empresa têm buscado se reorganizar internamente, revisando estruturas organizacionais e criando um centro de serviços que aperfeiçoe os processos entre as diversas unidades de negócio.

Acerca das competências da empresa, esta considera a competência em gestão como seu principal diferencial. Esta competência é tangibilizada na qualidade de seus indicadores de previsão de demanda, que são fator extremamente relevante em um setor que opera por meio de leilões de energia, no qual erros no comprometimento de venda e compra trará efeitos diretos em sua rentabilidade financeira.

A empresa Alfa, em alguma medida guarda importantes similitudes junto ao caso da siderurgia, na medida em que ambas operam em setores com características mais de evolução incremental que inovação disruptiva, com fortes pressões de consolidação e com grande mobilizações de capital em ativos. Desta forma, também em Alfa, tem-se que o setor de planejamento estratégico é bastante próximo da área de Fusões e Aquisições (embora agora diretamente subordinado à presidência) e tem em seus profissionais um perfil eminentemente analítico. O executivo sênior é engenheiro e desenvolveu sua carreira em consultorias de estratégia e, de forma muito similar à siderurgia, as decisões estratégicas são tomadas de forma centralizada pelos altos executivos, apoiando-se na média gerência como provedores de informações e, posteriormente, como implementadores da estratégia.

A empresa utiliza diversas consultorias, com o intuito de trazer informações setoriais mundiais para o processo estratégico, uma possível resposta à interferência da agência reguladora que periodicamente define benchmarks e ajusta a lucratividade das empresas com base nestes. Além disso, considerando que o papel da consultoria é mais trazer informações do que se aprofundar nas discussões, tem-se em alguma medida justificada a postura de alternância entre as empresas contratadas.

Vale destacar também a postura da empresa em contratar sempre uma segunda consultoria para contrapor os cenários elaborados pela primeira, sugestivo de um reflexo das dificuldades trazidas caso a empresa não seja assertiva em suas previsões e se comprometa com compra e venda de energia inadequadas às suas necessidades.

Alinhada à característica analítica das decisões estratégicas, a empresa possui processo de planejamento anual sistemático e estruturado, sendo que os workshops deste estão sistematicamente ficando concentrados em um menor número de pessoas, possível reflexo da necessidade de centralização de decisões quando se trata de vultosos comprometimentos de capital. Retirar executivos da rotina, comunicar e garantir entendimento comum, assim como “pensar fora da caixa” foram os benefícios citados destes eventos.

Empresa Beta

A empresa Beta está inserida no setor de bens de consumo não duráveis, que tem apresentado crescimento acima da média do PIB do Brasil, principalmente em virtude da ascensão das classes sociais de menor renda no Brasil, bem como das diversas iniciativas de ampliação de portfólio que as empresas do setor vêm desenvolvendo.

Embora com processos relativamente estáveis, o setor se destaca principalmente pela inovação no lançamento de novos produtos, que tipicamente se encontram nos “espaços” deixados entre as categorias de produtos já existentes.

Principalmente em virtude do que foi exposto no parágrafo anterior, a ameaça de produtos substitutos é bastante presente no setor, dado que a adjacência de categorias permite que um produto explore a demanda de outros cujas funções sejam similares. Assim, rivalidade intensa ocorre entre as empresas no sentido de se posicionarem como pioneiras no lançamento de produtos.

Ainda sobre as pressões competitivas do setor, a existência de marca forte e escala de operação são as principais barreiras à entrada, e a barganha de clientes é bastante representativa principalmente quando se analisam grandes cadeias de distribuição.

No contexto da frequente inserção de novos produtos e da representatividade das marcas para as empresas do setor, tem-se que o conhecimento tácito em ações de marketing é bastante relevante para as empresas. De forma bastante alinhada a este fato, a empresa Beta considera como seu principal recurso distintivo o valor do seu portfólio de marcas e tem conduzido esforços no sentido de cada vez mais criar diferencial competitivo por meio da consolidação da marca de seus produtos.

No contexto da introdução dos novos lançamentos, uma prática digna de ser mencionada é a terceirização de produção, que a empresa Beta utiliza como forma de controlar os riscos dos lançamentos: a empresa pode buscar viabilizar maior número de lançamentos pois caso estes não tenham êxito, ela não comprometeu grandes investimentos em ativos produtivos.

Conforme comentado, inovação no lançamento de novos produtos é questão chave no setor. Atualmente cerca de 10% da receita da empresa advém de produtos inexistentes há mais de três anos e a empresa reinveste cerca de 2% de sua receita em atividades de inovação focadas em novos produtos.

Ainda acerca destes lançamentos, a empresa se utiliza de conhecimento prévio acumulado, pois, na maioria dos casos, ela já trabalhou com alguma linha de produto similar no passado.

Semelhante a outras empresas dos estudos de caso, Beta passa por um processo de mudanças estruturais, tanto como forma de se tornar mais ágil para responder às pressões externas quanto por decorrência de seu processo próprio de reorganização societária.

Alinhado com a questão da competição fortemente baseada no lançamento de novos produtos, e diferentemente da maioria das empresas estudadas nos casos, tem-se que a empresa Beta não adota um processo de planejamento estratégico anual. Em lugar deste processo típico, Beta adota a abordagem que chamou de “Visão Geral”, que partindo do desejo dos acionistas reescreveu a missão da empresa, definiu seus pilares estratégicos e revisou e priorizou os projetos da empresa. Justamente em virtude da dinâmica e fluidez do ambiente competitivo no setor, não se adota a postura de visitar o plano estratégico anualmente, mas sim trimestralmente, ou ainda com maior frequência caso seja necessário.

Em virtude do que foi exposto, recai também sobre a área de planejamento estratégico a responsabilidade de avaliar financeiramente a atratividade de todos os lançamentos da empresa. Assim, a empresa possui sua área de planejamento estratégico estruturada como gerência dentro da diretoria de finanças, com pessoas de perfil eminentemente analítico. O executivo sênior possui MBA no exterior e carreira em consultorias e outros setores, ao passo que a média gerência, similarmente aos outros casos, atua provendo informações e posteriormente implementando decisões.

Justamente pela questão da dinamicidade e fluidez do setor, e o foco na execução dos lançamentos, a empresa utiliza consultorias tanto na formulação quanto na efetiva implementação de suas estratégias (diferentemente dos outros casos nos quais as consultorias tendem a focalizar o primeiro aspecto).

As ferramentas utilizadas são similares aos outros casos: Análise Financeira de Investimentos, Declaração de Visão e Missão, Gestão de Projetos, etc., sendo atribuída à Gestão de Projetos particular relevância como ferramenta transformacional da estratégia da companhia. A eficácia tende a ser percebida como alta e a contribuição principal reside na análise estruturada dos problemas e no “fazer acontecer” a estratégia.

Empresa Gama

A empresa Gama atua no setor de telecomunicações, setor este que guarda algumas semelhanças com aquele da empresa Alfa: crescimento da demanda em linha com o PIB, grande investimentos como principais barreiras à entrada e forte presença de questões regulatórias.

A própria estruturação do setor é decorrente do processo de privatização das telecomunicações no Brasil. Até os anos 2000 existiam apenas três empresas resultantes da privatização da Telebrás, mas a partir de então novos grupos passaram a entrar no setor sobretudo por adjacência de tecnologias (ex. empresas de TV a cabo que passaram a oferecer soluções de banda larga e telefonia).

Frente à pressão competitiva de entrantes e produtos substitutos, a empresa tem adotado postura de tolerar certa perda de participação de mercado mas não prejudicar sua lucratividade. Estes novos competidores geralmente adotam postura predatória de preços pois necessitam reverter clientes que hoje são atendidos pela empresa Gama em decorrência de sua grande capilaridade e penetração.

Embora possa ser considerada empresa de alta tecnologia, os ciclos tecnológicos em telefonia tendem a ser mais longos e há certa previsibilidade dos desenvolvimentos, dado que muito do que ocorre no Brasil já aconteceu nos Estados Unidos e Europa. Menos de 5% da receita da empresa advém de novos produtos e a empresa reinveste cerca de 2% de sua receita em novos negócios.

Devido a seu porte e grande estrutura, a empresa adotou postura de gerir seus novos negócios como uma incubadora de empresas, pois viveu experiências em que todas as necessidades processuais que deveriam ser obedecidas dentro de uma grande corporação terminavam por minar o desenvolvimento destas inovações.

De forma a tornar mais eficientes seus processos e estrutura interna, reagindo aos novos produtos e agressividade dos competidores, a empresa tem passado por um processo de reorganização, similarmente a outras empresas estudadas nos casos.

A área de planejamento estratégico é definida como uma diretoria, subordinada a vice-presidência que também cuida de inovação e revisão de processos. O perfil dos envolvidos no processo é eminentemente analítico, o executivo sênior desenvolveu carreira em empresas no setor (sendo engenheiro com MBA) e a média gerência assume eminentemente papel de implementação das estratégias – tendo liberdade de escolher a forma mais efetiva de implementar determinada decisão.

Similarmente aos outros casos, de forma alinhada à necessidade analítica, há um processo anual estruturado e sistemático para o planejamento estratégico. Contudo, no caso da empresa Gama, há presença e coordenação da matriz estrangeira no processo de planejamento anual da subsidiária brasileira. O cronograma do processo anual é definido pela matriz e a área de planejamento local tem liberdade para definir o processo, desde que atinja os prazos e entregas acordados.

A empresa utiliza consultorias em seu processo estratégico, mas diferentemente dos outros casos, há maior envolvimento destas na discussão estratégica em si e não somente em prover *inputs* para o processo. Em decorrência desta postura, frequentemente as mesmas consultorias são usadas com o passar do tempo, dado que a manutenção de uma mesma empresa contribui para a geração de know-how sobre a realidade da empresa Gama.

Também de forma alinhada à necessidade de análise, as principais ferramentas estratégicas usadas pela empresa são percebidas como eficazes na estruturação dos diagnósticos estratégicos e construção do raciocínio. Análise Financeira de Investimentos, Benchmarking Estratégico e Declaração de Visão e Missão são as ferramentas mais utilizadas.

O quadro 9.3.1. sintetiza os aspectos das principais análises realizadas ao longo desta seção. A próxima parte do capítulo inicia a análise transversal dos elementos da Estratégia como Prática, focalizando cada parte do arcabouço de pesquisa e utilizando contribuições tanto do survey quanto dos estudos de caso.

9.4 Análise transversal dos elementos da ECP

Esta seção buscará combinar os diversos elementos obtidos a partir da pesquisa survey e dos estudos de caso, para a construção de uma análise conjunta acerca de cada um dos elementos da Estratégia como Prática.

Antes de proceder aos elementos em si, é válido um aparte acerca da relação entre a estratégia da empresa e a existência de uma entidade em sua estrutura organizacional que concentre responsabilidades sobre planejamento e coordenação da execução da estratégia.

Elemento ECP	GOL	USIMINAS	LOCALIZA	Empresa Alfa	Empresa Beta	Empresa Gama
Setor industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Setor com demanda em crescimento; • Redução de tarifas – pressão por custos; • Inovação em serviços auxiliares; • Setor protegido de novos entrantes; • Relevantes pressões competitivas internas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Setor fortemente afetado pela crise de 2008; • Movimentos de consolidação e de integração vertical para ampliar barganha na cadeia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Setor de crescimento expressivo nos últimos anos; • Inovações disruptivas pouco pronunciadas; • Setor fragmentado, com baixas barreiras; • Escala é relevante para barganha na cadeia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento em linha com PIB; • Influência da agência ANEEL; • Inovação focada em processos comerciais e bioenergia como porta de entrada em produtos; • Ativos e grandes mobilizações de capital; • Movimentos de consolidação; 	<ul style="list-style-type: none"> • Setor com crescimento acima do PIB; • Inovação no lançamento de produtos ; • Ameaça de substitutos é presente; • Existência de marca forte e escala de operação são relevantes; • Forte barganha de clientes; 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento em linha com PIB; • Influência da agência ANATEL; • Ativos e grandes mobilizações de capital; • Novos entrantes por adjacências de tecnologia (postura agressiva de preços);
Práxis	<ul style="list-style-type: none"> • Fatores externos em primeiro plano de análise; • Competição em custos – alinhada à forma de entrada no setor e as pressões de tarifas; • Inovação fonte de pequena parcela da receita – alinhada às características setoriais. • Mudanças organizacionais, alinhadas a dinamicidade do setor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pilares estratégicos definidos para se inserir ativamente no movimento de consolidação e maximizar economias de escala em custos; • Forte movimento de alteração de processos e estruturas internas, como reflexo do movimento acima; • Pequena parcela de receita advinda da inovação, em linha com setor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas alinhadas a característica setorial: rating competitivo, barganha frente a fornecedores e rede de revendas que minimiza depreciação; • Franquias como forma de viabilizar presença e geração de marca que não pratique preços predatórios em um setor muito fragmentado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de subsidiária para atuar em bioenergia – assumir papel importante na inovação no setor; • Reorganização interna como resposta às aquisições, em linha com os movimentos de consolidação do setor; • Competência em gestão como principal diferencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considera o valor do seu portfólio de marcas como seu principal recurso – representatividade em um setor no qual marcas é ativo relevante; • Terceirização da produção reduz riscos para permitir introdução mais rápida de novos produtos; • Conhecimento prévio é relevante para as inovações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos negócios geridos como incubadora, para dar maior dinamicidade; • Ciclos tecnológicos mais longos e pouco mais previsíveis; • Reorganização interna como resposta ao movimento de novos entrantes.

Elemento ECP	GOL	USIMINAS	LOCALIZA	Empresa Alfa	Empresa Beta	Empresa Gama
Práticas	<ul style="list-style-type: none"> Ferramentas alinhadas ao caráter extremamente analítico e foco no desempenho financeiro. 	<ul style="list-style-type: none"> Processo de planejamento sistemático e estruturado, alinhado a característica analítica das decisões. Comitê específico para discutir investimentos, pela relevância dos mesmos. 	<ul style="list-style-type: none"> Eventos que envolvem as diversas áreas para garantir execução; Contrato de Gestão e Gestão a Vista – foco em execução. 	<ul style="list-style-type: none"> Processo sistemático e estruturado, com workshops focados em com menor número de pessoas – alinhado às decisões centralizadas mencionadas abaixo. 	<ul style="list-style-type: none"> Processo de “Visão Geral” para dar dinamicidade ao seu plano estratégico, em linha com o que o setor exige. Gestão de Projetos complementa o processo acima no “fazer acontecer”. 	<ul style="list-style-type: none"> Processo estratégico sistematizado, com coordenação da matriz; Ferramentas focadas em análise.
Praticantes	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Plan. Estratégico subordinado a Finanças – foco analítico/financeiro; Especificidades setoriais levam a contratação de consultorias especializadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento Estratégico na mesma diretoria de Fusões e Aquisições – importância de crescimento não orgânico; Decisões centralizadas pelos alto executivos – vultosas somas de investimento. 	<ul style="list-style-type: none"> Foco na execução da estratégia – inexistência de departamento de planejamento; Diversas consultorias que atuam na definição de novos mercados para operação. 	<ul style="list-style-type: none"> Setor de planejamento próximo ao de Fusões e Aquisições; Decisões centralizadas pelos alto executivos – vultosas somas de investimento. Uso de consultorias para trazer benchmarks setoriais, alinhado às pressões pelo modelo de custos da ANEEL. 	<ul style="list-style-type: none"> Setor de planejamento estratégico avalia financeiramente a atratividade dos diversos lançamentos – gerência estruturada dentro da diretoria de finanças. Consultorias tanto para formular como para implementar a estratégia – ganhar rapidez dentro do setor. 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento subordinado a vice-presidência que cuida de inovação e revisão de processos – alinhamento na resposta ao processo de novos entrantes; Consultorias se engajam nas discussões estratégicas.

QUADRO 9.3.1. – Resumo das análises dos casos

Fonte: Elaborado pelo autor

No survey, 61% dos respondentes declararam estar vinculados a um departamento específico de Planejamento Estratégico. Este padrão também se repetiu nos casos, dado que em cinco das seis empresas estudadas pôde ser verificada a existência de uma área organizacional específica para este fim – 3 em nível de diretoria (Gol, “Alfa” e “Gama”) e duas em nível de gerência (Usiminas e “Beta”).

Desta forma, em larga medida pôde ser verificada a existência de uma estrutura organizacional que operacionaliza as responsabilidades e processos concernentes à estratégia. Nestas estruturas, como o próprio nome dos departamentos de “Planejamento Estratégico” poderia sugerir, o enfoque recai fortemente sobre as atividades de formulação da estratégia, enquanto que sua execução é percebida como permeando todas as áreas da organização sendo, no máximo, acompanhada e/ou coordenada pela mesma área de planejamento.

Também é válido ressaltar o fato de que 23% dos respondentes do survey se declararam alocados ao departamento de finanças de suas empresas. Os casos também evidenciaram este relacionamento próximo entre estratégia e finanças, sobretudo no que se refere a Fusões e Aquisições: no caso da Gol a diretoria é subordinada à mesma Vice-Presidência de Finanças; no caso da Usiminas tem-se uma gerência subordinada a uma diretoria que também cuida de Fusões, Aquisições e Alianças; no caso de Alfa tem-se que a diretoria de estratégia acumulava as funções de Fusão e Aquisição, mas esta última agora se tornou Vice-Presidência própria (ambos diretamente ligados à Presidência) e no caso da empresa Beta a gerência de planejamento é subordinada à diretoria Financeira.

Acerca deste relacionamento próximo entre estratégia e finanças, tem-se o fato das empresas dos casos possuírem ações em bolsa, o que em alguma medida as obriga a uma maior preocupação financeira sobre os temas estratégicos, uma vez que os acionistas são parte relevantemente impactada por suas estratégias.

A proximidade de estruturas organizacionais especificamente voltadas para Fusões e Aquisições também é bastante relevante na medida em que complementa o foco típico da estratégia que tende a recair sobre o crescimento orgânico das organizações. Sobretudo nos casos, ficou evidenciado que a possibilidade de compra de empresas é fator chave para os diferenciais competitivos das organizações.

Além disso, em alguma medida, tem-se o estabelecimento da “financeirização da estratégia”. Além da proximidade - ou subordinação - de estruturas organizacionais, diversas ferramentas financeiras tendem a ser utilizadas pelas empresas em seu processo estratégico, o que remete ao conceito de financeirização também explorado por Dias e Zilbovicius (2006). A consolidação dos mercados de capitais e o surgimento dos acionistas

como parte interessada relevante nas organizações criou um contexto no qual todas as decisões das firmas (principal matéria-prima das estratégias) devem ser tomadas de forma a maximizar a riqueza financeira das empresas e, por conseguinte de seus acionistas (Ehrbar, 1999).

Feito este registro, procede-se a análise conjugada dos elementos da Estratégia como Prática, iniciando pela compreensão setorial que estabelece o pano de fundo no qual os três elementos – praxis, práticas e praticantes – estarão enredados.

Compreensão Setorial

Primeiramente, acerca da prevalência exclusiva de fatores externos ou internos à firma para seu sucesso estratégico, a pesquisa empírica apresentou clara combinação entre ambos os fatores. No survey, 73% dos respondentes (somando-se respostas “concordo” e “concordo fortemente”) sinalizaram o sucesso competitivo como devido a fatores externos, enquanto 65% o definiram como decorrente de fatores internos. Desta forma, ao menos no survey, não ficou evidenciada inequívoca priorização entre uma classe ou outra de fatores, divergindo das teorias mais radicais apresentadas por alguns dos autores da Visão Baseada em Recursos e da própria Organização Industrial. Fica fortalecida, assim, a percepção da complementaridade (e não substitibilidade) de tais fatores para os objetivos estratégicos das organizações.

Nos casos, a princípio foi identificada certa preponderância de fatores externos ou equilíbrio entre estes e fatores internos. Contudo, em alguns casos (sobretudo Gol e empresa “Beta”) há a percepção de que uma vez identificada a necessidade externa, as empresas poderiam conduzir esforços para desenvolver as competências necessárias para viabilizar esta incursão.

Além disso, o caminho inverso também pôde ser verificado, pelo qual as empresas se pautam em seus recursos e competências para definir novas atuações. Tem-se exemplos como a Gol, com o lançamento de seus voos internacionais aproveitando suas “pontas de linha” e a manutenção faseada de suas aeronaves; a empresa “Beta” com o relançamento de produtos acerca dos quais já possui know-how prévio e a empresa “Gama” que se aproveitou de sua infraestrutura de telecomunicações para oferecer novos serviços.

Outro ponto acerca da relação fatores internos e externos que pôde ser observada na pesquisa empírica se refere às mudanças de estrutura e processos de gestão. No survey, 65,4% dos respondentes (somando “concordo” e “concordo fortemente”) concordaram com a afirmação de que estavam mudando substancialmente suas estruturas e

processos de gestão. Similarmente nos casos, mudanças estruturais significativas puderam ser verificadas em quase todas as empresas.

Este fato parece estar alinhado com a complementaridade entre fatores externos e internos da estratégia, oferecendo suporte àquilo que é preconizado pela Visão das Capacidades Dinâmicas, pelas quais as empresas necessitam ajustar sua estrutura e processos como forma de responder e se adaptar eficientemente às mudanças no cenário competitivo no qual operam.

Um ponto intrigante foi o fato que, em linhas gerais, houve forte concordância com a questão de distribuição heterogênea de competências entre as empresas (65,4% dos respondentes, considerando ambas as intensidades de conformidade), mas afirma-se falta de proteção a replicação (46,2% dos respondentes). Mesmo nos casos não ficou claro se este fato decorreria (1) de uma falta de preocupação executiva com a proteção ou (2) da falta da ambiguidade causal, com a não ocorrência da chamada integração sistêmica, que evitaria que os concorrentes compreendessem de forma exata a razão do sucesso da empresa. Estar-se-ia, desta forma, referindo mais a recursos propriamente ditos do que a competências?

Um ponto interessante que emergiu na análise da empresa “Gama” é o fato de que recursos e competências tendem a ser distintos entre os diversos grupos estratégicos, mas não entre todas as empresas do setor. De alguma forma esta constatação também reforça o alinhamento e complementaridade de visões externas (sobretudo Organização Industrial) e internas (Visão Baseada em Recursos, Capacidades Dinâmicas), na medida em que o conceito de grupos estratégicos foi uma proposição de Michael Porter (personagem relevante da OI) para tratar de empresas que, dentro de um mesmo grupo, competiam de forma similar. Se as mesmas competem de forma parecida, o caso apresenta que também possuem competências similares, denotando assim o alinhamento entre características competitivas do setor, estratégia competitiva e competências.

Diferentemente do que preconizaria a Visão Baseada em Conhecimento, pouca relevância foi atribuída na pesquisa empírica ao papel do conhecimento no sucesso competitivo das empresas. No survey, 42,3% dos respondentes discordaram que o papel das empresas de seu setor seria de integrar conhecimentos e 46,2% discordaram que o conhecimento do setor fosse fortemente relacionado com a prática (apresentando assim o caráter tácito advogado pela VBC). De forma similar, nos casos, pouco pôde ser identificado quanto à relevância deste caráter idiossincrático do conhecimento, salvo talvez pelo *expertise* de marketing referido pela empresa “Beta”.

No que se refere à dinamicidade dos setores, tem-se que ambos os estudos contemplaram setores com fortes características de crescimento: no survey, 80,7% dos respondentes concordaram com a afirmação de que seus setores apresentavam rápido crescimento ao longo dos últimos três anos (sobretudo nas empresas pertencentes ao cluster 1), enquanto que nos casos o aumento de demanda tipicamente se aproximava de duas vezes o PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro no período. Um único registro deve ser feito à forte retração apresentada pela Usiminas em 2008, em decorrência da crise mundial iniciada pelo *sub-prime* americano.

Acerca da Inovação, no survey foi identificada grande concordância com a relevância de investimentos em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação para os setores – 65,3% dos respondentes afirmaram concordar com tal fato, mesmo que muitos dos setores da amostra pudessem ser percebidos como mais “tradicionais” (siderurgia, utilidade pública, construção civil, entre outros). Em nível agregado, foi obtido equilíbrio acerca da inovação de produtos, dado que o percentual de participantes que concorda, equivale ao mesmo que discorda do fato de que seus setores têm oferecido novos produtos e serviços ao longo dos últimos três anos; ao passo que, no que tange à inovação em processos, esta se mostrou mais pronunciada, com 46,1% concordando que hoje o setor emprega processos inexistentes há três anos.

Contudo, vale destacar que na análise de clusters do survey, foi obtido o cluster 1 com maior representatividade de inovação no lançamento de novos produtos, o cluster 2 com grande relevância da inovação em processos, enquanto os clusters 3 e 4 atribuíam baixa relevância para fatores de inovação.

Nos casos, pôde ser verificada que a inovação se encontrava fortemente focada em processos e serviços auxiliares, exceção feita à empresa “Beta”, de bens de consumo não duráveis, que tem no lançamento de novos produtos um fator chave para seu sucesso competitivo. Um ponto digno de destaque se refere à obrigatoriedade legal de investimento em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação verificada na empresa “Alfa”, decorrente de exigências da agência regulatória ANEEL – configura-se um exemplo atípico no qual a demanda por inovação não surge como resposta a necessidades do mercado, mas sim como exigência legal.

Acerca da mobilidade das empresas, isto é, a possibilidade de firmas entrarem e saírem dos setores, de forma agregada o survey evidenciou a existência de barreiras à entrada e à saída representativas. Quando se analisam os clusters obtidos, tem-se que o cluster

3 apresentava as mais altas barreiras, seguido pelo cluster 2, com barreiras ainda medianas ou altas.

Mesmo com a existência de barreiras, as empresas mencionam sua preocupação com a possibilidade de entrada de novos competidores. Desta forma, elas estabelecem uma forma de “vigilância”, monitorando e reagindo a estas entradas mesmo em ambiente em que fortes barreiras estruturais existam. Um exemplo disto ocorreu nos estudos de caso, no qual a Gol adotou medidas preemptivas em preço para dificultar a entrada da Azul, nova participante do setor aéreo brasileiro.

Práxis – Conduta Competitiva

O primeiro ponto se refere à conduta de inovação das empresas. Especificamente no survey, embora tenha havido grande concordância com a relevância de investimentos em inovação para o sucesso das empresas, a ampla maioria das empresas (76,9%) sinalizaram que menos de 10% de suas receitas hoje advêm de novos produtos. Similarmente, o reinvestimento em inovação também tende a ser baixo: 79,1% das empresas afirmaram investir menos de 5% de sua receita em atividades de pesquisa e inovação. Similarmente, nos casos também ficou evidenciado o baixo investimento em inovação.

Ainda sobre este tema, um exemplo interessante foi o caso da empresa “Gama”, que utiliza uma incubadora de empresas para lançar seus projetos de inovação. Esta iniciativa permite que os projetos sejam realizados com a agilidade necessária para inovação, agilidade esta que seria incompatível com todo o porte organizacional desta grande empresa.

A propensão a riscos e pioneirismo, fatores relacionados à capacidade de inovação, não estiveram fortemente presentes no estudo empírico. Em nível agregado, os dados do survey não apresentaram tendência clara para pioneirismo, mas apresentaram grande discordância acerca de tolerância a risco (53,9% dos respondentes discordaram que suas empresas alocam investimentos a oportunidades mais arriscadas). Analisando cada um dos clusters individualmente, temos que este conservadorismo se faz ainda mais pronunciado em empresas do cluster “estáveis e protegidas”, como seria esperado.

Similarmente nos estudos de caso, decisões conservadoras foram a tônica das análises. Dois fatores em específico pareceram contribuir para este fato (1) por se tratarem de empresas grandes e de forte exposição e reputação, existe maior intolerância ao insucesso e, desta forma, menor tendência a se aceitarem riscos maiores; (2) por serem empresas com ações na bolsa, as decisões acabam sendo tomadas de forma fortemente sistemática e analítica – e aqui se retomam os efeitos da financeirização.

Acerca dos fatores externos da estratégia, o survey evidenciou esforços para ampliação da base de clientes (57,7% de concordância) e fornecedores (65,4% de concordância). Além disto, em linha com a “vigilância” acerca da entrada de novos competidores, mesmo em setores mais protegidos, a análise agregada demonstrou a concordância com a construção de iniciativas para dificultar a entrada de novos competidores (46,2% dos respondentes).

Sobre estes fatores externos, tem-se que o estudo de caso traz elementos adicionais à crítica de alguns autores, que afirmam que a OI é essencialmente estática em sua visão sobre estrutura setorial. Mesmo em setores mais tradicionais e consolidados, identificam-se diversas origens de “dinamicidade” dos setores: (1) pode haver facilidade de entrada e saída dos competidores (empresa “Beta”); (2) se o setor é minimamente protegido, há forte rivalidade interna entre os players (casos da Gol, Localiza e empresa “Gama”), (3) se o setor é protegido e com baixa rivalidade, existem fortes movimentos de consolidação interna (fusões e aquisições – casos da Usiminas e empresa “Alfa”).

Especificamente acerca do que trata o item (2) acima, a rivalidade de preços, temos no caso da empresa “Beta” uma forma distinta de rivalidade, que aqui será chamada de “rivalidade do primeiro movimento” (em linha com o termo em inglês *first mover*, comumente usado). Neste caso em específico, as empresas não rivalizam especificamente em preços, mas competem pelo fato de ser a primeira a inaugurar uma nova categoria de produtos, o que as permite capturar lucros durante algum tempo até que competidores a consigam imitar e lançar produtos similares.

Em especial, algumas iniciativas estratégicas devem ser destacadas nos casos, na medida em que são fatores-chave da estratégia competitiva das companhias analisadas: (1) a gestão preemptiva de preços da Gol, chave em um mercado com forte rivalidade em preços e importante para minimizar os efeitos da entrada da Azul (novo competidor), (2) as iniciativas para mitigar a barganha de fornecedores da Localiza, que poderia estar sujeita às grandes pressões de montadoras de veículos, bem como seu modelo integrado de negócios que busca sinergias para alavancar a rentabilidade do grupo, (3) a representatividade de ganhos de escala para a Usiminas, que opera um processo intensivo em capital, (4) a obrigatoriedade de investimento em inovação à qual está sujeita a empresa “Alfa” e a bioenergia como seu foco de desenvolvimento, (5) o relançamento de produtos conduzido pela empresa “Beta”, em uma estratégia de reforçar seu portfólio de marcas e (6) a tolerância à perda de mercado da empresa “Gama”, que opta por não entrar em guerra predatória de preços e assim manter sua lucratividade.

Acerca das competências, os respondentes apresentaram forte concordância com o desenvolvimento de novos produtos alinhados às competências (76,9% dos respondentes). Similarmente ao que foi apresentado na análise da estrutura setorial, houve forte discordância sobre ambiguidade causal (42,3%, considerando tanto “discordo” quanto “discordo fortemente”) e sobre a impossibilidade de replicar as competências (50% dos respondentes)

Além disso, deve ser registrada a relevância da existência de competências fora da própria empresa (46,9% dos respondentes apresentaram concordância), com maior relevância para as empresas do cluster 1 (“foco em produtos”). Este fato, de alguma forma valida as novas proposições da VBR de que as competências não residem unicamente dentro da firma e lança o desafio de como utilizar e garantir o efetivo alinhamento das competências de toda a rede de fornecedores e clientes.

Ainda acerca de competências, vale retomar a ideia colocada no início desta seção de que, em alguma medida, uma vez identificada a oportunidade externa, as empresas podem buscar desenvolver competências internas, parece encontrar sustentação nos casos. Primeiramente, no caso da Usiminas, uma vez identificadas as possibilidades de negócio abertas com o tema de exploração petrolífera no Brasil, a empresa buscou o know-how de uma de suas controladoras (Nippon Steel) para desenvolver produtos para esta aplicação específica. Similarmente, uma vez que a Gol identificou a atratividade de expandir suas linhas aéreas para fora do Brasil, ela se aproveitou de características de seus Boeings 737-800 (nesse caso, recursos físicos literalmente) que permitiriam realizar os referidos voos de ponta de linha.

Desta forma, a percepção acima comentada se encontra extremamente alinhada ao conceito da capacidade de absorção trazida pelas visões internas da estratégia: é necessário conseguir combinar, trabalhar e obter competências de diversas fontes para se adaptar às oportunidades estratégicas.

Por fim, acerca das fundações do conhecimento para a estratégia, pode-se dizer que, no survey, pouca relevância foi atribuída ao caráter tácito do conhecimento das empresas (para 38,4% dos respondentes, concorrentes poderiam replicar seu nível de conhecimento se acessassem seus documentos ou contratassem seu funcionários). Opostamente, 57,7% dos respondentes afirmaram que têm executado práticas efetivas de gestão do conhecimento e 88,4% dos respondentes concordam que o conhecimento que suas empresas possuem hoje foi conseguido por meio da integração de conhecimentos prévios. De alguma maneira, estes dados poderiam sugerir que o survey contemplou empresas nas quais o conhecimento tende a

ser mais codificável, desta forma seria possível sua replicação e as empresas estariam efetivamente engajadas em codificá-los.

Praticantes

Conforme já comentado no início desta seção, em muitos dos casos pôde ser identificada a existência de um departamento específico de planejamento estratégico, com função de prover suporte ao processo de planejamento, instrumentar análises e levar a decisão para seus superiores. Especificamente nos casos, exceto em “Gama”, tipicamente há grande proximidade com áreas de Finanças ou de Fusões e Aquisições.

Exceção à estruturação de uma área com este propósito ocorre na Localiza que, conforme comentado, tende a colocar maior ênfase na parte de execução da estratégia, ficando assim seu processo de planejamento dividido entre a colaboração de diversas áreas.

Primeiramente analisando os praticantes internos da estratégia, isto é, os membros da organização efetivamente engajados no processo estratégico das companhias, tem-se a primeira constatação acerca do perfil eminentemente analítico dos mesmos. Em nível agregado, 77% dos respondentes do survey afirmaram que seus estrategistas possuem perfil altamente ou extremamente analítico. Em contraste, apenas 26,9% dos respondentes do survey afirmaram que seus estrategistas possuem ação altamente ou extremamente intuitiva.

Novamente, esta constatação parece estar em linha com o perfil das organizações, de grande porte e de reputação a zelar, e com a questão da financeirização da estratégia. Pouco espaço termina por ser reservado para a inventividade, uma vez que a tolerância a erros é pequena. Toda e qualquer proposição deve estar fortemente fundamentada em premissas e análises, que orienta (e é orientada por) o perfil dos envolvidos em tal atividade.

Nos casos, este perfil fortemente analítico também esteve bastante pronunciado, exceto no caso da Localiza. Conforme comentado, na Localiza o processo estratégico possui um foco maior na execução do que em seu planejamento e, desta forma, termina por abranger a empresa como um todo.

Em linha com o resultado de outros estudos, o percentual de mulheres envolvidos na atividade estratégica das empresas do survey foi bastante reduzido. Em nível agregado, 57,7% dos respondentes afirmaram que menos de 10% das pessoas envolvidas com a estratégia da companhia são do sexo feminino. Similarmente nos casos, a presença de homens nestas atividades foi mais expressiva. Ressalva-se apenas o caso da Localiza que,

conforme já mencionado, tende a incluir diversas áreas em seu processo e, assim, tem um perfil mais equilibrado.

Analisando o primeiro estrategista de enfoque, o executivo sênior, nas empresas do survey este desenvolveu sua carreira eminentemente na empresa (50,0% dos respondentes). Se considerarmos ainda outros 19,2% que indicaram outras empresas do mesmo setor como parte relevante da trajetória destes executivos, tem-se relevante indício do valor do conhecimento acerca do negócio - que só é obtido por meio da experiência - para a ascensão a cargos estratégicos de maior expressão.

Acerca da formação, conforme esperado, tem-se que o MBA é tipicamente o maior grau de formação destes executivos (53,8% dos respondentes). Inesperado, contudo, foi o percentual de 26,9% de indicações de pós-graduação acadêmica (mestrado e doutorado), já que esta formação está tipicamente vinculada à academia e não ao exercício empresarial.

Nos casos estudados, MBA similarmente foi a formação mais frequentemente comentada, mas diferentemente do survey, a passagem em consultorias foi bastante referenciada como elemento da trajetória dos executivos. Alguns casos merecem destaque, como o diretor de Planejamento Estratégico da Gol que cursa atualmente seu segundo doutorado e do executivo “self made man” da Localiza que iniciou o negócio e segue em seu controle.

Acerca do segundo estrategista em foco, a média gerência, houve bastante similaridade entre o apontado pelo survey e pelos casos: a participação da mesma é eminentemente como implementadora das decisões, mas também atua provendo informações e garantindo a factibilidade daquilo que se está projetando. Sobre sua postura, esta também foi eminentemente de implementadora, já que conforme foi mencionado em um dos casos, o patrocinador das estratégias é sempre alguém de alto escalão. Além disso, pode-se dizer que esta média gerência tem certa “liberdade controlada”, na medida em que pode tipicamente identificar a forma mais eficiente de implementar determinada estratégia, desde que logre seu objetivo final definido no alto escalão.

