

# Gestão Estratégica na Indústria

Alexandre Fillietaz (Org.)

Alfreda Celina Cardozo

Wagner Magalhães

Mario Lopes Magri

Maick Roberto Lopes

**1ª Edição**

**Edição do Autor**

**Guarulhos 2024**

**Alexandre Fillietaz:** Doutor em Ciências na Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Administração na Universidade São Caetano do Sul (USCS), Especialista em Administração Gerência de Marketing na Universidade Ibirapuera (UNIB). Bacharel em Administração na Universidade Católica Don Bosco (UCDB).

**Alfreda Celina Cardozo:** Mestranda no Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Pós-graduanda em Liderança e Gestão Estratégica de Pessoas na Fundação Instituto de Administração (FIA). Pós-graduanda em Administração de Empresas na Fundação Álvares Penteado (FAAP).

**Wagner Magalhães:** Mestre em Comunicação - Universidade Paulista, UNIP. Especialista em Administração Geral na Universidade Paulista (UNIP). Especialista em *Automatic Control – Robotics* na *Kitakyushu University* (KITA), Japão. Graduação em Engenharia Elétrica na Universidade São Judas Tadeu (USJT).

**Mario Lopes Magri:** Mestre em Engenharia Mecânica na Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, Especialista em Administração Industrial – POLI – USP, Graduação em Engenharia de Produção – UNINOVE.

**Maick Roberto Lopes:** Mestre em Engenharia de Produção na Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), Especialização em Administração Industrial na Fundação Carlos Alberto Vanzolini (FCAV). Graduação em Engenharia de Produção Mecânica na Universidade Braz Cubas (UBC).

**Dados Internacionais de Catalogação da Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

---

Fillietaz, Alexandre (Org.)

Gestão Estratégica na Indústria/Alexandre Fillietaz,  
Alfreda Celina Cardozo, Wagner Magalhães, Mário Lopes  
Magri, Maick Roberto Lopes. – Guarulhos, SP. 2024.

ISBN 978-65-00-98599-3

1. Administração de empresas 2. Planejamento  
Estratégico

CDD: 658.404

---

## Sumário

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	9
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>UNIDADE I – Visão Geral da Gestão Estratégica</b> .....	12
1.1. O contexto e a visão geral da Gestão Estratégica .....	13
1.2 O processo de Administração estratégica .....	15
1.3 O processo de administração estratégica .....	18
<b>UNIDADE II – Áreas que a estratégia abrange</b> .....	25
<b>2- Áreas funcionais da Gestão Estratégica</b> .....	26
2.1– Tópicos especiais em Gestão estratégica .....	27
2.2– A implementação da Gestão estratégica nas empresas .....	28
<b>UNIDADE III – Atividades para a implementação da estratégia</b> .....	34
<b>3. O processo de Gestão Estratégica</b> .....	35
3.1- Análise do ambiente .....	35
3.1.1 - Razão da Análise Ambiental .....	35
3.1.2 - Postura e orientação para a análise do ambiente nas empresas .....	36
3.2 - Estrutura dos ambientes da organização .....	38
3.2.1 - Ambiente operacional .....	40
3.2.2 - Análise do Setor (Ambiente da indústria) .....	41
3.3.3 - Técnicas de análise de ambiente .....	43
3.3.4 - Diagnóstico do processo de Análise do Ambiente .....	44
<b>UNIDADE IV – Planejamento das diretrizes corporativas</b> .....	50
<b>4. Planejamento das Diretrizes Organizacionais</b> .....	51
4.1 - Estabelecimento de objetivos organizacionais .....	54
4.2.1 - Características dos objetivos eficazes .....	57
4.3 - Atividades para a criação das diretrizes organizacionais .....	59
<b>UNIDADE V – Elaboração das Estratégias</b> .....	65
<b>5. Formulação de Estratégias</b> .....	66
5.1 - Análise do cenário da Indústria (Setor) .....	69
5.2- Desenvolvimento de competências essenciais .....	73
5.2.1 - Quatro Normas de Vantagem Competitiva Sustentável .....	73
5.3 - Criação de Valor .....	75
5.4 - Análise dos recursos .....	77
<b>Considerações da Unidade</b> .....	82
<b>Referências</b> .....	84
<b>ANEXO I</b> .....	87

## APRESENTAÇÃO

Venha navegar no ambiente Dinâmico da Gestão Estratégica por meio de um Guia Abrangente para o Sucesso Organizacional. Em um mundo em constante mudança e repleto de desafios, as organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, governamentais, não governamentais ou empresas, precisam de profissionais equipados com as ferramentas e o conhecimento necessários para navegar com maestria nesse ambiente complexo. Este livro didático se apresenta como um guia abrangente para o fascinante mundo da gestão estratégica, oferecendo aos alunos uma imersão nos conceitos, teorias e técnicas essenciais para o sucesso organizacional. Por meio de uma abordagem clara, concisa e engajadora, desvendaremos os segredos da gestão estratégica, capacitando os leitores para:

- Planejar, organizar e liderar com maestria: Domine as habilidades essenciais para traçar o rumo estratégico da organização, estruturando-a de forma eficiente e inspirando colaboradores a alcançarem objetivos ambiciosos.
- Dominar os recursos com sabedoria: Aprenda a gerenciar os recursos humanos, financeiros, físicos e informacionais da organização de forma otimizada, garantindo a utilização eficiente de cada um deles para o alcance das metas.
- Analisar o ambiente com perspicácia: Compreenda as variáveis ambientais internas e externas que impactam a organização, adaptando as estratégias para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades com astúcia.
- Operacionalizar a gestão estratégica nas áreas funcionais: Explore a aplicação prática da gestão estratégica nas áreas de produção ou operações, financeira, marketing e vendas, e recursos humanos, garantindo a coesão e a sinergia entre os diferentes setores da organização.
- Dominar as nuances dos negócios internacionais: Compreenda os desafios e as oportunidades de expandir as operações para novos mercados globais, traçando estratégias eficazes para o sucesso internacional.
- Integrar a responsabilidade social com inteligência: Aprenda a incorporar práticas socialmente e ambientalmente responsáveis na cultura da organização, construindo um futuro sustentável para todos.

Ao longo desta jornada de aprendizado, vocês serão desafiados a desenvolver o pensamento crítico e analítico, a capacidade de resolução de problemas e a visão holística da organização. Através de estudos de caso reais e exemplos práticos, os conceitos teóricos ganharão vida, permitindo que os alunos testem seus conhecimentos e aprimorem suas habilidades em um ambiente simulado.

Este livro didático é direcionado a todos aqueles que buscam se tornar líderes estratégicos excepcionais, capazes de conduzir as organizações ao sucesso em um mundo em constante transformação. Seja você um estudante de administração, um profissional em busca de aprimoramento ou um empreendedor ambicioso, este guia completo oferecerá as ferramentas e o conhecimento necessários para alcançar seus objetivos mais ambiciosos. Prepare-se para desvendar os segredos da gestão estratégica e navegar com maestria no mundo dinâmico das organizações!

## INTRODUÇÃO

As organizações independente do seu porte (Pequeno, Médio ou Grande) ou âmbito de ação (Organizações governamentais, Organizações não governamentais e Empresas) necessitam de profissionais que dominem o conhecimento de teorias e técnicas para planejar, organizar, liderar e controlar as atividades das pessoas que compõem estas organizações e utilizar todos os recursos (Humanos, Financeiros, Físicos e Informacionais) adequadamente para atingir as metas individuais e organizacionais. Além desta proposta básica e genérica da importância do domínio do conhecimento da gestão, a avaliação das variáveis ambientais nas quais a organização está inserida visa enfrentar o desafio de adequar as atividades das empresas para desenvolver a cultura do desenvolvimento sustentável.

O objetivo deste livro didático é prover ao aluno o conhecimento, interpretação, compreensão e análise em perspectiva dos conceitos que permitam a operacionalização por meio do processo de gestão estratégica das áreas funcionais das organizações (Produção ou Operações, Financeira, Marketing e Vendas ou Comercial e Recursos Humanos). Neste livro didático você terá contato com o campo de ação da Gestão Estratégica a sua implementação e controle nas áreas funcionais, a relação com as áreas de operações e finanças e a aplicação em perspectiva destes conceitos a aplicação em Estratégias cooperativas, a relação da Gestão Estratégica e os Negócios Internacionais, a gestão estratégica e a responsabilidade social. Utilizaremos como conceito norteador a integração de todos estes conhecimentos para a análise de opções reais na perspectiva do porte e dos tipos de organizações.

## UNIDADE I – Visão Geral da Gestão Estratégica

### **O que você vai aprender:**

- A Visão Geral da Administração Estratégica;
- Áreas Funcionais da Administração Estratégica;
- O Processo de Administração Estratégica;
- O Estabelecimento de Diretrizes Organizacionais;
- A formular as estratégias organizacionais.

### **Ao final da unidade você será capaz:**

- Entender a diferença dos vários níveis de estratégia na organização;
- Analisar o mercado e dimensionar as forças que atuam no mercado;
- Desenvolver o processo de criação das estratégias;
- Utilizar as ferramentas para a formulação das estratégias;
- Operacionalizar a criação de valor para os clientes.

## 1.1. O contexto e a visão geral da Gestão Estratégica

As atividades humanas individuais ganham força quando somadas por meio da análise dos desafios, o planejamento cuidadoso do emprego dos recursos, a organização e disposição bem dimensionada dos recursos, a escolha correta dos líderes na condução das atividades e um sistema de controle dinâmico e simples de ser compreendido. Ao longo da história da humanidade podemos observar momentos surpreendentes da união de esforços direcionados para organizar o funcionamento de vilarejos, cidades e países. Podemos também destacar grandes empreendimentos de esforços de nossos antepassados, por exemplo: As pirâmides ao redor do mundo (Templo Maior no México, A Grande Pirâmide de Cholula no México, Pirâmides Maróé no Sudão e as Pirâmides do Egito), a muralha da China e os aquedutos romanos.

Estes empreendimentos e a organização de comunidades e cidades ainda desafiam a nossa imaginação alimentando uma discussão entre os especialistas de quais seriam as técnicas de engenharia e ferramentas para construir estas maravilhas, porém em todos os casos independentemente das técnicas de engenharia e ferramentas existe uma atividade comum a todos estes empreendimentos que será estudada por nós neste livro didático, a gestão estratégica dos recursos. Além da observação das grandes maravilhas da engenharia em tempos remotos da sociedade humana é possível encontrar registros históricos da valorização da gestão estratégica dos recursos. Segundo Chiavenato (1983), podemos encontrar por meio da análise de papiros do Egito antigo com idade estimada em 1300 a.C. trechos que atribuem importância à organização e gestão dos procedimentos públicos (Políticas públicas), também podemos encontrar nos textos de Confúcio na China parábolas que recomendam a correta gestão no âmbito público.

Segundo Certo e Peter (2010) o avanço dos estudos da Gestão Estratégica em um modelo definido pode ser encontrado na década de 1950 por meio do estudo dos currículos das escolas de Administração nos Estados Unidos patrocinado pela *Carnegie Corporation e a Ford Fundation*. A pesquisa foi denominada relatório Gordon-Howell e recomendou a partir de 1959 que os alunos do curso de Administração fossem capacitados em uma disciplina denominada política de negócios, a proposta indicava

uma disciplina que abordasse um âmbito mais amplo visando identificar, analisar e solucionar situações reais nos diferentes mercados. A disciplina política de negócios foi bem aceita nas escolas de administração e na década de 70 já era amplamente adotada, a evolução e abertura dos mercados ao redor do globo foram incluídas na disciplina e a avaliação do ambiente e das organizações globais. Essa visão mais ampla incluiu o estudo da ética na política de negócios das empresas e as práticas de responsabilidade social. Os fatores políticos encontrados no ambiente passaram a ser levados em consideração e a avaliação do impacto das leis e da economia estudada na perspectiva de sua interferência nos resultados das empresas, estes fatos influenciaram o raciocínio dos pesquisadores levando a mudança do nome da disciplina para Administração Estratégica.

Antes de iniciarmos a nossa “jornada” nos caminhos da gestão estratégica, devemos dominar alguns conceitos básicos, a saber: As semelhanças e diferenças dos termos Administração, *Management* e Gestão. Segundo Maximiano (2012) baseado no dicionário Aurélio 1ª edição a palavra administração vem do latim *administratio* empregada para indicar a ordem de um conjunto de fatores de produção e em um dos seus vários significados pode expressar a Gestão de negócios públicos ou privados indicando o seu uso para explicar as estruturas organizacionais e no âmbito da Administração Estratégica as políticas de negócios na perspectiva estrutural das organizações. O idioma inglês prefere o uso do termo **management** que significa manejo, porém também significa administração no campo de ação do corpo de diretores assemelhando-se ao termo administração e deixamos por último a palavra gestão palavra de origem latina no original **gerentia** de **gerere** que significa fazer, está mais ligada aos atos do gerente e naturalmente também significa administração.

A partir deste esclarecimento podemos rever o significado de Gestão estratégica que norteará o nosso estudo neste livro didático, a saber: Gestão estratégica é o ato, a ação contínua de utilizar, de aplicar e especificamente gerir os recursos das organizações por meio da política de negócios ou estratégia de negócios da organização estabelecidas no processo administrativo de planejamento estratégico e possui um período para a sua implementação e controle. Normalmente o período poderá ser de um ano, cinco anos ou dez anos. No caso de organizações

governamentais, fundações e associações esse período é denominado “mandato” e obedece às especificidades do seu regimento interno.

## 1.2 O processo de Administração estratégica



Fonte: Copilot Designer (Plataforma DALL-3)

No processo de administração estratégica o departamento de planejamento das organizações tradicionalmente tomava a frente no processo de planejamento e implementação das estratégias, porém segundo a *Business Week* (1984, p.17) podemos observar na literatura o registro da mudança desta responsabilidade (planejamento, implementação e resultados) para o diretor-presidente ou *Chief Executive officer* (CEO). A conduta dos diretores presidentes na operacionalização da administração estratégica, com resultados acima da média, aponta para um trabalho em equipe por meio da integração com os diretores de área e os gerentes de primeiro escalão (DULTON & DUNCAN, 1987). O processo de tomada de decisão consiste no aproveitamento das diferentes perspectivas para a escolha da melhor decisão.

O processo de gestão estratégica é positivamente “alimentado” por meio da participação de gerentes de escalões mais baixos e permite que os objetivos e metas sejam mais realistas e conseqüentemente com maior probabilidade de serem cumpridos (CERTO & PETER, 2010). Outro fato importante que devemos observar no processo de administração estratégica com a participação de executivos de diferentes escalões é o fato de ao participara do processo de planejamento podemos observar um maior comprometimento com a execução em todos os níveis.

Segundo a pesquisa realizada por Robson e Richard (1982 p.80), o processo de administração estratégica ao contar com o compromisso de longo prazo dos executivos da empresa, tende a aumentar a lucratividade das empresas por meio do maior comprometimento com as metas e objetivos. As ações de responsabilidade do profissional de gestão na gestão estratégica podem ser acompanhadas abaixo:

### **Responsabilidade dos administradores na administração estratégica.**

1. **Definir a missão:** especificar os fins da organização e a sua função social, destacar os aspectos fundamentais do negócio. Normalmente a missão é elaborada para durar por um longo prazo.
2. **Formular a filosofia da empresa:** Definir as crenças, valores, atitudes e normas marcantes na conduta das pessoas que trabalham na empresa (“a forma como fazemos as coisas aqui”).
3. **Estabelecer políticas:** definir os planos de ação para nortear a performance das atividades-chave delineadas pela filosofia da empresa.
4. **Estabelecer objetivos:** determinar o que atingir e o tempo para atingir. O objetivo tem alvos mais delimitados que a missão e servem de base para a elaboração dos planos operacionais delineados pela estratégia.
5. **Desenvolver estratégia:** Escolher os conceitos, ideias e planos para realizar os os objetivos e vencer a concorrência.
6. **Planejar a estrutura da organização:** elaborar o plano da estrutura da empresa e organizar a ações coordenadas para o trabalho em equipe, delineado pela estratégia, filosofia e política da empresa.
7. **Engajar pessoas:** o gestor deverá seleciona, recrutar e desenvolver as pessoas para preencher as posições na estrutura da empresa.
8. **Estabelecer procedimentos:** escolher e desenhar o fluxo dos processos-chave da empresa.

9. **Fornecer instalações:** Prover espaços, equipamentos e outras instalações físicas para as atividades-chave nos processos de realização dos negócios.
10. **Fornecer capital:** planejar o orçamento e acesso ao dinheiro e crédito suficientes para o capital de giro e aplicação para obter os retornos planejados.
11. **Estabelecer padrões:** elaborar os indicadores de desempenho para avaliar o negócio trimestralmente e anualmente no intuito de atingir os objetivos de longo prazo.
12. **Estabelecer programas de administração e planos operacionais:** desenvolver campanhas e táticas das atividades administrativas por meio do suporte dos recursos organizados estrategicamente, seguindo a política e os padrões declarados para habilitar os colaboradores no cumprimento de seus objetivos individuais.
13. **Fornecer informações de controle:** prover dados, fatos e valores auxiliando os colaboradores a cumprir a estratégia, a política, os procedimentos e as campanhas da empresa; liderar os colaboradores internos e externos mantendo-os atentos ao negócio; mensurar a performance total da empresa verificando a relação com o que foi planejado e os padrões pré-determinados.
14. **Manter o pessoal ativo:** liderar e dar suporte aos colaboradores direcionando as ações segundo a filosofia, a política, os procedimentos e os padrões da organização, efetivando os planos.

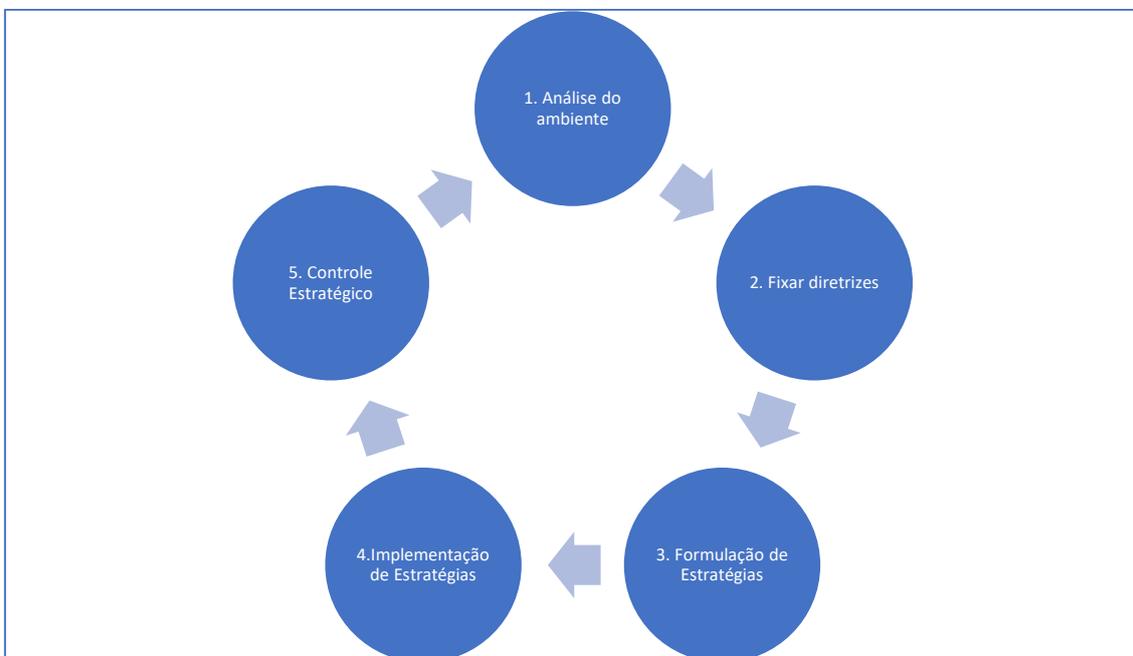
Fonte: (BOWER 1986, p.17-18)

A prática da Administração estratégica por meio da avaliação do ambiente da organização diminui a possibilidade de a empresa ser pega de surpresa por mudanças no mercado e também das ações dos seus concorrentes levando situações de diminuição dos lucros ou em alguns casos a prejuízos inesperados. Além destes benefícios podemos destacar alguns benefícios adicionais ao utilizar o conceito de Gestão estratégica, a saber: Os administradores adquirem a capacidade de ver claramente o negócio da empresa; possibilita a oportunidade de identificar as ameaças e oportunidades do mercado; permite a identificação sistemática das mudanças necessárias para atingir os objetivos; aumenta a capacidade do mapeamento de riscos; permite o melhor dimensionamento e uso do tempo e dos recursos; integra a visão mercadológica em todas as áreas da empresa provendo um esforço combinado e estimula a cooperação e integração para enfrentar as situações e aproveitar as oportunidades (GREENLEY, G.E., 1986 p.106).