Agora, acerca dos primeiros praticantes externos da estratégia, as consultorias, têm-se que sua utilização pelas empresas é bastante considerável. No caso do survey, 47,4% das empresas afirmaram utilizá-las às vezes e 31,6% afirmaram utilizá-las frequentemente ou sempre. A recontração das consultorias tende a ocorrer com menor frequência: 50% afirmaram às vezes recontratar e 36% afirmaram nunca ou raramente recontratar a mesma empresa. Oferecer informações e *inputs* e auxiliar no processo de formulação foram as duas

atividades mais frequentemente mencionadas, por 63,2% e 52,6% dos respondentes, respectivamente.

Em uma análise de variância preliminar, obtiveram-se dados indicativos de que empresas com menor propensão a utilizar as consultorias também possuem menor tendência de recontratá-las, o que poderia denotar certa postura de rodízio entre as consultorias.

Este tema foi mais bem explorado nos estudos de caso: Usiminas, Localiza e Empresa “Alfa” tendem a revezar as consultorias por entender que esta é uma forma de oxigenar e trazer novas ideias para as discussões estratégicas, mudando assim o patamar destas discussões. A empresa “Gama”, ao contrário, considera que o aprendizado de uma consultoria acerca do negócio da empresa é aprofundado com o tempo e que assim a manutenção de uma mesma consultoria ao longo dos anos seria benéfica.

Talvez boa parte da explicação desta diferença de postura esteja no papel que a consultoria assume no processo estratégico de seus clientes. No primeiro caso, as consultorias atuam mais como sorvedouro de informações e benchmarks mundiais e, assim, quanto mais se alterna as consultorias, mais se ganha acesso a novas fontes. No segundo caso, as consultorias de fato se engajam nas discussões estratégicas, de forma que o acúmulo do conhecimento sobre o negócio acaba sendo mais benéfico para as discussões do que simplesmente trazer novos dados para o debate.

Acerca do segundo praticante externo da estratégia dentro do escopo deste trabalho, a imprensa de negócios, pode-se dizer que os estudos empíricos identificaram baixa relevância da mesma na estratégia das companhias. Em nível agregado, 64,3% dos participantes do survey atribuíram pouca, muito pouca ou nenhuma relevância para a imprensa de negócios.

Do que foi obtido nos estudos de caso, dois fatores merecem destaque: (1) por serem de capital aberto, os *releases* de concorrentes são bastante utilizados como fonte de informações e benchmarking, (2) como algumas empresas do survey eram concessionárias de serviço público, tem-se que órgãos setoriais específicos e agências reguladoras também possuem atuação no sentido de prover informações acerca do ambiente de negócios das empresas.

Práticas

Acerca das práticas, no início desta seção se focalizará o tema dos eventos da estratégia. Em nível agregado no survey, workshops e reuniões periódicas do negócio foram

os eventos mais frequentemente citados, com 65,4% e 69,2% de frequência. Como se pôde apurar nos casos, os workshops estão tipicamente inseridos dentro de ciclos anuais de planejamento, que possuem um processo com etapas estruturadas geralmente focalizadas em formulação, dentro das quais se encaixam os workshops. Sobre as reuniões de rotina, estas tipicamente se ocupam do acompanhamento da execução da estratégia e também sobre a definição de detalhes mais táticos sobre as grandes decisões estratégicas.

Sobre as contribuições destes eventos, os resultados do survey foram bastante equilibrados, com ligeira inferioridade para “comunicação da estratégia” e “pensar fora da caixa”. Nos casos, contudo, o tema de comunicação da estratégia recebeu bastante ênfase geral, ao passo que se evidenciou que o “pensar fora da caixa” de fato constitui uma fraqueza destes eventos. Neste tema vale destacar a contribuição da empresa “Alfa”, que comenta que mais do que o tipo do evento em si, a forma de sua condução o pode tornar mais propício ou não a ideias inventivas.

Além destes eventos, os casos trouxeram dois outros pontos interessantes. Primeiro, tem-se que tanto Gol quanto Usiminas optam por estabelecer comitês específicos para tratar da estratégia da companhia. Segundo, tem-se o exemplo da Localiza que realiza reuniões *off-site* para discussão de novas oportunidades de negócio e assim, em alguma medida, fomenta a criatividade.

Ainda, nos casos pôde ser constatado que quase todas as empresas adotavam um ciclo anual de planejamento, à exceção da empresa “Beta”. Em virtude da dinamicidade de seu negócio, a empresa adotou abordagem de reconstruir uma “visão geral” de seus pilares estratégicos e ir, trimestralmente ou quando necessário, revisando estes pontos. Em alguma medida a abordagem de “Beta” evita a inércia que ocorreria caso se prendesse à realização de um único processo de planejamento por ano.

Sobre as ferramentas propriamente ditas, muito já foi comentado nas seções anteriores. Nos casos, se destaca novamente a alta utilização de ferramentas que em alguma medida corroboram a mencionada “financeirização da estratégia”, como a Análise Financeira de Investimentos e também o Benchmarking, sobretudo sobre a performance financeira das empresas.

No survey, em nível agregado, foi identificada alta percepção de eficácia das ferramentas: 62,5% dos respondentes qualificaram as ferramentas utilizadas como altamente ou extremamente eficaz. Na análise de correlação entre uso de ferramentas e eficácia, Análise SWOT, Planejamento de Cenários e Análise de Cadeia de Valor foram as ferramentas com maior correlação com altas pontuações em eficácia.

Conforme comentado, também vale ressaltar que não foi evidenciada correlação negativa entre o uso de alguma ferramenta e a percepção geral de eficácia, de forma que o uso de nenhuma ferramenta em específico diminuiria a indicação global de eficácia.

Sobre o propósito das ferramentas, novamente pôde-se corroborar o caráter extremamente analítico de todo o processo estratégico destas empresas, dado que a análise com fatos e dados foi a contribuição mais frequentemente mencionada (76,9% dos respondentes). Justamente se contrapondo a esta percepção, o relevante fato de que absolutamente nenhuma das empresas indicou “pensar fora da caixa” como uma contribuição das ferramentas. Isto corrobora a proposição que muito da estratégia está focado em análise e pouco espaço sobra para temas de criatividade.

O tema de execução também foi frequentemente citado como contribuição das ferramentas no survey (50% dos respondentes) e foi, todavia, mais enfatizado nos estudos de caso. Especificamente neste tema, vale destacar (1) a importância atribuída à Gestão de Projetos por quase todas as empresas, sobretudo pela empresa “Beta” como uma abordagem transformacional para sua estratégia, (2) os contratos de gestão estabelecidos pela Localiza para estabelecer (e garantir o cumprimento de suas metas) e (3) o Balanced Scorecard, que gera as chamadas “iniciativas estratégicas” da Usiminas.

Sobre o padrão de escolha das ferramentas, o survey em nível agregado identificou que tantos fatores racionais quanto culturais, políticos e econômicos influenciam na escolha (65,4% concordaram com os primeiros e os mesmos 65,4% com os segundos). Este equilíbrio também esteve refletido nos estudos de caso, com destaque especial para a empresa “Alfa” que comentou que o conselho de acionistas pediu explicitamente que a empresa utilizasse determinada ferramenta.

A adaptabilidade de ferramentas foi fortemente evidenciada no survey, com 92,3% de concordância (somando-se concordo e concordo fortemente). Este fato também esteve presente nos casos, com os exemplos da mencionada “SWOT ampliada” empregada pela Usiminas e por todas as mudanças na forma de utilização das ferramentas comentada pela Empresa “Alfa”. Sobre a questão de recursividade e inércia da utilização das ferramentas, houve maior discordância com a ocorrência dos mesmos (53,8% dos respondentes), mas o percentual de concordância não foi desprezível (38,4%).

Nos casos, a questão de recursividade esteve geralmente contrariamente atrelada à adaptação das ferramentas à empresa – na medida em que a empresa vai seguidamente adaptando as ferramentas também termina por evitar a mencionada

recursividade. Desta forma, mais do que a simples mudança das ferramentas, a alteração se dá pela paulatina adaptação.

Um tema que surgiu durante a realização do estudo de caso em duas das empresas foi a forma de compreensão do uso propriamente dito. O entendimento do fato de que uma ferramenta seria usada (ou não) pela empresa decorreria da utilização de seu artefato ou meramente de seus conceitos? Como um exemplo, para definir que determinada empresa utilize Análise SWOT é necessário que produza as conhecidas matrizes ou somente que busque conscientemente identificar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças em qualquer decisão estratégica? Para esta tese foi identificado o uso quando se apresentou o uso consciente dos conceitos, mas a diferenciação entre conceito e artefato pode ser debatida.

O quadro 9.4.1 se ocupa em sintetizar as principais análises realizadas nesta seção, e os principais pontos de apoio (ou de contestação) identificados tanto no survey quanto nos estudos de caso.

Finalizado o capítulo de análises, o próximo se ocupará em extrair as principais conclusões deste estudo, revisando as proposições iniciais, indicando as limitações do trabalho aqui realizado e apresentando possibilidades para futuras pesquisas.

Elemento ECP	Análise	Informações do Survey	Informações dos Casos
Setor industrial	Combinação fatores externos e internos da estratégia	Concordância de 73% para externos e 65% para internos	Percepção de que identificada a necessidade externa, desenvolve-se a competência (Gol e Beta). Competências também viabilizam oportunidades
	Mudanças estruturais para adaptar questões internas à realidade externa	Concordância de 65,4%	Verificadas em quase todas as empresas
	Heterogeneidade de distribuição das competências	Concordância de 65,4% mas 46,2% afirmam falta de proteção à replicação	No caso de Gama, recursos heterogêneos entre grupos estratégicos
	Pouca relevância ao papel do conhecimento na estratégia	Baixa verificação do caráter tácito advogado pela VBC	Exceção feita ao “expertise de marketing” de Beta
	Dinamicidade dos setores Investimento em Inovação	80,7% afirmam rápido crescimento do setor Cluster 1, maior em produtos. Cluster 2, maior em processos	Exceção à Usiminas, pela crise de 2008 Para Beta, inovação é crucial para sucesso competitivo. Obrigatoriedade de investimento para Alfa
	Existência de barreiras à entrada e saída	Cluster 3 com as mais altas barreiras	Postura de vigilância. Exemplo, preempção da Gol.
Práxis	Conduta de inovação	Para 76,9% menos de 10% das receitas advém de novos produtos	“Gama” utiliza incubadora de empresas para seus projetos
	Conservadorismo nas decisões	53,9% discordam de alocar investimentos a oportunidades mais arriscadas	Percepção de conservadorismo em praticamente todos os casos.
	Fatores externos da estratégia e dinamicidade	Concordância com ações voltadas às pressões do setor	Foco em questões externas associadas à percepção de “dinamicidade expandida”. Rivalidade do “primeiro movimento” para Beta
	Competências para a estratégia	76,9% concordam com produtos alinhados às competências, mas 42,3% discordam da ambiguidade causal.	Percepção de que uma vez identificada a oportunidade, se desenvolve a competência: Usiminas com tecnologia para exploração petrolífera e Gol com voos “ponta de linha”.
	Pouca relevância do conhecimento	Para 38,4%, os concorrentes poderiam replicar seu nível de conhecimento	Percepção similar
Práticas	Workshops e reuniões periódicas como principais eventos	65,4% e 69,2% de frequência para workshops e reuniões periódicas, respectivamente	Workshops tipicamente inseridos dentro dos ciclos anuais de planejamento. Gol optou por modelo de comitês específicos, e Localiza utiliza reuniões <i>off-site</i>
	Existência de ciclo anual de planejamento		Exceção feita à empresa Beta, que optou pela “Visão Geral” para maior dinamicidade.

Elemento ECP	Análise	Informações do Survey	Informações dos Casos
Práticas (cont)	Alta percepção de eficácia das ferramentas	62,5% dos respondentes classificaram ferramentas como altamente ou extremamente eficazes	Percepção similar
	Ferramentas empregadas para análise com fatos e dados	Análise fatural contribuição mais frequentemente mencionada (76,9%)	Relevância da busca pela execução: Gestão de Projetos para Beta, Contratos de gestão para Localiza e Balanced Scorecard para Usiminas.
	Escolha de ferramentas por combinação de fatores racionais e político/culturais	65,4% de concordância com ambos	No caso de “Alfa”, conselho de acionistas pediu a utilização de uma ferramenta em específico
	Adaptabilidade e recursividade das ferramentas	92,3% de concordância com adaptabilidade e 58,3% de discordância de recursividade	Exemplo da “SWOT ampliada” da Usiminas. Adaptação é fruto do próprio processo de uso da ferramenta pela empresa.
Praticantes	Estrutura Organizacional com responsabilidade sobre estratégia, principalmente formulação	61% dos respondentes se declararam pertencer a tal estrutura	Diretoria em três empresas e Gerência em outras duas
	Proximidade da Estrutura Organizacional com Fusões e Aquisições e Finanças	23% dos respondentes alocados em departamentos de finanças	Ligação não verificada apenas na Localiza
	Perfil analítico dos envolvidos	77% concordam com perfil analítico e apenas 26,9% com perfil intuitivo.	Exceção feita a Localiza, que foco em execução termina por envolver os perfis de toda a empresa
	Baixa presença de mulheres	57,7% afirmam que menos de 10% das pessoas envolvidas são mulheres	Exceção feita a Localiza, que foco em execução termina por envolver toda a empresa
	Trajatória do executivo sênior	50% desenvolveram sua carreira na empresa. Para 53,8% MBA é o maior grau de formação	Similarmente MBA foi maior nível de formação. Destaques para o Diretor da Gol que possui doutorado e para o executivo “ <i>self made man</i> ” da Localiza
	Papel da média gerência como implementadora	Postura eminentemente implementadora das decisões.	Postura eminentemente implementadora das decisões.
	Utilização considerável das consultorias	47,4% afirmam utilizar às vezes e 31,6% às vezes	Usiminas, Localiza e “Alfa” adotam postura de revezamento, para trazer novas ideias. Para “Gama”, relevância do aprendizado do negócio ao longo do tempo.
	Baixa relevância da imprensa de negócios	64,3% atribuíram pouca, muito pouca ou nenhuma relevância para a imprensa de negócios	Em vários dos casos o papel da imprensa de negócios é substituído por releases financeiros ou informações de órgãos setoriais

QUADRO 9.4.1. – Resumo das análises por agrupamentos
Fonte: Elaborado pelo autor

Conclusões e Considerações Finais

Neste capítulo finaliza-se o trabalho desta tese, identificando as principais conclusões que podem ser tiradas a partir do trabalho, comparando alguns dos resultados com trabalhos realizados em outros países, identificando as limitações do estudo e propondo uma agenda de pesquisas futuras que possam desdobrar e complementar o trabalho aqui iniciado.

10.1 Síntese das conclusões e verificação dos objetivos e proposições

Retomando o principal objetivo de pesquisa deste trabalho, tem-se que o mesmo buscava “*identificar e comparar como as empresas brasileiras efetivamente praticam sua estratégia competitiva e como esta prática está alinhada com as diversas variáveis intrínsecas às firmas e aos seus ambientes competitivos*”.

Compreensão Setorial e Práxis

O primeiro objetivo específico desdobrado a partir do objetivo geral acima enunciado focalizava a questão da compreensão setorial das empresas e da relação com as práxis estratégicas das mesmas, que aqui serão tratadas de forma conjunta em virtude de sua forte relação. Para tanto, utilizam-se as visões da estratégia apresentadas no capítulo 3 deste trabalho como referencial de análise dos pressupostos e variáveis tanto do setor quanto da práxis e da inter-relação entre ambos.

Também, é pertinente retomar o foco da práxis que está sendo utilizado nesta tese. Diferentemente da “micropráxis”, que se referiria ao comportamento cotidiano dos atores envolvidos na estratégia, este trabalho adota uma abordagem da “macropráxis”, analisando as visões da estratégia que direcionam este nível de maior agregação e tomando como pressuposto que este esteja diretamente refletido na “micropráxis”.

A primeira conclusão evidenciada pelo estudo é que, similarmente ao que defendem os pesquisadores mais conciliadores, e distintamente do que defendem os mais puristas, o foco externo (preconizado por Organização Industrial e Escola Austríaca) e o interno (central à Visão Baseada em Recursos, Capacidades Dinâmicas e Visão Baseada em Conhecimento) não são excludentes no que tange à origem das vantagens competitivas para as estratégias das empresas.

Conforme pode ser evidenciado no survey, houve equilíbrio nas respostas acerca dos dois focos, sugerindo a ocorrência de complementaridade entre ambos e não de substitubilidade.

Ainda, os casos oferecem subsídios para esta informação. O foco externo permite a empresa identificar oportunidades no mercado que, para que sejam capturadas, obrigam a firma a realizar análise interna de seu repertório de competências e identificar aquelas que podem ser utilizadas, combinadas ou que necessitam ser desenvolvidas. Como exemplo, tem-se o caso da Usiminas, que a partir das necessidades originadas pela exploração de petróleo, buscou know-how e recursos internos e em seu grupo controlador para viabilizar tais oportunidades.

O foco interno permite que a empresa, partindo da sua base de competências e conhecimentos, identifique formas de alavancar os mesmos para viabilizar oportunidades presentes no mercado. Assim ocorreu com a Gol, ao estruturar suas primeiras operações internacionais, e com a empresa “Beta” para o relançamento de diversas linhas de produtos.

A segunda conclusão se refere à forma de compreensão da dinamicidade dos setores, conceito tipicamente associado às Capacidades Dinâmicas e à Escola Austríaca. Comumente avaliada em termos de crescimento da indústria, maior existência de inovação, entre outros, a literatura defende que a dinamicidade estaria mais presente nas discussões de visões Austríaca e de Capacidades Dinâmicas da estratégia, ao passo que as outras visões seriam mais estáticas. Contudo, os casos demonstram que a dinamicidade está presente mesmo em setores que seriam, a priori, considerados menos dinâmicos (exemplo siderurgia e energia elétrica, etc.). Outros fatores, como (1) a ocorrência de barreiras reduzidas, permitindo a entrada de novos competidores, (2) a existência de movimentos de consolidação de

empresas no setor e (3) a grande rivalidade em preços também impingem dinamicidade no ambiente das empresas e as obriga a responder de forma adequada.

Além de referenciar o próprio conceito de dinamicidade, esta conclusão tem desdobramento ao reforçar a questão já mencionada de complementaridade e inter-relação entre as visões, dado que fatores tipicamente relacionados com os pressupostos da Organização Industrial, como barreiras à entrada e rivalidade de preços, acabam permitindo a análise e subsidiando a tomada de decisão baseada em recomendações de outras visões, como das Capacidades Dinâmicas.

Um exemplo deste fato, no survey temos que os clusters 2, “foco em processos”, e 3, “estabelecidas e protegidas”, demonstraram importante foco em suas competências internas. Nos casos, tem-se a Usiminas e a Empresa “Alfa”, de setores tipicamente mais estáveis, adotando fortes movimentos de reestruturação de processos e reorganização interna para se adequarem aos padrões de competição.

A terceira conclusão do estudo se refere à mobilidade das firmas nos setores. Como pôde ser visto na maioria das empresas dos estudos empíricos, em linhas gerais muito dos setores se encontravam protegidos da entrada de novos concorrentes, por meio de expressivas barreiras de entrada e saída. Contudo, como os casos mostraram, as empresas adotam certa postura de “vigilância”, buscando iniciativas que ampliem esta dificuldade de entrada mesmo em setores com barreiras estabelecidas. Novamente, em alguma medida este fato discorda das visões mais estáticas da Organização Industrial, para as quais as barreiras do setor já estão estabelecidas, na medida em que identifica a ação progressiva de ampliação destas barreiras pelas firmas do setor.

Uma quarta conclusão se refere à importância da inovação para as empresas, conceito bastante associado à Visão Austríaca da Estratégia. O estudo sinalizou que estas tendem a estar mais focadas na inovação em processos do que em produtos, salvo as empresas do cluster 1 do survey e a empresa “Beta” do estudo de caso. Também deve ser registrada a lacuna sugerida entre a inovação que as empresas pretenderiam desenvolver, geralmente associada à percepção de que estas seriam importantes para o sucesso competitivo dentro de seus setores, e aquela que estas de fato têm conseguido colocar em prática, denotada objetivamente pela sua menor propensão ao risco e a seu baixo percentual de investimentos em P&D e receita obtida com produtos e processos inovadores, etc. Desta forma, inovação parece ser um tema no qual existe um maior grau de expectativas do que resultados efetivamente implementados.

Além disto, não se pode desprezar o efeito de outros tipos de variáveis externas e internas sobre a própria inovação. Como exemplo, tem-se a obrigatoriedade de investimento em Inovação colocado por agências reguladoras em setores controlados por estes determinados tipos de normas (caso da empresa “Alfa”) e também do próprio porte da empresa, que pode obrigar a adoção de soluções alternativas como a incubadora da empresa “Gama” para evitar que o peso da estrutura e a complexidade de processos terminem minando os esforços de inovação.

Além disso, a questão da inovação de alguma forma desdobra o tema de sustentabilidade da vantagem competitiva. Em ambientes mais dinâmicos, sobretudo com competição em inovação de produtos, embora a Vantagem Competitiva Sustentável seja preferida, as empresas se veem impelidas a obter Vantagem Competitiva Temporária. Este foi o caso da “Empresa Beta”, que busca ser a primeira a lançar produtos que, em curto espaço de tempo, serão replicados pela concorrência. Esta conclusão se alinha ao que foi apresentado na revisão do capítulo 3, dado que para a Visão Austríaca não existem vantagens competitivas perfeitamente sustentáveis ao longo do tempo.

A quinta conclusão se refere especificamente à questão de recursos e competências. Diferentemente do que opiniões puristas da Visão Baseada em Recursos poderiam prever, o estudo identificou a relevância estratégica de recursos e competências que não estão puramente localizados dentro da empresa, mas sim espalhados ao longo da rede de fornecedores e clientes da firma. Desta forma, sugere-se que mais importante do que a firma efetivamente deter propriedade dos recursos e competências está o fato de conseguir utilizá-los coordenadamente, pelo menos em alguns setores econômicos, para atingir seus objetivos estratégicos.

Uma sexta conclusão se refere à baixa relevância atribuída pelas empresas para a questão do conhecimento como base para as estratégias. Tanto no survey quanto nos casos, o uso do conhecimento como base fundamental das estratégias das companhias foi avaliado como de pouca relevância, fato este que se encontra alinhado à baixa percepção do caráter tácito e sistêmico do conhecimento para as empresas e a sua alta possibilidade de replicação por competidores. Vale registrar que, embora a questão do conhecimento tenha sido pouco expressiva para as empresas, os pressupostos da Visão Baseada em Conhecimentos encontraram fundamentos no estudo, dado que o conhecimento somente geraria diferencial estratégico se fosse tácito, sistêmico e não replicável.

Desta forma, retomam-se aqui as duas primeiras proposições elaboradas neste trabalho: (1) a visão subjacente à práxis da estratégia é influenciada por características do

ambiente e (2) os objetivos estratégicos da firma e a forma de consecução da sustentabilidade dos lucros se encontram alinhados à visão subjacente à práxis.

Pode-se afirmar que ambas as proposições encontraram elementos de sustentação no estudo empírico realizado, mas por tudo o que foi colocado nos parágrafos anteriores, não se pode afirmar a existência de uma única visão da estratégia que seja capaz de enquadrar todas as características do ambiente setorial e responder pela totalidade de objetivos e práxis estratégicas das empresas.

Conforme foi apresentado, foram verificadas no estudo empírico fortes características de inter-relação e complementaridade entre as visões da estratégia. Abaixo, seguem alguns exemplos retirados dos casos:

- No caso das empresas Usiminas e “Alfa”, temos setores que seriam tipicamente adequados para análises da Organização Industrial, com grandes barreiras à entrada e ganhos em escala bastante relevantes. Embora estas empresas também adotem os encaminhamentos típicos da OI, como construção de posicionamento favorável e ganho em escala para reduções de custo, a dinamicidade das fusões e aquisições no setor tem obrigado as mesmas a reformular estruturas e processos, conforme preconizado pelas Capacidades Dinâmicas.
- No caso das empresas Gol e “Gama”, similarmente ocorre existência de grandes barreiras à entrada, mas para a Gol a inovação foi fator crucial para sua entrada no setor, ao passo que, para “Gama”, a inovação se alinha ao fato do setor ser de alta tecnologia. Desta forma, temos aqui um ponto de confluência entre visões da OI e da Escola Austríaca da Estratégia.
- A empresa “Beta” se encaixa em setor de forte competição em inovação no lançamento de novos produtos e para tanto tem utilizado competências e conhecimentos prévios, desenvolvidos quando operava produtos similares aos que agora relança. Assim, sugere-se a combinação das visões Austríaca e da Visão Baseada em Recursos.
- A Localiza opera em setor com baixas barreiras à entrada e com forte crescimento recente, ao mesmo tempo combinando ações tipicamente da OI, de redução do poder de fornecedores (grandes montadoras), com o foco interno para a execução de sua própria estratégia e apropriação do rápido crescimento da demanda.

Desta forma, o modelo da figura 10.1.1 busca sintetizar as principais relações identificadas entre ambiente setorial, práxis estratégica e as visões compreendidas no capítulo terceiro desta tese.

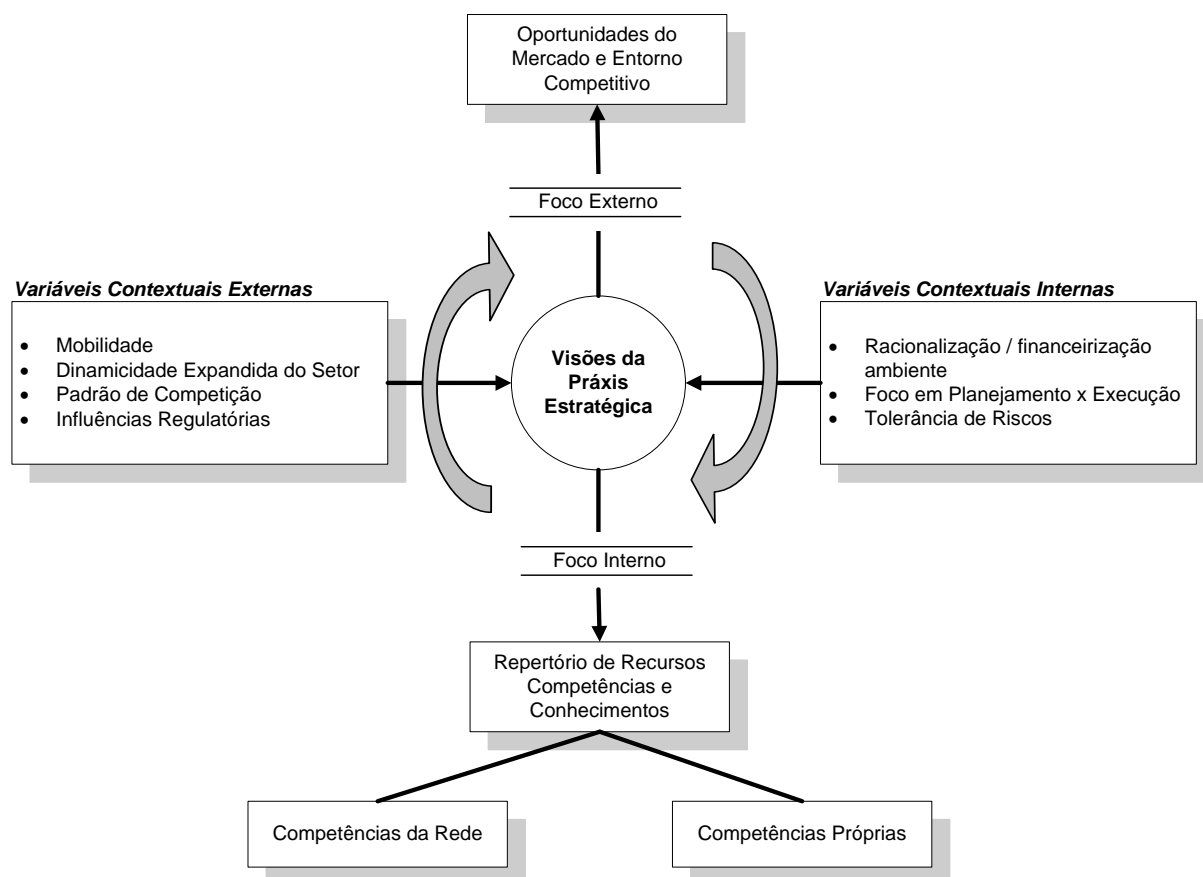


FIGURA 10.1.1. – Relações entre ambiente, práxis e visões
Fonte: Elaborado pelo autor

Práticas

O segundo objetivo específico desdobrado a partir do objetivo geral do trabalho contemplava as diversas práticas da estratégia competitiva, no que se refere (1) aos procedimentos, (2) eventos e episódios estratégicos e (3) as ferramentas estratégicas utilizadas.

A sétima conclusão desta tese é derivada da análise dos procedimentos estratégicos realizada principalmente a partir dos estudos de caso. Focalizando a existência de um ciclo anual de planejamento, tem-se que a ocorrência do mesmo é presente na maioria das empresas dos estudos de caso. Contudo, o foco dos mesmos recai fortemente sobre o

planejamento da estratégia e estes carregam, em alguma medida, a percepção de serem estáticos e com dificuldades de adaptação a ambientes de ampla mudança. Os casos da Localiza, que possui um processo de planejamento bastante reduzido para focalizar a implementação, e da “Empresa Beta”, que adotou a abordagem da “Visão Geral” com revisões trimestrais de sua estratégia, corroboram esta percepção.

Os eventos originam a oitava conclusão do trabalho – Workshops de Planejamento e Reuniões Periódicas são os eventos mais frequentemente utilizados: os primeiros tipicamente com foco de planejamento e ocorrem dentro do contexto do ciclo anual das empresas, ao passo que os segundos ocorrem rotineiramente e principalmente focalizam aspectos de implementação das estratégias definidas.

Fuga da rotina e mudança ou confirmação da estratégia foram as principais contribuições indicadas para os eventos. A primeira contribuição corrobora a proposição de Seidl, Macintosh e MacLean (2005), apresentada no capítulo 4 deste trabalho, para os quais os episódios atuam “suprimindo os mecanismos de supressão” e abrindo espaço para um novo comportamento. A segunda proposição está alinhada aos trabalhos de Hendry e Seidl (2003), que trazem em seus *insights* a relevância dos episódios não somente para mudar a estratégia mas também para confirmar a estratégia corrente.

Vale destacar também a constituição de comitês em empresas dos casos: na Gol, o comitê da estratégia é responsável sobretudo pelo planejamento e também se utiliza de workshops: enquanto na Usiminas os comitês executivos operacionalizam reuniões periódicas com foco em acompanhamento de implementação ou discussões táticas. Além dos eventos em si, os comitês abarcam a definição de equipes específicas e geralmente possuem um descritivo de funções e objetivos específicos a serem atingidos.

A nona conclusão versa sobre a utilização das ferramentas pela empresa. Estas foram percebidas (1) como de alta eficácia, (2) escolhidas por meio de combinação de fatores racionais e culturais, sociais e político e (3) principalmente voltadas para a estruturação factual da análise e garantia de implementação das estratégias. As principais ferramentas utilizadas foram a Análise Financeira de Investimentos, Declaração de Visão e Missão, Planejamento de Cenários, Análise SWOT e Gestão de Projetos, ao passo que Matriz de Parenting Corporativo, Relógio da Estratégia de Bowman, Matriz de Ansoff, Matriz de Globalização e Análise de Opções reais foram as menos utilizadas. As menos conhecidas pelas empresas foram Relógio da Estratégia de Bowman, Matriz de Parenting Corporativo, Matriz de Globalização, Análise PESTLE e Diamante de Porter.

Deve-se também destacar a adequação entre ferramentas e características externas da empresa. Como exemplo, no caso do cluster 3, de empresas “estabelecidas e protegidas”, tem-se maior utilização das ferramentas de SWOT, Planejamento de Cenários, Análise PESTLE e Análise Financeira de Investimentos. As primeiras três ferramentas parecem se justificar dado o fato que um ambiente mais estável permite realização de análises e conjecturas mais efetivas sobre o futuro, ao passo que a última se justifica pelas características de setores com alta mobilização de investimentos.

Contudo, neste caso não se deve compreender características externas puramente por aspectos setoriais. O fato das empresas possuírem ações na bolsa parece ser responsável por certa “financeirização da estratégia”, com altíssima utilização de técnicas de Análise Financeira de Investimentos e benchmarking por meio de releases financeiros de empresas concorrentes.

Deve-se registrar também a escassez de ferramentas focalizadas em temas de criatividade e inovação, que ficou bastante explícita pelo fato de nenhum respondente do survey ter registrado esta opção nas contribuições da estratégia. Também, tem-se que as ferramentas tipicamente utilizadas tendem a ser bastante relacionadas com as visões de Organização Industrial, Austríaca e Baseada em Conhecimento. Embora existam diversos conceitos ligados à Visão Baseada em Recursos e às Capacidades Dinâmicas, poucos artefatos propriamente ditos podem ser identificados na literatura e na prática das empresas. Esta conclusão parece estar diretamente conectada à crítica de Pandza *et al* (2003), para quem a VBR e a VCB não são eficazes em oferecer orientações prescritivas sobre gestão e desenvolvimento de recursos e capacidades.

Além disso, tem-se que conforme a necessidade, a estratégia pode trazer para seus domínios ferramentas tipicamente gerenciais (e não estratégicas). Um exemplo é a Gestão à Vista, originada principalmente das práticas japonesas de manufatura enxuta e que é utilizada pela Localiza como forma de garantia de execução estratégica.

Por fim, acerca do tema de recursividade das ferramentas, tem-se que a inércia na utilização das mesmas é impedida pela sua adaptação à empresa. Desta forma, a recursividade é evitada não pela mudança/evolução da ferramenta *per se*, mas sim pelo processo de adaptação sucessiva da mesma às características da organização, buscando ampliar sua eficácia. Este fato corrobora a proposição de Jarzabkowski (2004) que, por meio da teoria da pertinência social defende a interação entre agente e estruturas fomenta a adaptação.

Vale também retomar rapidamente a discussão apresentada acerca sobre quais critérios devem ser analisados para definir se determinada empresa utiliza ou não uma ferramenta em específico. Como pôde ser visto nos casos estudados, por vezes as empresas adotam os conceitos embarcados nas ferramentas sem, entretanto, lançar mão de seus artefatos. Esta conclusão se alinha à proposição de Knott (2008), para quem as ferramentas durante seu uso passam a ser incorporadas na prática e, portanto, deixam de ser vistas como ferramentas.

Retoma-se assim, a terceira proposição do trabalho, de que as práticas se encontram alinhadas às características do ambiente, com este alinhamento mediado pela visão da práxis estratégica. Baseando-se no que foi acima exposto, pode-se dizer que esta proposição foi parcialmente sustentada, pois de fato as práticas parecem refletir em alguma medida características do ambiente da empresa, tanto do seu setor industrial quanto o fato de possuírem ações negociadas em bolsa.

Contudo, não fica claro que a visão da práxis atua como fator mediador do alinhamento ambiente e práticas, na medida em que muitas das práticas são tipicamente focadas em algumas visões e a estratégia empresta práticas de outras áreas gerenciais conforme necessário. Muitas das ferramentas tendem a ser concentradas em aplicações relacionadas à Organização Industrial, como a Análise das Cinco Forças e as diversas matrizes de análise da indústria, e tendem a ser utilizadas mesmo quando temas como inovação e competências entram em pauta.

Desta forma, o alinhamento das práticas decorre tanto do ambiente quanto de características internas às empresas. Como será visto a frente, o ambiente de forte racionalização trazido principalmente pela questão do mercado de ações, faz com que os praticantes sejam extremamente racionais e utilizem as ferramentas de forma fortemente analítica, sobretudo com forte viés financeiro.

Praticantes

O terceiro objetivo específico desdobrado a partir do objetivo geral do trabalho buscava compreender o praticante da estratégia, tanto no que se refere aos atores internos (executivos seniores e média gerência) quanto externos (consultorias e imprensa de negócios).

A décima conclusão evidencia a ocorrência de uma estrutura organizacional com papel relevante na estratégia das empresas: um departamento, instituído com nível diretivo ou gerencial, de planejamento estratégico. Como o próprio nome pode sugerir, o foco deste recai predominantemente sobre as atividades de planejamento, sendo responsável por

instrumentar análises, coordenar os ciclos anuais de planejamento e levar os temas para a tomada de decisão dos alto executivos. Vale registrar o contraponto da Localiza, na qual um processo estratégico eminentemente focado em execução faz com que a responsabilidade do planejamento esteja diluída em diversas áreas.