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2009), a sucessão de ações competitivas são o resultado de táticas e as respectivas respostas no âmbito competitivo das empresas concorrentes de um setor determinado. Ocorre um processo dinâmico de respostas em os competidores que levará as empresas a uma condição de elevação das barreiras a entrada de novos competidores restringindo a competição aos que estão estabelecidos ou exigindo grandes investimentos para as empresas que desejarem entrar neste mercado.

### 1.3 O processo de administração estratégica

Segundo Peter & Certo (2012), o processo de administração estratégica pode ser definido por meio de uma série de fases básicas, a saber: A análise do ambiente, Estabelecimento das diretrizes organizacionais, formulação de estratégias, implementação das estratégias e controle estratégico. A seguir explicaremos em detalhes cada uma das fases na administração estratégica conforme na figura 1.1



**Figura 1.1 – Fases da administração estratégica**

## Fase 1: Análise do ambiente

A primeira fase da administração estratégica tem início por meio da análise do ambiente, esta fase consiste no monitoramento do ambiente geral no qual a empresa está inserida segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) este ambiente é composto pelos segmentos demográfico, econômico, político-legal, sociocultural, tecnológico e global. Neste ambiente são realizadas as análises para identificar as ameaças e oportunidades por meio do mapeamento dos riscos. Também é necessário o levantamento das potencialidades e fragilidades do modelo de negócios ou a análise das variáveis internas.

Segundo PETER & CERTO (2012) adaptado de BROWN. J.F.; Hendy, S. (2001), os gestores deverão prestar atenção a todas as variáveis ambientais em diferentes níveis e dimensões para a correta abordagem do tema. Dentre as análises que podemos fazer no âmbito da administração estratégica é possível destacar algumas, a saber:

- a. **Características organizacionais:** As características organizacionais consistem na análise da participação de mercado, a qualidade dos produtos comercializados e a análise em perspectiva do fluxo de caixa e dos investimentos de capital bruto da empresa.
- b. **Estrutura industrial:** A verificação da taxa de mudança tecnológica em produtos e processos, o grau de diferenciação do produto, a estrutura de preço e o custo médio da indústria e a economia de escala.
- c. **Comportamento do mercado consumidor:** os gestores deverão prestar atenção à segmentação de mercado, tamanho do mercado, desenvolvimento de novos mercados e lealdade do consumidor.
- d. **Fornecedor:** A análise das principais mudanças na disponibilidade de matérias-primas deverá ser sistemática evitando o desabastecimento.

## **Fase 2: delimitação de diretrizes organizacionais**

A segunda fase da administração estratégica ocorre por meio da fixação das diretrizes organizacionais. Existem dois indicadores que deverão ser levados em consideração para compor as diretrizes organizacionais e os objetivos organizacionais. Por meio da missão a organização declara a sua razão de existir e por meio da missão e os objetivos organizacionais representam as ações concretas que a empresa pretende atingir.

## **Fase 3: elaboração de estratégias**

A terceira fase do processo de administração estratégica consiste em elaborar a direção das ações no intuito de atingir os objetivos da empresa. Elaborar estratégias é um processo que tem por função delimitar ações que possam superar a concorrência, este processo também faz o mapeamento dos riscos que poderão ser enfrentados pela empresa. Se os riscos negativos ocorrerem a empresa deverá ter em seu planejamento medidas contingenciais para lidar com as questões críticas e manter o foco no resultado por meio da revisão das estratégias.

## **Fase 4: Implementação das estratégias**

A quarta etapa da Administração estratégica verdadeiramente conta com a Gestão estratégica, nesta fase são colocados em ação as estratégias que resultaram das outras fases. É extremamente importante a observação minuciosa da implementação das estratégias para que no processo de monitoramento e controle possam ser observados os reais resultados das ações e a correção de rumos necessária para o atingimento dos resultados propostos. Sem esta fase fica inviável a análise da empresa e a correção das diretrizes para a formulação de novas estratégias organizacionais.

Segundo PETER & CERTO (2012), a implementação das estratégias deverá abordar algumas questões importantes:

- a. O número de mudanças necessárias para implementar as mudanças.

- b. A melhor abordagem junto a cultura organizacional para auxiliar na implementação das estratégias.
- c. A relação entre a implementação da estratégia e as formas das estruturas organizacionais.
- d. Apresentar diferentes critérios que o administrador poderá seguir para implementar as estratégias.
- e. Quais conhecimentos deverá ter o administrador para implementar as estratégias.

### **Fase 5: Controle estratégico**

O controle estratégico é importante para o acompanhamento da implementação das estratégias e avaliação das questões inerentes a operacionalização das estratégias organizacionais e corrigir os rumos para atingir os objetivos individuais e organizacionais de maneira eficiente e eficaz. O processo de controle deverá ser profundamente conhecido pelos administradores, bem como o papel das auditorias estratégicas. O processo de controle deverá ser delineado pelos sistemas de informação e de que maneira estes sistemas possam ser utilizados pelos gestores (PETER & CERTO, 2012).

## Exercícios resolvidos:

1. Segundo Peter & Certo (2012), o processo de administração estratégica pode ser definido por meio de uma série de fases básicas. Cite abaixo quais são estas fases básicas:

**Resposta:** Segundo Peter & Certo (2012) as fases básicas são: A análise do ambiente, o estabelecimento das diretrizes organizacionais, a formulação de estratégias, a implementação das estratégias e controle estratégico.

2. No processo de administração estratégica o departamento de planejamento das organizações tradicionalmente tomava a frente no processo de planejamento e implementação das estratégias, porém segundo a Business Week (1984, p.17) podemos observar na literatura o registro da mudança desta responsabilidade (planejamento, implementação e resultados) para o diretor-presidente ou *Chief Executive officer* (CEO).

**Resposta:** A conduta dos diretores presidentes na operacionalização da administração estratégica, com resultados acima da média, aponta para um trabalho em equipe por meio da integração com os diretores de área e os gerentes de primeiro escalão. O processo de tomada de decisão consiste no aproveitamento das diferentes perspectivas para a escolha da melhor decisão.

## Aplicações do conceito:

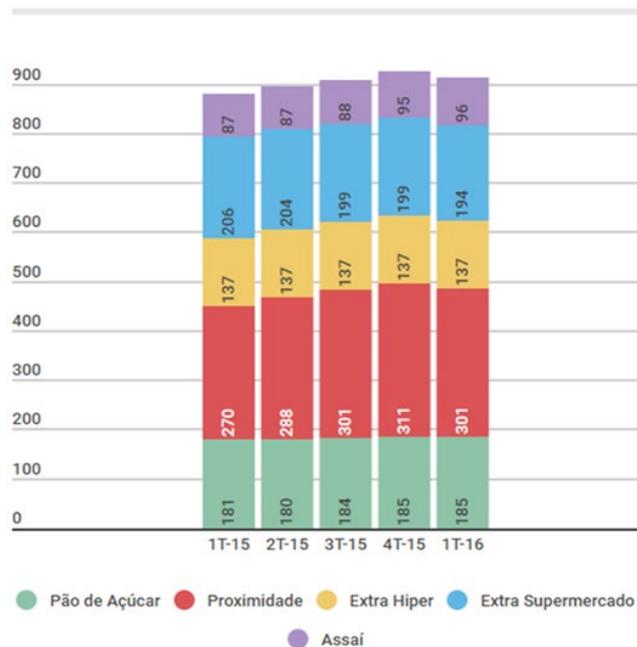
O Assaí emergiu como a bandeira de maior crescimento dentro do Grupo Pão de Açúcar.

Enquanto nos trimestres anteriores o foco estava principalmente nas lojas de proximidade, como o Minuto Pão de Açúcar e o Minimercado Extra, que ofereciam conveniência e proximidade ao consumidor, este ano viu um impulso surpreendente no formato oposto. O Assaí, um “atacarejo” de grande porte, registrou um aumento significativo de 36,2% em sua receita, atingindo R\$ 3,15 bilhões, em comparação com o mesmo trimestre do ano anterior.

Dentro do grupo, o Assaí possui a maior área construída e atende tanto pequenas e médias empresas quanto consumidores finais. Sua participação nas vendas totais cresceu para 32% neste trimestre, evidenciando seu impacto no mercado. A expansão do Assaí tem sido notável, com a abertura de sete novas lojas no último trimestre de 2015 e previsão de inauguração de 12 a 15 novas unidades para 2016.

Belmiro Gomes, presidente da rede, atribui o rápido crescimento das novas lojas à expansão para regiões anteriormente não atendidas por esse modelo de negócio. Ele também destaca o papel da crise econômica, com mais consumidores buscando preços mais baixos. Enquanto o setor de eletroeletrônicos e móveis sofreu uma queda de 5,5%, o segmento alimentício, onde o Assaí opera, demonstrou maior resistência à crise, crescendo 10,9%, conforme afirmou Ronaldo Labrudi, diretor-presidente da empresa. O gráfico abaixo ilustra o número de lojas de cada modelo nos últimos trimestres, incluindo as lojas de proximidade, como o Minuto Pão de Açúcar e o Minimercado Extra.

Número de lojas do setor alimentar



Fonte: Negócios de EXAME.com. (11/05/2016)

## **Exercícios propostos:**

1. Segundo PETER & CERTO (2012) adaptado de BROWN. J.F. (1986 p.55), os gestores deverão prestar atenção a todas as variáveis ambientais em diferentes níveis e dimensões para a correta abordagem do tema. Dentre as análises que podemos fazer no âmbito da administração estratégica é possível destacar algumas. Pesquise no texto do capítulo 1 quais são e descreva a sua importância.

2. Segundo a pesquisa realizada por Robson e Richard (1982 p.80), o processo de administração estratégica ao contar com o compromisso de longo prazo dos executivos da empresa, tende a aumentar a lucratividade das empresas por meio do maior comprometimento com as metas e objetivos. Pesquise no texto do capítulo 1 e descreva as ações de responsabilidade do profissional de gestão na gestão estratégica e destaque a sua importância.

## UNIDADE II – Áreas que a estratégia abrange

### **O que você vai aprender:**

- Áreas funcionais da Gestão Estratégica;
- Tópicos especiais em Gestão estratégica;
- A implementação da Gestão estratégica nas empresas;

### **Ao final da unidade você será capaz:**

- Compreender a função da estratégia nas áreas funcionais;
- Em quais áreas aplicar a estratégia organizacional;
- As melhores práticas para implementar a estratégia.

## 2- Áreas funcionais da Gestão Estratégica

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2010), os gestores deverão analisar as funções administrativas da empresa e compreender de que maneira elas influenciam os procedimentos da Gestão estratégica e qual o tipo de integração é necessário. As funções que deverão ser destacadas para a Gestão estratégica são as de finanças, produção e marketing. Outros autores costumam adicionar a área de recursos humanos (quarta área) nas áreas funcionais de gestão que influenciam a Gestão estratégica, também existem correntes que indicam a inclusão da pesquisa e desenvolvimento (quinta área) nas áreas funcionais da Gestão estratégica (PETER & CERTO, 2012). Apesar da importância de todas as áreas citadas, daremos destaque em nossos estudos às três áreas funcionais citadas acima, porém as outras serão abordadas dentro do seu contexto.

A primeira área que iremos abordar é o Marketing na Gestão Estratégica, mas antes se faz necessária a abordagem da definição de marketing, segundo a *American Marketing Association* (AMA):

“Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para a gerência de relacionamentos com eles de forma que beneficie a organização e seus stakeholders” (AMA, 2017).

Na definição de Marketing, o destaque é a importância dos clientes, o marketing na gestão estratégica é de fundamental importância para cumprir a estratégia na dimensão mercadológica ao entregar valor para os clientes por meio das ações definidas em consonância com a Administração Estratégica. As Operações na Administração Estratégica influenciam a ação dos colaboradores responsáveis pela produção de produtos e serviços que a empresa oferece ao mercado-alvo. As operações alinhadas a gestão estratégica permitem a entrega de valor por meio de atividades coordenadas ponto a ponto com as estratégias organizacionais permitindo aos clientes experimentar as promessas

As Finanças na Gestão estratégica têm a função de prover a análise de indicadores para compor a tomada de decisão direcionada ao cumprimento das estratégias da empresa. Segundo Gitman (1997), as finanças são a “a arte e a ciência de administrar fundos”, na gestão estratégica são analisadas as relações financeiras, o ponto de equilíbrio e o valor líquido presente.

## 2.1– Tópicos especiais em Gestão estratégica

Segundo Peter e Certo (2012), o processo de administração estratégica, além das áreas funcionais, possui dois outros campos de ação consolidados na década de 2010 nas organizações. O primeiro refere-se às operações internacionais das empresas por meio do avanço das operações logísticas e as facilidades operacionais oferecidas por países asiáticos, possibilitando a diminuição de custos e a colocação de produtos e mercadorias nos principais mercados internacionais. Segundo o *Supply Chain Council* (2002) a "cadeia de suprimento abrange todos os esforços envolvidos na produção e na entrega de um produto final desde o fornecedor do fornecedor até o cliente do cliente", esta frase claramente destaca a importância da logística para a Gestão estratégica. Entretanto, as empresas também deverão prestar atenção às questões referentes à responsabilidade social devido a adoção do conceito por uma importante parcela de consumidores socialmente responsáveis que dão preferência as marcas que observam o respeito as pessoas e ao meio ambiente ao longo de toda a cadeia produtiva.

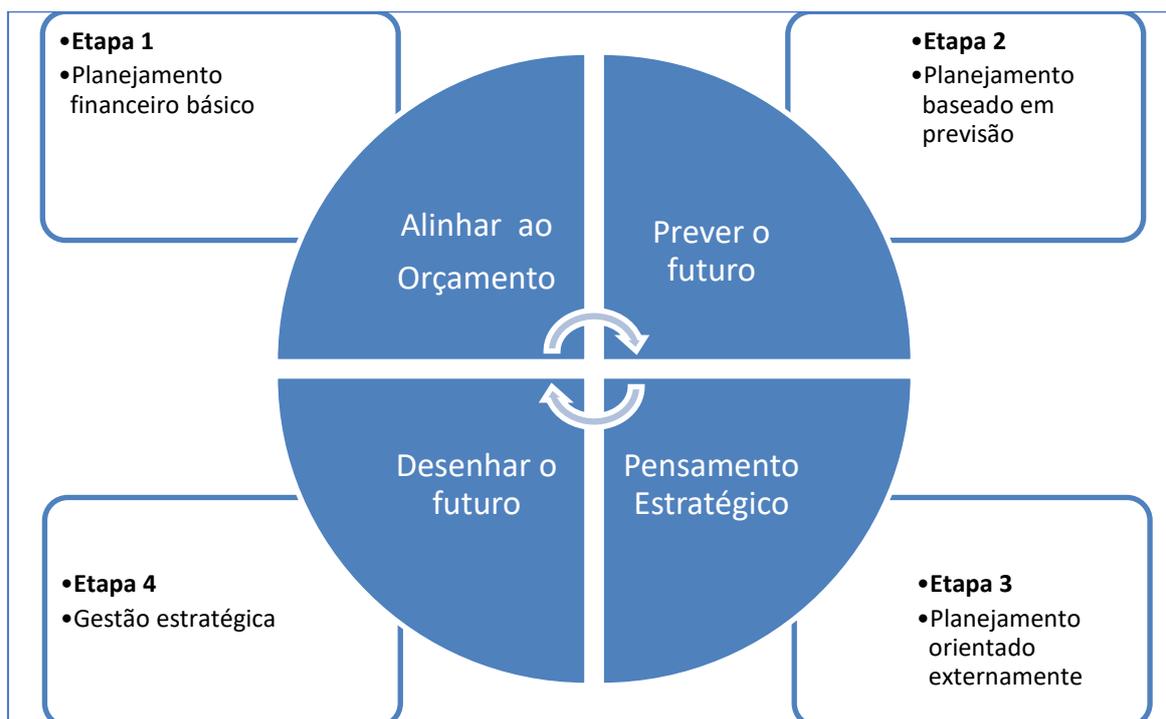
A relação entre as Operações internacionais e a Gestão estratégica é obrigatória para todas as organizações, sendo que devido a um elevado número de empresas optar pela expansão para novos mercados podemos observar uma escalada da utilização de normas padrão em termos de qualidade, produtividade e custos que passaram a pressionar o desenvolvimento de empresas que ainda não tinham interesse nas operações internacionais. Estes fatos levaram as empresas a considerar as questões internacionais no processo de Gestão estratégica.

A maior exigência dos consumidores éticos ao redor do globo, levaram as empresas a incluírem a questão da Responsabilidade Social e Gestão estratégica no processo de planejamento. Segundo o *Business for social Responsibility*, a responsabilidade social “é definida pela relação que a empresa estabelece com todos os seus públicos (stakeholders) no curto e no longo prazo” (ETHOS, 2007). Os públicos de uma organização devem ser analisados para que a Gestão estratégica possa incluir respostas as demandas atuais e futuras relacionadas a transparência das atividades da empresa, menor impacto no meio ambiente e interesse em se relacionar genuinamente com as comunidades ao longo da cadeia produtiva, a sociedade e o Governo. Estas ações criam uma valorização e respeito a marca dos vários públicos da empresa colaborando no cumprimento eficiente e eficaz dos objetivos e das metas organizacionais.

## 2.2– A implementação da Gestão estratégica nas empresas

Os administradores e gestores concordam que a implementação da Administração e Gestão estratégica nas organizações seja tratada como uma questão importante para a manutenção da competitividade das empresas. Entretanto, o processo de mudança de cultura e desenvolvimento de ações voltadas à Gestão estratégica não é uma tarefa fácil e requer tempo e esforços coordenados. Devido às barreiras encontradas nas empresas aos processos de mudanças conhecida como “Zona de Conforto” ou um conjunto de ações, pensamentos e comportamentos próprios de uma pessoa ou grupos de pessoas que não representem uma situação de mudança de hábitos. Estas barreiras acabam fazendo com que os processos vigentes sofram adaptações ao longo dos anos para atender as necessidades das empresas.

Figura 2.1 Etapas do desenvolvimento de um processo de Gestão Estratégica.



Fonte: Adaptado de Gluck, F.W., Kaufman, S.P. and Walleck, A.S., (1980) Strategic management for competitive advantage. Harvard Business Review, July/August, 154-161

As etapas para o desenvolvimento da Gestão estratégica devem ser cuidadosamente implementadas por meio do acompanhamento da mudança de atitude dos envolvidos, sendo que a seguir descreveremos os detalhes de cada etapa descrita na figura 2.1. Segundo Gluck, F.W., Kaufman, S.P. and Walleck, A.S., (1980) na etapa 1 o planejamento financeiro básico consiste na análise dos controles operacionais, elaboração do orçamento anual e ter foco na estrutura funcional da organização. O documento gerado por meio da análise dos indicadores financeiros servirá de base para a etapa 2, sendo que os gestores realizarão o planejamento para o crescimento da empresa, baseado na análise do ambiente que irão gerar a previsão de longo prazo e a alocação dos recursos. A partir desta análise passamos para a etapa 3 iniciando-se por meio da busca de respostas as demandas do mercado e a ação da concorrência, num segundo momento é importante aprofundar a avaliação da concorrência, na sequência são avaliadas as variáveis estratégicas e a alocação dos recursos por ação. Após estas etapas temos a quarta etapa que consiste na união dos recursos para obter a vantagem competitiva (pensamento estratégico), a escolha da

estrutura de planejamento, o processo criativo do planejamento dotado de flexibilidade para atender as demandas da empresa e complementa esta etapa a revisão ponto a ponto do “Sistema de valores socioculturais atuante e clima organizacional” para projetar como a empresa deverá ser no futuro.