Um ponto relevante observado nos casos é que esta estrutura organizacional tende a demonstrar bastante proximidade com as áreas de Finanças e Fusões e Aquisições: no primeiro caso devido à mencionada questão de “financeirização” da estratégia e às especificidades colocadas pelo fato das empresas possuírem ações negociadas na bolsa; enquanto que no segundo caso como uma forma de complementar as possibilidades de crescimento orgânico com a aquisição de outras empresas.

A décima primeira conclusão versa sobre o perfil dos envolvidos com a estratégia da empresa. Tanto no survey quanto nos casos ficou evidenciada a massiva predominância de pessoas com perfil fortemente analítico. A participação de mulheres no processo, em linha com resultados de outros estudos, também se mostrou bastante reduzida.

Esta forte predominância de perfil analítico parece decorrer (1) de certo viés de planejamento para a estratégia, (2) da forte racionalização trazida ao ambiente devido a participação no mercado de ações e (3) também da menor tolerância a riscos encerrada por grandes empresas, expressivas e de reputação a zelar.

Nos quadrantes propostos por Hodgkinson e Clarke (2007), apresentados no capítulo cinco desta tese, profissionais com preponderância de perfil analítico em detrimento do intuitivo seriam considerados “conscientes dos detalhes”, fortemente orientados à minúcia dos dados, e assim alinhados às necessidades de seu contexto.

A análise dos praticantes internos da estratégia nas empresas permite a formulação da décima segunda conclusão do estudo. A avaliação da trajetória do executivo sênior indica que este desenvolveu sua carreira eminentemente na empresa ou em outras empresas pertencentes ao mesmo setor, fato que parece sinalizar a relevância do conhecimento acerca do ambiente competitivo da empresa e, sobretudo no primeiro caso, acerca das idiosincrasias da própria empresa. Nos casos também surgiram exemplos de executivos com carreira em bancos de investimento ou consultorias, fato que parece complementar seu perfil na medida em que lhe provê conhecimentos e ferramentas adicionais e apropriadas ao trabalho que ele necessitará desenvolver.

Ainda, a média gerência assume papel de implementadora das decisões tomadas pelo alto escalão, eventualmente subsidiando tais decisões por meio do fornecimento

de inputs e instrumentação de análises e, em alguns casos, podendo escolher a forma de operacionalizar tais decisões uma vez tomadas.

Tornando a atenção para os praticantes externos da estratégia, extrai-se a décima terceira conclusão, de que as consultorias são bastante utilizadas nas estratégias das companhias, sendo que a recontratação das mesmas ocorre com comparativamente menor frequência. As principais contribuições das consultorias são dadas no fornecimento de informações e outros inputs para o processo estratégico e, em alguns casos, efetivo engajamento no processo de formulação das estratégias.

Acerca do tema de recontratação das empresas, os casos demonstraram que este parece estar fundamentalmente ligado ao papel que as consultorias jogam no processo. Em casos em que as consultorias atuam mais como sorvedouro de informações e benchmarks mundiais, a alternância é benéfica, pois se ganha acesso a novas fontes. Em casos em que as consultorias de fato se engajam nas discussões estratégicas, o acúmulo do conhecimento sobre o negócio acaba sendo mais proveitoso para as discussões do que simplesmente trazer novos dados para o debate.

Este papel das consultorias se encaixa adequadamente na tipologia proposta por Kitay e Wright (2003) e apresentada no capítulo seis. No primeiro caso, as consultorias atuam próximas ao perfil que os autores denominaram “conselheiro”, provendo base de conhecimento específica e aprofundada e se relacionando com os clientes por transações de mercado. No segundo caso, os consultores desenvolvem laços sociais mais fortes com a gestão da companhia, se tornando uma pessoa conhecida do meio e desenvolvendo conhecimento do negócio da empresa.

A décima quarta conclusão se refere à imprensa de negócios. Esta invariavelmente foi qualificada como de baixa relevância para a estratégia das companhias, tanto no survey quanto nos estudos de caso. Especificamente nos casos, ficou evidenciado que o papel da imprensa de negócios como provedora de informações pode ser, em alguma medida, substituído por *releases* financeiros do mercado de capitais ou por entidades setoriais que fomentam o intercâmbio de informações entre suas empresas.

Por fim, retomando as proposições de pesquisa construídas acerca dos praticantes da estratégia, tem-se que estas tratavam do alinhamento dos mesmos às características do ambiente, com este alinhamento mediado pela práxis estratégica:

- a. As características demográficas, de formação e de trajetória profissional dos executivos seniores se encontram alinhadas a práxis da estratégia;

- b. A média gerência se encontra alinhada à práxis engendrada;
- c. A utilização de consultorias de estratégia também subsidia as práxis nas empresas;
- d. A utilização de imprensa de negócios também subsidia a práxis;
- e. Os praticantes se encontram alinhados às ferramentas que utilizam, com objetivos de aplicação das ferramentas adequados às características demográficas, de formação e de trajetória profissional dos executivos seniores.

Acerca dos itens (a) e (b), pode-se dizer que estes foram parcialmente verificados. Sobre os executivos seniores, em alguma medida suas características se inter-relacionam com a práxis estratégica, mas, além disto, muito é dependente da relevância do conhecimento acerca das características do ambiente competitivo da empresa e também da forte racionalização financeira na qual estão imersos. Evidência deste fato se reflete na trajetória dos mesmos, dado que muitos desenvolveram sua carreira eminentemente dentro da própria empresa ou em concorrentes do mesmo setor. Além disso, o forte perfil analítico se encontra alinhado ao tema de financeirização já discutido, em que todas as decisões necessitam ser sistematicamente embasadas em fatos e dados que comprovem o quanto de valor estas gerarão para os acionistas.

Sobre a média gerência, pequenas diferenças foram verificadas entre empresas e práxis, sendo que estas assumem eminentemente papéis de implementadoras das decisões superiores.

Acerca do item (c), a utilização das consultorias parece estar mais condicionada ao papel das mesmas e à forma de envolvimento no processo estratégico do que aspectos concernentes à visão da práxis. Em linhas gerais estas tendem a ser bastante utilizadas, mas a postura de recontratação varia conforme explicado nos parágrafos acima.

Para (d), a imprensa de negócios foi utilizada de forma pouco expressiva. Novamente, em ambiente de racionalização financeira, releases financeiros do mercado de capitais tendem a ser mais utilizados e se deve destacar a relevância de associações setoriais.

Por fim, a relação entre praticantes e práticas parece ter confluência no que tange ao forte caráter analítico e financeiro de ambos os perfis. Conforme foi comentado, o ambiente de racionalização, imposto principalmente pelo fato das empresas possuírem ações em bolsa, guia o perfil de seus profissionais e demanda práticas (sobretudo ferramentas) que

permitam análises factuais cada vez mais aprofundadas e, geralmente, com desdobramentos financeiros.

Desta forma, o modelo da figura 10.1.2 busca sintetizar as principais relações identificadas entre ambiente, práticas e praticantes.

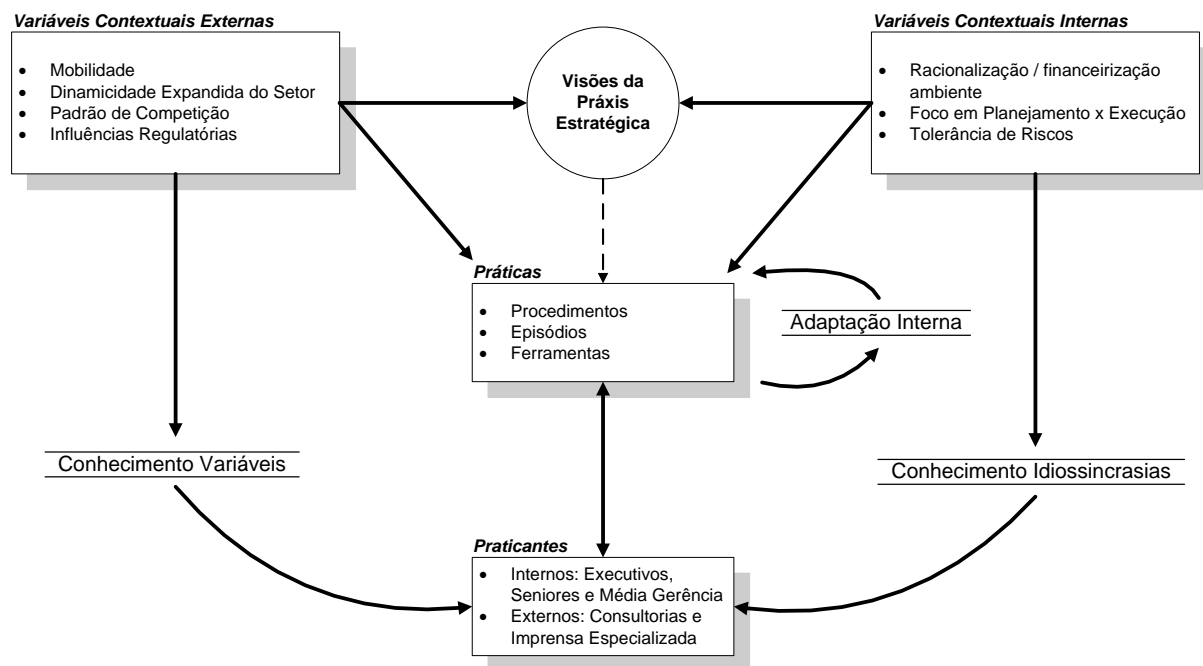


FIGURA 10.1.2. – Relações entre ambiente, práticas e praticantes
Fonte: Elaborado pelo autor

Finalizando esta seção, o quadro 10.1.1 sintetiza as quatorze conclusões apresentadas.

10.2 Comparações com outros estudos

Esta subseção buscará comparar os resultados obtidos por este trabalho com diversas outras pesquisas realizadas no contexto da Estratégia como Prática. Como muito daquilo que se refere a visões da estratégia já foi sendo comparado ao longo do texto, serão focalizados aqui os temas de práticas e praticantes da estratégia.

Acerca dos workshops estratégicos, tem-se que os resultados deste trabalho foram bastante próximos dos estudos de Hodgkinson et al (2005), que analisaram workshops de empresas do Reino Unido. Similarmente ao que foi identificado nesta tese, os workshops ocorreram principalmente como parte do processo regular do desenvolvimento da estratégia e a análise estratégica e a reconsideração/desafio da estratégia atual foram os principais

propósitos dos mesmos. Contudo, gerar novas ideias ou soluções foi mencionado no estudo inglês como principal contribuição, fato ligeiramente distinto desta tese, que atribui menor significância a este intento.

Número	Elemento ECP	Conclusão
1	Setor e Práxis	Visões externas e internas da estratégia são percebidas como complementares.
2	Setor e Práxis	“Dinamicidade expandida” – mesmo em setores tradicionais, as empresas a percebem como dinâmicos devido a mobilidade das empresas, consolidações ou rivalidade interna.
3	Setor e Práxis	Mesmo em setores com elevadas barreiras à entrada, empresas adotam postura de “vigilância”.
4	Setor e Práxis	Inovação focada em processos, e lacuna entre inovação pretendida e aquela efetivamente implementada.
5	Setor e Práxis	Recursos e competências da rede – mais relevante que possuir é controlar os recursos.
6	Setor e Práxis	Baixa relevância do conhecimento como diferencial competitivo.
7	Práticas	Existência de ciclo anual de planejamento estratégico – foco em formulação e caráter estático.
8	Práticas	Workshops e Reuniões de Resultado foram eventos mais frequentemente identificados.
9	Práticas	Ferramentas percebidas como de alta eficácia e voltadas a estruturação de análise e garantia de implementação.
10	Praticantes	Existência de estrutura organizacional com responsabilidade sobre o planejamento estratégico da companhia, próximo à área de finanças.
11	Praticantes	Profissionais com perfil eminentemente analítico e baixa presença de mulheres.
12	Praticantes	Executivo sênior com carreira eminentemente na empresa ou no setor, e média gerencia com papel de implementadora das decisões.
13	Praticantes	Consultorias bastante utilizadas, e a recontração é contingente à forma do envolvimento no processo estratégico da companhia.
14	Praticantes	Imprensa de negócios assume pouca relevância.

QUADRO 10.1.1. – Resumo das conclusões do estudo

Fonte: Elaborado pelo autor

Jarzabkowski e Giulietti (2007) realizaram um survey sobre a adoção de ferramentas com alunos de MBA do Reino Unido. Para as autoras, SWOT, Fatores Críticos de Sucesso, Análise de Competências, Planejamento de Cenários e Análise da Cadeia de Valor foram as cinco ferramentas mais utilizadas, ao passo que Relógio da Estratégia de Bowman, Matrizes de Parenting Corporativo, Métodos de Expansão, Matrizes de Globalização e Análise das Capacidades Dinâmicas foram as com menor grau de conhecimento.

Acerca do uso, pode-se dizer que o estudo de Jarzabkowski e Giulietti (2007) demonstrou algumas diferenças significativas frente ao trabalho aqui realizado. Embora SWOT e Planejamento de Cenários também tenham figurado entre as ferramentas mais

utilizadas neste trabalho, as duas mais frequentes Análise Financeira de Investimentos e Declaração de Visão e Missão não estavam presentes no rol de ferramentas das autoras britânicas. Também, análise da Cadeia de Valor, citada como uma das mais importantes naquele trabalho, assumiu apenas posição intermediária no estudo desta tese.

Quanto às ferramentas com baixo grau de conhecimento, pode-se dizer que houve maior proximidade, dado que Relógio de Bowman, Parenting Corporativo e Matrizes de Globalização também foram mencionadas com as mais desconhecidas no estudo desta tese.

Stenfors e Tanner (2007) realizaram um estudo similar, como foco em ferramentas de suporte a decisão, junto a empresas finlandesas. As principais ferramentas utilizadas foram: Análise SWOT, Planilhas, Balanced Scorecard, Análise de Riscos e Análise Financeira de Investimentos. Diferentemente do estudo finlandês, nesta tese a Análise de Investimentos figura no topo da utilização de ferramentas, ao passo que Balanced Scorecard ficou relegado a posição intermediária. Contudo, similarmente, SWOT e Análise de Riscos foram frequentemente citadas em ambos estudos.

Além disso, o trabalho aqui apresentado se alinha com as proposições de Stenfors (2007), para quem existe a necessidade de desenvolvimento dos “brinquedos” da estratégia (*strategy toys*, em contraponto às *strategy tools*), dado que praticamente inexistem ferramentas que fomentem o tema da criatividade no processo estratégico.

Os resultados deste trabalho também se assemelham aos de Knott (2008), que identificou as ferramentas de SWOT, Cinco Forças, Matriz BCG, Modelos Financeiros e Declarações de Visão e Missão e Planejamento Estratégico como as mais frequentemente utilizadas.

Um dos pontos mencionados acerca da formação dos executivos seniores da estratégia no Brasil, o fato de terem o MBA como sua mais alta formação, parece estar em linha com as descobertas da pesquisa de Mantere e Whittington (2007), para os quais cursos formais desta natureza além de contribuir para as habilidades dos executivos, os legitimam como membros do alto escalão da empresa.

Acerca do gênero dos envolvidos nos temas estratégicos da companhia, a baixa presença feminina identificada nesta pesquisa também foi identificada pelas pesquisas de Brown e Ridge (2002) e Litzky e Greenhaus (2007), demonstrando assim grande similaridade entre o que ocorre no Brasil e em empresas de todo o mundo.

O envolvimento da média gerência como implementadora da estratégia e com pouca contribuição à definição das decisões estratégicas das companhias se encontra alinhado às principais descobertas de Harrison e McDonald (2006). Em seus três estudos de caso, os

autores identificaram que a média gerência quase nunca havia sido envolvida no processo de discussão das estratégias;

O papel da média gerência de implementação de estratégias deliberadas também foi identificado por Currie (1999), em seu estudo de caso com o sistema nacional de saúde do Reino Unido. Em linha com esta pesquisa, a influência dos médio gerentes ingleses fica limitada à modificação da estratégia deliberada pelos escalões superiores da organização. Neste sentido, o trabalho também alcança resultados similares aos de Procter, Currie e Orme (1999), para os quais a média gerência não possui *empowerment* suficiente para tomar decisões relativas à mudança estratégica.

Acerca dos praticantes externos, os estudos sobre utilização de consultorias demonstrados nesta tese se igualam a uma das conclusões dos trabalhos de Leontiades e Ahmet (1989), para os quais os consultores tendem a estar mais envolvidos no planejamento e formulação da estratégia, mas raramente nas atividades de implementação da mesma.

10.3 Limitações da pesquisa

Esta seção busca discorrer acerca das limitações da pesquisa realizada por este trabalho, de forma a mais corretamente identificar e delimitar a esfera na qual os resultados aqui presentes podem ser tomados como válidos.

A primeira restrição que necessita ser mencionada se refere ao próprio conjunto de empresas utilizadas para a base empírica desta tese de doutorado. Como a amostra contemplava apenas empresas listadas na bolsa de valores BM&F Bovespa, tem-se que estas são tipicamente de grande porte, com altos padrões de governança e perfil de gestão extremamente profissionalizado.

É plausível supor que, em alguma medida, diferenças dos resultados aqui apresentados poderiam ser esperadas caso fossem estudadas empresas não listadas em bolsa, de menor porte ou com perfil de propriedades familiares. Como exemplo, talvez aspectos distintos sobre inovação tivessem sido obtidos caso empresas de base tecnológica (EBTs) houvessem sido analisadas.

Em decorrência também da adoção de empresas listadas na bolsa como base empírica do trabalho, optou-se por utilizar os contatos disponibilizados para Relações com Investidores (RI) como a porta de entrada nas empresas. Embora a fase de contatos telefônicos do survey e a fase de estudos de caso tenham sempre buscado estabelecer conexão direta com o responsável por estratégia na empresa, é adequado registrar a possibilidade de

algum viés ou ruído por se ter utilizado a pessoa de RI como “porta-voz” do projeto dentro da empresa.

Outras limitações do trabalho também decorrem dos recortes de pesquisa que, como em qualquer estudo acadêmico, necessitam ser realizados. Primeiro, vale registrar que ao delimitar as estratégias competitivas como foco de análise, inevitavelmente termina-se por relegar as estratégias corporativas e funcionais ao segundo plano, minimizando as eventuais inter-relações e alinhamentos que ocorrem entre cada um dos níveis da hierarquia de estratégias dentro da empresa. Segundo, ao se optar por uma com maior amplitude de estudo, analisando todos os elementos da Estratégia como Prática, fatalmente se termina por reduzir a profundidade de detalhes em cada elemento da investigação

Um ponto relevante também foi o recorte dado para a práxis neste trabalho. Conforme mencionado ao longo do texto, esta tese se utilizou de uma visão da “macropraxis”, isto é, dos grandes direcionamentos que as escolas da estratégia dariam tanto para praticantes quanto para práticas e na conexão entre postura competitiva da empresa e seu ambiente setorial. Contudo, embora este recorte tenha contribuído aos propósitos do presente trabalho, não se deve ignorar o fato de que, em alguma medida, perde-se a riqueza da “micropraxis” da própria estruturação social. Como exemplo, para Giddens (citado na seção 4.1 deste trabalho), práticas e praticantes se inter-relacionam continuamente, sendo estes últimos produtos e produtores das próprias práticas. A práxis, neste sentido, mais do que os grandes delineamentos aqui adotados, seria o elo de conexão em ambientes sociais no qual praticantes interagem e práticas se encontram institucionalizadas.

Outro fator limitante que necessita ser mencionado foi o fato da percepção setorial haver sido obtida por meio do questionário ou entrevista aplicado à empresa. Embora sempre se tenha tentado opção de triangulação das informações, é necessário registrar a possibilidade de introdução de vieses de percepção da empresa quanto à realidade de seu setor.

Do ponto de vista dos praticantes internos, aspectos de seu processo pensante foram tratados por meio da dicotomia “intuitivo versus analítico”. De certo, há outras características psicológicas que poderiam ser aprofundadas para aumentar o conhecimento acerca do perfil dos mesmos.

Por fim, faz-se necessário registrar temas decorrentes do método de pesquisa adotado para a consecução do trabalho. Primeiro, novamente vale destacar a taxa de resposta do survey que, embora alinhada com a média de outros estudos de estratégia, pode ser considerada baixa para a obtenção de resultados generalizáveis e com sólida confiabilidade

estatística. Segundo, embora as empresas analisadas nos casos sejam bastante expressivas em seus setores, os estudos de caso são, por definição, não generalizáveis. Embora os indícios apresentados nos casos sejam representativos, não se pode estatisticamente afirmar que retratam o contexto da população total das empresas brasileiras.

10.4 Desdobramentos e agenda para pesquisas futuras

A partir das limitações indicadas na seção anterior e dos próprios resultados obtidos neste trabalho, identifica-se o desdobramento de uma série de pesquisas adicionais que podem contribuir para o desenvolvimento do tema da prática da estratégia aqui abordado.

A primeira possibilidade decorre do recorte de pesquisa mencionado anteriormente e se configura na replicação dos estudos aqui apresentados, de análise de cada um dos elementos da Estratégia como Prática, não mais no nível de estratégias competitivas mas sim nos outros dois níveis possíveis: estratégias corporativas ou funcionais. Especificamente acerca destas últimas, pode-se buscar compreender quais são as práticas, quais as ferramentas e outras práticas utilizadas e qual o perfil dos envolvidos em estratégias funcionais como a Estratégia de Operações, Tecnológica, entre outras.

Outra possibilidade de pesquisa decorre da expansão da base de empresas utilizada para o estudo empírico desta tese. Por um lado, poder-se-ia contemplar empresas (1) não listadas em bolsa de valores, mesmo que sejam de grande porte; (2) empresas de menor porte, (3) empresas com características específicas, como as EBTs (Empresas de Base Tecnológica) e (4) empresas com características de controle familiar, no qual a figura do dono como centralizador de diversas decisões estratégicas de certo introduziria um contexto bastante distinto de análise. Por outro lado, seria possível expandir o trabalho desta tese a outros países para, por exemplo, analisar outras empresas de bolsas latino-americanas que também raramente figuram entre pesquisas de Estratégia como Prática.

Outro tema que, na percepção deste autor, deveria ser adicionalmente explorado é o da aqui apresentada “financeirização da estratégia”. Embora exista o mencionado viés de empresas listadas na bolsa, o foco financeiro das decisões estratégicas ficou bastante evidenciado neste trabalho e necessitaria ser mais bem analisado quanto a suas origens, motivações, mecanismos institucionais, formas de operacionalização e quão difundida esta questão está ao longo dos diversos níveis da organização.

Neste trabalho, os temas de compreensão setorial e práticas foram fortemente embasados por cinco distintas visões da estratégia: Organização Industrial, Escola Austríaca, Visão Baseada em Recursos, Capacidades Dinâmicas e Visão Baseada em Conhecimento. A

utilização de outros referenciais teóricos também poderia agregar novos pontos de vista e variáveis de compreensão que poderiam enriquecer o tema aqui iniciado. Apenas para citar alguns exemplos, perspectivas da Teoria das Organizações como Economia de Custos de Transação, Teoria da Agência, Novo Institucionalismo, entre outros, poderiam prestar valorosa contribuição, trazendo novas variáveis de análise e proposições teóricas.

Em especial, estas últimas perspectivas podem contribuir significativamente para outro resultado aqui apresentado: a relevância de competências que não puramente residem dentro da empresa mas estão distribuídas ao longo da rede de empresas na qual a firma se insere.

Ainda sobre a práxis, a Escola Austríaca traz a tona temas relevantes como Inovação e Empreendedorismo. Acerca do primeiro, o estudo indicou distintas formas de compreensão do termo Inovação e que, salvo em alguns casos, esta tende a ficar mais focalizada em processos que em produtos. Desta forma, propõe-se aqui um estudo abrangente acerca do tema, que busque caracterizar contextualizações, fatores organizacionais determinantes, ferramentas e boas práticas para inovação nas empresas. Sobre o segundo, além da própria questão de surgimento de novas empresas em decorrência da atividade empreendedora de indivíduos, estudos adicionais poderiam ser realizados no aprofundamento do Empreendedorismo Corporativo (do inglês, *Corporate Venturing*), que abarca como o processo empreendedor ocorre dentro das próprias empresas e não puramente por meios individuais.

Finalizando as oportunidades aqui mencionadas para a práxis, uma abordagem totalmente distinta da própria práxis poderia ser empregada, com cunho mais sociológico. Em linha com o comentado na seção anterior, em lugar dos macro direcionamentos das visões de estratégia, poder-se-ia focalizar a práxis como o fator de conexão entre práticas e praticantes, derivada de suas próprias ações e relações sociais.

Sobre as práticas, diversos desdobramentos podem ser sugeridos. Primeiro, o estudo evidenciou um processo significativo de difusão das práticas entre as diversas empresas – processo este que poderia ser analisado em profundidade por meio da perspectiva teórica do Institucionalismo, trabalhando com temas como isomorfismo mimético, legitimação de práticas, entre outros. Segundo, poder-se-ia aprofundar nos propósitos, formas e melhores práticas de utilização de ferramentas como: (1) a Análise Financeira de Investimentos, muitíssimo utilizada pelas empresas e bastante ligada com o tema de “financeirização” da estratégia, (2) a Gestão de Projetos, presente fortemente como a abordagem transformacional utilizada pela estratégia para garantir mudança e efetivação de

planos e (3) o Balanced Scorecard (e outras ferramentas ligadas a medição e metas), também bastante utilizado como mecanismo de comunicação e garantia de execução da estratégia. Terceiro, estudos adicionais podem ser efetuados no sentido de superar a deficiência de ferramentas com determinados enfoques como, por exemplo, aquelas centradas em criatividade e intuição e ferramentas pautadas em visões da estratégia como a Visão Baseada em Recursos, Escola Austríaca, etc.

Referências Bibliográficas

AACSB, International. **Why management education matters: impact on individuals, organizations and society**. The association to Advance Collegiate Schools of Business. 2004.

ACEDO, F. J.; BARROSO, C.; GALAN, J. L. The resource-based theory: dissemination and main trends. **Strategic Management Journal**, v. 27, pp. 621-636, 2006.

AIRLINERS. **Aircraft Technical Data and Specifications**. Disponível em: <http://www.arliners.net/aircraft-data>. Acesso em 29 de Novembro de 2009.

ALLEN, H. P., Are management consultants worth their hire? **Business Forum**, 1989.

ALVES-MAZZOTI, A. J.; GEWANDSNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais**. Editora Pioneira, 1998.

ANAC. **Anuário do Transporte Aéreo 2007**. Volume II – Dados Econômicos. Agência Nacional de Aviação Civil. 2007.

ANAC. **Anuário do Transporte Aéreo 2008**. Volume I – Dados Estatísticos. Agência Nacional de Aviação Civil. 2008.

ANALOUI, F. Managerial skills for senior managers. *International Journal of Public Sector Management*, v. 3, n. 2, pp. 26-38, 1990.

ANDREWS, K. R. The Concept of Corporate Strategy. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Case*. Terceira Edição. New Jersey: Prentice Hall. Cap. 3, pp. 47-63, 1996.

ANSOFF, H.I. **Corporate Strategy**. N.Y., McGrawHill, 1967.

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 1981.

ANTONIO, N. S. **Estratégia Organizacional**: Sua evolução nos últimos 50 anos. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, Portugal, 2002. Disponível em: <http://ww.ideg.org>.

ANTONIONI, D. What motivates middle managers. **Industrial Management**, Nov-Dez 1999.

AREND, R. J. Tests of the resource-based view: do the empirics have any clothes? **Strategic Organization**, n. 4, n. 4, pp. 409-422, 2006.

AYUSO, S.; RODRÍGUEZ, M. A.; RICART, J. E. Responsible competitiveness at the “micro” level of the firm - Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation. **Corporate Governance**, v. 6, no. 4, pp. 475-490, 2006.

AZEVEDO, P. G. Organização Industrial. In: MONTORO FILHO, A. F. *et al*, **Manual de Economia**. Capítulo 8, 3a. Edição, 1998.

BAILEY, K. D. **Methods of Social Research**. Free Press, 1994.

BAIN & Company. **Management Tools and Trends 2007**. Disponível em: http://www.bain.com/management_tools. 2007.

BANCO MUNDIAL. **Doing Business 2010: Country profile for Brazil**. Banco Mundial, Estados Unidos, 2009.

BARCELLOS, P. F. P. Estratégia Empresarial. In: SCHMIDT, P. **Controladoria: Agregando valor para a Empresa**. Bookman Editora, pp. 39-21, 2001.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, pp. 99-120, 1991.

BARNEY, J. How a firm's capabilities affect boundary decisions. **Sloan Management Review**. pp. 137-145, Spring, 1999.

BARNEY, J. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 1, pp. 41-56, 2001.

BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR., D.J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**. v. 27, n. 6, pp.625-641, 2001.

BAUMOL, W. J; PANZAR, J. C.; WILLIG, R. D. **Contestable markets and the theory of industry structure**. Harcourt Brace, Segunda Edição, 1988.

BAUMOL, W. J.; WILLIG, R.D. Fixed costs, sunk costs, entry barriers and sustainability of monopoly. **Quarterly Journal of Economics**, pp. 405-431, agosto, 1981

BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **RAE**, v. 43, n. 4, 2003.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. **Economics of strategy**. John Willey and Sons, 2000.

BETHLEN, A. S. **Gerência à Brasileira**. McGraw-Hill, 1989.

BICKERSTAFFE, G. **Which MBA? Making the right choice of executive education**. Economist Intelligence Unit, 2008.

BLATTBERG, R. C., DO KIM, B.; NESLIN S. A. **Database Marketing: Analyzing and Managing Customers**. New York: Springer, 2008.

BOETTKE, P.; LEESON, P. The Austrian school of economics: 1950-2000. In: BIDDLE, J.; SAMUELS, W. **Blackwell Companion to the History of Economic Thought**, Oxford: Basil Blackwell, 2002.

BOGNER, W. C.; BANSAL, P. Knowledge management as the basis of sustained high performance. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 1, pp. 165-188, 2007.

BONN, I. Developing strategic thinking as a core competency. **Management Decision**, v. 39, n. 1, pp. 63-70, 2001.

BOVESPA. **Perfil BOVESPA**. Bolsa de Valores do Estado de São Paulo, 2008.

BOVESPA. **Relatório Anual 2008**. Bolsa de Valores do Estado de São Paulo, 2008b. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br>.

BOVESPA. Evolução Mensal Índice Bovespa. **Revista Informe BOVESPA**. Janeiro de 2010. Bolsa de Valores do Estado de São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/Informe>. Acesso em 12 de Fevereiro de 2010.

BOVESPA. **Bovespa Mais**: pavimentando o caminho das futuras blue chips do mercado acionário. Bolsa de Valores do Estado de São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br>. Acesso em 12 de Fevereiro de 2010b.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. How the resource-based view and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. **British Journal of Management**, v. 13, pp. 289-303, 2003.

BRANDÃO, G. R. Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n.2, pp. 22-33, 2006.

BRANDÃO, H.P. ; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas** v. 41, Jan./Mar. 2001.

BRESNAHAN, T. F.; SCHMALENSEE, R. The empirical renaissance in industrial economics: an overview. **The Journal of Industrial Economics**, v. 35, n.4, pp. 371-378, 1987.

BROUTHERS, K. D.; BROUTHERS, L. E.; WERNER, S. Resource-based advantages in an international context. **Journal of Management**, v. 34, n. 2, pp. 89-217, 2008.

BROWN, K.; RIDGE, S. Moving into management: gender segregation and its effect on managerial attainment. **Women in Management Review**, v. 17, n. 7, pp. 318-327, 2002.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. Unwin Hyman. Londres, 1989.

BRYSON, J. M.; ACKERMANN, F.; EDEN, C. Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations. **Public Administration Review**, julho-agosto, 2007.

BUSHEE, B. J.; CORE, J. E.; GUAY, W.; WEE, J. **The role of the business as an information intermediary**. University of Wharton, Estados Unidos. 2007.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 10, n. 1, pp. 27-39, 2003.

CARMELLI, A.; TISHLER, A. The Relationships Between intangible Organizational Elements and Organizational Performance. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 13, pp. 1257-1278, 2004

CAVES, R. E.; PORTER, M. From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. **Quarterly Journal of Economics**, pp. 241-261, 1977.

CAVUSGIL, E.; SEGGIE, S. H.; TALAY, M. B. Dynamic capabilities view: foundations and research agenda. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 18, n. 2, pp. 159-166, 2007.

CHANDLER, A. D. **Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism**. Harvard University Press, 1990.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise**. MIT Press, 1962.

CHEN, C. C.; JONES, K. T. Management tools: who uses them, and how effective are they? **The CPA Journal**, pp. 50-55, agosto 2007.

CHEN, S. A new paradigm for knowledge-based competition: building an industry through knowledge sharing. **Technology Analysis and Strategic Management**, v. 9, n. 4, pp. 437-452, 1997.

CHEN, H. H.; LEE, P. Y. The driving drivers of dynamic competitive capabilities: a new perspective on competition. **European Business Review**, v. 21, n. 1, pp. 78-91, 2009.

CHIA, R.; MACKAY, B.; Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**, vol. 60, n. 1, pp. 217-242, 2007.

CHOUCAIR, G. Programas de pontuação se espalham por vários segmentos da economia. **Estado de Minas**, Caderno de Economia. Belo Horizonte, 13 dezembro de 2009.

COFF, R. W. When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power. **Organization Science**, v. 10, n. 2, pp. 119-133, 1999.

COFF, R. W. The emergent knowledge-based theory of competitive advantage: An evolutionary approach to integrating economics and management. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, pp. 245-251, 2003.

COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**. Special Issue - Technology, Organizations and Innovation. v.35, n.1, pp.128-152, March 1990.

CONNER, K. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial economics: Do we have a new theory of the firm? **Journal of Management**, v. 17, n. 1, pp. 121-154, 1991.

CONNER K.; PRAHALAD, C. K. A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. **Organization Science**, v. 7, n. 5, pp. 477-501, 1996.

CONNOR, T. The resource-based view of strategy and its value to practicing managers. **Strategic Change**, v. 11, n. 6, pp. 307-316, 2002.

CONWAY, C. Developing senior management competences at Ocean Group. **Management Development Review**, v. 7, v. 1, pp. 7-12, 1994.

CORLEY, T. A. B. Emergence of the theory of industrial organization. **Business and Economic History**, v. 19, n. 2, pp. 83-92, 1990

COSTA, A. B. O desenvolvimento econômico na visão de Joseph Schumpeter. **Cadernos IHU Ideias**, Instituto Humanitas Unisinos, v. 4, n. 47, pp. 1-16, 2006

CRESWELL, J. W. **Research design: Qualitative and Quantitative approaches**. Sage, Londres, 1994.

CURRIE, G. The influence of middle managers in the business planning process: A case study in the UK NHS. **British Academy of Management**, v. 10, pp. 141-155, 1999.

D'AVENI, R. A. **Hipercompetição**. Estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Editora Campos, 1994.

DAC. **Anuário do Transporte Aéreo 2003**. Volume II – Dados Econômicos. Departamento de Aviação Civil. 2003.

DAC. **Anuário do Transporte Aéreo 2003**. Volume I – Dados Estatísticos. Departamento de Aviação Civil. 2003b.

DAVID, F. R. **Strategic Management: Concepts and Cases**. Prentice Hall, 5a. Edição, 2001.

DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. **A dinâmica da Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1999.

DE PAULA, A. P.; WOOD JR, T.; Dilemas e ambiguidades da “Indústria do Conselho”: em estudo múltiplo de casos sobre empresas de consultoria no Brasil. **RAC-Eletrônica**, v. 2, n. 2, pp. 171-188, 2008.

DE TONI, A.; TONCHIA, S. Strategic planning and firms' competencies: traditional approaches and new perspectives. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 21, n. 9, pp. 947-976, 2003.

DELORME, C. D.; KAMERSCHEN, D. R.; KLEIN, P.G.; VOEKS, L. F. Structure, conduct and performance: a simultaneous equations approach. **Applied Economics**, v. 34, pp. 2135-2141, 2002.

DENIS, J.L., LANGLEY, A., ROULEAU, L.: The power of numbers in strategizing, **European Group for Organization Studies**, Berlin, Julho de 2005.

DENISI, A. S.; HITT, M. A.; JACKSON, S. E. The Knowledge-based approach to sustainable competitive advantage. In: **Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage**, Jossey-Bass, Estados Unidos, 2003

DESTRI, A. ; DAGNINO, G. B. Time and strategy: towards a multitemporal view of the firm. **Journal of Managerial Psychology**, v. 19, n. 8, pp. 776-794, 2004.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, pp. 1504-1513, 1989.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P.J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. University of Chicago Press, 1991.

DOGSON, M. **Technology Strategy and the Firm: management and public policy**. Longman Group UK , 1989.

DONADONE, J. C. “Os hunos já chegaram!”: Dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias. Tese doutorado (Engenharia). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2001.

DONADONE, J. C. O Mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 2, pp. 1-15, 2003.