## Exercícios resolvidos:

1- Segundo a *American Marketing Association (AMA)*, “Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para a gerência de relacionamentos com eles de forma que beneficie a organização e seus stakeholders” (AMA, 2004). Ao observarmos a definição de marketing, o destaque é a importância dos clientes, o marketing na gestão estratégica é de fundamental importância para cumprir a estratégia na dimensão mercadológica ao entregar valor para os clientes por meio das ações definidas em consonância com a Administração Estratégica. Qual a importância das operações e das finanças na Administração Estratégica?

**Resposta:** As Operações na Administração Estratégica influenciam a ação dos colaboradores responsáveis pela produção de produtos e serviços que a empresa oferece ao mercado-alvo. As operações alinhadas a gestão estratégica permitem a entrega de valor por meio de atividades coordenadas ponto a ponto com as estratégias organizacionais permitindo aos clientes experimentar as promessas. Já as Finanças na Gestão estratégica têm a função de prover a análise de indicadores para compor a tomada de decisão direcionada ao cumprimento das estratégias da empresa. Segundo Gitman (1997), as finanças são a “a arte e a ciência de administrar fundos”, na gestão estratégica são analisadas as relações financeiras, o ponto de equilíbrio e o valor líquido presente.

2- Segundo Peter e Certo (2012), o processo de administração estratégica, além das áreas funcionais, possui dois outros campos de ação consolidados na década de 2010 nas organizações. Procure no texto quais são estes campos e descreva a sua relevância.

**Resposta:** O primeiro campo refere-se às operações internacionais das empresas por meio do avanço das operações logísticas e as facilidades operacionais oferecidas por países asiáticos, possibilitando a diminuição de custos e a colocação de produtos e mercadorias nos principais mercados internacionais. Segundo o *Supply Chain Council* (2002) a "cadeia de suprimento abrange todos os esforços envolvidos na produção e na entrega de um produto final desde o fornecedor do fornecedor até o cliente do cliente", esta frase claramente destaca a importância da logística para a Gestão estratégica. Entretanto, as empresas também deverão prestar atenção às questões referentes à responsabilidade social devido a adoção do conceito por uma importante parcela de consumidores socialmente responsáveis que dão preferência as marcas que observam o respeito as pessoas e ao meio ambiente ao longo de toda a cadeia produtiva.

### **Aplicações do conceito:**

Como o Magazine Luiza está se adaptando para lucrar na crise.

O presidente do Magazine Luiza, Frederico Trajano, destacou que a empresa adotou uma série de medidas além de simplesmente cortar custos, como revelado nos resultados do primeiro trimestre. O lucro atingiu R\$ 5,3 milhões, um aumento de 84,2% em relação ao ano anterior, impulsionando o aumento de 21% nas ações da empresa na bolsa. Com a consultoria Galeazzi auxiliando na reestruturação há cerca de um ano, a empresa implementou diversas iniciativas para se adaptar ao atual cenário de menor demanda, incluindo abertura de 27 lojas e cortes administrativos e operacionais.

A renegociação de contratos e a revisão de processos visam eliminar desperdícios, resultando em uma redução de despesas de R\$ 19 milhões. Trajano ressaltou o bom desempenho da empresa, apesar da pressão inflacionária. O crescimento das vendas, aumento da margem bruta e uma gestão mais eficiente das despesas contribuíram para um aumento de 13% no EBITDA, totalizando R\$ 144 milhões.

Uma decisão estratégica importante foi o investimento em marketing direcionado e digital, em vez de campanhas nacionais genéricas. O Magazine Luiza adotou ações regionais, visando públicos específicos e locais distintos, o que resultou em um aumento de 2,6% na receita bruta, atingindo R\$ 2,7 bilhões. Embora as vendas nas mesmas lojas tenham caído 6%, o faturamento no e-commerce cresceu 28%, representando agora 22% do total faturado.

Frederico destacou a intenção de aumentar a participação no e-commerce, com parcerias para operar *marketplaces*. Uma diretoria foi criada para essa área, e a primeira loja virtual de terceiros, a Época Cosméticos, já está em funcionamento. A empresa pretende atrair parceiros de diversas áreas até o final do ano, como produtos pet, confecção e livrarias, com critérios rigorosos para garantir a experiência do consumidor.

Fonte: Negócios e Gestão EXAME.com. (06/05/2016)

## Exercícios propostos:

1. Os administradores e gestores concordam que a implementação da Administração e Gestão estratégica nas organizações seja tratada como uma questão importante para a manutenção da competitividade das empresas. Analise o texto e descreva quais são as etapas para a implementação da Administração Estratégica e a sua importância para a organização.

2. A maior exigência dos consumidores éticos ao redor do globo, levaram as empresas a incluírem a questão da Responsabilidade Social e Gestão estratégica no processo de planejamento. Analise o texto e responda o significado de responsabilidade social segundo o *Business for social Responsibility* e a sua importância para as organizações.

## UNIDADE III – Atividades para a implementação da estratégia

### **O que você vai aprender:**

- O processo de Gestão Estratégica;
- Estrutura dos ambientes da organização;
- Técnicas de análise de ambiente;

### **Ao final da unidade você será capaz:**

- Entender cada passo da implementação da estratégia;
- Aplicar as técnicas para estruturas os ambientes da organização;
- Analisar o ambiente interno, externo e de tarefa.

### 3. O processo de Gestão Estratégica

Neste capítulo iremos detalhar os tópicos descritos nos capítulos anteriores, abordaremos a importância da análise do ambiente e desvendaremos os segredos que levarão você a ficar pronto para tomar decisões no âmbito da gestão estratégica. A análise do ambiente para que a empresa faça os ajustes necessários para a elaboração e implementação das estratégias.

#### 3.1- Análise do ambiente

Segundo Peter e Certo (2012) análise ambiental consiste no monitoramento do ambiente no qual a organização está interagindo na busca e mapeamento das oportunidades e das ameaças para elencar os riscos conhecidos e a probabilidade destes riscos acontecerem e virem a prejudicar a busca do cumprimento das metas e objetivos das empresas. Os gestores acreditam que o conhecimento do ambiente organizacional aumenta a oportunidade de se alcançar o resultado planejado pelas empresas, por este motivo as empresas devem constantemente avaliar os indicadores das mudanças ambientais para planejar as futuras decisões.

O ambiente está em constante mudança e a sua força não pode ser enfrentada pelas empresas, na realidade as empresas devem se adaptar as mudanças no ambiente e usar a força das tendências a seu favor. Uma mudança no ambiente tecnológico pode ser uma ameaça para uma organização que não está acompanhando a mudança, mas será uma oportunidade para as empresas que conseguiram mapear a força da mudança e acompanharam a evolução tecnológica para no momento certo se beneficiarem da oportunidade.

##### 3.1.1 - Razão da Análise Ambiental

As empresas empregam diferentes técnicas e ferramentas para a análise do ambiente, porém a razão é a mesma para todas, conseguir obter dados para gerar

informação estratégica para o processo de tomada de decisão e planejar medidas contingenciais para superar os riscos e obter o sucesso. Os gestores enfrentam variáveis ambientais que passam por choques econômicos (Plano Collor em fevereiro de 1990), crises econômicas por região geográfica (Crise asiática no verão de 1997) e o mapeamento dos fatores internos (competências distintivas e recursos). A análise pode ser por setor da indústria e normalmente é realizada por associações, por exemplo: O caderno de tendências da Associação Brasileira das Indústrias de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA) entre outras. Estas associações recebem informações dos associados e compram pesquisas de empresas especializadas em pesquisa de mercado e inteligência de mercado, por exemplo, a germânico-americana NIELSEN e a francesa IPSOS Marplan.

### 3.1.2 - Postura e orientação para a análise do ambiente nas empresas

Segundo Peter e Certo (2012), a análise do ambiente se realizada com as devidas adequações ao cenário no qual a empresa está inserida, aumenta a possibilidade de sucesso no esforço para alcanças os objetivos e metas organizacionais. Segundo os autores as organizações podem adotar três posturas para a análise. A primeira postura é a orientação para as políticas. A principal razão para a adoção desta postura baseia-se em manter um canal de comunicação com a alta administração informada em relação as principais tendências verificadas no ambiente. Esta postura adota algumas características:

- a. - Avaliar a empresa como um todo;
- b. - Acesso irrestrito à alta administração;
- c. - Provê à alta administração a capacidade de uma visão estratégica mais ampla para reagir rapidamente às mudanças do ambiente, com destaque as leis, normas e atitudes;

A análise do ambiente voltada para as políticas não apresenta uma estrutura rígida e o relacionamento desta postura com o planejamento organizacional formal se

mostra indireto e informal. A segunda postura é a orientação para o planejamento estratégico integrado. Esta abordagem parte da premissa de que a troca de informações entre os altos executivos e os gerentes de unidade proporciona a melhora do desempenho da organização ao manter estes profissionais atualizados com as mudanças que ocorrem no ambiente da organização. Esta postura destaca algumas características:

- a. As pessoas responsáveis por este tipo de análise atuam nos níveis organizacionais e divisionais integrando-se com as equipes de planejamento da organização.
- b. Esse tipo de sistema ocupa-se em analisar questões específicas dentro do processo de gestão estratégica.
- c. Genericamente estas atividades ocupam-se em realizar previsões do ambiente para a construção de hipóteses básicas em relação ao planejamento empresarial e fornecer informações detalhadas do ambiente no decorrer do processo de planejamento estratégico.

A terceira postura é a orientação para a função. A ação específica deste tipo de abordagem é aprimorar o desempenho da empresa ao delimitar informações do ambiente relativas ao desempenho de funções específicas da empresa. Esta abordagem tem as seguintes características:

- a. Normalmente é utilizada para aprimorar uma função específica;
- b. As funções podem ser amplas (ex: melhorar na análise de desempenho) ou restritas (aprimoramento do setor de licitações).
- c. Os analistas abordam questões bem delimitadas em relação aos assuntos;
- d. O sistema operado por eles normalmente é integrado ao processo de planejamento da empresa para aquela função específica.

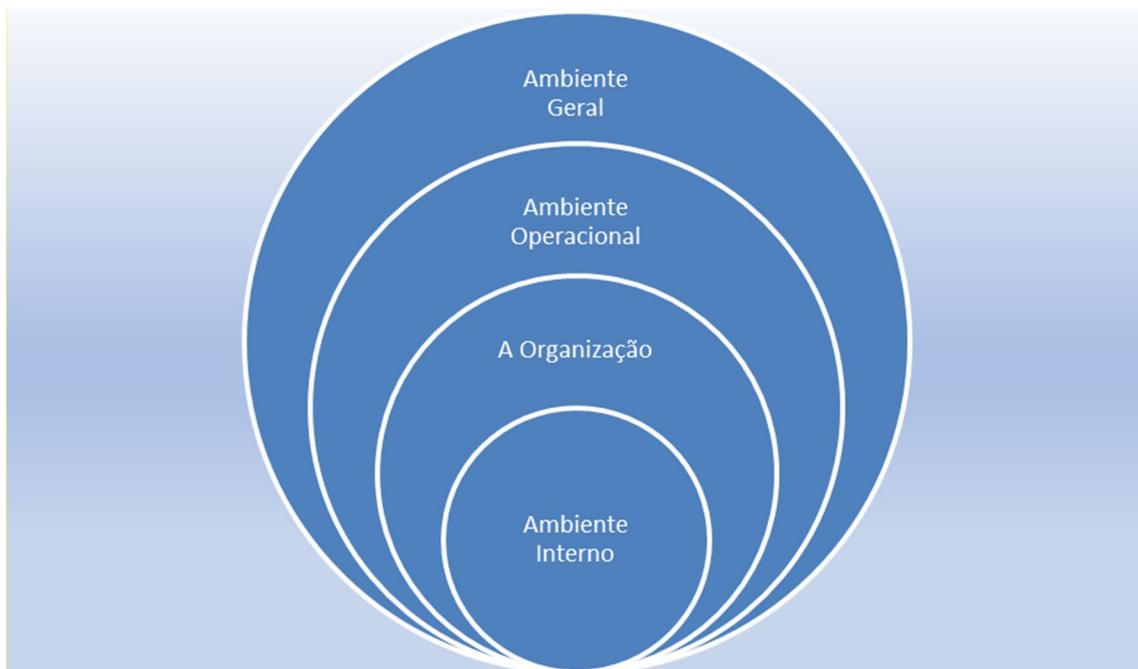
Ao analisarmos as três posturas a postura voltada para a política é considerada a mais ampla no campo de ação da empresa e com menor relação com o processo de planejamento formal da empresa. A postura voltada para a função mostra-se como um contraponto da política ao dirigir-se diretamente as questões do ambiente interno da empresa. O planejamento estratégico integrado é o que mais se aproxima do processo de planejamento formal da empresa. Além destas posturas acima apresentadas os

administradores poderão utilizar abordagens que delimitem situações do ambiente mais voltada as necessidades específicas da empresa.

### 3.2 - Estrutura dos ambientes da organização

As organizações ocupam um local no mercado repleto de outras organizações regras e práticas. Para o estudo do ambiente da organização é necessária uma estrutura para que os administradores possam tomar como base no processo de análise. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2010) o ambiente geral é composto por variáveis que não podemos controlar, mas que podemos observar e adaptar a organização às suas mudanças, compõem o ambiente geral: O segmento demográfico; econômico, político/jurídico; sociocultural; segmento tecnológico e segmento global. Já para Peter & Certo (2012) o ambiente geral é composto por outros ambientes, a saber: O ambiente operacional que contém a organização com o seu ambiente interno.

Figura 3.1 - A organização, os níveis de seu ambiente e os componentes desses níveis.



Fonte: Adaptado de Peter & Certo, 2012 p.31

No componente econômico do ambiente geral, observamos o Produto Interno Bruto (PIB) e a sua composição por meio do estudo dos setores econômicos, os lucros obtidos nas operações financeiras, o acompanhamento das taxas de inflação, da produtividade por setor, a taxa de emprego, taxa de juros entre outros indicadores estratégicos para a empresa (Peter & Certo, 2012). Após a análise do componente econômico devemos analisar o componente social ou demográfico, este segmento descreve a sociedade que compõem o ambiente no qual a empresa está localizada. Podemos analisar neste componente os níveis educacionais, os usos e costumes, as crenças, a mobilidade social e outros indicadores estratégicos para empresa (Peter & Certo, 2012).

O componente político/jurídico é o campo de ação de vários grupos de influência, estes grupos mobilizam o poder público e as instâncias de poder que o compõem para que as suas demandas sejam atendidas. Estas disputas podem ser observadas no âmbito municipal, estadual e também entre países e blocos econômicos, por exemplo: A União Europeia, a Área de Livre Comércio das Américas (ALCA) entre outros. As mudanças advindas das decisões das políticas de regulamentação influenciam a concorrência nos vários âmbitos citados acima (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2010).

O componente tecnológico é formado por várias instituições e iniciativas direcionadas para a criação e aprimoramento de materiais, processos, produtos e serviços por meio de investimentos das organizações voltadas a pesquisa e desenvolvimento. A criação de novos conhecimentos pode resultar desde melhorias incrementais a tecnologias de ruptura de mercado. A mudança nas últimas décadas tem aumentado expressivamente devido ao mercado financeiro avaliar positivamente o investimento em pesquisa e desenvolvimento e punir a falta de visão de algumas organizações que erram as suas previsões (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2010).

A análise do componente global tem importância estratégica que se distingue dos outros componentes ao avaliarmos que este componente abrange novos mercados, os mercados em desenvolvimento e o constante acompanhamento das variáveis políticas internacionais e as competências distintivas necessárias para a adequação cultural necessária para a atuação em mercados globais. A queda das

fronteiras internacionais representa uma oportunidade para as empresas que praticam a gestão estratégica e uma ameaça para as empresas que inadvertidamente sentem-se seguras nos mercados nacionais (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2010).

Após a leitura de todos os componentes do ambiente geral podemos afirmar que a sua análise é fundamental para identificar as oportunidades e tendências contidas nos elementos externos. Devido ao caráter de previsão encontrado na análise do ambiente também são necessárias à delimitação das ameaças e a probabilidade de elas ocorrerem.

### 3.2.1 - Ambiente operacional

Segundo Peter e Certo (2012), o ambiente operacional é composto por setores que se relacionam e influenciam diretamente a organização. A seguir iremos abordar cada componente do ambiente operacional. Os clientes representam um componente fundamental para o desenho das estruturas e da própria estratégia que permitam criar valor para os segmentos escolhidos pela empresa. O perfil dos clientes deve ser delineado em profundidade para que a estratégia possa refletir as demandas e atender as características de comportamento para a elaboração de mercadorias, produtos e serviços que a empresa irá oferecer.

O segundo componente do ambiente operacional são os concorrentes, sendo que as organizações que atendem um mesmo segmento de clientes irão disputar os mesmos recursos no mercado. Outro ponto fundamental é a análise das potencialidades e das fragilidades dos concorrentes, planos que eles pretendem desenvolver e a capacidade de resposta as estratégias que estão sendo implementadas no mercado. O terceiro componente é a mão de obra. Em um determinado setor as empresas deverão verificar a disponibilidade de mão de obra para operacionalizar as atividades-chave, em alguns casos as vantagens oferecidas para a instalação da planta fabril em determinada região não superam a escassez da mão de obra especializada para atingir as metas e objetivos organizacionais. Por este motivo, avaliar a mão de obra disponível influencia diretamente na Gestão estratégica.

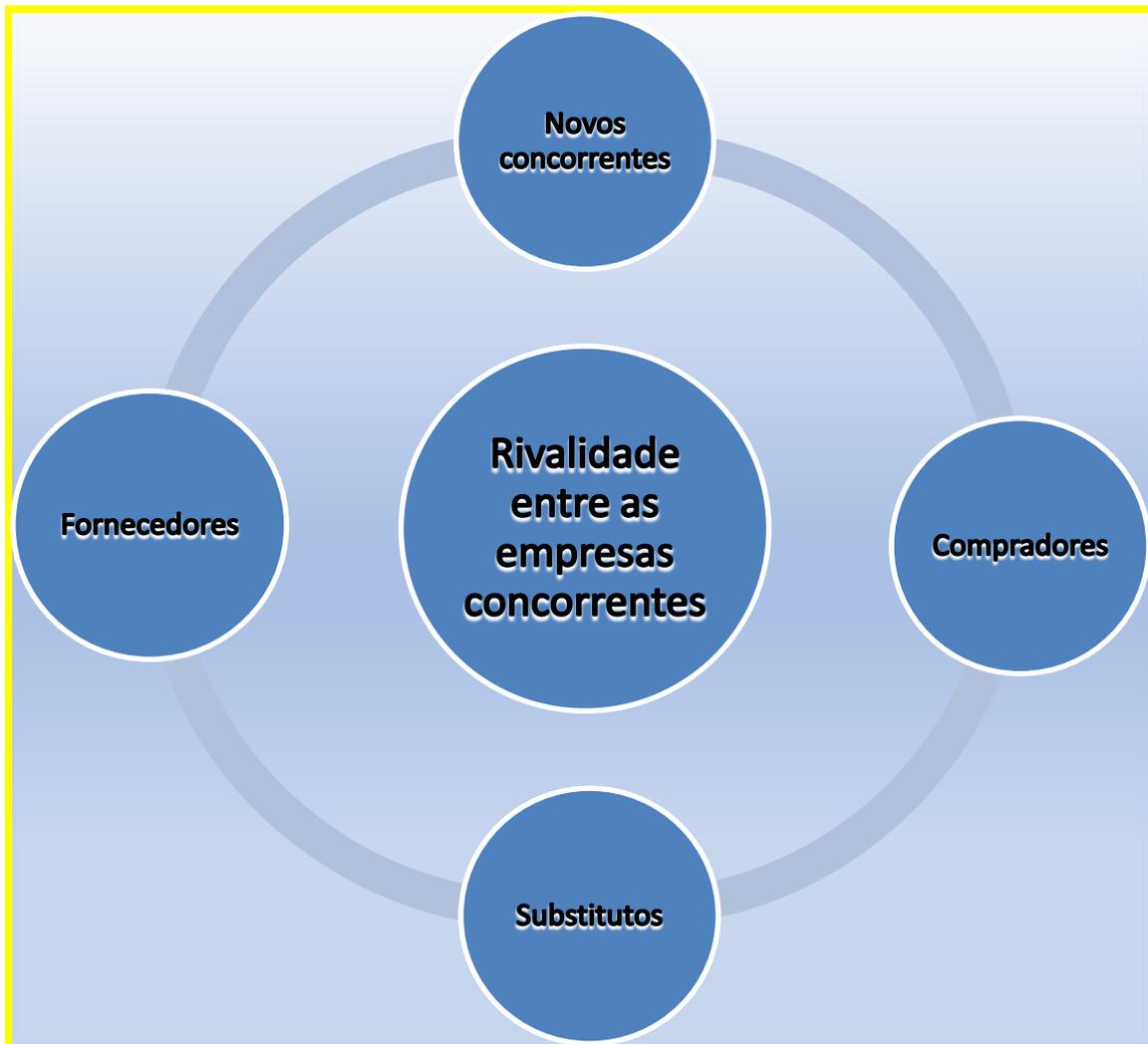
O quarto componente é o fornecedor, semelhante ao que comentamos em relação à mão de obra os fornecedores representam todas as variáveis que a empresa desenvolveu para elaborar seus produtos ou entregar os serviços. Os recursos que deverão ser transformados nos processos deverão obedecer a uma programação que não depende apenas da empresa, mas da parceria que ela desenvolveu com seus fornecedores para entregar produtos e serviços com um valor superior aos seus concorrentes a preços competitivos.