DORIA, J.; ROZANSKI, H.; COHEN, E. What business needs from business schools. **Strategy and Business**, n. 32, pp. 38-45, 2003.

DUSCHEK, S.; FRIED, A. Strategizing across Individual and Organizational Networks. EGOS European Group of Organization Studies 2007 Conference. **Proceedings...**, 2007.

DYER, J. ; NOBEOKA, K. Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. **Strategic Management Journal**, v. 21, pp. 345-367, 2000.

EHRBAR, A. **EVA Valor Econômico Agregado**: a verdadeira chave para a criação de riqueza. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, pp. 1105-1121, 2000.

EISENHARDT, K. M.; SANTOS, F. M. Knowledge-based view: a new theory of strategy? In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds) **Handbook of Strategy and Management**, Sage Publications, 2000.

EISENHARDT, K. M.; SULL, D. M. Strategy as simple rules. **Harvard Business Review**, pp. 107-112, Jan. 2001.

ELLIOT, R.; BOSHOFF, C. The marketing of tourism services using the internet: a resource based view. **South African Journal of Business Management**, v. 40, n. 3, pp. 35-49, 2009.

ENSIGN, P. C. A resource-based view of interrelationships among organizational groups in the diversified firm. **Strategic Change**, v. 13, n. 3, pp. 125-137, 2004.

FAHY, J. The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. **Journal of European Industrial Training**, v. 24, n. 2/3/4, pp. 94-104, 2000.

FAHY, J.; SMITHEE, A. Strategic marketing and the resource based view of the firm. **Academy of Marketing Science Review**, n. 10, pp. 1-20, 1999.

FELIN, T.; HESTERLY, W. S. The knowledge-based view, nested heterogeneity and new value creation: philosophical considerations on the locus of knowledge. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, pp. 195-218, 2007.

FEURER, R.; CHAHARBAGHI, K. Strategy development: past, present and future. **Training for Quality**, v. 5, n. 2., pp. 58-70, 1997.

FGVDADOS. **Séries FGVDADOS – Bolsa de Valores**. Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <http://fgvdados.fgv.br>. Acesso em 22 de Novembro de 2009.

FINANCIAL TIMES. **Global MBA Rankings 2010**. Business Schools and Business Education Rankings. Disponível em: <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/rankings>. Acesso em 2 de Fevereiro de 2010.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, pp. 183-196, 2001.

FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, pp 153-167, 1992.

FORUM ECONÔMICO MUNDIAL. **The Global Competitiveness Report 2009-2010**. Fórum Econômico Mundial, Estados Unidos, 2009.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v.22, n.2, pp.152-194, 2002.

FOSS, K. ; FOSS, N. J.; Resources and transaction costs: how property rights economics furthers the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 26, pp. 541-553, 2005.

FOSS, N. J. The Theory of the Firm: The Austrians as precursors and critics of contemporary theory. **The Review of Austrian Economics**, v. 7, n.1, pp. 31-65, 1994.

FOSS, N. J. Knowledge-based approaches to the theory of the firm: some critical comments. **Organization Science**, v. 7, n. 5, pp. 470-476, 1996a.

FOSS, N. J. More critical comments on the knowledge-based theory of the firm. **Organization Science**, v. 7, n. 5, pp. 519-523, 1996b.

FOSS, N. J. Research in strategy, economics and Michael Porter. **Jornal of Management Studies**, v. 33, n. 1, pp. 1-24, 1996c.

FOSS, N. J. The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems. **Scandinavian Journal of Management**, v. 13, n. 3, pp. 133-149, 1998.

FOSS, N. J.; FOSS, K. Competence and Governance Perspectives: How Much Do They Differ? And How Does It Matter? In: FOSS, N. J., MAHNKE, V. (eds) **Competence, Governance, and Entrepreneurship**. Oxford, Oxford University Press, 2000.

FOSTER, J. Competitive selection, self-organization and Joseph A. Schumpeter. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 10, pp. 311-328, 2000.

FRANK, M. W. Schumpeter on entrepreneurs and innovation: a reappraisal. **Journal of the History of Economic Thought**, v. 20, n. 4, pp. 505-516, 1998.

FRAWLEY, T.; FAHY, J. Revisiting the first-mover advantage theory: a resource based perspective. **Irish Journal of Management**, pp. 273-295, 2005.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP**, v. 35, n. 3, pp.105-112, 2000.

FROHLICH, M.T. Techniques for improving response rates in OM survey research. **Journal of Operations Management**, v. 20, n.1, pp.53-62, 2002.

GALBREATH, J. GALVIN, P. Which resources matter? A fine-grained test of the resource-based view of the firm. **Academy of Management Best Conference Paper**, 2004.

GAY, L. R.; DIEHL, P. L. **Research Methods for business and Management**. Maxwell Macmillan, Estados Unidos, 1992

GHOSHAL, S.; ARZEN, B.; BROWNFIELD, S. A learning alliance between business and business schools: Executive education as a platform for partnership. **California Management Review**, 1992.

GIBBERT, M. Generalizing about Uniqueness: An essay on an apparent paradox in the resource-based view. **Journal of Management Inquiry**, v.15, n. 2, pp. 124-134, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Quinta Edição, Ed. Atlas, 1999.

GOL. **Formulário 20-F 2008**. Relatório Anual para a Securities Exchange Commission dos Estados Unidos. Disponível em: <http://www.voegol.com.br/ri/>. Acesso em: 20 de novembro de 2009.

GOL. **Formulário 20-F 2008**. Relatório Anual para a Securities Exchange Commission dos Estados Unidos. Disponível em: <http://www.voegol.com.br/ri/>. Acesso em: 20 de novembro de 2009.

GOL. **Relatório Anual 2008b**. Disponível em: <http://www.voegol.com.br/ri/>. Acesso em: 20 de novembro de 2009.

GOL. **Gol promove reestruturação organizacional visando melhorar eficiência e integração**. Press Release, 3 de Novembro de 2009. Disponível em: <http://www.voegol.com.br/ri/>. Acesso em: 20 de novembro de 2009.

GOL. **Regimento Interno do Comitê de Estratégia**. 17 de Junho de 2009b. Disponível em: <http://www.voegol.com.br/ri/>. Acesso em: 20 de novembro de 2009.

GOSLING, J.; MINTZBERG, H. The education of practicing managers. **MIT Sloan Management Review**, 2004.

GRANT, R. M. The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, pp. 114-135, spring 1991.

GRANT, R. M.; Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, v. 7, n. 4, pp. 375-387, 1996a.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, pp. 109-122, 1996b.

GREEN, S. T.; LARSEN, G. D.; KAO, C. C. Competitive strategy revisited: contested concepts and dynamic capabilities. **Construction Management and Economics**, v. 26, pp. 63-78, 2008.

GREY, E. T. Industrial organization: past history and future problems. **American Economic Association**, pp. 83-89, 1970.

GREY, C. Reinventing Business Schools: The contribution of critical management education. **Academy of Management Learning & Education**, v. 3, n. 2, pp. 178-186, 2004.

GRIFFITH, D. A.; HARVEY, M. G. A resource perspective of global dynamic capabilities. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 3, pp. 597-606, 2001.

GUNBY JR., N. W. Firm performance and complementary strategy development processes. **Management Decision**, v. 47, n. 5, pp. 806-818, 2009.

HAAPALINNA, I; SEPPALA, T.; STENFORS, S.; SYRJÄNEN, M.; TANNER, L. **Use of decision support methods in the strategy process** – executive view. Helsinki School of Economics, maio de 2004.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E. TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate Data Analysis**. 5a edição. Prentice-Hall, 1998.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic Intent. **Harvard Business Review**, May-June, pp. 63-76, 1989.

HAMEL, G. PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 11ª Edição, Ed. Campus, 1995.

HANSEN, M. H.; PERRY, L. T.; REESE, C. S. A bayesian operationalization of the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 25, pp. 1279-1295, 2004.

HARRELD, J. B.; O'REILLY III, C. A.; TUSHMAN, M. L. Dynamic capabilities at IBM: driving strategy into action. **California Management Review**, v. 49, n. 4, pp. 21-43, 2007.

HARRISON, D.; MCDONALD, S. Academic Teams as External Actors: The Impacts of Strategy Theories-in-Use within Strategizing Processes. 22nd EGOS COLLOQUIUM. **Proceedings...**, 2006.

HARRISON, R. T.; LEITCH, C. M.; CHIA, R. Developing paradigmatic awareness in University Business Schools: The challenge for executive education. *Academy of management Learning & Education*, v. 6, n. 3, pp. 332-343, 2007.

HATCH, M. J. **Organization theory**. Oxford University Press, 1997.

HAYEK, F. A. The use of knowledge in society. **The American Economic Review**, v. 35, n. 4, pp. 519-530, 1945.

HAYEK, F. A. Competition as a discovery procedure. **The Quarterly Journal of Austrian Economics**, v. 5, n. 3, pp. 9-23, 2002.

HAYES, J.; ROSE-QUIRIE, A.; ALLINSON, C. W. Senior manager's perceptions of the competencies they require for effective performance: implications for training and development. **Personnel Review**, v. 29, n. 1, pp. 92-203, 2000.

HEERTJE, A. Schumpeter and methodological individualism. **Journal of Evolutionary Economics**, n. 14, pp. 153-156, 2004.

HELLMAN, C.; RASCHE, A.; Strategy practices- What they are (not). 22nd EGOS COLLOQUIUM. **Proceedings...**, 2006.

HENDRY, J.; SEIDL, D. The structure and significance of strategic episodes: social systems theory and the routine practices of strategic change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, pp. 175-196, 2003.

HERVÁS-OLIVER, J. L.; ALBORS-GARRIGÓS, J. Do clusters capabilities matter? An empirical application of the resource-based view in clusters. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 19, pp. 113-136, março 2007.

HERZIG, S. E.; JIMMIESON, N. L. Middle managers' uncertainty management during organization change. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 27, n. 8, pp. 628-645, 2006.

HILL, C. W.; DEEDS, D. The importance of industry structure for the determination of firm profitability: a neo-austrian perspective. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 4, pp. 420-451, 1996.

HODGKINSON, G. P.; CLARKE, I. Exploring the cognitive significance of organizational strategizing: A dual-process framework and research agenda. **Human Relations**, v. 60, pp. 243-255, 2007.

HODGKINSON G. P.; JOHNSON G.; WHITTINGTON R.; SCHWARZ M. **Strategy workshops: Evidence from a UK survey**. London: ESRC/EPSRC (UK) Advanced Institute of Management Research/Chartered Management Institute, 2005.

HODGSON, G. M.; Evolutionary and competence-based theories of the firm. **Journal of Economic Studies**, v. 25, n. 1, pp. 25-36, 1998.

HUNTER, P.; O'SHANNASSY, T. Contemporary Strategic Management Practice in Australia: "Back to the Future" in the 2000s. **Singapore Management Review**, v. 29, n. 2, pp. 21-38, 2007.

HUSSAIN, M. M.; RAHMAN, M.; ALAM, M. N. Core competences in small manufacturing firms: a case study. **Journal of Accounting – Business & Management**, v. 13, pp. 114-122, 2006.

IBGE. **Pesquisa de Inovação Tecnológica – PINTEC**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2005

IBGE. **Séries Estatísticas e Séries Históricas**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: www.ibge.gov.br/series_estatisticas . Acesso em 22 de Novembro de 2009.

IKÄVALKO, H. **Strategy process in practice**. Tese doutorado (University of Helsinki - Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership), 2005

INSTITUTO BRASILEIRO DO AÇO. **Aço – Construindo um Futuro Sustentável**. Disponível em <http://www.ibs.org.br>. Acesso em 26 de dezembro de 2009.

IOANNIDES, S. Towards an Austrian perspective on the firm. **Review of Austrian Economics**, v. 11, pp. 77-97, 1999.

JACOBSON, R. The "Austrian" School of Strategy. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 4, pp. 782-807, 1992.

JANTUNEN, A. Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study. **European Journal of Innovation Management**, v. 8, n. 3, pp. 336-349, 2005.

JANTUNEN, A.; PUUMALAINEN, K.; SAARENKETO, S.; KYLÄHEIKO, K. Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. **Journal of International Entrepreneurship**, v.3, pp. 223-243, 2005.

JARZABKOWSKI, P.; Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4. pp. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v.60, n.1, pp. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; GIULIETTI, M. **Strategic management as an applied science**, but not as we (academics know it). Aston Business School, Inglaterra, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; SEIDL, D. The role of meetings in the social practice of strategy. **Organization Studies**, v. 29, n. 11, pp. 1391-1426, 2008.

JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C. Top teams and strategy in a UK university. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 3, pp. 357-383, 2002.

JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C. Actionable strategy knowledge: a practice perspective. **European Management Journal**, v. 25, n.5, pp. 348-367, 2006.

JIANG, B.; MURPHY, P. J. Do business school professors make good executive managers? **Academy of Management Perspectives**, 2007.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Strategy as Practice: Research directions and resources**. Reino Unido: Cambridge University Press, 2007.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro Strategy and Strategizing: Towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, pp. 3-22, 2003.

JOHNSON, H. A. Artistry for the strategist. **Journal of Business Strategy**, v. 28, n. 4, pp. 13-21, 2007.

JUGA, J. Generic capabilities: combining positional and resource based-views for strategic advantage. **Journal of Strategic Marketing**, v. 7, pp. 3-18, 1999.

KAPLAN, R, S.; NORTON, D. P. How Strategy Maps frame an Organization's Objectives. **Financial Executive**, March/April 2004.

KAPLAN, S.; JARZABKOWSKI, P. Using strategy tools in practice. 22nd EGOS COLLOQUIUM. **Proceedings...**, Noruega, 2006.

KHANDWALLA, P. N. Competencies for senior manager roles. **Vikalpa**, v. 29, n. 4, 2004.

KIM, H.; MAHONEY, J. T. How property rights economics furthers the resource-based view: resources, transaction costs and entrepreneurial discovery. **International Journal of Strategic Change Management**, v. 1, n. 1/2, pp. 40-52, 2006.

KITAY, J.; WRIGHT, C. Expertise and Organizational Boundaries: The Varying Roles of Australian Consultants. **Asia Pacific Business Review**. v. 9, n. 3, pp. 21-40, 2003.

KLAGGE, L. Self-perceived development needs of today's middle managers. **Journal of Management Development**, v. 17, n. 7, pp. 481-491, 1998.

KNOTT, P. A typology of strategy tool applications. **Management Decision**, v. 33, n. 8, pp. 1090-1105, 2006.

KNOTT, P. Strategy tools: who really uses them? **Journal of Business Strategy**, v. 29, n. 5, pp. 26-31, 2008.

KNOTT, P. Integrating resource-based theory in a practice-relevant form. **Journal of Strategy and Management**, v. 2, n. 2, pp. 163-174, 2009.

KOGUT, B; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. **Organization Science**, v. 3, n. 3, pp. 383-397, 1992.

KOGUT, B; ZANDER, U. What Firms Do? Coordination, Identity and Learning. **Organization Science**, v. 7, n. 5, pp. 502-518, 1996.

KONGSVOLD, K.; KLEV, R.; KVALSHAUGEN, R. Making strategy happen: The leader as a strategist in knowledge intensive companies. EGOS European Group of Organization Studies 2005 Conference. **Proceedings...**, 2005.

KOR, Y. Y.; MAHONEY, J. T. Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 1, pp. 183-191, 2004.

KUPFER, D. Barreiras estruturais à entrada. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Orgs) **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Capítulo 6, Ed. Campus, 2002.

LABAFF, H.; ANALOUI, F.; CUSWORTH, W. J. Senior Managers' Effectiveness: The case of the Steel Industry in Iran. **Journal of Management Development**, v. 15, n. 9, pp. 21- 45, 1996.

LADO, A. A.; BOYD, N. G.; WRIGHT, P.; KROLL, M. Paradox and theorizing within the resource-based view. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 1, pp. 115-131, 2006.

LANE, G.; ROBINSON, A. The development of standards of competence for senior management. **Executive Development**, v. 8, n. 6, pp. 4-8, 1995.

LAVIE, D. The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, pp. 638-658, 2006.

LAZONICK, W.; PRENCIPE, A. Dynamic capabilities and sustained innovation: strategic control and financial commitment at Rolls-Royce plc. **Industrial and Corporate Change**, v. 14, n. 3, pp. 501-542, 2005.

LEONTIADES, M.; AHMET, A. CEOs' perceptions of strategy consultants. **Business Forum**, pp. 51-53, 1989.

LEVITAS, E.; NDOFOR, H. A. What to do with the resource based view: a few suggestions for what ails the RBV that supporters and opponents might accept. **Journal of Management Inquiry**, v. 15, n. 2, pp. 135-144, 2006.

LEWIN, P.; PHELAN, S. Firms, strategies and resources: contributions from Austrian economics. **The Quarterly Journal of Austrian Economics**, v. 2, n. 2, pp. 3-18, 1999.

LEWIN, P.; PHELAN, S. An Austrian theory of the firm. **Review of Austrian Economics**, v. 13, pp. 59-79, 2000.

LIAO, J.; KICKUL, J. R.; MA, H. Organizational Dynamic }Capability and Innovation: An empirical examination of Internet firms. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 3, pp. 263-286, 2009.

LICHTENHALER, U. Absorptive capacity, environmental turbulence and the complementarity of organizational learning process. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 4, pp. 822-846, 2009.

LITZKY, B.; GREENHAUS, J. The relationship between gender and aspirations to senior management. **Career Development International**, v. 12, n. 7, pp. 637-659, 2007.

LOCALIZA. **Prospecto Definitivo do Primeiro Programa de Distribuição de Debêntures da Localiza Rent a Car S.A.** 13 de fevereiro de 2008. Disponível em: <http://localiza.riweb.com.br>. Acesso em: 13 de dezembro de 2009.

LOCALIZA. **Localiza Rent a Car S.A - 3Q09 and YTD Results.** Outubro de 2009. Disponível em: <http://localiza.riweb.com.br>. Acesso em: 13 de dezembro de 2009.

LOCALIZA. **Visão Geral da Companhia.** Disponível em: <http://localiza.riweb.com.br>. Acesso em: 13 de dezembro de 2009b.

LOCKETT, A. Edith Penrose's legacy to the resource based view. **Managerial and Decision Economics**, v. 26, pp. 83-98, 2005.

LOOTTY, M.; SZAPIRO, M. Economias de escala e escopo In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Orgs) **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil.** Capítulo 3, Ed. Campus, 2002.

LÓPEZ, S. B.; Competitive advantage and strategy formulation: The key role of dynamic capabilities. **Management decision**, v. 43, n. 5/6, pp. 661-669, 2005.

MACPHERSON, A.; JONES, W.; ZHANG, M. Evolution or revolution? Dynamic capabilities in a knowledge-dependent firm. **R&D Management**, v. 34, n. 2, pp. 161-177, 2004.

MAHONEY, J. T.; A resource-based theory of sustainable rents. **Journal of Management**, v. 27, pp.651-660, 2001.

MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R. The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 13, pp. 363-280, 1992.

MALONE, T. W.; CROWSTON, K.; LEE, J.; PENTLAND, B.; DELLAROCAS, C.; WYNER, G.; QUIMBY, J.; OSBORN, C. S.; BERNSTEIN, A.; HERMAN, G.; KLEIN, M. O'DONNELL, E. Tools for Inventing Organizations: Toward a Handbook of Organizational Processes. **Management Science**, v. 45; n. 3; pp. 425-443, 1999.

MANTERE, S.; **Champion, citizen, cynic? Social positions in the strategy process.** Tese de Doutorado, Helsinki University of Technology, Finlândia, 2003.

MANTERE, S.; WHITTINGTON, R. Becoming a strategist: Senior manager trajectories. In: 23rd EGOS COLLOQUIUM, Subtheme 5: Strategizing in practice. **Proceedings...**, 2007.

MARTINSUO, M.; IKAVALKO, H. Strategizing through projects: Practices and strategy realization in single projects and project portfolios. In: 22nd EGOS COLLOQUIUM,. **Proceedings...**, 2006.

MCAFEE, R. P.; MIALON, H. M.; WILLIAMS, M. A. When are sunk costs barriers to entry? Entry barriers in economic and antitrust analysis. **AEA Papers and Proceedings**, v. 94, n. 2, pp. 461-465, 2004.

MCEVILY, S. K.; CHAKRAVARTHY, B. The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge. **Strategic Management Journal**, v. 21, pp. 285-305, 2002.

MCGUINNES, T.; MORGAN, R. E. Strategy, dynamic capabilities and complex science: management rhetoric vs. reality. **Strategic Change**, v. 9, n. 4, pp. 209-220, 2000.

MCKEE, D. L. On Schumpeter, Services and Economic Change: His evolutionary economics could not have foreseen the burgeoning of issue-specific consulting. **American Journal of Economics and Sociology**, v. 49, n. 3, pp. 297-306, 1990.

MCNULTY, T.; PETTIGREW, A. Strategists on the board. **Organization Studies**, v. 20, pp. 47-74, 1999.

MCWILLIAMNS, A.; SMART, D.L. Efficiency v. structure - conduct - performance: implications for strategy research and practice. **Journal of Management**, v. 19, n. 1, pp. 63-78, 1993.

MEGICKS, P. Levels of strategy and performance in UK small retail businesses. **Management Decision**, v. 45, n. 3, pp. 484-502, 2007.

MEMORIA GOL. **Case Memória GOL: Uma história de Sucesso.** Centro de Documentação e Memória. Outubro 2009.

MENON, A. G.; Revisiting Dynamic Capability. **IIMR Management Review**, pp. 22-33, março 2008.

MERHI, D. **40 Ferramentas e Técnicas De Gerenciamento**. Brasport, Rio de Janeiro, 2007.

MESURE, H. The misunderstood fabrication of strategy in the context of the international SME In: 22nd EGOS COLLOQUIUM,. **Proceedings....**, 2006.

MEYER, J. W. Rationalized Environments. In: SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. **Institutional Environments and Organizations: Structural complexity and individualism**. Sage, 1994.

MEYER, J. W.; BOLI, J.; THOMAS, G. M. Ontology and Rationalization in the Western Cultural Account. In: SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. **Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism**. Sage, 1994.

MILLER, S. R.; ROSS, A. D. An exploratory analysis of resource utilization across organizational units: Understanding the resource-based view. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 23, n. 9, pp. 1062-1083, 2003.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Competence and resources architectures. **International Journal of Operations and Production Management**, v.23, n. 9, pp. 977-994, 2003.

MINTZBERG, H. Five Ps for Strategy In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. N. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases**. 3rd. Ed. Prentice Hall. Cap 1, p.10-17, 1996.

MINTZBERG, H. **Managers not MBA's: A hard look at the soft practice of managing and management development**. Berrett-Koehler Publishers, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

MONTRESOR, S. Resources, capabilities, competences and the theory of the firm. **Journal of Economic Studies**, v. 31, n. 5, pp. 409-434, 2004.

MORAES, E. A.; GRAEMI, A. R.; SANCHEZ, O. P.; MESQUITA, F. S. B. Seleção de cursos de educação continuada por executivos de empresas. **RAE eletrônica**, v. 5, n. 2, 2006.

MOREIRA, M. E. A internacionalização da GOL Transportes Aéreos: um desafio enfrentado com criatividade estratégica. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 1, n. 1, pp. 151-167, jul./dez. 2006.

MOSAINDER, J.; STENFORS, S. Exploring the edges of theory-practice gap: developers and users of strategy tools. In: STENFORS, S. **Strategy tools and strategy toys: management tools in strategy work**, Helsinki School of Economics, 2007.

MOWERY, D.C.; OXLEY, J.E.; SILVERMAN, B.S. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. **Strategic Management Journal**. v. 17 (Winter Special Issue) pp.77-91, 1996.

MSIMANGIRA, K. A. B. The role of senior and middle management in developing countries: A case study of public manufacturing firms in Tanzania. **International Journal of Public Sector Management**, v. 7, n. 1, pp. 25-38, 1994.

MURRAY, A. I. A Contingency View of Porter's "Generic Strategies". **Academy of Management Review**, Vol. 13, No. 3, pp. 390-400, 1988.

NELSON, R. R. Why do firms differ, and how does it matter? **Strategic Management Journal**, v. 13, pp. 61-74, 1991.

NEWBERT, S. L. New firm formation: A dynamic capability perspective. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 1, pp. 55-77, 2005.

NEWELL, H. DOPSON, S. Muddle in the middle: organizational restructuring and middle management careers. **Personnel Review**, v. 25, n. 4, pp 4-20, 1996.

NICHOL, R. L. Get middle managers involved in the planning process. **Journal of Business Strategy**, v. 13, n. 3, pp. 26-32. 1992.

NICKERSON, J. A.; ZENGER, T. R. A knowledge-based theory of the firm – the problem-solving perspective. **Organization Science**, v. 15, n. 6, pp. 617-632, 2004.

NIELSEN, A. P. Understanding dynamic capabilities through knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n.4, pp. 59-71, 2006. x

NOGUEIRA, E. **Empresas Fabricantes de Revestimentos Cerâmicos e a Gestão de seus Sistemas Produtivos**: A Proposição de um Modelo. Tese de Doutorado, FGV/EAESP. São Paulo, 2002.

NORDBLOM, C. Involving middle managers in strategy at Volvo Group. **Melcrum Publishing Ltda**, 2006.

O'CONNOR, V. F. Women and men in senior management – a “different needs” hypothesis. **Women in Management Review**, v. 16, n. 8, pp. 400-404, 2001.

OLADUNJOYE, G. T.; ONYEASO. Differences between resources and strategy in strategic management: an experimental investigation. **International Journal of Management**, v. 24, n. 3, pp. 592-604, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, metodologias e práticas. Décima Edição, São Paulo, Atlas, 2001.

OLIVER, C.; HOLZINGER, I. The effectiveness of strategic political management: a dynamic capabilities framework. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 2, pp. 496-520, 2008.

OOSTHUIZEN, H. Business strategy and marketing: the positioning versus resource-based dichotomy and the way forward. **South African Business Management**, v. 33, n. 3, pp. 1-16, 2002.

PALLANT, J. **SPSS Survival Manual**. New York: McGraw-Hill Education, 2007.

PANDZA, K.; HORSBURG, S.; GORTON, K.; POLAJNAR, A. A real options approach to managing resources and capabilities. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 23, n. 9, pp. 1010-1032, 2003.

PANZAR, J. C. Technological determinants of firm and industry structure. In: SCHMALENSEE, R.; WILLIG, R.D. **Handbook of industrial organization**. Volume 1, North Holland, 1989.

PARNELL, J. A. A business strategy typology for the new economy: reconceptualization and synthesis. **The Journal of Behavioural and Applied Management**, v. 3, n. 3, pp. 206-231, 2002.

PARNELL, J. A. Strategic philosophy and management level. **Management Decision**, v. 43, n. 2, pp. 157-170, 2005.

PAROUTIS, S.; PETTIGREW, A. Strategizing in multibusiness firms: Strategy teams at multiple levels and over time. **Human Relations**, v. 60, n. 1, pp. 99-135, 2007.

PATEL, P.; PAVITT, K. How technological competencies help define the core of the firm. In: DOSI, G.; NELSON, R.R.; WINTER, S.G. **The nature and dynamics of organizational capabilities**. Oxford University Press, 2000.

PAYNE, A. F. T. New trends in the strategy consulting industry. **The Journal of Business Strategy**, v.7, n. 1, pp. 43-55, 1986

PELLEGRINO, K. C.; CARBO, F. A. Behind the mind of the strategist. **The TQM Magazine**, v. 13, n. 6, pp. 375-380, 2001.

PEHRSSON, A. Barriers to entry and market strategy: a literature review and a proposed model. **European Business Review**, v. 21, n. 1, pp. 64-77, 2009.

PENROSE, E. **The theory of the firm**. Oxford University Press, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, pp. 179-191, 1993.

PFEFFER, J.; FONG, C. T. The end of business schools? Less success than meets the eye. **Academy of Management Learning and Education**, v. 1, n.1, pp. 78-95, 2002.

PFEFFER, J.; FONG, C. T. **The business school "Business"**: Some lessons from the U.S experience. Research Paper Series. Stanford Graduate School of Business, 2004.

PORS, N. O. Management tools, organizational culture and leadership: an explorative study. **Performance Measurement and Metrics**, v. 9, n. 2, pp. 138-152, 2008.

PORTER, M. Please note location of nearest exit: exit barriers and planning. **California Management Review**, v. 19, n. 2, pp. 21-33, 1976.

PORTER, M. The structure within industries and companies' performance. **The Review of Economics and Statistics**, pp. 214-227, 1978.

PORTER, M. Industry structure and competitive strategy: keys to profitability. **Financial Analysis Journal**, pp. 30-41, 1980

PORTER, M. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, pp. 609-620, 1981.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elisabeth Maria de Pinho Braga, Editora Campus, 7a. Edição, 1986.

PORTER, M. From competitive advantage to corporate strategy. **Harvard Business Review**. V. 65, n. 3, pp. 43-59, 1987.

PORTER, M. What is Strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, pp. 61-78, 1996.

PORTER, M. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: PORTER, M. **Competição**: Estratégias competitivas essenciais. Ed. Campus, Cap. 1, pp. 27-45, 1999.

POWELL, T. C.; LOVALLO, D.; CARINGAL, C. Causal ambiguity, management perception and firm performance. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 1, pp. 175-196, 2006.

POWELL, W.W.; KOPUT, K.W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, pp.116-145, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, pp. 3-15, May/June, 1990.

PRIEM, R. L; BUTLER, J. E. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, pp. 20-40, 2001a.

PRIEM, R. L; BUTLER, J. E. Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, pp. 57-66, 2001b.

PRINCE, C.; STEWART, J. The dynamics of the corporate education market and the role of business schools. *Journal of Management Development*, v. 19, v. 3, pp. 207-219, 2000.

PROCTER, S.; CURRIE, G.; ORME, H. The empowerment of middle managers in a community health trust: structure, responsibility and culture. **Personnel Review**, v. 28, n. 3, pp. 242-257, 1999.

PUFFERT, D. J. **Path Dependence in Economic History**. Institute for Economic History, University of Munich, 1999.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, H. B. **O processo da estratégia**. Terceira edição, Bookman, Cap. 1, Seção 1, pp. 20-25, 2001.

RASCHE, A.; CHIA, R. Researching strategy practices: a genealogical social theory perspective. **Organization Studies**, v. 30, pp. 713-734, 2009.

RAY, S.; RAMAKRISHNAN, K. Resources, competences and capabilities conundrum: a back-to-basics call. **Decision**, v. 33, n. 2, pp. 1-24, 2006.

REGNÉR, P. Strategy as practice: towards a more dynamic strategy view? In: European Academy of Management Conference. **Proceedings...**, 2006

REMENYI, D.; WILLIAMS, B.; MONEY, A.; SWARTZ, E. **Doing research in Business and Management**. Sage, London, 1998.

RESENDE, M. Structure, conduct and performance: a simultaneous equations investigation for the Brazilian manufacturing industry. **Applied Economics**, v. 39, pp. 936-942, 2007.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: método e técnicas**. São Paulo, Atlas, 1985.

RICHTER, A.; SCHMIDT, S. L. Antecedents of the performance of management consultants. **Schmalenbach Business Review**, pp. 365-391, 2006.

RIGBY, D. Management tools and techniques: a survey. **California Management Review**, v. 43, n. 2, pp. 139-160, 2001

RIGBY, D. Putting tools to the test: senior executives rate 25 top management tools. **Strategy and Leadership**, v. 20, n. 3, pp. 4-12, 2001.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração**. Editora Atlas, 1999.

ROTH, W. Middle management: the missing link. **The TQM Magazine**, v. 10, n. 1, pp. 6-9, 1998.

ROTHAERMEL, F. T.; HESS, A. M.; The role of individual, firm, and network level effects in building capabilities. **Academy of Management Conference Best Paper**, 2006.

ROULEAU, L. Micro-practices of strategic sensemarking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day. **Journal of Management Studies**, 2005.

ROULEAU, L.; GAGNON, S.; CLOUTIER, C. Revisiting Permanently-Failing Organizations: A Practice Perspective. **Le cahiers de recherché du GePS**, v. 2, n. 1, 2007.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 23, pp. 769-780, 2002.

RUMELT, R.P. Towards a strategic theory of the firm. In: R.B. Lamb (ed) **Competitive Strategic Management**. Prentice-Hall, pp.556-570, 1984

SALVATO, C. Micro-foundations of competitive advantage: a field study in the evolution of dynamic capabilities. **20th EGOS Colloquium** – Ljubljana, July 1-3, 2004.

SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as lived experience and strategists everyday efforts to shape strategic direction. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, 2003.

SARASON, Y.; TEGARDEN, L. F. The erosion of the competitive advantage of strategic planning: A configuration theory and resource based view. **Journal of Business and Management**, v. 9 n. 1, pp. 1-20, 2003.

SAUNDERS, M. MANN, R.; SMITH, R. Implementing strategic initiatives: a framework of leading practices. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 28, n. 11, pp. 1095-1123, 2008.

SCHMALENSEE, R. Economies of scale and barriers to entry. **Journal of Political Economy**, v. 80, n. 6, pp.1228-1238, 1981.

SEIDL, D. **The role of general strategy concepts in the practice of strategy**. Ludwig Maximilians Universität Munchen. Alemanha, 2003.

SEIDL, D. General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: A Systemic-discursive perspective. **Organization Studies**, v. 28, n. 2, pp. 197-218, 2007.

SEIDL, D.; MACINTOSH, R.; MACLEAN, D. 21st EGOS COLLOQUIUM. **Proceedings...**, Alemanha, 2005.

SHARMA, B. Marketing strategy, contextual factors and performance: An investigation of their relationship. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 22, n. 2, pp. 128-143, 2004.

SMITH, R. B. The gênesis of the business press in the United States. **The Journal of Marketing**, 1954.

SMITH, M. E.; PEITRO, I. M. Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning? **British Journal of Management**, v. 19, pp. 235-249, 2008.

SMITH, R. L.; ROUND, D. K.; TRINDADE, R. Integrating strategic behavior into competition analysis. **The Antitrust Bulletin**, v. 52, n. 3, pp. 633-660, 2007.

SPANOS, Y. E.; LIOUKAS, S. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. **Strategic Management Journal**, v. 22, pp. 907-934, 2001.

SPENDER, J. C.; GRANT, R. M. Knowledge and the firm: overview. **Strategic Management Journal**, v. 17, pp. 5-9, 1996.

STENFORS, S. Strategy tools: A set of "golf clubs". In: STENFORS, S. **Strategy tools and strategy toys: management tools in strategy work**, Helsinki School of Economics, 2007.

STENFORS, S.; TANNER, L. **Evaluating strategy tools through activity lens**. Helsinki School of Economics, 2007.

STENFORS, S.; TANNER, L.; HAAPALINNA, I. Executive use of strategy tools: building shared understanding through boundary objects. **Frontiers of E-Business Research**, pp. 635-645, 2004.

SZMRECSANYI, T. Ideias Fundadoras. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 1, n. 2, pp. 201-202, 2002.

TANURE, B. Sensibilidade cultural. **GV Executivo**, v. 5, n. 4, 2006.

TEECE, D. J. Economic analysis and strategic management. **California Management Review**, v. 26, n. 3, pp. 87-110, 1984.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, G. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, pp. 509-533, 1997.

TENG, B. S.; CUMMINGS, J. L. Trade-offs in managing resources and capabilities. **Academy of Management Executive**, v. 16, n. 2, pp. 81-91, 2002.

TRIGO, S.; ANGIN, D.; WILSON, D. C. Strategic decision making and management consultants. In: EGOS European Group of Organization Studies 2005 Conference. **Proceedings...**, 2005.

TUSHMAN, M.L.; ANDERSON, P. Technological discontinuities and organizational environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 31, pp.439-465, 1986.

UEN, J. F.; CHANG, S. W. The influence of external institutional power on HRM system-The case of high-tech manufacturing industries in Taiwan. In: 22nd EGOS COLLOQUIUM. **Proceedings...**, 2006.

USIMINAS. **Informações Anuais 2008**. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/> . Acesso em: 13 de dezembro de 2009.

USIMINAS. **Relatório Anual 2008b**. Disponível em: <http://www.usiminas.com/irj> . Acesso em: 13 de dezembro de 2009.

USIMINAS. **USIMINAS 9M09 – Apresentação APIMEC RJ/DF**. Disponível em: <http://www.usiminas.com/irj> . Acesso em: 13 de dezembro de 2009.

USIMINAS. **USIMINAS DAY – APIMEC SP**. Disponível em: <http://www.usiminas.com/irj> Acesso em: 13 de dezembro de 2009b.

USIMINAS. **USIMINAS Roadshow 9M09**. Outubro de 2009. Disponível em: <http://www.usiminas.com/irj> . Acesso em: 13 de dezembro de 2009c.