O quinto componente é o internacional, este componente leva em consideração as questões das variáveis ambientais emergentes em âmbito global e que atingem as empresas que competem nestes mercados e as empresas que não estão no mercado internacional, mas sofrem a pressão de organizações transnacionais que pretendem conquistar uma fatia do mercado nacional no qual elas estão inseridas. Outro fato relevante é o expressivo aumento do número de empresas que estão estendendo as suas operações para os mercados internacionais fazendo com que o componente global seja levado em consideração por todas as empresas que praticam a gestão estratégica independentemente do mercado no qual atuam (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2010).

### 3.2.2 - Análise do Setor (Ambiente da indústria)

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2010), o setor da indústria é caracterizado por um conjunto de empresas que produz produtos com características semelhantes, sendo que por este motivo os produtos são considerados substitutos próximos. Por este motivo estas indústrias estudam as estratégias das outras e esta prática colabora para uma rica combinação de estratégias competitivas que as organizações implementam na busca de retornos acima da média. Michael Porter (1986), elucidou as forças competitivas no mercado conforme podemos ver na figura 3.2

Figura 3.2 – Cinco forças competitivas de mercado



Fonte: Adaptado de PORTER, M.E. *Estratégia Competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. 17ª. Ed. São Paulo: Campus, 1986

A abordagem da análise do ambiente do setor da indústria por meio das cinco forças competitivas de Porter é considerada um avanço em relação aos modelos anteriores. No passado as empresas preocupavam-se em analisar apenas os seus concorrentes diretos, porém após o modelo de Porter os administradores perceberam que a competição ocorre em um nível mais amplo fazendo com que as empresas analisem possíveis concorrentes e analise possíveis clientes que são atendidos por outras empresas. Também no modelo de Porter são abordadas as questões do poder de negociação de cada uma das forças do mercado, sendo que por meio da análise de todos estes elementos é possível aprimorar a Gestão estratégica e ampliá-la em

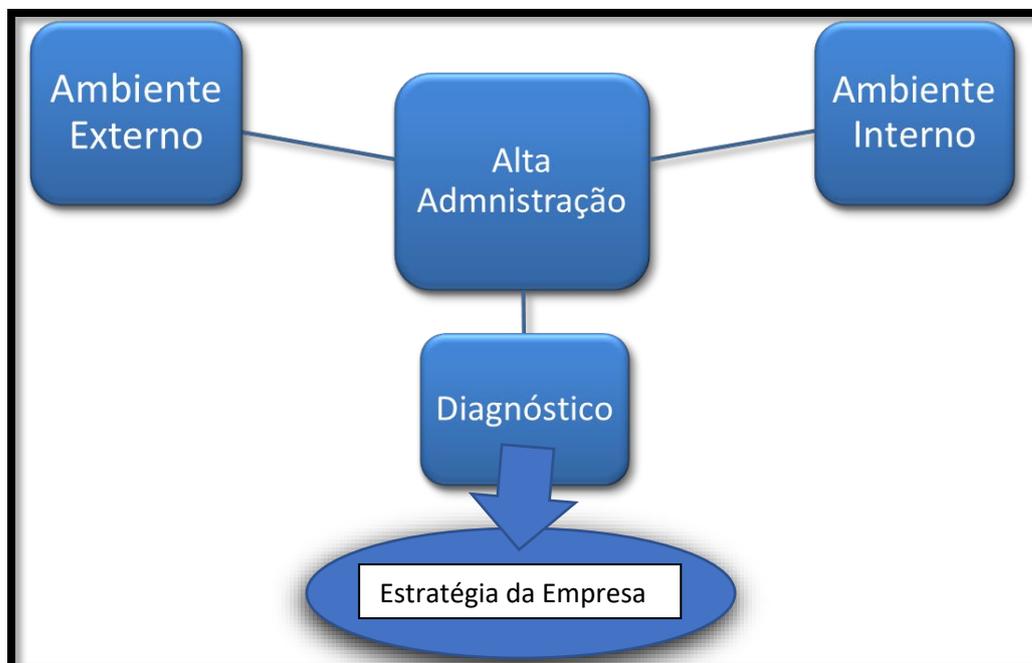
campos de ação que normalmente não seriam levados em consideração se as empresas utilizassem os modelos anteriores ao de Porter (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2010).

### 3.3.3 - Técnicas de análise de ambiente

Segundo Peter e Certo (2012) a Administração estratégica conta com uma série de técnicas para a análise do ambiente, estas técnicas podem ser incorporadas no processo de planejamento das empresas para facilitar a organização de informações que serão sistematizadas e analisadas. A seguir analisaremos algumas técnicas:

- Exame do Ambiente: Esta técnica sistematiza as informações do ambiente relacionadas aos eventos e seu impacto nos ambientes interno e externo da organização. Estas informações ajudarão na elaboração do diagnóstico do ambiente e nortearão as diretrizes da empresa conforme podemos acompanhar na figura 3.3.

Figura 3.3 – Exame do ambiente



Fonte: Elaborada por Alexandre Fillietaz.

Ao analisarmos as técnicas de análise do ambiente podemos observar várias alternativas utilizadas pelas empresas. Peter e Certo (2012) destaca os tipos mais utilizados que iremos abordar a seguir:

a. **Sistemas descontínuos de análise:** Este tipo de análise estuda o histórico de um fator estratégico do ambiente em um momento de risco de crise ambiental, por exemplo: a crise do sistema hídrico que obrigou o governo a utilizar as usinas termoeletricas acarretando o aumento do preço da energia. Ao analisar o passado as empresas podem planejar medidas contingenciais para enfrentar o problema com soluções específicas.

b. **Sistemas permanentes de análise:** Este tipo de análise estuda as principais variáveis do ambiente por meio da adoção de uma regularidade, normalmente de um ano. A empresa monta um comitê e analisa a evolução de um ano das variáveis ambientais e projeta as mudanças e ajustes necessários para o próximo ano para atingir os objetivos organizacionais. Apesar da projeção anual a empresa fica atenta para mudanças não previstas que podem criar alterações importantes no ambiente.

c. **Sistemas contínuos de análise:** Diferente dos outros sistemas este está voltado principalmente para o futuro, sendo que a análise das variáveis ambientais está direcionada para um determinado componente da estrutura organizacional. Esse tipo de análise usa uma abordagem contínua por meio de ferramentas específicas para a análise do ambiente, e profissionais dedicados exclusivamente para esta atividade.

A adoção dos sistemas de análise obedece a uma sequência natural, as organizações iniciam a análise do ambiente geralmente por meio do método descontínuo de análise. A medida que o segmento da empresa ganha importância adota-se o método permanente de análise, subsequentemente a importância e complexidade do componente organizacional em resposta ao mercado pode com o tempo requerer a mudança para a análise contínua das variáveis ambientais.

### 3.3.4 - Diagnóstico do processo de Análise do Ambiente

As ações de análise do ambiente nas organizações visam o cumprimento das metas e objetivos e o êxito destas ações dependerá da qualidade das ações implementadas. Geralmente podemos observar que algumas análises contribuem mais

para o resultado do que outras, por esta razão o monitoramento constante é necessário para se medir a efetividade das ações e corrigir os rumos quando for necessário. A seguir iremos estudar juntos algumas recomendações de Peter e Certo (2012) para a realização de uma análise ambiental de sucesso:

- A análise deverá ser conceitualmente ligada às atividades de planejamento: As empresas buscam o envolvimento dos principais profissionais responsáveis pelo planejamento em atividades de análise ambiental. Este tipo de decisão faz com que os resultados da análise sejam diretamente aplicados no processo de planejamento organizacional ajudando a fixar as diretrizes de longo prazo.

a. A alta administração deverá receber informações da análise do ambiente: A alta administração é a responsável pelos rumos da empresa e deverá ser considerada a principal destinatária das informações relacionadas a mudança no ambiente. Outro ponto importante a ser levado em consideração é o planejamento em relação ao tipo de informação que a alta administração deverá receber e a necessidade de mudanças na estrutura dos relatórios com o passar do tempo.

b. A alta administração deverá apoiar as atividades de análise do ambiente: Os envolvidos no processo de análise do ambiente deverão ser incentivados e apoiados pela alta administração por meio de ações que não deixem espaço para dúvidas. Apenas por meio deste apoio e incentivo as informações advindas do processo terão valor, deverá haver um envolvimento genuíno, um verdadeiro trabalho integrado com a alta administração.

c. A análise do ambiente deverá ser feita por profissionais especializados em estratégia: As áreas que compõem uma organização devem ser conhecidas profundamente pelos estrategistas para que eles possam analisar as potencialidades e fragilidades do ambiente interno e fazerem uma projeção de cenários visando à identificação dos riscos e oportunidades. Por este motivo os analistas deverão ter um forte viés estratégico.

Resumidamente, a análise do ambiente é um processo de constante acompanhamento do ambiente interno e externo da organização, exigindo revisões

programadas visando identificar as ameaças e oportunidades no curto, médio e longo prazo. Segundo Peter e Certo (2012) esta análise se dá em três níveis: No ambiente interno delimitando as potencialidade e fragilidades dos departamentos de “marketing, financeiro, equipe de profissionais e equipe de produção”. No ambiente de tarefa composto pelos “clientes, concorrentes, mão de obra, concorrência, fornecedores e fatores de influência internacional”. E ambiente geral composto pela variável “econômica, social, política, legal e tecnológica”.