VALENTIN, E. K. ; SWOT Analysis from a resource based view. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 9, n. 2, pp. 54-69 , 2001

VANALLE, R.M. **Estratégia de produção e prioridades competitivas no setor de autopeças**. São Carlos, 1995. Tese de Doutorado (Engenharia Mecânica). Escola de Engenharia de São Carlos - EESC/USP.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: Os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, pp. 20-37, 2000.

VERONA, G. A resource-based view of product development. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 1, pp. 132-142, 1999.

VOGLER, E. Frontline and middle management in service firms: micro-strategizing locally and running a strategic conversation with the corporate level. In: 23rd EGOS COLLOQUIUM. **Proceedings...**, 2007a.

VOGLER, E. The strategic conversation as a power issue between top and middle managers. In: 23rd EGOS COLLOQUIUM. **Proceedings...**, 2007b.

WALL, S. J.; WALL, S. R. **Os novos estrategistas: Criando líderes em todos os níveis da organização**. Editora Futura, 1996.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, pp. 31-51, 2007.

WATSON, T. J. Strategists and Strategy-making: Strategic Exchange and the Shaping of Individual Lives and organizational Futures. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 5, 2003.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, pp. 171-180, 1984.

WERR, A.; STYHRE, A. Management Consultants – Friends or Foe? **Studies of Management & Organization**, v. 32, n. 4, pp. 43-66, 2003.

WHEELWRIGHT, S.C. Manufacturing Strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, v.5. pp. 77-91, 1984.

WHITTINGTON, R. **O que é Estratégia?** Tradução de Maria Lúcia Rosa e Martha Malvezzi Leal. São Paulo, Pioneira, 2002a.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, pp. 119-127, 2002b.

WHITTINGTON, R., Practice perspectives on strategy: Unifying and developing a field. In Academy of Management Conference, Denver. **Proceedings...**, 2002c.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: Recuperando a prática. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n.4, pp. 44-53, 2004.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, pp. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R. Strategy practice and strategy process: Family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, pp. 1575-1586, 2007.

WHITTINGTON, R., JOHNSON, G.; MELIN, L. The emerging field of strategy practice: Some links, a trap, a choice and a confusion. In: 20th EGOS COLLOQUIUM, Slovenia. **Proceedings...**, 2004.

WILK, E.O.; FERNSTERSEIFER, J. E.; Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 9, pp. 995-1009, 2003.

WILLIAMSON, O. E. Strategy research: governance and competence perspective. **Strategic Management Journal**, v. 20, pp. 1087-1108, 1999.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: Novos desafios para a análise estratégica. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, pp. 11-20, 2004.

WITT, U. Imagination and Leadership: the Neglected Dimension of an Evolutionary Theory of the Firm. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 35, pp. 161-177, 1998

WITT, U. Do entrepreneurs need firms? A contribution to a missing chapter in Austrian economics. **Review of Austrian Economics**, n. 11, pp. 99-109, 1999.

WOICESHYN, J.; FALKENBERG, L. Value creation in knowledge-based firms: aligning problems and resources. **Academy of Management Perspectives**, pp. 85-99, Maio de 2008.

WOOD JR., T.; DE PAULA, A. P. O fenômeno dos MPAs brasileiros: hibridismo, diversidade e tensões. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, 2004.

YANG, B. C.; WE, B. E.; SHU, P. G.; YANG, M. S. On establishing the core competency identifying model: a value-activity and process oriented approach. **International Management and Data Systems**, v. 106, n. 1, pp. 60-80, 2006.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. Segunda Edição, Sage, 1994.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, pp. 917-955, 2006.

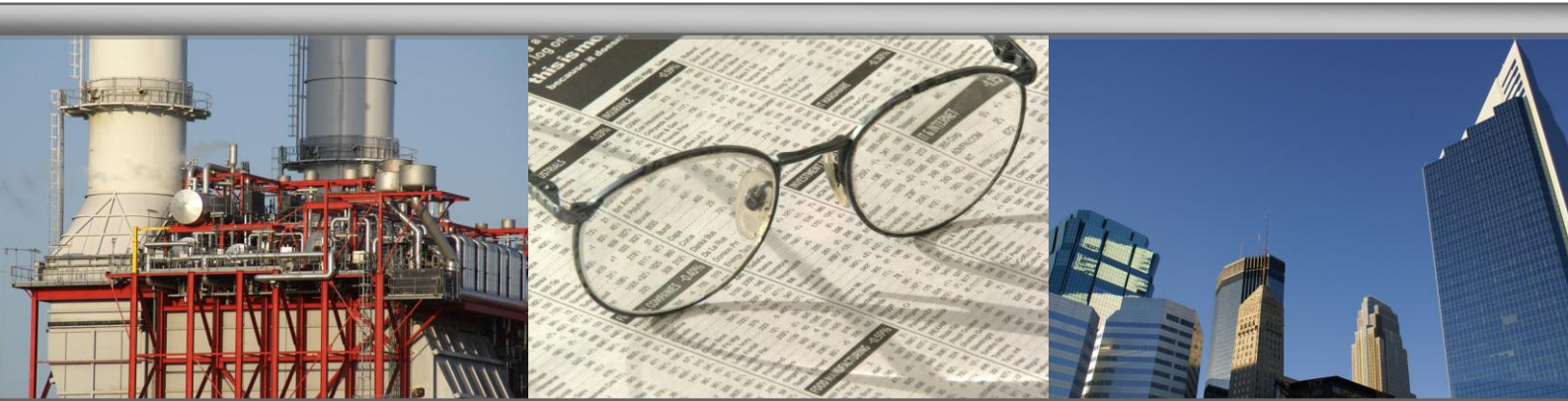
ZANDER, U.; KOGUT, B. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. **Organization Science**, v. 6, n. 1, pp. 76-92, 1995.

ZAZO, J. I. G.; VICENTE, J. A. Z. Resources and strategic change in an unstable industry: the case of Spanish private banking. **European Business Journal**, pp. 79-93, 2002.

ZUCKER, L. The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P.J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. University of Chicago Press, 1991.

A

Apêndice: Guia de Ferramentas



Guia de Ferramentas

GESTÃO COMPETITIVA

Jonas Lucio Maia

SUMÁRIO

1	Tipologia de Aplicações das Ferramentas	375
2	Ferramentas Estratégicas Facilitadoras	377
2.1	Análise SWOT	377
2.2	Planejamento de Cenários	379
2.3	Cadeia de Valor	380
2.4	Análise PESTLE.....	382
2.5	Grupos estratégicos	384
2.6	Relógio da Estratégia de Bowman.....	385
2.7	Inteligência Competitiva	387
2.8	Estratégias Genéricas.....	388
2.9	Técnicas de Geração de Ideias: Brainstorming e Delphi	390
2.10	Modelos de Excelência	392
2.11	Diamante de Porter	394
2.12	Matriz de Fusões e Aquisições	396
2.13	Métodos de Expansão/Diversificação	396
3	Ferramentas Estratégicas Analíticas.....	397
3.1	Cinco Forças Competitivas	398
3.2	Matrizes de Portfolio	400
3.3	Matriz de Ansoff	402
3.4	Opções Reais	403
3.5	Matriz de <i>Parenting</i> Corporativo	405
3.6	Matriz de Globalização.....	406
4	Ferramentas Estratégicas Dinâmicas.....	408
4.1	Ciclo de Vida da Indústria	408

5	Ferramentas Estratégicas Intervencionistas	410
5.1	Fatores Críticos de Sucesso (FCSs).....	411
5.2	Balanced Scorecard.....	412
5.3	Análise Financeira de Investimentos.....	414
5.4	Declaração de Missão e Visão.....	415
5.5	Benchmarking Estratégico	417
5.6	Gestão de Projetos	418
5.7	Gestão de Riscos.....	420

O objetivo deste guia é prover um resumo acerca das principais ferramentas utilizadas para a prática da estratégia. Primeiro é apresentada uma tipologia acerca das formas de utilização destas ferramentas para, em seguida, prover resumos (de uma ou duas páginas) acerca das mesmas.

Tipologia de Aplicações das Ferramentas

Segundo Knott (2006), as principais aplicações das ferramentas estratégicas podem ser descritas, de forma ampla, como o direcionamento do pensamento e debate, ou estruturação de análise de situações complexas e ambíguas.

De forma a categorizar estas diferentes formas de aplicação, Knott (2006) propõe uma tipologia de uso deste tipo de ferramentas. Segundo o autor, tornando mais claras as funções e qualidades inerentes à aplicação de uma dada técnica, a utilização da mesma seria facilitada pela adequação efetiva entre as capacidades da ferramenta e as necessidades do negócio.

A tipologia proposta é construída ao longo de quatro dimensões, desenvolvidas para representar as diversas funções e características envolvidas na atividade, a saber:

- Ferramenta – forma e escopo da aplicação da ferramenta. Pode ser um conceito, técnica ou abordagem;
- Aplicação – características do processo de aplicação da ferramenta. Pode ser analítica, facilitadora, centrada na ferramenta ou centrada na necessidade;
- Pensamento – características cognitivas da atividade de aplicação. Pode ser focado, divergente, literal ou metafórico;
- Resultados – características dos resultados da aplicação. Podem ser estáticos, dinâmicos, explanatórios ou intervencionistas.

Ainda com base nestas quatro dimensões da topologia, o autor propõe cinco modos genéricos de aplicação de ferramentas, os quais serão utilizados para categorizar os itens componentes da “caixa de ferramentas” estratégicas.

O modo analítico busca a análise detalhada de um determinado problema, produzindo resultados específicos com base em um método definido. Com base em dados de entrada adequados, um procedimento algorítmico ou heurístico gera as saídas. Como exemplos, têm-se o modelo das Cinco Forças de Porter, análise de Opções Reais, etc.

O modo dinâmico de utilização enfoca os direcionadores de evolução da firma e de seu próprio ambiente, auxiliando o processo de previsão dos cenários futuros. Dessa forma, aplicações dinâmicas lidam com incertezas e buscam previsão. Exemplos incluem a Análise de Ciclo de Vida, Intenção Estratégica, etc.

Aplicações metafóricas são utilizadas para inspirar a visão “fora da caixa” sobre uma situação e suas possíveis respostas. São particularmente indicadas em condições novas ou não corriqueiras, nas quais a compreensão analítica não é totalmente possível. As estratégias de Sun Tzu, do livro *Arte da Guerra*, são exemplos de metáforas.

O modo facilitador incentiva a criatividade ao mesmo tempo em que oferece uma estrutura para estruturar a comunicação. O resultado é uma forma de tornar ideias, questões e estratégias mais claras, podendo necessitar de revisão analítica antes de prescrever ação. Principalmente utilizadas em workshops de estratégia, ferramentas como o SWOT, o Planejamento de Cenários estão inseridos neste grupo.

Aplicações intervencionistas estão diretamente ligadas à prática. Ferramentas deste grupo envolvem utilizar ideias como base para a ação, em vez de suporte para a tomada de decisão. *Balanced Scorecard*, *Gestão pela Qualidade Total* e *Benchmarking* são exemplos de ferramentas inseridas neste grupo.

O quadro 1.1 ilustra como cada uma destas aplicações genéricas se relaciona às dimensões da tipologia de Knott (2006).

Na seção a seguir, as aplicações genéricas são utilizadas para categorizar as ferramentas. Uma pequena revisão da literatura sobre estas ferramentas será apresentada, buscando de forma sucinta (em uma ou duas páginas) trazer seus principais conceitos e sua forma de utilização.

	Analítico	Dinâmico	Metafórico	Facilitador	Intervencionista
Ferramenta	Técnica	Conceito	Conceito	Técnica	Abordagem
Aplicação	Analítica e Centrada na Ferramenta	Analítica e Centrada na Necessidade	Facilitadora e Centrada na Necessidade	Facilitadora e Centrada na Ferramenta	Analítica e Centrada na Necessidade
Pensamento	Focado e Literal	Focado e Literal	Divergente e Metafórico	Divergente e Literal	Focado e Literal
Resultados	Estáticos e Explanatórios	Dinâmicos e Explanatórios	Dinâmicos e Explanatórios	Dinâmicos e Explanatórios	Estáticos e Intervencionistas

QUADRO 1.1. – Aplicações genéricas das ferramentas
Fonte: Knott (2006)

Ferramentas Estratégicas Facilitadoras

Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta de análise das organizações e dos ambientes nos quais as mesmas estão inseridos, fundamentada nos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (do inglês, *strengths, weakness, opportunities and threats* – portanto a sigla SWOT) (LEE *et al*, 2000). O objetivo da Análise SWOT é identificar a medida na qual a estratégia atual da empresa (pontos fortes e fracos) é capaz de lidar com mudanças que possam ocorrer no ambiente organizacional (oportunidades e ameaças) (JOHNSON e SCHOLLES, 1994 *apud* MISHRA, ANAND e KODALI, 2007).

Segundo Panagiotou (2003), a análise SWOT se originou a partir de estudos da *Harvard Business School* no começo da década de 1950, a partir dos trabalhos de dois professores: George Albert Smith Jr e Roland Christensen, que estudavam a relação entre a estratégia das organizações e seus ambientes. A estes trabalhos também deve ser somado o estudo de Kenneth Andrews, também de Harvard, sobre crescimento e estratégia corporativa.

A análise SWOT se pauta em quatro pontos, comumente distribuídos em uma matriz como na figura 2.1.1: (MISHRA, ANAND e KODALI, 2007).

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Fatores Internos	Recursos e competências que a organização pode utilizar para atingir seus objetivos competitivos de forma efetiva.	Limitações, faltas e defeitos da organização que podem impedir/dificultar que a empresa atinja seus objetivos.
	Oportunidades	Ameaças
Fatores Externos	Situações favoráveis no ambiente organizacional.	Situações desfavoráveis no ambiente, que são potencialmente prejudiciais para sua estratégia.

FIGURA 2.1.1. – Matriz SWOT
 Fonte: Mishra, Anand e Kodali (2007)

A partir dos quadrantes da matriz, pode-se realizar a combinação entre os fatores internos (sob o controle da organização) e externos (do mercado, sob os quais a empresa tem pouca ou nenhuma influência). As quatro possibilidades são abaixo descritas:

- Maxi-maxi: mostra a combinação de pontos fortes e oportunidades, de forma que a organização deveria trabalhar fortemente para maximizar seus pontos fortes e capitalizar as novas oportunidades;
- Maxi-mini: combinação dos pontos fortes frente à consideração das ameaças, de forma que a organização de utilizar seus pontos fortes para minimizar as ameaças;
- Mini-maxi: combinação entre pontos fracos e oportunidades, exortando a empresa a superar e desenvolver seus pontos fracos tentando explorar as novas oportunidades.
- Mini-mini: mostra a comparação entre os pontos fracos e as ameaças presentes no ambiente – a empresa deve minimizar suas fraquezas e evitar ameaças externas.

Embora a SWOT seja uma análise relevante e comumente utilizada, alguns autores têm criticado suas deficiências. Segundo Panagiotou (2003), a SWOT se mantém pautada em critérios vagos, em análises simplistas e com outras limitações. Para superar estas limitações, evoluções têm sido propostas, oferecendo sugestões sobre áreas de onde os quadrantes do SWOT podem emergir

(PANAGIOTOU, 2003, LIN e HSU, 2006 E MISHRA, ANAND e KODALI, 2007) e métodos quantitativos (SHINNO *et al*, 2006)

Planejamento de Cenários

O Planejamento de Cenários é uma abordagem processual para a estratégia, baseada na visão de que o mundo dos negócios é de fato imprevisível, mas que certos eventos podem ser predeterminados (VAN DER HEIJDEN, 1996, *apud* WRIGHT, 2000). Tipicamente as organizações produzem até quatro cenários distintos, cada um identificando uma diferente visão do mundo, e descrevendo a função e papel da organização dentro deste mundo.

A história do Planejamento de Cenários remonta o começo da década de 1970, quando Pierre Wack, do escritório londrino da Royal Dutch/Shell, percebeu que a simples extrapolação do passado não permitia decisões efetivas para o futuro. Desta forma, ele e seu time começaram a escrever uma série de “histórias” sobre o futuro, cada qual refletindo uma diferente possibilidade: manutenção do *status quo*, cenários pessimistas e otimistas. Com base nestes cenários, os executivos da empresa puderam reavaliar suas decisões. Quando a Crise do Petróleo estourou em 1973, após a Guerra do Yom Kippur, a Shell foi considerada a única grande petrolífera preparada para lidar com os aumentos de preços.

Conforme destaca Burt *et al* (2006), cenários não são previsões ou extrapolações, mas sim “histórias” projetadas, dotadas de propósito, sobre como o contexto ambiental pode se revelar ao longo do tempo. Estas histórias consistem em:

1. Uma descrição de um estado final do futuro – isto é, combinação de incertezas e suas soluções emergentes no final do período da história de um cenário.
2. A interpretação de eventos atuais e sua propagação no futuro - a metodologia de cenários é projetada para auxiliar os participantes a compreender os eventos do passado e como eles emergem no presente. Além disso, alguns eventos do passado podem não terem se manifestado completamente (produzindo a plenitude de seus

resultados) e sua manifestação completa pode ser levada até o final do período de um cenário particular.

3. Um relato internamente consistente de como o mundo futuro se revela – isto é uma explicação causal de como um cenário particular se revela, desde o passado até o futuro. Isto representará a inter-relação dinâmica de elementos pré-determinados e incertezas resolvidas, mostrando a conexão entre estes fatores e a lógica causal das consequências. Este estágio da metodologia requer que participantes tentem externar seu conhecimento tácito para desenvolver a lógica causal da história.

O Planejamento de Cenários é um processo organizacional baseado no raciocínio social, que utiliza o diálogo para fazer com que os participantes compartilhem suas percepções sobre o ambiente e, ao se engajarem em um processo de compreensão através de construção da teoria e de narração de histórias (BURT *et al*, 2006).

Segundo Goodwin e Wright (2001) ao menos duas vantagens podem ser atribuídas ao Planejamento de Cenários: (1) a ferramenta provê uma forma de endereçar a incerteza que evita a necessidade de estimar probabilidades subjetivas e (2) o foco em relações causais dos cenários é bastante atrativa aos gestores, dado que estes podem vislumbrar as causas-raízes suscetíveis à sua intervenção.

As limitações, conforme destacam Goodwin e Wright (2001), incluem a existência de objetivos estratégicos conflitantes na empresa, os quais tornam ambíguo o processo de elaboração dos cenários. Além disso, todas as limitações cognitivas e psicológicas dos humanos podem impactar na elaboração dos cenários. Similarmente às outras ferramentas, métodos combinados para tornar os cenários mais pautados em evidências têm sido propostos (FOA e HOWARD, 2006).

Cadeia de Valor

Conforme destaca, Dibrell e Davies (2007), o valor dentro de um setor industrial é agregado por uma sequencia natural de operações ou estágios de uma cadeia. Neste contexto, Michael Porter trabalha a proposta da Cadeia de Valor, que

desagrega uma empresa em diversas atividades de caráter estratégico para que se possam conhecer, ao longo de cada uma das atividades que compõem esta cadeia, as possíveis reduções de custo e origens de diferenciação competitiva (PORTER, 1986). A Cadeia de Valor de uma empresa se encaixa dentro de um “sistema de valor”, que é composto pelas cadeias de valores de fornecedores e clientes.

A cadeia de valores exibe o valor total (figura 2.3.1), e consiste em margem e atividades de valor. As atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, por meio das quais uma empresa cria produto considerado de valor para seus clientes. Tais atividades são os blocos constituintes da vantagem competitiva – o modo como cada uma é executada pode permitir as economias de custo ou a diferenciação de produtos e serviços (e a decorrente cobrança de um preço *premium* pelos mesmos).

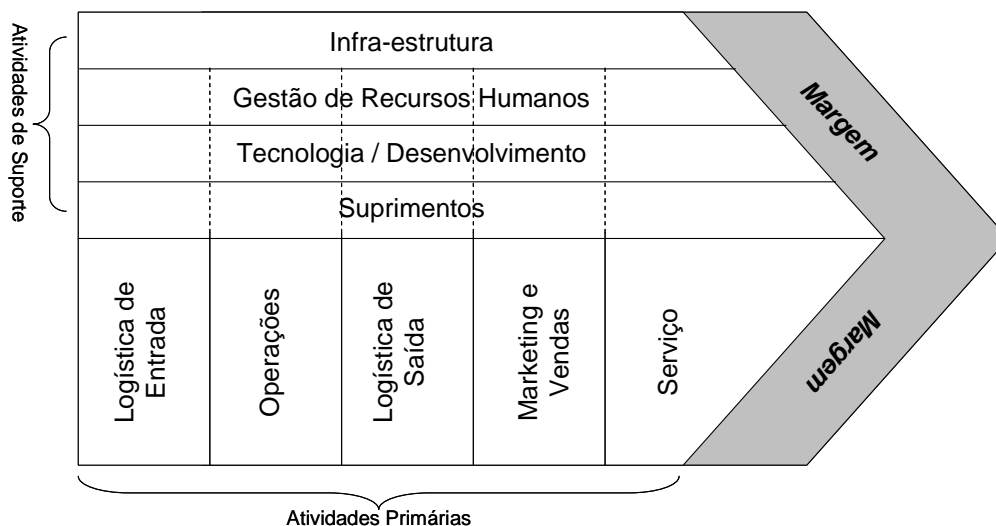


FIGURA 2.3.1. – Cadeia de Valor
Fonte: Porter (1986)

Tais atividades podem ser divididas em dois tipos distintos: primárias e de apoio. As atividades primárias, colocadas na parte de baixo da figura 2.3.1, são aquelas envolvidas na criação física do produto e sua transferência, bem como no suporte pós-venda. As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si próprias, fornecendo insumos, tecnologias, recursos humanos e demais funções no âmbito da empresa.

- Logística de entrada: recebimento, armazenagem e distribuição de insumos do produto, manuseio de material, controle de estoque, programação de veículos e devolução para fornecedores;

- Operações: transformação de insumos em produto final – maquinário, embalagens, montagem, testes, e demais operações;
- Logística de saída: coleta, armazenamento e distribuição física dos produtos para os clientes, manuseio de materiais, gestão dos veículos de entrega, processamento de pedidos e programação;
- Marketing e Vendas: oferecer um meio pelo qual os clientes possam comprar os produtos, bem como induzi-los à compra;
- Serviço: fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor dos produtos, como instalação, conserto, treinamento, e ajustes.

As atividades de apoio estão representadas na parte superior da figura, e compreendem as funções de (1) aquisição – compra de insumos empregados na cadeia de valor; (2) desenvolvimento de tecnologia – para criar e aperfeiçoar produtos e processos, (3) recursos humanos – recrutamento, contratação, treinamento e desenvolvimento das pessoas e (4) infraestrutura da empresa – atividades como gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, jurídico, qualidade, etc.

Cada uma destas atividades genéricas pode ser subdividida em atividades menores. Como exemplo, Marketing e Vendas pode ser subdividida em Gerência de Marketing, Publicidade, Administração de Vendas, Operação de Vendas, Literatura Técnica e Promoções.

A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor (PORTER, 1986). A margem auferida é dependente da gestão efetiva das atividades de valor e das interconexões entre as atividades.

Análise PESTLE

A análise PESTLE é uma ferramenta para auditoria do ambiente externo da empresa, que busca compreender as questões Políticas, Econômicas, Sociais, Tecnológicas, Legais e Ambientais (do inglês, *Environment*), conforme sugere sua própria sigla.

Três fases estão compreendidas nesta análise (RENEWAL ASSOCIATES, 2003):

1. Listar os fatores externos, em cada um dos grupos: Política, Economia, Sociedade, Tecnologia, Leis e Ambiente.
2. Identificar as implicações de cada um destes fatores externos para a corporação, para os *stakeholders*, clientes, comunidades, etc.
 - a. Impacto em Tempo:
 - i. Impacta agora e deverá reduzir nos próximos meses;
 - ii. Impacta agora e persistirá no próximo ano;
 - iii. Não impacta agora, mas poderá impactar no futuro;
 - iv. Impacto intermitente.
 - b. Tipo de Impacto
 - i. Impacto positivo;
 - ii. Impacto negativo;
 - c. Dinâmica de Impacto
 - i. Impacto crescente;
 - ii. Impacto constante.
 - iii. Impacto decrescente.
3. Ponderar a importância relativa de cada uma das implicações identificadas em (2).
 - a. Crítico
 - b. Muito importante;
 - c. Importante
 - d. Significante
 - e. Não importante.

Para dar suporte a esta análise, uma matriz pode ser montada para registrar os levantamentos e pontos suscitados por estas três etapas. A figura abaixo mostra uma proposta da planilha de suporte:

Fatores Externos						
	1. Fatores Externos que afetam a organização	2. Implicações dos fatores para a organização	3. Importância relativa das implicações dos fatores			
			Tempo	Tipo	Dinâmica	Importância
Política						
Economia						
Social						
Tecnologia						
Jurídica						
Ambiental						

FIGURA 2.4.1. – Matriz PESTLE
 Fonte: Renewal Associates (2003)

Grupos estratégicos

As estratégias utilizadas pelas empresas para competir dentro de um setor industrial podem ser amplamente variadas, mas geralmente contemplam uma série de decisões e escolhas tomadas ao longo de várias dimensões. Estas dimensões foram sintetizadas por Porter (1986) e podem ser agrupadas como:

- Posicionamento de mercado: Amplitude da linha de produtos, segmentos de clientes-alvo, mercados geográficos atendidos;
- Posicionamento do produto: Posição de custo, qualidade de produto, liderança tecnológica, serviços auxiliares, políticas de preço e identificação de marcas;
- Relações na cadeia: Política e seleção de canal, integração vertical;
- Alavancagem financeira e operacional;
- Relacionamento com a matriz;
- Relacionamento com governos locais e anfitriões.

Na análise estrutural da indústria, o mapeamento do posicionamento dos competidores ao longo destas dimensões estratégicas pode permitir a identificação de grupos de empresas que competem de forma similar dentro deste setor industrial. Para Porter (1986) um Grupo Estratégico é um conjunto de

empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas.

O termo “Grupos Estratégicos” foi originalmente cunhado por Hunt (1972) *apud* Feka, Xouris e Tsiotras (1997), que em um estudo sobre a indústria americana de eletrodomésticos definiu tais grupos como “um conjunto de firmas dentro da indústria altamente simétricas no que tange à estrutura de custo, ao grau de integração vertical, ao nível de diferenciação de produto, à organização formal, sistemas de controle, compensações de gestão e visões e preferências pessoais para vários resultados possíveis”.

A análise de Grupos Estratégicos fornece uma ferramenta organizacional para compreender as opções estratégicas da firma, e sua possível implementação. O uso de tais grupos permite comparar as companhias como atores estratégicos não somente com base em seu desempenho, mas também no grau de adaptação estrutural (TUCCI e SWEQ, 1996). Para Marlin, Huonker e Hasbrouk (2004), os Grupos Estratégicos tendem a ser estáveis devido a barreiras de mobilidade, que limitam o movimento entre grupos e tendem a levar a diferenças de desempenho entre os mesmos.

Ainda segundo Porter (1986), os grupos estratégicos existem por diferentes razões como, por exemplo, pontos fortes e fracos iniciais divergentes das empresas, ocasiões diferentes de entrada no negócio, etc. Uma vez que os grupos já estejam formados em uma indústria, é possível observar algumas importantes semelhanças entre as empresas, além de suas estratégias: tendem a ter parcelas de mercado semelhantes; são afetadas e respondem de maneira semelhante a acontecimentos externos ou a movimentos competitivos na indústria.

A identificação dos Grupos Estratégicos pode ser uma ferramenta importante para a estratégia, pois permite uma análise pouco mais aprofundada que a simples visão geral da indústria, mas ainda assim mais generalista que o estudo de cada competidor isoladamente.

Relógio da Estratégia de Bowman

As decisões de compra do consumidor são baseadas na combinação entre o preço do produto adquirido e a percepção de valor/benefício trazido pelo

mesmo. Baseando-se nas possíveis combinações entre estas duas variáveis, Bowman propôs a ferramenta do “Relógio da Estratégia” (JOHNSON e SCHOLES, 2002), composta por oito diferentes posições estratégicas (figura 2.6.1).

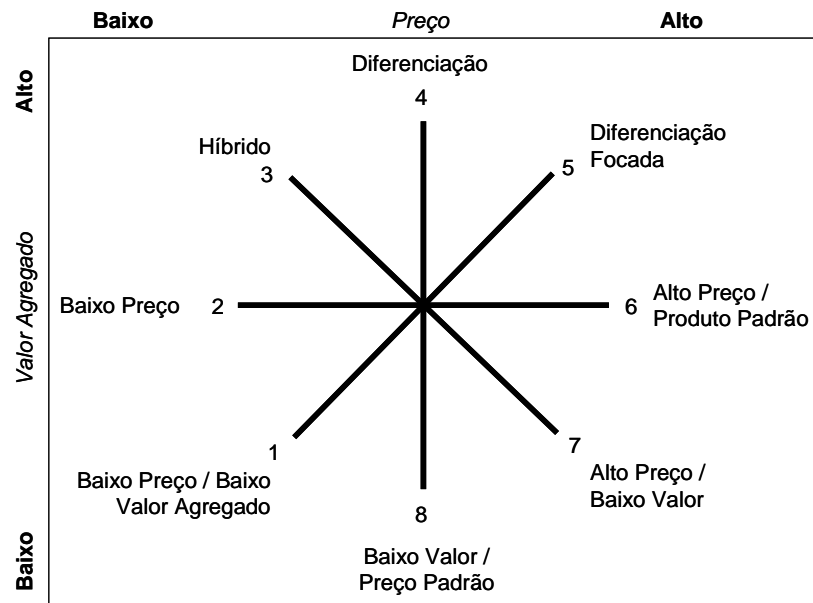


FIGURA 2.6.1. – Relógio da estratégia de Bowman
Fonte: Johnson e Scholes (2002)

As oito opções estratégicas apresentadas são (SINGH, 2006):

1. Preço baixo / valor agregado baixo – provavelmente específico ao segmento;
2. Preço baixo – risco de guerra de preços e margens baixas, implica necessidade de ser líder em custos;
3. Híbrido – custos baixos e reinvestimentos em redução de preços e diferenciação;
4. Diferenciação – o valor percebido pelos clientes pode permitir preço superior ou aumento de participação de mercado;
5. Diferenciação focalizada – valor percebido dentro de um segmento particular garante preço superior;
6. Preço alto / padrão – altas margens, mas risco de perda de participação de mercado caso competidores não acompanhem política de preços;
7. Preço alto / baixo valor – somente possível em situação monopolística;
8. Preço padrão / baixo valor – perda de participação de mercado.

Para que a firma consiga ser efetiva no seguimento destas posições, ela deve tomar decisões sobre a estratégia a adotar no mercado, sua estruturação interna, como investirá seus recursos e o perfil de risco a ser aceito. A tomada consciente destas decisões é crucial para que o negócio não fique “emperrado” em uma posição competitiva desfavorável e sem uma proposta de valor definida para o cliente.

Inteligência Competitiva

O monitoramento do ambiente externo é uma atividade importante para o êxito competitivo das empresas. Embora nem sempre as empresas adotem um procedimento formal para coleta, análise e sistematização destas informações externas, é plausível supor que, em alguma medida, todas as empresas acompanhem seu ambiente.

Segundo Contrill (1998), a Inteligência Competitiva é definida pela Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva (SCIP) como “a coleta, análise e distribuição, de forma legal e ética, de informações acerca do ambiente competitivo e das competências, vulnerabilidades e intenções dos competidores”. As fontes de informação para estes dados são variadas, compreendendo tanto externas, como relatórios, artigos, internet, consultores etc., quando internas, como conhecimento dos funcionários ou bases de dados das próprias firmas.

Como o tópico é relativamente novo, Groom e David (2001) destacam algumas interpretações errôneas sobre o tema. A primeira é confundir informação com inteligência - as informações necessitam ser avaliadas e sintetizadas e somente se transformam em inteligência competitiva na medida em que trazem implicações para a tomada de decisão. A segunda é confundir Inteligência Competitiva com espionagem – a primeira adota postura ética e legal na obtenção de informações, enquanto que a segunda se vale de métodos impróprios.

Na medida em que as informações são coletadas, analisadas e sintetizadas, tem-se um valioso input para o processo de decisão gerencial, reduzindo a incerteza com a qual os gestores se confrontam. (VIVIERS et al, 2002).

Segundo Kahaner (1996) *apud* Silva (2005), a Inteligência Competitiva é composta por um ciclo de quatro etapas, a saber:

1. Planejamento e Direção: etapa do processo em que se definem o foco de coleta, e as pessoas envolvidas e interessadas no trabalho. A forma de coleta também deve ser definida nesta etapa;
2. Coleta: obtenção dos dados, processamento e contextualização do mesmo, de forma que informações sejam extraídas dos dados brutos;
3. Análise: a partir das informações obtidas na etapa anterior, são realizadas avaliações, comparações e conexões de forma a criar-se a inteligência propriamente dita;
4. Disseminação: nesta fase, os resultados do processo de Inteligência Competitiva são disseminados a todos os envolvidos da organização, de forma que estes possam utilizá-los para serem mais efetivos em suas decisões.

Este último passo é extremamente relevante, pois sem ele todos os esforços anteriores não surtirão efeito. Conforme April e Bessa (2006) destacam, mas importante que a obtenção do conhecimento é o seu compartilhamento.

Além da obtenção sistemática de informações sobre o ambiente competitivo (sobretudo dos competidores), a Inteligência Competitiva também deve se ocupar em desenvolver mecanismos para evitar que os concorrentes consigam desenvolver conhecimento sobre as operações da própria empresa. A contrainteligência, conforme destaca Ettore (1995), deve buscar identificar como os competidores obteriam informações da empresa, e buscar salvaguardas para evitar a construção desta inteligência. Como exemplo, a empresa poderia contratar um consultor externo para investigá-la e assim descobrir como dificultar o processo de inteligência dos competidores.

Estratégias Genéricas

Desde o início da década de 80, a tipologia de estratégias genéricas de Porter tem sido um método amplamente usado para discutir, categorizar e selecionar

estratégias para as companhias (AKAN *et al*, 2006). Segundo Porter (1986), as empresas podem mais efetivamente encarar as cinco forças competitivas (e atingir lucros superiores) por meio de três estratégias competitivas genéricas, potencialmente bem sucedidas, a saber: Liderança em Custos, Diferenciação e Foco (Figura 2.8.1.).

Liderança em custos é a estratégia mais tradicional. Ela consiste em atingir a liderança em custos em um setor industrial por meio de um conjunto de políticas funcionais particularmente desenvolvidas para este fim. Embora as principais vantagens de custo dependam da estrutura do setor, elas geralmente englobam: busca de economias de escala, ganhos devidos à experiência, controle rígido de custos e gastos nos sistemas produtivos e administrativos, acesso preferencial a matérias primas, minimização de custos com P&D, propaganda e assistência técnica. É também importante ressaltar que, embora a busca de menores custos seja o principal objetivo desta estratégia, outros aspectos como qualidade e serviço não podem ser ignorados.

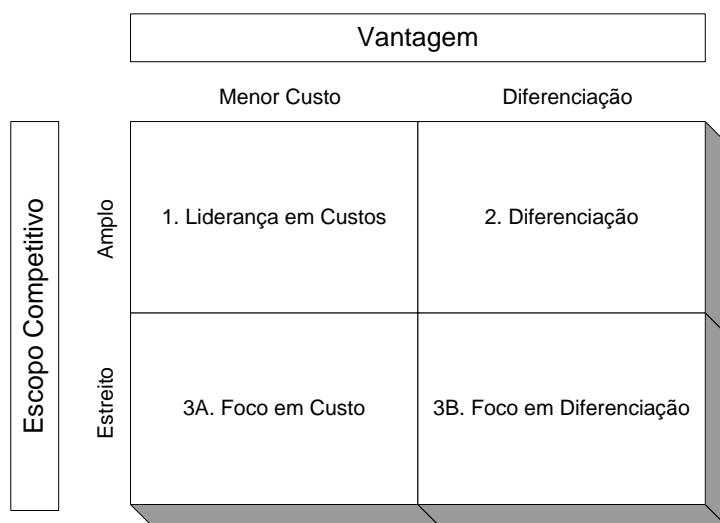


FIGURA 2.8.1- Estratégias competitivas genéricas
Fonte: Porter (1986)

A segunda estratégia genérica proposta por Porter é a de diferenciação. O objetivo desta estratégia é diferenciar o produto ou serviço oferecido por uma companhia, de forma a torná-lo único em todo o setor. As maneiras utilizadas pelas companhias para se diferenciar possuem várias origens, dependendo do setor analisado. Algumas companhias tentam se diferenciar por

meio do projeto do produto, outras investem em consolidação da marca e outras se aproveitam de canais exclusivos de vendas e distribuição. O principal objetivo desta estratégia é criar uma singularidade dentro do setor, buscando satisfazer as necessidades de um ou mais grupos de clientes.

A terceira estratégia genérica consiste em focar um grupo comprador, uma linha de produtos, ou um mercado geográfico. Neste sentido, a empresa escolhe um segmento ou grupo de segmentos dentro da indústria e orienta seus planos e esforços para satisfazê-los. Esta estratégia tem como premissa o fato de que uma companhia pode satisfazer seu alvo estratégico de forma mais eficiente e eficaz que outros concorrentes, que competem em escopo amplo.

Esta estratégia pode ainda ser dividida em duas variantes: foco em custos e foco na diferenciação. O foco em custos explora as diferenças no comportamento dos custos dentro de segmentos específicos, enquanto que o foco na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores dentro destes segmentos.

Esta tipologia de estratégias genéricas de Porter tem sido tema de diversos debates na literatura. Várias críticas (CARNEIRO, CAVALCANTI e SILVA, 1997; MURRAY, 1988) têm sido feitas, como: (1) as estratégias de custo e diferenciação se referem a como competir, enquanto o enfoque diz respeito a onde competir, (2) as estratégias de custo podem, em alguns casos, não serem sustentáveis, (3) a diferenciação necessitaria ser desagregada em classificação menos vaga, de modo a identificar suas possíveis fontes, entre outras.

Além disso, Murray (1988, p. 398) é incisivo ao dizer que as estratégias genéricas “prestam um desserviço, advogando limitação a uma única estratégia genérica quando não parece haver razão sensata para tal restrição”.

Técnicas de Geração de Ideias: Brainstorming e Delphi

Esta subseção analisará duas técnicas sociais para a geração de ideias, a saber: Brainstorming (algumas vezes traduzida para o português como “tempestade de ideias”) e o Método Delphi.

A técnica do Brainstorming, segundo Rickards (1999), remonta os esforços iniciados em 1940 pelo executivo Alex Osborn. A ideia era reestruturar as

reuniões, de forma a evitar bloqueios à criatividade e tornar mais efetivo o processo de geração de ideias.

Desde a origem, várias formas de realização foram propostas, como as formas individuais, eletrônicas e não interativas, mas são mantidos os dois principais pontos da técnica: a postergação do julgamento das ideias, e a busca extensiva pelas mesmas. Ainda segundo Rickards (1999), quatro normas devem ser observadas (1) descarta-se a censura a qualquer ideia; (2) divagação é fomentada; (3) combinação e melhoria de ideias prévias é estimulada e (4) deve-se buscar quantidade, em um primeiro momento.

Segundo Bartow (1975), uma seção típica de Brainstorming contempla quatro etapas: (1) Desenvolver foco do trabalho, (2) desenvolver um ambiente criativo; (3) gerar as ideias, (4) avaliar e analisar as ideias e (5) demonstrar o potencial das ideias selecionadas.

Embora a técnica do Brainstorming tenha sido, e ainda seja, bastante aplicada nas empresas, diversas críticas tem sido realizadas acerca dos resultados que podem ser obtidos com esta ferramenta. Para Furnham (2000) e Sutton e Hargadon (1996), pesquisas têm demonstrado que grupos de Brainstorming produzem ideias em menor quantidade e qualidade quando comparados aos resultados de ideias geradas pelas mesmas pessoas trabalhando sozinhas.

O método Delphi é uma ferramenta de auxílio à previsão e tomada de decisão que envolve previsões anônimas feitas em duas ou mais rodadas por um grupo de especialistas heterogêneos que recebem *feedback* entre as rodadas (STORY *et al*, 2001)

A técnica recebeu o nome do oráculo grego em Delphi, e foi desenvolvida na *Rand Corporation* no começo da década de 1950 para resolver algumas questões problemáticas como dificuldades sociais durante interação do grupo e predição de situações futuras não embasadas no passado.

Para Tersine e Riggs (1976, p. 51), Delphi “é um método de sistematicamente solicitar, reunir, avaliar e tabular opiniões independentes dentro de um grupo. Esta técnica subjetiva substitui o debate com um programa cuidadosamente projetado de interrogações individuais, geralmente conduzidos por uma série de questionários”. O fluxograma da figura 2.9.1 ilustra o processo.

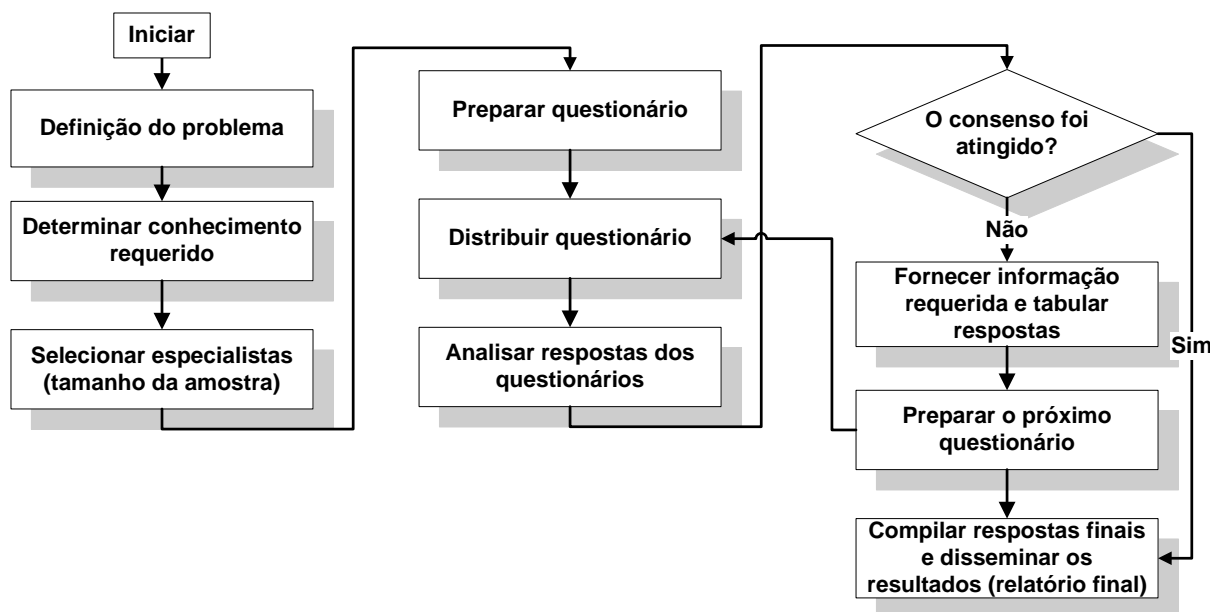


FIGURA 2.9.1. – Fluxograma do método Delphi
 Fonte: Tersine e Riggs (1976)

Duas são as principais vantagens do Delphi, segundo Tersine e Riggs (1976): (1) uma vez que a identidade dos participantes é mantida desconhecida, elimina-se o viés das respostas e (2) uma vez que os participantes não necessitam se encontrar em um mesmo lugar e horário, podem-se vencer as dificuldades com dispersão geográfica. Como crítica, Dagenais (1978) afirma que embora o método geralmente apresente boa taxa de convergência para uma resposta, nem sempre a convergência ocorre para a resposta correta.

Modelos de Excelência

Diante da necessidade de aumentar a competitividade das empresas, em meados da década de 80, um grupo de especialistas norte-americanos analisou diversas organizações consideradas de sucesso com o objetivo de encontrar nelas características comuns que as diferenciavam das demais. Desta forma, surgiram os prêmios de excelência em qualidade e negócios que reconhecem o desempenho organizacional, um componente significativo das estratégias de produtividade e promoção da qualidade em muitos países (OLIVEIRA, 2006).

Estes prêmios de excelência terminaram por se operacionalizar em modelos de referência para a excelência em gestão, e se disseminaram por todo o

mundo. Os primeiros prêmios a surgirem foram o *European Quality Award* (EQA), o japonês *Deming Prize* (DP) e o americano *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), sendo este último adotado pela maioria dos prêmios posteriormente criados no mundo. (MIGUEL, 2004).

No Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade é um prêmio de reconhecimento a excelência na gestão das organizações, sendo administrado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). O julgamento do prêmio é feito frente a um Modelo de Excelência, fundamentado em princípios que estão presentes nos Critérios e Itens, os quais representam a essência de tal modelo de gestão.

De acordo com FNQ (2007), o modelo de excelência do PNQ é estabelecido a partir de oito critérios e 27 itens, constituindo um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de classe mundial. O Quadro 2.10.1, a seguir, apresenta de maneira sucinta os Critérios de Excelência do PNQ 2007.

Critérios e Itens	Descrição
1. Liderança 1.1.Sistema de Liderança 1.2.Cultura de excelência 1.3.Análise e crítica do desempenho global	-Verifica o sistema de liderança da organização, o comprometimento e envolvimento pessoal dos membros da Alta Direção no estabelecimento, na disseminação e na atualização de valores, política e diretrizes organizacionais que promovam a cultura da excelência, analisando criticamente e controlando o desempenho global da organização.
2. Estratégias e Planos 2.1.Formulação das estratégias 2.2.Desdobramento das estratégias 2.3.Planejamento da medição de desempenho	- Verifica o processo de formulação de estratégias, direcionando as ações e maximizando o desempenho. Isto inclui as estratégias como planos de ação e metas estabelecidas e desdobradas por toda a organização objetivando a comunicação interna e externa
3. Clientes 3.1.Imagem e conhecimento do mercado 3.2.Relacionamento com clientes	- Verifica como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades dos clientes e mercado, divulga seus produtos, marca e as ações de melhoria, com o objetivo de aumentar o relacionamento com os clientes
4. Sociedade 4.1.Responsabilidade Socioambiental 4.2.Ética e desenvolvimento social	- Examina como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de maneira sustentável, através da minimização de impactos negativos potenciais e interagindo com a sociedade de forma ética e transparente
5. Informações e Conhecimento 5.1.Gestão das informações da organização 5.2.Gestão das informações compartilhadas 5.3.Gestão do capital intelectual	- Examina a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas, bem como a gestão do capital intelectual da organização
6. Pessoas 6.1.Sistemas de trabalho 6.2.Capacitação e desenvolvimento 6.3.Qualidade de vida	- Verifica como as condições para o desenvolvimento e utilização do potencial das pessoas que constituem a força de trabalho são proporcionadas de acordo com as estratégias. Examina, também, os esforços para criar e manter o ambiente de trabalho e o clima organizacional que possam conduzir a excelência do desempenho, à participação e ao crescimento pessoal e da organização
7. Processo 7.1.Gestão de processos relativos ao produto 7.2.Gestão de processos de apoio 7.3.Gestão de processos relativos aos fornecedores 7.4.Gestão econômico-financeira	- Examina os principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo projeto de produto com foco no cliente, execução e entrega do produto, projetos de apoio e os relacionados aos fornecedores

<p>8. Resultados</p> <p>8.1. Resultados relativos aos clientes e ao mercado</p> <p>8.2. Resultados econômico-financeiros</p> <p>8.3. Resultados relativos às pessoas</p> <p>8.4. Resultados relativos aos fornecedores</p> <p>8.5. Resultados dos processos relativos ao produto</p> <p>8.6. Resultados relativos à sociedade</p> <p>8.7. Resultados dos processos de apoio e organizacionais</p>	<p>- Verifica a evolução do desempenho da organização em relação aos clientes e aos mercados, à situação financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos processos (de produto, de apoio e organizacionais). Examinam-se, também, os níveis de desempenho</p>
--	---

QUADRO 2.10.1. – Critérios de Excelência
Fonte: FNQ(2007)

No contexto das estratégias empresariais, os prêmios em si apenas ganham alguma relevância caso as firmas optem por se candidatarem e vejam nos mesmos alguma forma de marketing, melhora de imagem ou motivação externa. Os Modelos de Excelência deles derivados, contudo, podem ser úteis para oferecer um padrão de referência das diversas áreas e processos para os quais a empresa deve atentar e direcionar seus esforços.

Diamante de Porter

Segundo Porter (1990) *apud* Clancy *et al* (2001), para compreender os processos e as formas pelas quais as nações conseguem vantagens competitivas, é necessário focalizar setores industriais particularmente competitivos dentro da nação. Contudo, não basta que um país tenha uma série de setores industriais de sucesso desconectados, mas sim que ele consiga desenvolver conjuntos de setores locais que sejam competitivos e interconectados por meio de condições de suporte comuns.

De acordo com Porter, a vantagem competitiva deriva do “diamante” nacional (figura 2.11.1). Este diamante é composto por quatro determinantes da vantagem competitiva, criados dentro da base de um estado nacional:

- Condições fatoriais – se referem a *inputs* usados como fatores de produção (trabalho, terra, recursos naturais, capital, etc.). Geralmente nações que sofrem escassez destes recursos tendem a

se tornar mais competitivas, pois a abundância dos mesmos pode gerar cultura de desperdício:

- Condições de demanda – empresas em mercados domésticos sofisticados tendem a ser mais competitivas, pois estes demandam produtos superiores, e a maior proximidade entre firmas e consumidores permite que as necessidades destes últimos sejam mais bem compreendidas;
- Setores industriais relacionados e de suporte – se fornecedores e distribuidores são mais competitivos, as firmas tendem a desfrutar de reduções de custo ou maior número de inovações;
- Estratégia, estrutura e rivalidade de firmas – aspectos competitivos diretos tendem a impelir a firma a se tornarem mais produtivas e inovadoras.

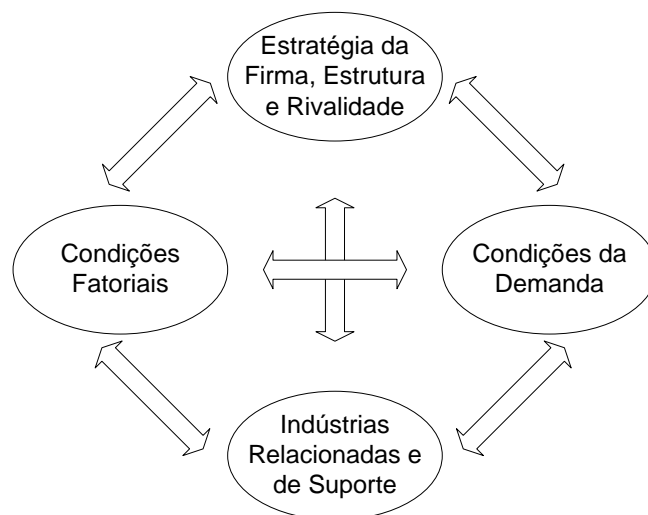


FIGURA 2.11.1. – Diamante de Porter
Fonte: Porter (1990) *apud* Clancy *et al* (2001)

Além destes fatores, Porter destaca dois fatores “residuais”, influência governamental e acaso, que podem também influenciar na vantagem das nações. Além disso, O’Connell, Clancy e Egeraat (1999) destacam que dois elementos têm impacto relevante no diamante, com a capacidade de transformá-lo em um sistema: A rivalidade doméstica promove a melhoria de todo o diamante nacional, e a concentração geográfica fortifica e amplia as interações dentro do diamante.

Matriz de Fusões e Aquisições

Samuels (2005) propõe uma matriz para Fusões e Aquisições (F&A) que busca verificar, por parte dos times responsáveis pela aquisição, a preparação para o processo de F&A. Basicamente, a matriz confronta seis macroprocessos, chamados de “Áreas de foco” com seis componentes do “Modelo de negócios”.

Os macroprocessos abordados são: (1) desenvolvimento de estratégia, (2) aumento de eficiência operacional, (3) planejamento para primeiro dia (*takeover*), (4) controle de integração, (5) captura de sinergias e (6) cultura e comunicação. Os componentes do modelo de negócios são: (1) estratégia, (2) processos, (3) pessoas e organização, (4) tecnologia, (5) infraestrutura e (6) resultados.

A conjugação destes 12 elementos, em uma matriz com modelo de negócios na abscissa e áreas de foco na ordenada resulta na matriz apresentada na figura 2.12.1.

		Modelo de Negócios					
		Estratégia	Proces- sos	Opera- ções e Pessoas	Tecnologia	Infra- estrutura	Resulta- dos
Macroprocessos	Desenvolvimen- to da Estratégia	Atividades 1	Atividades 2	Atividades 3	Atividades 4	Atividades 5	Resultados A
	Aumento de Eficiência Operacional	Atividades 6	Atividades 7	Atividades 8	Atividades 9	Atividades 10	Resultados B
	Planejamento do <i>Takeover</i>	Atividades 11	Atividades 12	Atividades 13	Atividades 14	Atividades 15	Resultados C
	Controle da Integração
	Captura de Sinergias
	Cultura e Comunicação
	

FIGURA 2.12.1. – Matriz de Fusões e Aquisições
Fonte: Samuels (2005)

Métodos de Expansão/Diversificação

Dois critérios básicos podem ser considerados quando se analisa a forma e a direção das atividades de diversificação das empresas (KUPFER e HASENCLEVER, 2002). O primeiro deles se refere à interconexão entre as atividades atuais da empresa e as novas atividades para as quais ela planeja se expandir, particularmente em relação à localização das mesmas nas diversas etapas da cadeia produtiva. Nos dois extremos desta variável, temos a diversificação horizontal (ou lateral) e a diversificação (ou integração) vertical.

O segundo critério se refere à similaridade entre as atividades atuais e as da expansão, em termos de competências produtivas e gerenciais para a operação. Estabelece-se, com base nesta variável, a distinção entre a diversificação concêntrica e a diversificação em conglomerado.

A diversificação horizontal consiste na introdução de produtos relacionados aos produtos originais da empresa, em termos de mercado atingido ou canais de distribuição. De forma geral, ocorre ampliação do uso da base tecnológica, de forma a possibilitar exploração de economias de escopo.

Na diversificação (ou integração) vertical, a empresa assume o controle sobre estágios ou etapas associados à cadeia de transformação dos insumos. Os movimentos de integração vertical podem ocorrer nas duas direções: para trás (a montante), quando a empresa assume a operação de elos produtivos anteriores na cadeia; ou para frente (a jusante), quando a firma entra em estágios posteriores da cadeia.

A diversificação concêntrica busca explorar o núcleo de competências da empresa como forma de obter vantagens competitivas para sua entrada em novas áreas de atuação. Assim, a empresa consolida-se em diversos mercados que se encontram relacionados entre si do ponto de vista técnico-produtivo e de capacitações gerenciais.

Embora possa se confundir com a diversificação horizontal, a diversificação concêntrica não reforça barreiras à mobilidade, dado que as empresas atuam em mercados articulados de forma tênue. Na diversificação horizontal, por outro lado, tem-se impacto direto a estes tipos de barreira, dado que a posição competitiva dos produtores que atuam em mercados próximos é fortalecida.

Por fim, a diversificação em conglomerado não busca explorar o núcleo de competências – entre outros fatores, pode ser uma alternativa para reduzir a exposição do grupo a riscos econômicos dentro dos setores de atuação isolados.

Ferramentas Estratégicas Analíticas

Cinco Forças Competitivas

Segundo Porter (1986), a questão chave da estratégia competitiva é relacionar a companhia com seu ambiente, de uma forma economicamente atrativa e sustentável. Deste modo é necessário compreender as características estruturais dos setores industriais que determinam as forças competitivas às quais as empresas deste setor estão submetidas. Assim, compreendendo mais adequadamente estas forças, as empresas podem buscar posição defensiva frente às mesmas, ou mesmo influenciá-las a seu favor.

Para a análise estrutural das indústrias, Michael Porter (PORTER,1986) elaborou o tradicional modelo das cinco forças, a saber: (1) ameaça de novos entrantes, (2) ameaça de produtos substitutos, (3) poder de barganha dos fornecedores, (3) poder de barganha de clientes e (5) rivalidade existente entre os concorrentes da indústria. Estas cinco forças em conjunto determinam a intensidade da concorrência dentro de um setor industrial, e portanto a rentabilidade possível dentro do mesmo.

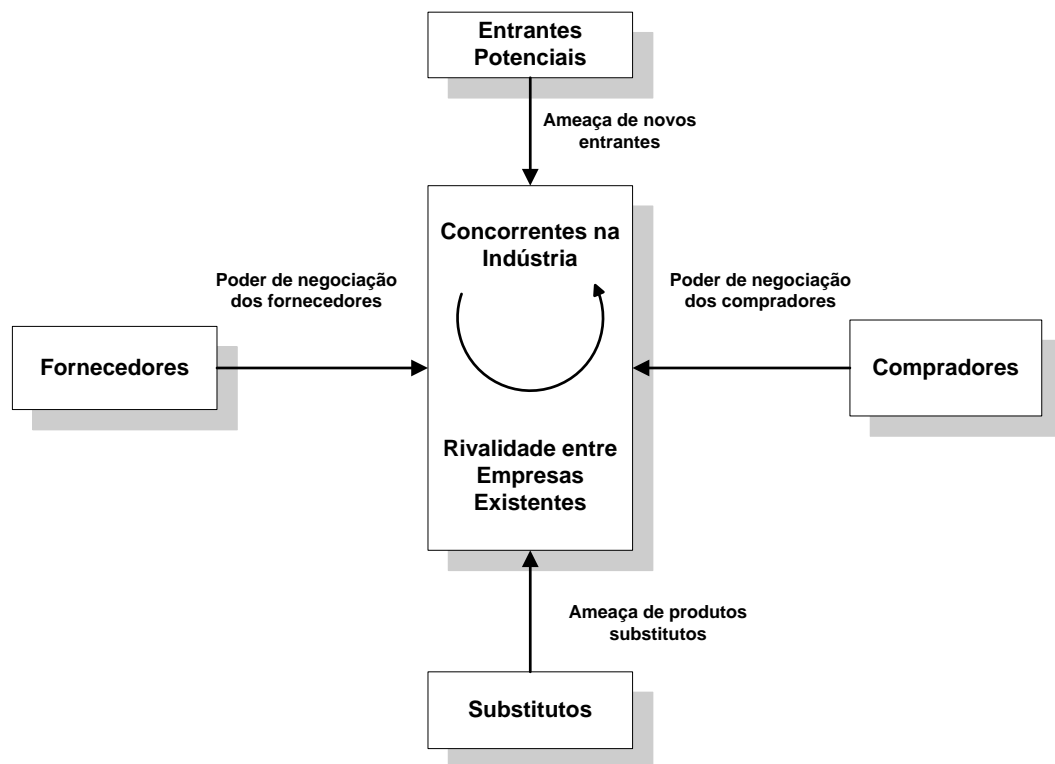


FIGURA 3.1.1. – Cinco Forças de Porter
Fonte: Porter (1986)

A entrada de novos concorrentes pode trazer dificuldades às empresas estabelecidas, pois novos entrantes trazem mais capacidade à indústria e batalham para ganhar parcela de mercado. Desta forma, redução de preços e até mesmo pressões inflacionárias sobre custos podem ocorrer e reduzir a rentabilidade do setor. A dificuldade da entrada de novos concorrentes é dependente da existência de “barreiras de entrada” no setor industrial, sendo as principais origens destas barreiras: economia de escala, diferenciação de produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentes de escala e política governamental.

A segunda força competitiva é a ameaça de produtos substitutos. Analisando a indústria em termos amplos, pode-se dizer que todas as empresas em um setor concorrem com setores que fabricam produtos substitutos. Estes produtos reduzem o potencial retorno de um setor industrial, limitando o teto de preços que pode ser fixado, dado que margens muito significativas aumentariam a atratividade do setor para a entrada de substitutos.

O terceiro elemento a influenciar o ambiente competitivo no qual as empresas se encontram é a pressão proporcionada pelos produtos substitutos, que são aqueles que desempenham funções idênticas, mas que são produzidos por empresas de outras indústrias. Esses produtos podem estabelecer patamares máximos de preço limitando a lucratividade do setor. A análise do poder dos produtos substitutos deve considerar sua margem de lucro, assim como a relação preço-desempenho oferecida ao cliente.

O poder de barganha dos fornecedores pode impactar um setor industrial, caso estes ameacem elevar os preços dos insumos ou reduzir a qualidade dos mesmos. Em setores com fornecedores poderosos, as empresas podem ver suas margens se erodir caso aumentos de preços dos insumos não consigam ser repassados para o mercado consumidor. Um grupo fornecedor tem maior poder nas seguintes condições: se existem poucas empresas fornecedoras; se a concentração no segmento é maior que a da indústria compradora; se não enfrenta concorrência de produtos substitutos; se a indústria compradora não é um cliente importante; se o produto fornecido é fundamental para o negócio do comprador; se os custos de mudança dos compradores são altos; e se o fornecedor pode apresentar uma ameaça concreta de integração vertical para frente na cadeia.

A última força, o poder de barganha dos clientes pode impactar a rentabilidade da indústria, caso estes forcem a queda de preços, aumento de qualidade e serviços ou joguem os concorrentes uns contra os outros (competição predatória). O maior ou menor poder de um grupo comprador em uma indústria depende: do volume que o comprador adquire; da representatividade dos custos dos produtos comprados da indústria específica em relação a seus custos totais de compra; dos custos de mudança incorridos pelo comprador quando muda de fornecedor; da margem de lucro com que o comprador atua quando vende os seus produtos; da possibilidade de o comprador aumentar a sua integração vertical para trás; da importância do produto comprado para a qualidade do produto do comprador; das informações que o comprador tem a respeito do mercado e das condições de operação do fornecedor, etc.

A análise destas cinco forças pode indicar o grau de concorrência existente em uma indústria e, conseqüentemente, o potencial de lucratividade do setor. Contudo, algumas limitações para esta ferramenta também podem ser identificadas: segundo McGahan (2000), esta ferramenta é estática por natureza e ignora a variável tempo, e para Thurlby (1998), as fronteiras da indústria geralmente não possuem contornos bem delimitados, o que dificultaria a análise na forma proposta por Porter.

Matrizes de Portfólio

As matrizes de portfólio são ferramentas que permitem a representação gráfica dos negócios/produtos da empresa, direcionando possíveis ações estratégicas a serem tomadas. Nesta subseção serão analisadas duas das matrizes mais presentes na literatura: a matriz BCG e a GE.

A matriz BCG (proposta pela consultoria *Boston Consulting Group*), também chamada matriz de crescimento x participação de mercado, é talvez uma das ferramentas estratégicas mais conhecidas (CHRISTENSEN, COOPER e DEKLUYVER, 1982)

Esta matriz é utilizada para verificar o papel de cada unidade de negócio da empresa, sendo composta por quatro células, distribuídas ao longo de dois eixos: participação relativa de mercado na abscissa (como forma de caracterizar

a força da firma naquele negócio), e a taxa de crescimento na ordenada (para caracterizar a atratividade do mercado para o negócio) (HAX e MAJLUF, 1983).

Da combinação de participação de mercado alta x baixa, e da taxa de crescimento alta x baixa, obtém-se os quadrantes (figura 3.2.1):

1. “Estrelas” – alta participação de mercado e alta taxa de crescimento;
2. “Vacas Leiteiras” – alta participação de mercado e baixa taxa de crescimento;
3. “Interrogação” – baixa participação de mercado e alta taxa de crescimento;
4. “Cão” – baixa participação de mercado e baixa taxa de crescimento;

A matriz BCG é útil de três formas: primeiro, a representação gráfica oferece um retrato eficaz dos pontos fortes do negócio no portfólio da firma; segundo, ela identifica a capacidade da empresa para gerar caixa; e terceiro, ao mostrar as características de cada unidade de negócio, ela permite direcionamentos estratégicos para cada unidade. (HAX e MAJLUF, 1983)

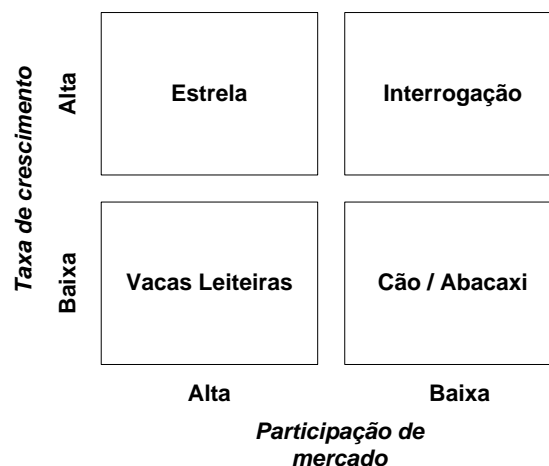


FIGURA 3.2.1. – Matriz BCG
Fonte: Hax e Majluf (1983)

Outra matriz de portfólio foi utilizada na General Electric, e por isto ficou conhecida como Matriz GE. (FEURER e CHAHARBAGHI, 1997) Esta matriz é composta por nove células, distribuídas ao longo de dois eixos: posição estratégica na abscissa (posição de vantagem ou desvantagem sobre competidores) e a atratividade do mercado na ordenada (caracterizada entre alta, média e baixa).

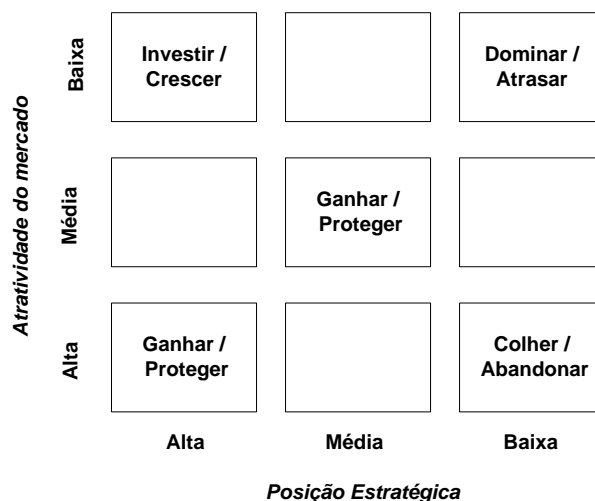


FIGURA 3.2.2. – Matriz GE
 Fonte: Feurer e Chaharbaghi (1997)

A figura 3.2.2 ilustra as células da matriz GE, e há uma prescrição genérica para cada uma das mesmas. Por exemplo, em mercados muito atrativos e nos quais a empresa possua posição estratégica vantajosa, ela deveria buscar ganhar e proteger sua participação dentro deste mercado, etc.

Matriz de Ansoff

A Matriz de Ansoff (ANSOFF, 1957), também conhecida como Matriz Produto-Mercado, é uma ferramenta estratégica para a determinação de oportunidades de crescimento. Contemplando as variáveis de produto na abscissa e mercado na ordenada, pode ser utilizada para discussões de crescimento seja no nível corporativo ou das unidades de negócio.

A matriz está representada na figura 3.3.1:



FIGURA 3.3.1. – Matriz de Ansoff
 Fonte: Ansoff (1957)

Em cada um dos quadrantes está identificada uma possível alternativa de crescimento a ser seguida, a saber (ANSOFF, 1957):

- Penetração de mercado – esforço para aumentar as vendas, sem afastar-se da estratégia original de produto-mercado. Uma possível forma para viabilizar o crescimento seria utilizar promoções e sistema de distribuição de forma mais agressiva.
- Desenvolvimento de mercado – esforço para adaptar a linha atual de produtos (usualmente com algumas modificações nas características dos mesmos) para novos mercados.
- Desenvolvimento de produtos – busca desenvolver produtos com características novas, capazes de aumentar o desempenho em mercados já atendidos.
- Diversificação – esforço para criar novos produtos em novos mercados. Pode ser a opção mais desafiadora, pois envolve riscos e recursos significativos.

Cada uma destas alternativas descreve uma possibilidade diferente para que as empresas enderecem seu crescimento. Na maioria das situações, o negócio irá seguir simultaneamente alguns destes caminhos.

Conforme destacam Ghafoor e Iqbal (2007), embora a Matriz de Ansoff tenha sido proposta há mais de quarenta anos, esta ainda continua bastante utilizada, tanto no meio empresarial quanto acadêmico.

Opções Reais

Segundo Adner e Levinthal (2004), o benefício da Análise de Opções Reais se refere às incertezas futuras que as empresas enfrentam e ao fato que as oportunidades de investimento que elas encaram são dependentes, em alto grau, de investimentos anteriores realizados. Desta forma, as Opções Reais enfatizam a natureza sequencial dos processos de escolha de investimentos, e os possíveis impactos que estes terão no futuro (figura 3.4.1).

A compra de uma opção real de uma oportunidade estrategicamente importante permite que a firma postergue o compromisso até que uma porção substancial de incerteza sobre a oportunidade seja resolvida.

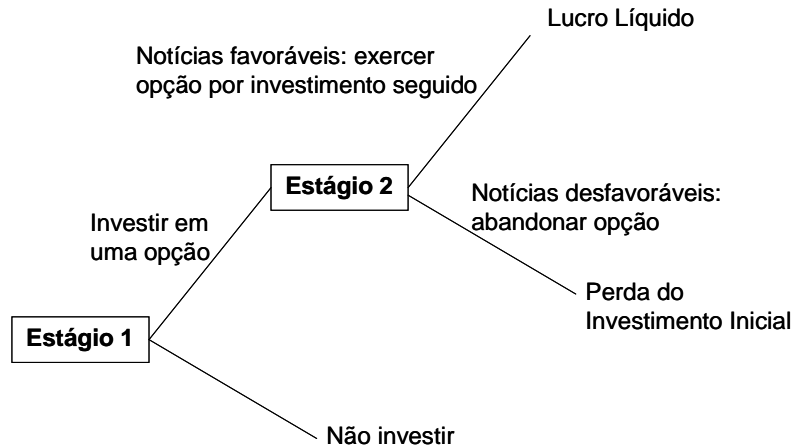


FIGURA 3.4.1. – Opções Reais
Fonte: Adner e Levinthal (2004)

Segundo He (2007), as Análises de Valor Presente geralmente desvalorizam o investimento, ao passo que as Análises de Opções Reais expandem a oportunidade de investimento ao considerar as possíveis decisões do futuro.

Assim, o Valor Presente de um projeto pode ser considerado como a soma do Valor Presente tradicional, mais a soma dos Valores Presentes das opções reais inerentes (KAYALI, 2006)

$$VPL = VPL_{\text{tradicional}} + VPL_{\text{opções reais}}$$

Como exemplo, supondo que a empresa possa construir uma nova planta produtiva, com VPL de R\$ 6 milhões. Dependendo do cenário futuro de demanda, pode-se (1) no cenário negativo, escolher fechar uma planta antiga e consolidar junto à nova instalação (VPL de R\$ 1 milhão, probabilidade de ocorrer de 30%) ou (2) no cenário positivo, expandir a produção desta nova planta (VPL de R\$ 2 milhões, probabilidade de 70%). Assim, estas duas últimas opções devem ser consideradas como opções reais, e o VPL do projeto ficaria:

$$VPL = 6 + 30\% \times 1 + 70\% \times 2 = \text{R\$ } 7,7 \text{ milhões}$$

Em um estudo empírico, Block (2007) identificou as principais razões pelas quais algumas empresas têm se mostrado resistentes à adoção da Análise de Opções Reais: (1) falta de suporte da alta direção, (2) métodos de fluxo de caixa já são consolidados, (3) as opções reais requerem muita sofisticação e (4) as opções reais podem encorajar a tomada excessiva de riscos.

Matriz de *Parenting* Corporativo

Parenting, termo sem tradução adequada em português, se refere à relação entre uma empresa controladora e suas diversas subsidiárias. Questões de *parenting* corporativo são extremamente relevantes para a estratégia, pois deve haver adequação entre a estratégia competitiva seguida por cada uma das unidades de negócio, e a corporação que controla todas estas unidades. A falta desta adequação pode ser fator de destruição de valor, e responsável pela queda de um negócio (CAMPBELL, GOOLD e ALEXANDER, 1995a).

Para auxiliar no estudo desta adequação, Campbell, Goold e Alexander (1995b) propuseram uma matriz na qual o eixo horizontal registra o grau de adequação entre as características da controladora e as oportunidades de *parenting*, ao passo que o eixo vertical registra o grau de inadequação das características da controladora e os fatores críticos de sucesso do negócio. Com base nestes eixos, têm-se os quadrantes:

- Alto potencial (do inglês, *heartland*) – negócios no quadrante superior direito serão a chave para o futuro da companhia, trazendo oportunidades de melhoria que a controladora saberá endereçar e tendo fatores de sucesso que a controladora conhece bem;
- Lastro, nos quais o potencial para criação de valor é baixo, mas o negócio se ajusta confortavelmente à abordagem da controladora. Ocorre geralmente quando a controladora já conhece muito bem o negócio, principalmente por haver trabalhado nele por muito tempo, e vê poucas oportunidades para avançar;
- Território Alienígena – negócios nos quais a controladora vê pequeno potencial para criação de valor (ou até chances de

destruição), geralmente sendo projetos pessoais de diretores, ou negócios pequenos que vieram junto a grandes aquisições.

- Armadilhas de Valor – negócios que se adéquam na oportunidade de *parenting*, mas não nos fatores críticos de sucesso. Geralmente são os negócios nos quais os gestores cometem seus maiores erros, pois o potencial de ganhos positivos torna os gerentes cegos aos riscos envolvidos.

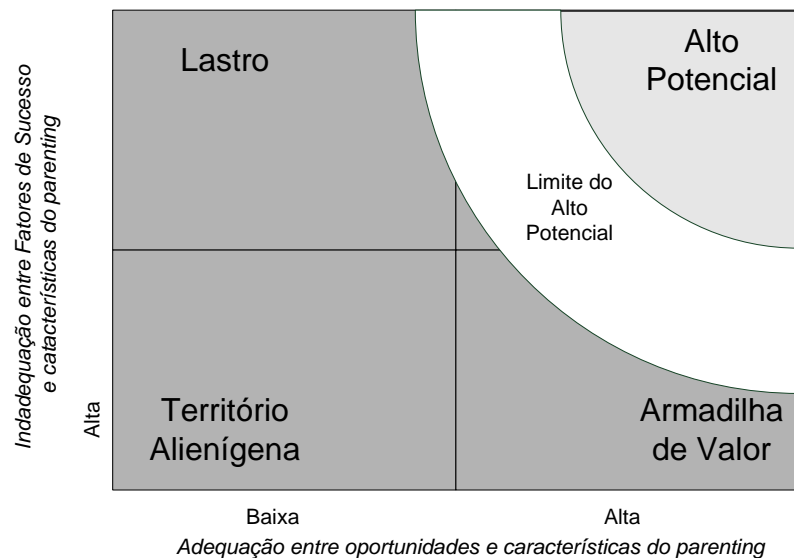


FIGURA 3.5.1. – Matriz de *parenting* corporativo
Fonte: Campbell, Gould e Alexander (1995b)

Esta matriz serve como ferramenta de auxílio para que os gestores analisem a questão do *parenting* entre controladora e subsidiárias, e identifique como garantir a criação de valor desta relação.

Matriz de Globalização

A Matriz de Globalização foi proposta por Solberg (1997) como uma forma de analisar a estratégia de globalização de empresas em mercados internacionais. A matriz é mostrada na figura 3.6.1, sendo composta por nove células distintas, distribuídas ao longo de dois eixos.

No eixo vertical, está localizado o grau de preparação para a internacionalização, avaliado com base em dois fatores: capacidade organizacional internacional e participação de mercado relativa no mercado de referência da firma.

No eixo horizontal, tem-se o nível de globalização do setor industrial, avaliado com base em três indicadores: estrutura do setor, força dos direcionadores da globalização (homogeneização de demanda, liberalização de mercados, atividades em mercados globais, ambiente tecnológico, estrutura de distribuição, entre outros.) e interdependência entre mercados nacionais.

Com base na combinação destes dois eixos, tem-se as nove células, as saber:

1. “Fique em casa” – mercados nacionais são isolados dos outros por diferentes barreiras de entrada, e a ameaça de entrada competitiva de empresas mundiais é improvável;
2. “Consolide seus mercados exportadores” – ameaça competitiva reduzida, com potencial para consolidar a internacionalização;
3. “Entre em novos negócios” – com posição de liderança em seus mais importantes mercados, a empresa gradualmente matura sua capacidade de entrar em mercados globais;
4. “Procure nichos em mercados internacionais” – em mercados expostos a alavancas de internacionalização, a firma deve buscar estratégias de nicho, para desenvolver barreiras de entrada e redefinir seu papel no mercado;
5. “Considere expansão em mercados internacionais” – a gestão é caracterizada por uma abordagem proativa, e deve buscar criar uma posição em mercados nos quais competidores chave já possuem domínio.
6. “Prepare-se para a globalização” – a empresa internacionalmente madura em um mercado potencialmente global está bem posicionada para se preparar para mudanças na direção da globalização;
7. “Prepare-se para ser comprada” – caso a empresa esteja imatura para internacionalização em um setor global, ela deve buscar alternativas (nicho ou alianças) para continuar a operar, ou se preparar para ser adquirida por alguma grande empresa;

8. “Procure alianças globais” – a empresa deve tentar utilizar alianças estratégicas para lidar com competidores maiores e mais poderosos, seja por meio de *joint ventures*, subcontratação, etc.
9. “Fortaleça sua posição global” – sendo um “peso-pesado” global, a empresa deve buscar fortalecer e consolidar sua posição.

Preparação para a internacionalização	Madura	3	6	9
	Adolecência	2	5	8
	Imatura	1	4	7
		Local	Potencialmente Global	Global

Globalidade Industrial

FIGURA 3.6.1. – Matriz de globalização
 Fonte: Solberg (1997)

Ferramentas Estratégicas Dinâmicas

Ciclo de Vida da Indústria

Similarmente ao conceito de ciclo de vida de produtos, a literatura contempla uma série de estudos que defendem que os setores industriais evoluem por meio de fases padronizadas, sofrendo transformações irreversíveis na dinâmica estrutural, competitiva e na diversidade de empresas (AGARWAL, SARKAR e ECHAMBADI, 2002). Desta forma, a análise do Ciclo de Vida da Indústria pode prover orientações sobre a origem da vantagem competitiva dentro de um setor.

De acordo com Keppler (1996) *apud* Agarwal, Sarkar e Echambadi (2002) o papel dos entrantes varia conforme o estágio do Ciclo de Vida da Indústria. No estágio de formação, nenhum conceito ou projeto de produto domina a indústria:

as firmas fazem experimentos com seus projetos, em pequenas corridas de produção e fazendo ajustes conforme respostas do consumidor. Nas fases de maturação e declínio, os projetos de produto se padronizam e diferenças de tecnologia tendem a diminuir – inovações tendem a ser menores, e focadas no aumento de variedade.

O quadro 4.1.1, formulado por Porter (1986), reúne os principais prognósticos para as bases da competição dentro de uma indústria, ao longo de seu ciclo de vida.

	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Compradores e Comportamento do Comprador	<ul style="list-style-type: none"> • Comprador de Alta Renda; • Inércia do Comprador • Compradores devem ser convencidos a testar o produto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação do grupo de compradores; • Consumidor irá aceitar qualidade irregular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de massa; • Saturação • Repetição de compra; • Escolha entre marcas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes são compradores sofisticados do produto.
Produtos e Mudança no Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade inferior; • Projeto do produto é chave para desenvolvimento ; • Muitas variações do produto, sem padronização; • Frequentes mudanças no projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação técnica e de desempenho; • Confiabilidade é básica para produtos complexos; • Aperfeiçoamento os competitivos no produto; • Boa qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade superior; • Menor diferenciação do produto; • Padronização; • Mudanças mais lentas no produto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pequena diferenciação; • Qualidade irregular.
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Alta relação Gastos de Marketing / Receitas (M/R); • Melhor estratégia de preços; • Altos custos de Marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muita publicidade, mas M/R ligeiramente inferior; • Publicidade e distribuição básicas para produtos não técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentação do mercado; • Esforços para ampliar o ciclo de vida; • Linha ampla; • Concorrência de publicidade; • M/R menores. 	<ul style="list-style-type: none"> • M/R baixos.
Fabricação e Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> • Supercapacidade; • Corridas curtas de produção; • Altos custos de produção; • Mão de Obra especializada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Subcapacidade; • Produção em massa; • Canais de massa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Certa supercapacidade e/ capacidade ótima; • Estabilidade do processo de fabricação; • Longas corridas de produção; • Mão de Obra menos especializada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Supercapacidade de substancial; • Produção em massa; • Canais especiais.

Pesquisa e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de produção mutáveis. 		<ul style="list-style-type: none"> Altos custos de distribuição; Canais de massa. 	
Comércio Exterior	<ul style="list-style-type: none"> Algumas exportações 	<ul style="list-style-type: none"> Exportações significativas; Poucas importações. 	<ul style="list-style-type: none"> Queda de exportações; Importações significativas. 	<ul style="list-style-type: none"> Nenhuma exportação; Importação significativa.
Estratégia Global	<ul style="list-style-type: none"> Melhor período para ganho de participação de mercado; P&D e engenharia são funções básicas; 	<ul style="list-style-type: none"> Época para alteração de imagem e qualidade e preço; Marketing é função básica. 	<ul style="list-style-type: none"> Época difícil para aumento de participação; Custos competitivos são mandatários; Eficácia de marketing é básica. 	<ul style="list-style-type: none"> Controle de custo é básico.
Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> Poucas companhias. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrada; Muitos concorrentes 	<ul style="list-style-type: none"> Concorrência de preços; Queda. 	<ul style="list-style-type: none"> Saídas; Número reduzido de concorrentes.
Risco	<ul style="list-style-type: none"> Alto risco 	<ul style="list-style-type: none"> Crescimento tende a encobrir riscos 	<ul style="list-style-type: none"> Ciclicidade tem início. 	
Margens e Lucro	<ul style="list-style-type: none"> Margens e preços altos; Lucros básicos 	<ul style="list-style-type: none"> Lucros altos; Preços razoavelmente altos, mas menores que na introdução; Clima propício à aquisição. 	<ul style="list-style-type: none"> Queda de preços e lucros; Margens menores; Muito estabilidade de parcela de mercado e estruturas de preços. 	<ul style="list-style-type: none"> Preços e margens baixos; Queda de preços.

Fonte: Porter (1986)

QUADRO 4.1.1. – Prognósticos para base de competição

Estes prognósticos podem ser utilizados pela empresa para buscar compreender as bases da competição no setor, e assim esta pode formular as melhores estratégias. Contudo, algumas críticas são aplicáveis a esta abordagem: (1), o caráter genérico destas prescrições, e (2) alguns defendem que estas são “profecias que se cumprem por si só” (LONDREGAN, 1990).

Ferramentas Estratégicas Intervencionistas

Fatores Críticos de Sucesso (FCSs)

A complexidade do processo de formulação das estratégias pode colocar os gestores em uma situação de abundância de dados e/ou informações, que tende a dificultar a definição dos caminhos que a organização deve seguir. Desta forma, é imprescindível que os gestores consigam identificar e priorizar o que de fato é relevante para o poder competitivo da empresa. A estas questões críticas, podemos chamar de “Fatores Críticos de Sucesso”, do inglês *Key Success Factors*.

Como Newman (1967) coloca, uma tarefa crucial da alta gerência é avaliar as forças existentes na indústria, e identificar quais fatores serão críticos para o sucesso futuro – entre estes fatores, podemos citar como exemplos: baixos custos de produção, adaptabilidade a necessidades locais, entre outros.

Estes fatores devem obedecer ao menos três condições: (1) por serem críticos, devem ser identificados em um número limitado (AGGESTAM e SÖDERSTRÖM, 2005) e (2) devem estar alinhados com as metas corporativas da firma (IDRIS e ZAIRI, 2006) e (3) por serem “de sucesso”, o seu alcance deve garantir o êxito competitivo da organização.

De acordo com Rockart (1979) *apud* Naitin (2007), quatro fontes para os FCS podem ser apontadas:

1. Fatores relativos ao setor industrial em que a empresa atua: são aspectos comuns e críticos, devendo ser observados por todas as empresas que atuam neste mesmo setor;
2. Fatores relativos à estratégia competitiva adotada pela empresa, posicionamento da empresa no setor, localização geográfica;
3. Fatores ambientais: fatores macroeconômicos, políticos e regulatórios que possam afetar positiva ou negativamente a demanda, bem como criar novas oportunidades ou restrições para a atuação da empresa no mercado;
4. Fatores temporais, que possam ocorrer e forçar a empresa a agir rapidamente para garantir sua continuidade e sobrevivência competitiva.

Para Magnani (2004), os fatores críticos de sucesso, percebidos pelos gestores podem ser distorcidos por diversos motivos, entre eles, limitações de informações e mecanismos psicológicos. A análise de fatores críticos de sucesso como ferramenta utilizada na gestão do conhecimento e na pesquisa científica de determinantes de sucesso e/ou insucesso contribui para superar esses vieses e deficiências entre os fatores reais e percebidos.

Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* é um modelo de sistema de medição de desempenho proposto por Kaplan e Norton (1997) que completa as medidas de desempenho financeiras com as não financeiras.

A finalidade do BSC é traduzir a missão e a estratégia das empresas num conjunto coerente e abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica (KAPLAN e NORTON, 1997). Para tanto, este modelo é estruturado de maneira a equilibrar as seguintes perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. A Figura 5.2.1 ilustra o relacionamento entre as perspectivas e suas medidas de desempenho.

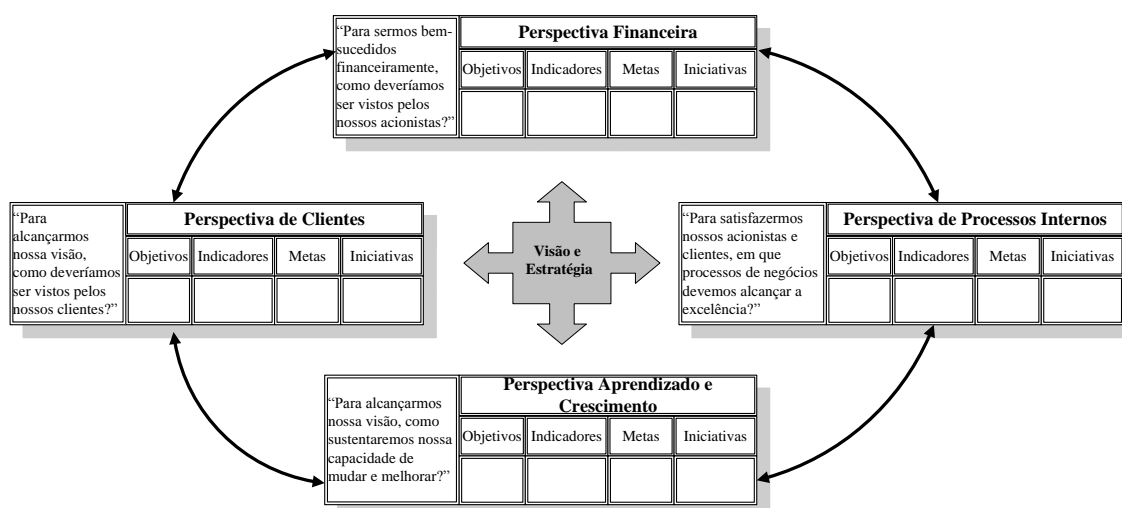


FIGURA 5.2.1. – Balanced Scorecard
Fonte: Kaplan e Norton (1997)

O *Balanced Scorecard* é composto por medidas de desempenho financeiras que comunicam os resultados das ações já realizadas e por um conjunto

de três medidas operacionais que orientam do desempenho financeiro futuro - satisfação do cliente, processos internos, atividades de inovação e melhoria organizacional (KAPLAN e NORTON, 1997). Vale acrescentar que as medidas de desempenho devem incluir tanto medidas de resultados passados quanto vetores de desempenho desses resultados (KAPLAN e NORTON, 1996).

Na perspectiva financeira, os objetivos fornecem base para o estabelecimento dos objetivos e das medidas de outras perspectivas, pois qualquer medida deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro (KAPLAN e NORTON, 1997)

Na perspectiva de cliente, o BSC permite a identificação dos segmentos de clientes e de mercado no qual a unidade de negócio competirá e das medidas de desempenho dos respectivos segmentos-alvo.

Na perspectiva dos processos internos, é necessária a identificação dos processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência, ou seja, aqueles que terão maior impacto na satisfação do cliente. Desse modo, Kaplan e Norton (1997) afirmam que os processos internos podem ser divididos, de forma genérica, em: processo de inovação (medidas para pesquisa básica e aplicada), processo operacional (medidas de qualidade, custo, flexibilidade e tempo), e processo de serviços pós-venda (medidas de garantia, devoluções, correções, faturamento e cobrança).

A quarta perspectiva do BSC, a perspectiva do aprendizado e crescimento, procura identificar a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria para longo prazo.

Para que o modelo e as suas medidas de desempenho possam ser compreendidos no ambiente de negócios, há a necessidade de elaboração de um conjunto de relacionamentos de causa e efeito dos indicadores de desempenho ou fatores críticos de sucesso que descrevam a direção da estratégia da empresa. Para tanto, Kaplan e Norton (1997) sugerem que a cadeia de causa e efeito deve permear tanto o mesmo nível organizacional quanto todas as perspectivas envolvidas.

A ideia inicialmente proposta dos diagramas de causa e efeito foi posteriormente expandida para o conceito de mapa estratégico da organização, o qual constitui a base para a implementação da estratégia com efetividade e rapidez (KAPLAN e NORTON, 2001). Para tanto, os mesmos autores sugerem que o mapa estratégico explicita a hipótese da estratégia, e cada indicador se converte em parte

integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia.

Análise Financeira de Investimentos

As ferramentas de Análise Financeira de Investimentos basicamente compreendem técnicas de orçamentação de capital. De forma geral, dois tipos de decisão são amparados por estas técnicas: (1) determinar a atratividade de um investimento (como a compra de uma nova linha produtiva, a criação de uma nova estrutura de vendas, etc.) e (2) comparar, entre vários investimentos qual é mais atrativo para a empresa. Nesta seção serão brevemente introduzidas as técnicas de *payback*, Valor Presente Líquido, Taxa Interna de Retorno e EVA (*Economic Value Added*)

A análise de período de *payback* é uma das técnicas mais simples de orçamentação, e busca identificar o tempo necessário para que a empresa recupere seu investimento inicial em um projeto, calculando entre as entradas e saídas do fluxo de caixa (GITMAN, 2004). Se o período calculado do *payback* for menor que o período máximo aceitável pela empresa, o projeto será aceito, caso contrário será rejeitado.

Em sua forma mais simples, esta técnica não considera o valor do dinheiro no tempo, sendo esta talvez uma de suas principais críticas. Para superar esta limitação, há a variação chamada de *payback* descontado, que desconta as diversas entradas e saídas de caixa com base na taxa financeira referencial da empresa.

O Valor Presente Líquido (VPL), similarmente ao *payback* descontado, leva em conta o valor do dinheiro no tempo. O VPL desconta os fluxos de caixa da empresa a uma taxa referencial (que nas empresas recebe os mais variados nomes: taxa de desconto, taxa de corte, custo de capital, taxa de atratividade, etc.) e representa o valor mínimo que deve ser obtido de retorno do projeto para que o valor de mercado da empresa fique inalterado.

Matematicamente, o VPL é obtido subtraindo-se o investimento inicial de um projeto do valor descontado (pela taxa dada) de todas as suas entradas de caixa. Assim, se o VPL for maior que zero, o projeto deverá ser aceito; caso contrário deverá ser rejeitado.

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é uma técnica de orçamentação bastante relacionada ao VPL, mas de cálculo manual muito complexo. Por definição, a TIR é a taxa de desconto que iguala o VPL de um projeto a zero. Desta forma, se a TIR foi maior que a taxa de custo de capital, deve-se aceitar o projeto; caso contrário deve-se rejeitá-lo. (GITMAN, 2004).

O EVA (*Economic Value Added*) é uma metodologia desenvolvida pela consultoria Stern Stewart & Co, fortemente parecida com a ideia de lucro econômico (diferentemente do lucro contábil, considera-se que somente existe lucro após o desconto do custo de oportunidade do capital investido na operação). O EVA é calculado como a diferença entre o Lucro Operacional Líquido após o pagamento de impostos, descontado do Custo do Capital investido para a geração deste lucro (Capital Investido x Taxa de custo de capital) (YOUNG e O'BYRNE, 2001).

Todas estas técnicas possuem aplicabilidades e limitações cuja discussão está além do escopo deste trabalho (o trabalho de Gitman (2004) é referência nestes tópicos). O relevante aqui é que as ferramentas dessa seção são os indicativos sobre quão atrativos são os investimentos e qual a contribuição que os mesmos podem dar para as estratégias da companhia.

Declaração de Missão e Visão

A declaração de Missão e Visão de uma companhia tem sido considerada uma forma de expressar o “caráter” ou “personalidade” corporativa. (CHUN e DAVIES, 2001). As companhias e marcas mais bem sucedidas em termos de crescimento, desempenho financeiro, participação de mercado teriam sido aquelas que conectaram um posicionamento poderoso de marca a uma visão inspiradora.

A declaração de visão busca responder uma questão simples: “O que a empresa quer se tornar?” Uma visão clara serve como a base para o desenvolvimento de uma missão, de forma que a primeira deve ser elaborada antes desta última (DAVID, 2001).

A declaração de missão, por sua vez, deve responder a questão: “Qual o negócio da empresa?”. Esta é uma declaração duradoura dos propósitos da organização, que a distingue de outras empresas similares, e que se torna a sua

razão de ser. A missão é essencial para o estabelecimento efetivo de objetivos e a consequente formulação de estratégias (DAVID, 2001).

David (1989) *apud* Orwig e Finney (2007) realizou uma pesquisa com as 1000 maiores empresas segundo a *Business Week*, e concluiu que a maioria destas incluía em suas declarações de missão: (1) consumidores; (2) produtos e serviços; (3) localização; (4) tecnologia; (5) preocupação com sobrevivência; (6) filosofia; (7) conceito próprio; (8) preocupação com imagem pública e (9) preocupação com empregados.

Apesar da proposta acima, a maioria dos acadêmicos e profissionais não possuem consenso sobre o que estas declarações deveriam contemplar. Contudo, em termos genéricos, alguns elementos são comuns à maioria das pesquisas, a saber: propósito, estratégia, valores e padrões comportamentais (figura 5.4.1)

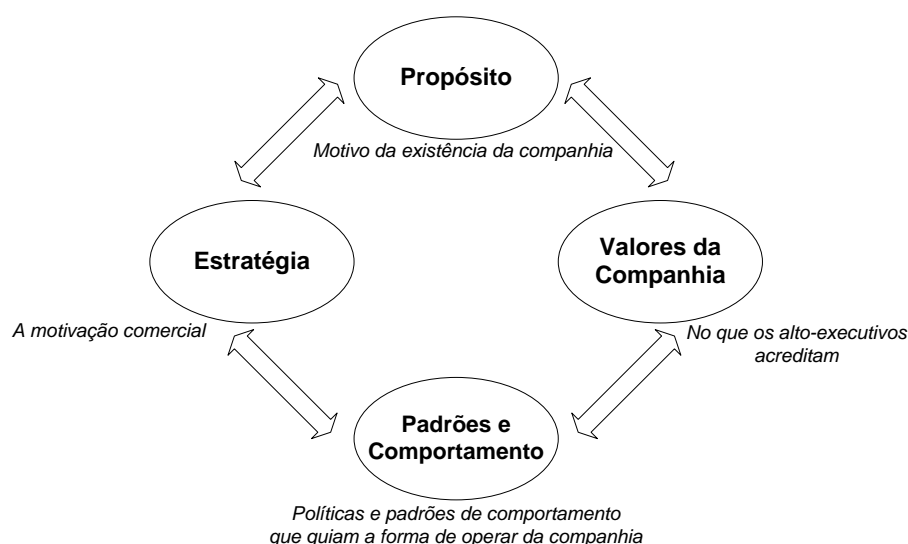


FIGURA 5.4.1. – Elementos comuns a declarações de visão e missão
Fonte: David (1989) *apud* Orwig e Finney (2007)

De acordo com Lucas (1998), uma declaração de visão deve se tornar a força motriz e compeler as pessoas à ação. Ela não deve ser um lema, um slogan de propaganda, uma história de um passado de êxitos ou uma visão superficial, mas sim uma representação dos valores e princípios da organização, o topo de suas prioridades e um impulsionador para o futuro.

Benchmarking Estratégico

Uma vez feita a análise da situação atual e determinados os objetivos estratégicos da empresa, é necessário avaliar e escolher as atividades e ações que devem ser colocadas em prática para que a organização atinja tais objetivos.

Neste sentido, o processo de *benchmarking* buscará identificar a melhor prática existente e implementá-la. Segundo Partovi (1994) *apud* Cassel, Nadin e Gray (2001), *benchmarking* é a busca pelas melhores práticas industriais que levarão ao desempenho superior através de sua implementação.

De acordo com Ahmed e Rafiq (1998), existem vários tipos de *benchmarking* : (1) interno, que envolve comparação de atividades, funções e processos dentro da mesma organização, (2) externo, comparação de operações, sistemas e processos com organizações externas, (3) competitivo, comparação direta com os competidores, para alcançar ou exceder seu desempenho, (4) no setor industrial, com grupos maiores que os competidores diretos, (5) funcional, que busca melhores práticas nos diversos setores e mercados, (6) de processo, comparação entre processos e sistemas discretos de trabalho, (7) de desempenho, comparação de atributos de desempenho como preço, robustez, etc. e (8) estratégico, que busca endereçar questões estratégicas e não operacionais.

Para McNamee, Greenan e McFerran (2000), o Benchmarking Estratégico compreende que a firma determine sua posição em relação a seus pares estratégicos e desenvolva mudanças que a permitam se reposicionar em seu negócio. Diferente das outras formas de benchmarking, o Benchmarking Estratégico ocorre no nível da firma, e analisa questões como lucratividade, produtividade, potencial de crescimento e potencial de inovação.

Além disso, conforme destaca Bdeir (2003), o Benchmarking Estratégico pode analisar empresas similares dentro do próprio setor industrial, ou permear diversos setores, tentando identificar boas práticas em empresas de outros setores, com as quais sinergias em práticas vencedoras possam ser vislumbradas.

Em um processo de *benchmarking*, nove passos podem ser identificados (OWEN, 1992 *apud* BROCKETT *et al*, 2001): (1) identificar o que sofrerá benchmarking, (2) identificar companhias benchmark, (3) escolher método de coleta de dados e coletá-los, (4) determinar *gaps* atual de desempenho; (5) projetar níveis futuros de desempenho; (6) comunicar as descobertas do processo e ganhar

aceitação; (7) estabelecer metas funcionais; (8) tomar ação e monitorar resultados e (9) recalibrar os benchmarks.

Quando se realiza comparação frente a empresas de outros setores, frequentemente tem-se abertura para obter acesso aos dados e detalhes da operação, e para a troca aberta de experiências. Quando o *benchmarking* é realizado contra competidores, há um trabalho bastante intenso de reunião de dados secundários, originados de publicações corporativas, demonstrações financeiras (se publicadas), notícias de jornal, etc., para que se consiga formar um panorama geral das práticas estratégicas e assim definir os possíveis direcionamentos.

Gestão de Projetos

Segundo o Pmbok (2004, p.5), um projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” - temporário pois sempre possui início e fim definidos, e exclusivo pois os produtos não são padronizados e repetitivos.

Desta forma, a Gestão de Projetos compreende a “aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos” (PMBOK, 2004, p, 8). Em linhas gerais, gerir um projeto compreende:

- Identificar as necessidades;
- Estabelecer os objetivos de forma clara e realista;
- Balancear demandas de qualidade, escopo, tempo e custo;
- Realizar a interface entre o projeto e as expectativas dos *stakeholders*.

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK, 2004), um dos padrões mais conhecidos de gerenciamento de projetos, descreve nove áreas que necessitam ser consideradas durante a gestão do projeto, a saber:

- Gerenciamento da integração: processos e atividades que integram os diversos elementos do gerenciamento de projetos;

- Gerenciamento do escopo: processos envolvidos na verificação que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o trabalho necessário, para que seja concluído com sucesso;
- Gerenciamento do tempo: processos que viabilizam o término do projeto em seu prazo correto;
- Gerenciamento de custos: processos de planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos;
- Gerenciamento da qualidade: processos envolvidos na garantia que o projeto satisfará os objetivos para os quais está sendo realizado;
- Gerenciamento de recursos humanos: processos para organização e gestão da equipe do projeto;
- Gerenciamento das comunicações: processos de geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto;
- Gerenciamento de riscos: processos de identificação, análise e respostas a riscos;
- Gerenciamento de aquisições: processos de compra de produtos e serviços que serão utilizados no projeto, bem como gerenciamento destes contratos.

A Gestão de Projetos possui papel relevante na estratégia das empresas. De modo superficial, os processos de planejamento estratégico devem ser geridos como projetos, pois os ciclos anuais têm início e fim determinados, e culminam na produção de um produto único: o plano estratégico para os próximos anos. De um modo mais aprofundado, a literatura advoga a importância que a Gestão de Projetos tem na implementação das estratégias definidas.

Segundo Longman e Mullins (2004), a estratégia da organização deve prover os contornos e limites para os projetos, e estes últimos devem ser geridos sempre com o intuito de prover suporte para o atendimento da estratégia. Neste contexto, o alinhamento entre projetos e estratégia passa a ser questão fundamental para o sucesso competitivo, e o Gerenciamento de Projetos deve se tornar efetivamente um processo de negócio (SRIVANNABOON, 2006).

Acerca deste alinhamento entre projetos e estratégia, Milosevic e Srivannaboon (2006) indicam que tipicamente o planejamento estratégico alimenta o processo de gestão de portfólio, o qual alimenta os processos de Gestão de Projetos que compõem este portfólio. Assim, os projetos não devem ser todos tratados da mesma maneira, mas sim de acordo com a contribuição para a estratégia de negócios desejada.

Gestão de Riscos

De acordo com Crowe *et al* (1002) *apud* Drew e Kendrick (2005), riscos se referem à possibilidade de desvio dos resultados frente às metas esperadas. Riscos estratégicos, segundo Drew e Kendrick (2005), se referem a mudanças estratégicas que fazem com que retornos variem, e que envolvem lançar-se no desconhecido, e podem resultar na ruína corporativa – mudanças nas quais resultados e probabilidades podem ser somente parcialmente conhecidas, e metas complexas podem não ser atingidas.

Um primeiro ponto a destacar, contudo, é que os riscos não são necessariamente negativos. Embora diferentemente do uso corriqueiro da palavra, conforme as definições acima, riscos são fatores que podem causar desvio nos resultados – de forma positiva ou negativa.

Beasley e Frigo (2007) destacam a necessidade da Gestão de Riscos ser incorporada na estratégia da empresa, com todos os gestores envolvidos adotando uma visão global de como riscos podem afetar a companhia e seus resultados. Desta forma, os autores propõem o conceito de *Enterprise Risk Management*, derivado a partir da necessidade do alto escalão da empresa, e buscando identificar, avaliar e gerenciar riscos de forma a garantir o atendimento dos objetivos estratégicos da empresa.

Bodini, Pugliese e Walker (2001) sugerem uma abordagem de sete estágios para a Gestão de Riscos:

1. Estabelecer o contexto – análise cuidadosa da estratégia da empresa, de seus *stakeholders* e do ambiente;
2. Identificar quais situações poderiam afetar os objetivos do negócio;
3. Analisar e avaliar os riscos, de forma qualitativa e quantitativa;

4. Desenhar estratégias para gerenciar os riscos – geralmente a partir de quatro possibilidades genéricas: evitar, transferir, mitigar ou aceitar;
5. Implementar e integrar processos de Gestão de Riscos
6. Medir e monitorar os resultados e a vulnerabilidade do negócio;
7. Relatar informações para executivos envolvidos.

A Gestão dos Riscos, assim, busca agir de forma pró-ativa na identificação de fatores de risco e nos encaminhamentos a serem dados para os mesmos.

Referências

AHMED, P. K; RAFIQ, M. Integrated benchmarking: a holistic examination of selected techniques for benchmarking analysis. **Benchmarking for Quality Management & Technology**, v. 5, n. 3, pp. 225-242, 1998.

ADNER, R.; LEVINTHAL, D. A. What is not a real option: considering boundaries for the application of real options to business strategy. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 1, pp. 74-85, 2004.

AGARWAL, R.; SARKAR, M.; ECHAMBADI, R. The conditioning effect of time on firm survival: an industry life cycle approach. **Academy of Management Journal**, pp. 971-994 , outubro, 2002

AGGESTAM, L. & SÖDERSTRÖM, E. Managing Critical Success Factors in a B2B Setting, In: Karmakar & Isaías (eds.), **Proceedings of the IADIS International Conference eCommerce 2005**, Porto, Portugal, 15-17 December, Pages: 101-108, 2005

AKAN, O.; ALLEN, R. S.; HELMS, M. M.; SPRALLS III, S. A. Critical tactics for implementing Porter's generic strategies. **Journal of Business Strategy** v. 27, n. 1, pp. 43-53, 2006.

ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, v. 35, n. 2, pp. 113-124, 1957.

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 1981.

APRIL, K.; BESSA, B. A critique of the strategic competitive intelligence process within a global energy multinational. **Problems and Perspectives in Management**, v. 4, n. 2, pp. 86-99, 2006.

BARTOW, P. E.; Brainstorming. **Management Review**, pp. 54-58, novembro 1975.

BDEIR, Z. **Strategic benchmarking in corporate real estate**. Dissertação de Mestrado (Arquitetura), Massachusetts Institute of Technology, 2003.

BEASLEY, M. S.; FRIGO, M. L. Strategic risk management: creating and protecting value. **Strategic Finance**, pp. 25-53, maio 2007.

BLOCK, S. Are "real options" actually used in the real world? **The Engineering Economist**, v. 52, pp. 255-267, 2007.

BODINE, S. W.; PUGLIESE, A.; WALKER, P. L. A roadmap to risk management. **Journal of Accountancy**, pp. 65-70, 2001.

BROCKETT, P. L.; GOLDEN, L. L.; SARIN, S.; GERBERMAN, J. H. The identification of target firms and functional areas for strategic benchmarking. **The Engineering Economist**, v. 46, n. 4, pp. 274-299, 2001.

BURT, G.; WRIGHT, G.; BRADFIELD, R.; CAIRNS, G.; HEIJDEN, K. The role of scenario planning in exploring the environment in view of the limitations of PEST and its derivatives. **International Studies of Management and Organization**, v. 36, n. 3, pp. 50-76, 2006.

CAMPBELL, A.; GOOLD, M.; ALEXANDER, M. Corporate strategy: the quest for parenting advantage. **Harvard Business Review**, pp.120-132, março-abril, 1995a.

CAMPBELL, A.; GOOLD, M.; ALEXANDER, M. The value of parent company. **California Management Review**, v.38, n. 1, pp.79-97, 1995b.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A.; SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia do mestre. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n. 3, pp. 7-30, 1997.

CASSEL, C.; NADIN, S.; GRAY, S. The use and effectiveness of benchmarking in SMEs. **Benchmarking: An International Journal**, v. 8, n. 3, 2001.

CHRISTENSEN, H. K.; COOPER, A.; DEKLUYVER, C. A. The dog business: a re-examination. **Business Horizons**, v. 25, n. 6, pp. 12-18, 1982.

CHUN, R.; DAVIES, G. E-reputation: the role of mission and vision statements in positioning strategy. **Brand Management**, v. 8, n. 4/5, pp. 315-333, 2001.

CLANCY, P.; O'MALLEY, E.; O'CONNEL, L.; EGERAAR, C. V.; Industry clusters in Ireland: an application of Porter's model of national competitive advantage to three sectors. **European Planning Studies**, v. 9, n. 1, pp. 7-28 , 2001.

CONTRILL, K. Turning competitive intelligence into business knowledge. **Journal of Business Strategy**, pp. 27-30, julho/agosto 1998.

DAGENAIS, F. The reliability and convergence of the Delphi technique. **The Journal of General Psychology**, v. 98, pp. 307-308, 1978.

DAVID, F. R. **Strategic Management: Concepts and Cases**. Prentice Hall, 5a. Edição, 2001.

DREW, S. A. W.; KENDRICK, T. Risk management: the five pillars of corporate governance. **Journal of General Management**, v. 31, n. 2, pp. 19-36, 2005.

ETTORE, B. Managing competitive intelligence. **Management Review**, pp. 15-19, outubro de 1995.

FEKA, V.; XOURIS, D.; TSOTRAS, G. Mapping strategic groups: an international example. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 12, n. 1, pp. 66-75, 1997.

FEURER, R.; CHAHARBAGHI, K. Strategy development: past, present and future. **Training for Quality**, v. 5, n. 2., pp. 58-70, 1997.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Créditos de Excelência 2007: Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional**. 2007.

FOA, R.; HOWARD, M. Use of Monte Carlo simulation for the public sector: an evidence-based approach to scenario planning. **International Journal of Market Research**, v. 48, n. 1, pp. 27-48, 2006.

FURNHAM, A. The brainstorming myth, **Business Strategy Review**, v. 11, n. 3, pp. 21-28, 2000.

GHAFOOR, Z.; IQBAL, M. **Role of the Internet in SME growth strategies**. Dissertação de Mestrado (Administração de Empresas). Lulea University of Technology, Suécia, 2007.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7.ed. São Paulo: Harbra, 2004.

GOODWIN, P.; WRIGHT, G. Enhancing strategy evaluation in scenario planning: a role for decision analysis. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 1, pp. 1-16 , 2001.

GROOM, J. R.; DAVID, F. R. Competitive intelligence activity among small firms. **SAM Advanced Management Journal**, pp. 12-20, winter 2001.

HAX, A.; MAJLUF, S. The Use of the Growth-Share Matrix in Strategic Planning, **Interfaces**, v. 13, pp. 46-60, 1983.

HE, K. Real Options application in project evaluation practice. **Cost Engineering**, v. 49, n. 8, Agosto 2007.

IDRIS, M. A.; ZAIRI, M. Sustaining TQM: A synthesis of literature and proposed research framework. **Total Quality Management**, v. 17, n. 9, pp. 1245-1260, 2006.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L; WHITTINGTON, R. **Strategy as Practice: Research directions and resources**. Reino Unido: Cambridge University Press, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Editora Campus, Rio de Janeiro. 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Strategy-Focused Organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business School, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**. v.74, n. 1, pp.75-85, janeiro/fevereiro, 1996.

KAYALI, M. M. Real options as a tool for making strategic investment decisions. **The Journal of American Academy of Business**, v. 8, n. 1, pp. 282-286 , 2006.

KNOTT, P. A typology of strategy tool applications. **Management Decision**, v. 33, n. 8, pp. 1090-1105, 2006.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Ed. Campus, 2002.

LEE, S. F.; ON KO, A. S. Building balanced scorecard with SWAT analysis, and implementing “Sun Tzu’s the art of business management strategies” on QFD methodology. **Managerial Auditing**, v. 15, n. 1/2, pp. 68-78, 2000.

LIN, H. Y.; HSU, P. Y. Competitive analysis of Taiwan’s information industry, **The Journal of American Academy of Business**, v. 8, n. 1, pp. 248-252, 2006.

LONDREGAN, J. Entry and exit over the industry life cycle, **RAND Journal of Economics**, v. 21, n. 3, pp. 446-458 , 1990.

LONGMAN, A.; MULLINS, J. Project management: key tool for implementing strategy. **Journal of Business Strategy**, v. 25, n. 5, pp. 54-60, 2004.

LUCAS, J. R. Anatomy of a Vision Statement. **American Management Association International**, pp. 22-26, fevereiro 1998.

MAGNANI, M. **Identificação de fatores críticos de sucesso para formulação de estratégias que minimizem a perda de competência organizacional de um centro de P&D agropecuário**. Doutorado (Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

MARLIN, D.; HUONKER, J. W.; HANSBROUCK, R. B. Navigating turbulent times: strategic groups and performance in the hospital industry, 1983 to 1993. **Organizational Analysis**, v. 12, n. 2, pp. 91-107, 2004.

MCGAHAN, A. M. How industries evolve. **Business Strategy Review**, v. 11, n. 3, pp. 1-16, 2000.

MCNAMEE, P.; GREENAN, K.; MCFERRAN, B. Shifting the predominant cultural paradigm in small business through active competitive benchmarking. **Journal of Strategic Marketing**, v. 8, pp. 241-259, 2000.

MIGUEL, P.A.C., Worldwide Comparison on Quality and Business Excellence Awards. **Quality Progress**, 2004.

MILOSEVIC, D. Z.; SRIVANNABOON, S. A theoretical framework for aligning project management with business strategy. **Project Management Journal**, pp. 98-110, agosto 2006.

MISHRA, R. P.; ANAND, G.; KODALI, R. Strengths, weakness, opportunities and threats analysis for frameworks of world-class maintenance. **Journal of Engineering Manufacture**, v. 221, pp. 1193-1208, 2007.

MURRAY, A. I. A contingency view of Porter's "Generic Strategies". **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, pp. 390-400, 1988.

NEWMAN, W. H. Shaping the master strategy of your firm. **California Management Review**, pp. 77-88, spring 1967.

NICOVICH, S. G.; DIBRELL, C. C.; DAVIS, P. S. Integration of value chain proposition and Porter's (1980) competitive strategies into the market orientation conversation: an examination of upstream and downstream activities. **Journal of Business and Economic Studies**, v. 13, n. 2, pp. 91-106, 2007

NUITIN, A. A. **O desenvolvimento de indicadores do desempenho e da qualidade para o processo de produção**: estudo de casos do processo de produção do café. Mestrado (Controladoria) FEA-RP, Universidade de São Paulo, 2007.

O'CONNELL, L. ; CLANCY, P. ; EGERAAT, C. V. Business research as an educational problem-solving heuristic – the case of Porter's diamond. **European Journal of Marketing**, v. 33, n. 7/8, pp. 736-745, 1999.

OLIVEIRA, G. T. **Investigação empírica sobre os efeitos da adoção do modelo do Premio Nacional da Qualidade na medição de desempenho**. Dissertação de Mestrado. DEP/UFSCar, 2006.

ORWIG, B.; FINNEY, B. Z.; Analysis of the mission statements of AACSB-accredited schools. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v. 17, n. 4, pp. 261-273, 2007.

PANAGIOTOU, G. Bringing SWOT into focus. **Business Strategy Review**, v. 14, n. 2, pp. 8-10, 2003.

PMBOK. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**. Project Management Institute, Newton Square, 3ª edição, 2004.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elisabeth Maria de Pinho Braga, Editora Campus, 7a. Edição, 1986.

RENEWAL ASSOCIATES. **PESTLE Analysis**. Disponível em <www.renewal.eu.com>, 2003.

RICKARDS, T. Brainstorming revisited: a question of context. **International Journal of Management Review**, pp. 91-110, março 1999.

SAMUELS, R. M. **An implementation matrix for mergers and acquisitions.** Dissertação de Mestrado (Ciências Comerciais), Universidade de Joanesburgo, 2005

SHINNO, H.; YOSHIOKA, H.; MARPAUNG, S.; HACHIGA, S. Quantitative SWOT analysis on global competitiveness of machine tool industry. **Journal of Engineering Design**, v 17, n. 3, pp. 251-258, 2006.

SILVA, A. R. **Concepção de um sistema de inteligência competitiva para uma organização do setor de insumos e bens de produção do complexo agroindustrial.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de São Carlos, 2005.

SINGH, S. A critical marketing appraisal of the global telecommunications industry. Dissertação de Mestrado (Administração de Empresas), Cranfield University, Reino Unido, 2006.

SOLBERG, C. A. A framework for analysis of strategy development in globalizing markets. **Journal of International Marketing**, v. 5, n. 1, pp. 9-30, 1997.

STORY, V. HURDLEY, L.; SMITH, G.; SAKER, J. Methodological and practical implications of the Delphi technique in marketing decision-making: a re-assessment. **The Marketing Review**, v. 1, pp. 487-504, 2001.

SRIVANNABOON, S. Linking project management with business strategy. **Project Management Journal**, pp. 88-96, dezembro 2006.

SUTTON, R. I.; HARGADON, A. Brainstorming groups in context: effectiveness in a product design firm. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, pp. 685-718, 1996.

TERSINE, R. J.; RIGGS, W. E. The Delphi technique: a long-range planning tool. **Business Horizons**, pp. 51-56, abril, 1976.

THURLBY, B. Competitive forces are also subject to change. **Management Decision**, v. 36, n. 1, pp. 19-24, 1998.

TUCCI, J. E.; SWEQ, R. Strategic Groups: Firm Structure, Industry Diversification, and Financial Performance Determinants. **American Business Review**, v. 13, n. 1, 1996

VIVIERS, W.; SAAYMAN, A.; MULLER, M. L.; CALOF, J. Competitive intelligence practices: a South African study. **South African Journal of Business Management**, v. 33, n.3, pp.27-37, 2002.

YOUNG, S. D.; O'BYRNE, S. F. **EVA and Value Based Management**: A practical guide to implementation. McGraw-Hill, 2001.

WRIGHT, A. D. Scenario planning: a continuous improvement approach to strategy. **Total Quality Management**, v. 11, n. 4/5/6, pp. 433-438, 2000.

PROJETO GESTÃO COMPETITIVA NO BRASIL

Home Page:<http://www.dep.ufscar.br/pesquisas/gestaocompetitiva>
E-mail: gestaocompetitiva@dep.ufscar.br

Universidade Federal de São Carlos
Centro de Ciências Exatas e Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção
Rod Washington Luiz, km 235 – São Carlos/SP – (16) 3351-8236

B

Apêndice: Carta Convite

Convite: Projeto Gestão Competitiva

A
EMPRESA XXX,

Gostaríamos de convidar sua organização a participar do projeto Gestão Competitiva, uma iniciativa nacional junto às empresas da Bovespa realizada pela Universidade Federal de São Carlos. O objetivo desta pesquisa é compor um panorama de como os diversos setores da economia brasileira praticam a Gestão Competitiva em seu dia-a-dia, identificando visões, ferramentas e atores deste processo (em momento algum enveredaremos por temas confidenciais das empresas). Os resultados deste trabalho contribuirão com uma série de estudos similares que têm sido realizados no mundo todo e que buscam trazer benefícios práticos para a gestão das empresas.

A participação nesta iniciativa é simples e inteiramente gratuita, e de extrema importância para o sucesso deste projeto. **Solicitamos a gentileza de encaminhar este material ao responsável pelo Planejamento Estratégico (ou área afim) de sua organização, para que este possa participar da pesquisa por meio do:**

1. Preenchimento do Questionário On-Line. Para tanto, acesse o site (www.dep.ufscar.br/pesquisas/gestaocompetitiva), clique em "Questionário" e informe a **Identificação XXXXXXX** e a **Chave YYYY**;
2. Preenchimento do Documento Word anexo a este e-mail e o envio do mesmo para o e-mail gestaocompetitiva@dep.ufscar.br;
3. Caso opte pelo preenchimento da versão impressa do formulário, pedimos a gentileza de solicitar o envio do material respondendo a este e-mail.

A data final para preenchimento do questionário é 30 de Abril de 2009.

As empresas participantes deste estudo receberão posteriormente acesso gratuito aos resultados do projeto. Aproveitamos também para registrar que este projeto possui cunho estritamente acadêmico e que os resultados do trabalho serão sempre apresentados de forma agregada para preservar a identidade das empresas participantes.

Gostaríamos também de disponibilizar o e-mail gestaocompetitiva@dep.ufscar.br e o telefone (11) 6615-4455 como os principais canais de contato deste projeto, assim como a webpage www.dep.ufscar.br/pesquisas/gestaocompetitiva para a obtenção de informações adicionais.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho
Professor Titular
DEP/CCET/UFSCar

Jonas Lucio Maia, M.Sc.
Líder do Projeto Gestão Competitiva
DEP/CCET/UFSCar

C

Apêndice: Carta Lembrete

Lembrete: Projeto Gestão Competitiva

A
EMPRESA XXXX.,

Caros, gostaríamos de recordar que esta é a última semana da primeira fase do projeto Gestão Competitiva, sendo **30 de Abril de 2009 a data limite para o preenchimento do questionário** por sua organização.

A participação nesta iniciativa é rápida (cerca de 15 minutos), simples e inteiramente gratuita. **Solicitamos a gentileza de encaminhar este material ao responsável pelo Planejamento Estratégico (ou área afim) de sua organização, para que este possa participar da pesquisa por meio do:**

1. Preenchimento do Questionário On-Line. Para tanto, acesse o site (www.dep.ufscar.br/pesquisas/gestaocompetitiva), clique em “Questionário” e informe a **Identificação XXXXXXXX e a Chave YYYY;**
2. Preenchimento do Documento Word anexo a este e-mail e o envio do mesmo para o e-mail gestaocompetitiva@dep.ufscar.br;
3. Caso opte pelo preenchimento da versão impressa do formulário, pedimos a gentileza de solicitar o envio do material respondendo a este e-mail.

As empresas participantes deste estudo receberão posteriormente acesso gratuito aos resultados do projeto. Destacamos ainda que este projeto possui caráter **estritamente acadêmico** e nos comprometemos com **a não identificação** das empresas participantes.

Agradecemos a atenção e disponibilizamos o e-mail gestaocompetitiva@dep.ufscar.br e o telefone (11) 6616-4455 como os principais canais de contato deste projeto, assim como a webpage www.dep.ufscar.br/pesquisas/gestaocompetitiva para a obtenção de informações adicionais.

Contamos com sua participação,

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho
Professor Titular
DEP/CCET/UFSCar

Jonas Lucio Maia, M.Sc.
Líder do Projeto Gestão Competitiva
DEP/CCET/UFSCar

D

**Apêndice: Questionário do Survey
e Roteiro de Perguntas dos Casos**

Projeto Gestão Competitiva - Questionário de levantamento de dados -

Instruções

Caro participante, este questionário é composto por quatro seções. Enquanto a **primeira se refere ao setor industrial, as três seguintes se referem à empresa.** Há basicamente dois tipos de questões, uma em que o participante deve escolher uma das opções a partir de uma lista e outra na quais ele deve clicar sobre o quadrado para marcar com "X" a opção.

Recordamos, o **caráter acadêmico** desta pesquisa e que em **nenhum momento nos enveredaremos por questões sobre a estratégia da empresa, apenas nos interessamos pelo processo pelo qual ela desenvolve suas estratégias.**

Novamente agradecemos sua participação, e reafirmamos o compromisso de disponibilizar os resultados deste projeto a todos aqueles que participarem. Colocamos o e-mail gestaocompetitiva@dep.ufscar.br como canal de comunicação para quaisquer dúvidas ou demandas.

Seção A: Compreensão Contextual do Setor

1A) Para as afirmações abaixo, indique seu grau de **concordância/discordância**:
(Discordo Totalmente/Discordo/Nem Concordo Nem Discordo/Concordo/Concordo Totalmente)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> DT-D-NCND-C-CT | a. A demanda em nosso setor industrial têm apresentado rápido crescimento nos últimos 3 anos. |
| <input type="checkbox"/> DT-D-NCND-C-CT | b. Investimentos em Pesquisa e Inovação são prioritários em nosso setor industrial. |
| <input type="checkbox"/> DT-D-NCND-C-CT | c. Hoje, nosso setor oferece vários produtos/serviços que não estavam disponíveis há 3 anos. |
| <input type="checkbox"/> DT-D-NCND-C-CT | d. Hoje, nosso setor utiliza tecnologias de processo que não estavam disponíveis há 3 anos. |
| <input type="checkbox"/> DT-D-NCND-C-CT | e. Consideramos nosso setor industrial como de Alta Tecnologia. |
| <input type="checkbox"/> DT-D-NCND-C-CT | f. Ao desenvolverem suas estratégias, as empresas do nosso setor colocam fatores externos (concorrência, clientes, fornecedores, etc.) no primeiro plano de análise. |
| <input type="checkbox"/> DT-D-NCND-C-CT | g. Ao desenvolverem suas estratégias, as empresas do nosso setor colocam fatores internos (nossos conhecimentos, know-how, competências e processos) no primeiro plano de análise. |
| <input type="checkbox"/> DT-D-NCND-C-CT | h. Se defender da ameaça da entrada de novas empresas e produtos substitutos no setor é uma preocupação de nossa indústria. |
| <input type="checkbox"/> DT-D-NCND-C-CT | i. Em nosso setor, cada empresa possui suas próprias competências e capacidades, que são reconhecidamente distintas entre os diversos concorrentes. |
| <input type="checkbox"/> DT-D-NCND-C-CT | j. Novas empresas podem entrar e sair do nosso setor, incorrendo em dificuldades (custos, barreiras, etc.) mínimas tanto na entrada quanto na saída. |
| <input type="checkbox"/> DT-D-NCND-C-CT | k. Caso alguma empresa estabelecida desejasse sair do nosso setor industrial, incorreria em custos tão altos que poderiam até desencorajá-la desta saída. |
| <input type="checkbox"/> DT-D-NCND-C-CT | l. O conhecimento relevante usado no nosso setor é obtido com a experiência "na prática", não estando escrito em manuais ou outros documentos. |

- DT-D-NCND-C-CT m. Firmas entram em nosso setor, competindo por meio de inovações em produtos e processos.
- DT-D-NCND-C-CT n. As empresas de nosso setor tomam medidas reais para evitar que concorrentes imitem suas capacidades, know-how e competências internas.
- DT-D-NCND-C-CT o. A principal função das firmas em nosso setor é criar, integrar e aplicar novos conhecimentos.
- DT-D-NCND-C-CT p. O sucesso das empresas no nosso setor é percebido como o resultado de ações de resposta ao nosso ambiente (número e tamanho de nossos concorrentes, produtos substitutos, etc.)
- DT-D-NCND-C-CT q. Caso alguma nova empresa desejasse entrar em nosso setor industrial, incorreria em dificuldades tão grandes que poderiam até desencorajá-la desta entrada.

2A) Numere de 1 a 5 (1=mais importante, 5=menos importante), **evitando repetições**, qual a relevância dos fatores abaixo para que as empresas tenham sucesso no seu setor industrial.

- () *Se proteger das pressões do setor, como novos concorrentes, novos produtos, ações predatórias dos competidores, poder de barganhar, etc.*
- () *Conseguir inovações, em produtos e processos, antes dos outros concorrentes.*
- () *Ser capaz de explorar competências e capacidades internas à firma, e protegê-las para que competidores não consigam imitá-las.*
- () *Criar, integrar e explorar conhecimento único, aprendido na prática, e impedir que os concorrentes o consigam replicar.*
- () *Conseguir sempre mudar processos, estruturas e estratégias para se adaptar às alterações do mercado.*

Seção B: Conduta Competitiva da Empresa

1B) Em uma estimativa (mesmo que primitiva), qual porcentagem de sua **receita atual é decorrente de produtos que não existiam há 3 anos atrás?**

2B) Em uma estimativa (mesmo que primitiva), qual porcentagem de sua **receita atual é reinvestida em atividades de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação?**

3B) Para as afirmações abaixo, indique seu grau de **concordância/discordância**:
(Discordo Totalmente/Discordo/Nem Concordo Nem Discordo/Concordo/Concordo Totalmente)

- DT-D-NCND-C-CT a. Somos usualmente uma das primeiras empresas a implementar produtos / processos inovadores
- DT-D-NCND-C-CT b. Nossa empresa aloca quantidade significativa de investimento para projetos associados a riscos (e retornos) maiores que a média de nossas operações.
- DT-D-NCND-C-CT c. Nossa empresa tem construído iniciativas que dificultam a entrada de outras empresas no nosso setor, como: diferenciação de produtos, fidelização de clientes, ganhos de escala em custos, aquisição de redes de distribuição, entre outros.
- DT-D-NCND-C-CT d. Temos ampliado nossa base de fornecedores, para não ficarmos dependentes de algumas poucas empresas.
- DT-D-NCND-C-CT e. Temos ampliado nossa base de clientes, para não ficarmos dependentes de algumas poucas empresas/redes.
- DT-D-NCND-C-CT f. Nossos competidores frequentemente são agressivos, com ações de preço por exemplo, às quais nossa empresa responde com o mesmo grau de hostilidade.
- DT-D-NCND-C-CT g. Nossas novas atuações (novos produtos, novos mercados), foram decididas de forma a explorar a competência e o know-how que já possuíamos.

- DT-D-NCND-C-CT h. Nossos concorrentes não conseguem compreender, de forma exata e precisa, qual a razão do sucesso de nossa empresa.
- DT-D-NCND-C-CT i. Desenvolvemos competências internas que nossos competidores não conseguiriam imitar ou replicar, mesmo que quisessem.
- DT-D-NCND-C-CT j. Ultimamente, mudamos substancialmente nossos processos internos, estruturas e métodos de gestão.
- DT-D-NCND-C-CT k. Mesmo que acessassem nossos documentos e contratassem nossos funcionários, os concorrentes não conseguiriam ter o mesmo nível de conhecimento que temos hoje.
- DT-D-NCND-C-CT l. Temos executado práticas concretas de Gestão do Conhecimento (documentação, registro de lições aprendidas, on-the-job training, etc.) nestes últimos tempos.
- DT-D-NCND-C-CT m. Algumas de nossos diferenciais competitivos não se encontram puramente dentro de nossa empresa, mas também espalhados em nossas redes de fornecedores e clientes.
- DT-D-NCND-C-CT n. Muito do conhecimento que hoje aplicamos em nossa empresa foi obtido combinando e integrando conhecimentos prévios, existentes tanto dentro quanto fora de nossa empresa.

Seção C: Os Profissionais e Praticantes

1C) Considerando, em uma percepção geral, a ação **intuitiva** (base em percepções) dos profissionais envolvidos com estratégia na empresa, temos que estes agem de forma:

Muito Pouco-Pouco-Media-Alta-Muito Alta

2C) Considerando, em uma percepção geral, a ação **analítica** (base em fatos e dados) dos profissionais envolvidos com estratégia na empresa, temos que estes agem de forma:

Muito Pouco-Pouco-Media-Alta-Muito Alta

3C) Das pessoas que lidam com a estratégia da empresa, qual o percentual **de mulheres** envolvidas no processo:

0%-5%-10%-25%-50%-Mais

4C) A respeito da **carreira do executivo sênior** responsável pela estratégia da empresa, podemos dizer:

- Desenvolveu sua carreira na empresa, em sua maior parte.
- Desenvolveu sua carreira no setor (na empresa e em seus concorrentes).
- Desenvolveu sua carreira em outros setores, diferentes do da empresa.
- Desenvolveu sua carreira em consultorias.
- Outros (Especificar:)

5C) A respeito da **formação do executivo sênior** responsável pela estratégia da empresa, podemos dizer que ele possui:

- MBA no Exterior ou no Brasil
- Pós Graduação Acadêmica (Mestrado ou Doutorado)
- Graduação em Áreas Técnicas (Engenharias e Exatas)
- Graduação em Outras Áreas (Humanas e Biológicas)
- Outros (Especificar:)

6C) A respeito da **participação da média gerência** (supervisores, coordenadores, chefes e gerentes juniores) na definição da estratégia da empresa podemos dizer:

- Não possuem participação.
- Participam oferecendo informações sobre o estado atual da operação.
- Participam garantindo a factibilidade da estratégia definida.
- Participam como implementadores da estratégia, liderando seus times nesta direção.
- Outros (Especificar:)

7C) Se a média gerência participa no processo estratégico da empresa, podemos dizer que sua **postura** é, em geral:

- De patrocinador da estratégia, agindo pro-ativamente pela mesma.
- De implementador da estratégia, acatando as definições tomadas pela alta direção.
- Resistente frente às mudanças impostas.
- Outros (Especificar: _____)

8C) A empresa utiliza **consultorias** no processo de definição de suas estratégias?

Raro-Nunca-Às Vezes-Freq-Sempre

9C) As consultorias, se utilizadas, se concentram **em quais atividades** da estratégia:

- Trazem informações e outros inputs para o processo de formulação das estratégias.
- Atuam no processo de formulação das estratégias.
- Atuam na implementação das estratégias
- Outros (Especificar: _____)

10C) Caso a empresa utilize consultorias, com que frequência a **mesma consultoria** é contratada para diversos projetos dentro da empresa?

Raro-Nunca-Às Vezes-Freq-Sempre

11C) Qual **relevância** é atribuída para a **Imprensa de Negócios** (revistas e jornais especializados) no processo de definição das estratégias

Muito Pouca-Pouca-Media-Alta-Muito Alta

Seção D: Práticas e Ferramentas da Empresa

1D) Em quais dos **eventos** abaixo, sua empresa discute a estratégia.

- Workshops de Planejamento
- Reuniões de Rotina do Negócio
- Reuniões Periódicas de Resultados
- Outros (Especificar: _____)

2D) Numere de 1 a 5 (1=mais importante, 5=menos importante), **evitando repetições**, quais as contribuições dos eventos da questão anterior para o processo de Gestão Estratégica da empresa:

- () Permitem a comunicação da estratégia entre os envolvidos.
- () Permitem a “fuga da rotina” e a focalização em questões estratégicas.
- () Permitem tanto a mudança quanto a confirmação/reforço da estratégia corrente.
- () Permitem “pensar fora da caixa”, discutindo ideias sem as amarras do cotidiano.
- () Outros (Especificar: _____)

3D) Na tabela abaixo, indique com que **frequência as ferramentas são utilizadas** em sua empresa.

(Não Conheço / Nunca / Raramente / Às Vezes / Frequentemente / Sempre)

	Grau de Utilização
Análise SWOT <i>Referência: Matriz SWOT, Análises de Pontos Fortes e Fracos</i>	NC - N/R/AV/F/S
Planejamento de Cenários <i>Referência: Scenario Planning.</i>	NC - N/R/AV/F/S
Análise da Cadeia de Valor <i>Referência: Value Chain, Cadeia de Valor de Porter.</i>	NC - N/R/AV/F/S
Análise PESTLE <i>Referência: Análise PEST, Análise STEEP, Análise fatores Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Legais e Ambientais (Environment)</i>	NC - N/R/AV/F/S
Análise de Grupos Estratégicos <i>Referência: Análise de Grupos de Porter, Strategy Groups</i>	NC - N/R/AV/F/S
Relógio da Estratégia de Bowman <i>Referência: Bowman Strategy Clock</i>	NC - N/R/AV/F/S
Inteligência Competitiva <i>Referência: Inteligência de Negócios, Inteligência de Mercado, Business Intelligence, Competitiva Intelligence</i>	NC - N/R/AV/F/S

Matriz das Estratégias Genéricas <i>Referência: Estratégias Genéricas de Porter, Matriz Diferenciação x Custo x Foco</i>	NC - N/R/AV/F/S
Técnicas de Geração de Ideias: Brainstorming ou Método Delphi <i>Referência: Brainstorming, Delphi.</i>	NC - N/R/AV/F/S
Modelos de Excelência <i>Referência: Prêmio Nacional da Qualidade (Modelo PNQ), Modelo Malcolm Baldrige, European Foundation for Quality Management (Modelo EFQM)</i>	NC - N/R/AV/F/S
Diamante de Porter <i>Referência: Porter's Diamond, Vantagem Competitiva das Nações</i>	NC - N/R/AV/F/S
Matriz de Fusões e Aquisições <i>Referência: Mergers&Acquisitions Matrices, Matriz de M&A</i>	NC - N/R/AV/F/S
Métodos de Expansão/Diversificação <i>Referência: Matrizes de Diversificação, Diversificação vertical x horizontal x concêntrica</i>	NC - N/R/AV/F/S
Modelo das Cinco Forças Competitivas <i>Referência: Cinco Forças de Porter, Modelo das Forças da Indústria</i>	NC - N/R/AV/F/S
Matrizes de Portfólio <i>Referência: Matriz BCG (Boston Consulting Group), Matriz GE</i>	NC - N/R/AV/F/S
Matriz de Ansoff <i>Referência: Matriz Produto-Mercado, Matriz Desenvolvimento x Diversificação x Penetração</i>	NC - N/R/AV/F/S
Análise das Opções Reais <i>Referência: Real Options</i>	NC - N/R/AV/F/S
Matrizes de Parenting Corporativo <i>Referência: Corporate Parenting Matrices</i>	NC - N/R/AV/F/S
Matriz de Globalização <i>Referência: Globalization Matrices</i>	NC - N/R/AV/F/S
Análise do Ciclo de Vida da Indústria <i>Referência: Ciclo de Vida de Porter, Industry Lifecycle</i>	NC - N/R/AV/F/S
Fatores Críticos de Sucesso <i>Referência: Fatores Críticos de Êxito, Key Success Factors</i>	NC - N/R/AV/F/S
Balanced Scorecard <i>Referência: Medição de Desempenho, Scorecard Balanceado, Indicadores Balanceados</i>	NC - N/R/AV/F/S
Análise Financeira de Investimentos <i>Referência: Investment Analysis, Payback, Valor Presente Líquido, Taxa Interna de Retorno, Economic Value Added (EVA)</i>	NC - N/R/AV/F/S
Declaração de Visão e Missão <i>Referência: Vision and Mission Statements</i>	NC - N/R/AV/F/S
Benchmarking Estratégico <i>Referência: Análise de Competidores, Melhores Práticas</i>	NC - N/R/AV/F/S
Gestão de Projetos <i>Referência: Project Management, Modelo PMI</i>	NC - N/R/AV/F/S
Gestão de Riscos <i>Referência: Risk Analysis, Análises de Monte Carlo, Matriz Probabilidade x Impacto</i>	NC - N/R/AV/F/S

4D) Sobre as ferramentas que foram mencionadas como utilizadas pela empresa, qual a percepção acerca da **eficácia** das mesmas: Muito Pouca-Pouca-Media-Alta-Muito Alta

5D) Sobre as ferramentas que foram mencionadas como utilizadas pela empresa, qual a percepção acerca da principal **contribuição** das mesmas:

- Permitem a análise do problema, com base em fatos e dados
- Permitem as conjecturas sobre o futuro, auxiliando as incertezas no processo de decisão.
- Criam formas de "pensar fora da caixa", frente a situações novas.
- Incentivam a criatividade e provêem uma forma de organização destas ideias.
- Colocam as coisas para ocorrer na prática, "fazem acontecer" o que foi pensado.
- Outros (Especificar: _____)

6D) Para as afirmações abaixo, indique seu grau de **concordância/discordância**:
(Discordo Totalmente/Discordo/Nem Concordo Nem Discordo/Concordo/Concordo Totalmente)

- DT-D-NCND-C-CT a. Seleccionamos as ferramentas que utilizaremos puramente por critérios racionais: buscamos a ferramenta mais adequada para resolver determinado problema.
- DT-D-NCND-C-CT b. Questões culturais, políticas e econômicas influenciam na escolha das ferramentas que utilizaremos.
- DT-D-NCND-C-CT c. Sempre buscamos adaptar as ferramentas que utilizaremos à realidade de nossa organização.
- DT-D-NCND-C-CT d. Os eventos que realizamos tendem a ter o mesmo formato ao longo do tempo, e tendemos a utilizar as mesmas ferramentas ao longo do tempo.

E

**Apêndice: Roteiro de Controle dos
Estudos de Caso**

Projeto Gestão Competitiva - Roteiro de Estudo de Caso -

Informações Gerais da Empresa

1. Estrutura corporativa e origem de capital
2. Principais linhas de produtos
3. Principais concorrentes
4. Tecnologia produtiva
5. Fatos e Dados:
 - a. Números financeiros (se disponíveis)
 - b. Número de plantas
 - c. Número de funcionários

Seção A: Compreensão Contextual do Setor

6. Caracterização do setor
 - a. Número e porte dos concorrentes
 - b. Integração Vertical
 - c. Amplitude Horizontal (produtos tipicamente oferecidos)
7. Compreensão sobre dinamicidade do setor industrial
 - a. Características do Ciclo de Vida da Indústria
 - b. Características do Setor Industrial
 - i. Setor de Alta-Tecnologia?
 - ii. Setor centrado em Conhecimento?
 - iii. Senso-comum: Setor tipicamente estável (Indústrias de Base), Setor tipicamente dinâmico (Informática, Bens de consumo)
 - c. Foco em inovação
 - i. Foco em investimentos de Pesquisa e Desenvolvimento (quantidade de investimento, estrutura dedicada e relação com matriz?)
 - ii. Introdução de novos produtos
 - iii. Introdução de novos processos
8. Foco em fatores externos ou internos para formulação das estratégias
 - a. Discussão de fatores externos: concorrência, pressões de barganha, produtos substitutos e novos entrantes.
 - b. Discussão de fatores internos: recursos, capacidades, competências e *know-how*
 - c. Identificação de relação de complementação ou concorrência das visões.
9. Mapeamento dos pressupostos relevantes das Visões da Estratégia
 - a. Existência de barreiras à entrada;
 - b. Facilidade de entrada/saída das firmas no setor.
 - c. Inovação como fator viabilizador da entrada no setor
 - d. Recursos e competências distribuídos entre as firmas
 - e. Conhecimento único e tácito – relação aprendizado/experiência
 - f. Processos de gestão das competências – flexibilidade à mudança de estratégia
 - g. Existência de barreiras à imitação

Seção B: Práxis da Empresa

10. Mapeamento de Estratégia Competitiva:
 - a. Posicionamento de mercado: Amplitude de sua linha de produtos, segmentos de clientes-alvo, mercados geográficos atendidos;
 - b. Posicionamento do produto: Posição de custo, qualidade de produto, liderança tecnológica, serviços auxiliares, políticas de preço e identificação de marcas;
 - c. Relações na cadeia: Política e seleção de canal, integração vertical;
 - d. Alavancagem financeira e operacional;
 - e. Relacionamento com a matriz;
 - f. Relacionamento com governos locais e anfitriões.
11. Visão da Organização Industrial
 - a. Percepção do desempenho como produto da conduta frente ao setor industrial
 - b. Posicionamento frente às cinco forças
 - i. Rivalidade interna: identificação do grau em conjuntos de ação-reação
 - ii. Fornecedores: poder de barganha e movimentos para sua redução
 - iii. Clientes: poder de barganha e movimentos para sua redução
 - iv. Produtos substitutos: existência de ameaças e forma de monitoramento
 - v. Novos entrantes: barreiras à entrada
12. Visão da Escola Austríaca
 - a. Percepção da dinamicidade do mercado
 - b. Casos de entrada de competidores no setor por meio de inovação
 - c. Ações para Inovação
 - i. Em produtos
 - ii. Em processos
 - iii. Exemplos recentes da empresa e do setor
 - d. Processo de Inovação
 - i. Processo estabelecido na empresa
 - ii. Setor responsável
 - iii. Quantidade de investimento disponível
 - iv. Grau de tolerância ao risco para explorar oportunidades
13. Visão Baseada em Recursos
 - a. Existência de recursos e competências únicos às firmas do setor
 - b. Identificação dos recursos e competências VRIN da firma:
 - i. “O que fazemos bem”?
 - ii. Foco em recursos e competências intangíveis
 - iii. Efetividade gerencial sobre recursos e competências
 - iv. Mecanismos que dificultam imitação: Ambiguidade Causal?
 - c. Estratégias baseadas em recursos
 - i. Casos recentes de exploração de recursos pela estratégia
 - ii. Recursos embasam estratégia / estratégia fortalece recursos
 - d. Identificação clara dos recursos dos competidores?
14. Visão Baseada em Conhecimento
 - a. Empresa com foco em conhecimento / comercializa conhecimento
 - b. Casos de conhecimento
 - i. Aplicados ao produto
 - ii. Aplicados ao processo produtivo

- iii. Aplicados ao processo de negócio
 - c. Caráter tácito do conhecimento
 - i. Aprendizado *on-the-job*
 - ii. Codificação do conhecimento
 - d. Mecanismos e processos de gestão do conhecimento
 - e. Possibilidade de obtenção do conhecimento de atores externos:
 - i. Aplicados ao produto
 - ii. Aplicados ao processo produtivo
 - iii. Aplicados ao processo de negócio
- 15. Visão das Capacidades Dinâmicas
 - a. Dependência de trajetória: desenvolvimentos e mudanças evolucionárias
 - b. Reposta a alterações no mercado
 - i. Mudanças em produtos
 - ii. Mudanças em processo
 - iii. Mudanças em estrutura
 - iv. Mudanças em métodos de gestão
 - v. Utilização do conhecimento

Seção C: Práticas da Empresa

- 16. Procedimentos: Processo de Planejamento Estratégico
 - a. Macroatividades
 - b. Envolvidos e Responsabilidades
 - c. Principais contribuições
 - d. Principais críticas
- 17. Episódios
 - a. Principais episódios: Workshops, Reuniões, etc.
 - b. Macroatividades
 - c. Contribuição à estratégia
 - d. Percepção de eficácia
 - e. Principais críticas
- 18. Ferramentas
 - a. Avaliação de utilização e eficácia (modelo Survey)
 - b. Ocasão/frequência de utilização
 - c. Processo de atualização das ferramentas
 - d. Processo de ajuste das ferramentas à realidade da empresa
 - e. Percepção das contribuições à estratégia (possível agrupar ferramentas por contribuição – Modelo de Knott?)
 - f. Outras ferramentas não presentes na tipologia utilizada pela tese
 - g. Críticas

Seção D: Praticantes

- 19. Existência de setor de Planejamento Estratégico
 - a. Papel no processo estratégico
 - b. Composição
 - c. Relação com outros setores da organização
 - d. Características gerais da equipe:

- i. Foco analítico
 - ii. Foco intuitivo
 - iii. Formação acadêmica típica
 - iv. Trajetória profissional típica
 - e. Visão da divisão de responsabilidade pela estratégia da empresa
- 20. Executivo Sênior
 - a. Características pessoais
 - i. Foco analítico
 - ii. Foco intuitivo
 - iii. Formação acadêmica
 - iv. Trajetória profissional
 - b. Conexão com outros executivos da empresa
 - c. Papel no processo estratégico
- 21. Média Gerência
 - a. Há participação no processo estratégico?
 - b. Percepção das contribuições
 - c. Percepção da postura:
 - i. Proativa, liderança
 - ii. Reativa e obediente
 - iii. Inflexível e resistente
 - d. Papel no processo estratégico
- 22. Consultorias
 - a. Consultorias generalistas ou focadas em estratégia?
 - b. Principais consultorias utilizadas
 - c. Razões para contratação:
 - i. Legitimação
 - ii. Conhecimento especialista
 - d. Forma de relacionamento: *spot* x parceria
 - e. Percepção sobre principais contribuições
 - f. Principais críticas
- 23. Imprensa Especializada
 - a. Principais veículos de imprensa utilizados
 - b. Imprensa focada no setor industrial ou generalista?
 - c. Razões de utilização: informações?
 - d. Percepção sobre principais contribuições
 - e. Principais críticas
- 24. Escolas de Negócio
 - a. Percepção do papel para o processo:
 - i. Formação de executivos
 - ii. Contribuição para conhecimento
 - iii. Outros
 - b. Principais contribuições
 - c. Principais críticas