## Exercícios resolvidos:

1. As empresas empregam diferentes técnicas e ferramentas para a análise do ambiente, porém a razão é a mesma para todas, conseguir obter dados para gerar informação estratégica para o processo de tomada de decisão e planejar medidas contingenciais para superar os riscos e obter o sucesso. Quais são os desafios que os gestores enfrentam e que justificam a análise do ambiente?

### **Resposta:**

Os gestores enfrentam variáveis ambientais que passam por choques econômicos (Plano Collor em fevereiro de 1990), crises econômicas por região geográfica (Crise asiática no verão de 1997) e o mapeamento dos fatores internos (competências distintas e recursos). A análise pode ser por setor da indústria e normalmente é realizada por associações, por exemplo: O caderno de tendências da Associação Brasileira das Indústrias de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA) entre outras. Estas associações recebem informações dos associados e compram pesquisas de empresas especializadas em pesquisa de mercado e inteligência de mercado, por exemplo, a germânico-americana NIELSEN e a francesa IPSOS Marplan.

2. Segundo Peter e Certo (2012), a análise do ambiente se realizada com as devidas adequações ao cenário no qual a empresa está inserida, aumenta a possibilidade de sucesso no esforço para alcanças os objetivos e metas organizacionais. Segundo os autores as organizações podem adotar três posturas para a análise. Descreva brevemente as posturas indicadas pelos autores.

### **Resposta:**

A primeira postura é a orientação para as políticas. A principal razão para a adoção desta postura baseia-se em manter um canal de comunicação com a alta administração informada em relação as principais tendências verificadas no ambiente.

A segunda postura é a orientação para o planejamento estratégico integrado. Esta abordagem parte da premissa de que a troca de informações entre os altos executivos e os gerentes de unidade proporciona a melhora do desempenho da organização ao manter estes profissionais atualizados com as mudanças que ocorrem no ambiente da organização.

A terceira postura é a orientação para a função. A ação específica deste tipo de abordagem é aprimorar o desempenho da empresa ao delimitar informações do ambiente relativas ao desempenho de funções específicas da empresa.

### **Aplicação do conceito:**

As empresas implementam políticas para garantir que sua estratégia seja claramente definida para os investidores, evitando que estes invistam em suas ações sem entender plenamente seu direcionamento. Essas políticas estabelecem as bases, princípios e precauções que a empresa pretende adotar e evitar, visando evitar quedas inesperadas nos lucros devido à falta de cuidado com a estratégia.

Um exemplo disso é a política do Google, cuja principal fonte de receita advém dos recursos financeiros gerados pelos anúncios. Através do *AdWords*, o Google fornece uma plataforma de anúncios para milhões de clientes em todo o mundo. No entanto, a empresa é seletiva quanto aos tipos de produtos e serviços que permite anunciar em suas páginas. Desde itens óbvios, como armas e drogas, até produtos mais inusitados, uma série de produtos são proibidos de serem anunciados. As políticas do *AdWords* detalham claramente os produtos e serviços restritos ou proibidos, além de estabelecer normas para práticas proibidas, como anúncios maliciosos, abusivos ou que envolvam coleta indevida de dados.

Recentemente, o Google incluiu um novo item na lista de produtos proibidos: os empréstimos consignados que não divulgam claramente os termos do empréstimo, conhecidos nos EUA como *payday loans*. O Google tomou essa medida devido à percepção de que pessoas em situação desesperada em busca de empréstimos podem recorrer a consultas online antes de recorrer a um banco tradicional, o que poderia levá-las a encontrar serviços fraudulentos e desonestos.

Fonte: EXAME.com (18/05/2016)

## **Exercícios propostos:**

1. Segundo Peter e Certo (2012), o ambiente operacional é composto por setores que se relacionam e influenciam diretamente a organização. Quais são os componentes do ambiente operacional e qual a sua importância na Administração Estratégica?
  
2. As ações de análise do ambiente nas organizações visam o cumprimento das metas e objetivos e o êxito destas ações dependerá da qualidade das ações implementadas. Geralmente podemos observar que algumas análises contribuem mais para o resultado do que outras, por esta razão o monitoramento constante é necessário para se medir a efetividade das ações e corrigir os rumos quando for necessário. Quais são as principais recomendações para a realização da análise ambiental?

## UNIDADE IV – Planejamento das diretrizes corporativas

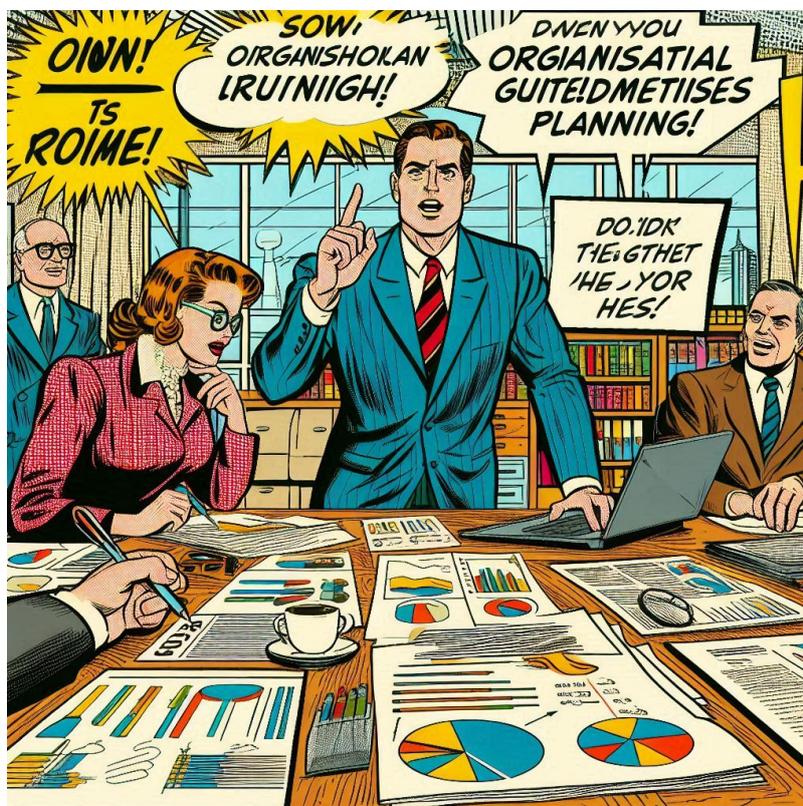
### **O que você vai aprender:**

- Estabelecimento de objetivos organizacionais;
- Características dos objetivos eficazes;
- Atividades para a criação das diretrizes organizacionais;

### **Ao final da unidade você será capaz:**

- Entender a formulação dos objetivos;
- Aplicar as técnicas para cumprir objetivos e metas;
- Analisar o desempenho da organização.

## 4. Planejamento das Diretrizes Organizacionais



Fonte: Copilot Designer (Plataforma DALL-3)

Após a escolha das ferramentas e abordagens para a análise do ambiente a organização tem que pensar em questões que envolvam o sentido de sua existência frente às demandas de mercado. A etapa que responde a essa necessidade é a elaboração da missão da empresa, cabe destacar que a missão deverá ser feita após a análise do ambiente e se nas revisões, análises e controles ficar evidente que a sua razão de existir está em declínio, os administradores e gestores deverão tomar uma decisão de rever a missão ou quem sabe criar uma nova missão.

A partir de agora iremos explicar o que é a missão organizacional, a missão é uma declaração formal da função da empresa na sociedade, no texto podemos identificar o segmento de clientes a ser atendido e a proposta de valor que a empresa pretende entregar. Na missão podemos identificar as diretrizes organizacionais e resumidamente o seu compromisso com os vários atores sociais. Segue abaixo o

exemplo da missão do Google para a nossa avaliação: “A missão do Google é organizar as informações do mundo e torná-las mundialmente acessíveis e úteis (GOOGLE, 2016)”.

A missão do Google é simples e direta e tem todos os elementos que apontam para a função da empresa no segmento que ela atua. O nosso segundo exemplo é de uma empresa fabricante de produtos:

“A GE está no Brasil há 92 anos e, hoje, desenvolvemos soluções em setores fundamentais de infraestrutura para o desenvolvimento do País, como energia, transportes, iluminação, saúde e aviação. Nós estamos cada vez mais presentes na vida dos brasileiros. Com o Galeria GE, buscamos levar a arte para os espaços públicos que fazem parte da rotina do paulistano e ajudar a deixar a cidade mais bonita e colorida”. **Fonte: Design Informa (2012)**

A observação dos elementos da missão é importante destacar a importância da missão por meio da documentação por escrito, o texto a seguir irá nortear as diretrizes organizacionais dos principais elementos destacados por Peter e Certo (2012):

- **Colabora para a unidade de direção:** A missão destaca as principais metas a serem atingidas e pode ser usada pelos administradores para manter os colaboradores na direção certa para atingir as metas num esforço conjunto. Por exemplo, no Google é a organização das informações do mundo e torna-las acessíveis e úteis.
- **Evita a criação de metas conflitantes:** Propósitos conflitantes levam as pessoas que trabalham em uma organização a caminhos diferentes e passam uma sensação de que as metas competem umas com as outras, uma empresa com uma missão bem delimitada os administradores verificarão que as ações ao longo de toda a organização são compatíveis e evitarão o desperdício de tempo e recursos.

Nos dois exemplos acima podemos perceber a especificidade das metas e que elas colaboram entre si, por exemplo na GE: desenvolvemos soluções em setores fundamentais de infraestrutura para o desenvolvimento do país, não há motivo para confusões no desenvolvimento da estratégia.

- Representa uma matriz para a alocação dos recursos da empresa, orientando os recursos humanos, financeiros, materiais e de tempo no sentido de deixá-los disponíveis e fixando regras de como distribuí-los ao longo da cadeia de valor.
- Orienta o estabelecimento das áreas de responsabilidade por função na empresa. Os colaboradores realizam ações bem delimitadas na produção de produtos e serviços, as quais de maneira geral têm a sua origem na declaração da missão. Por exemplo, a missão do Google e da GE que lemos acima a meta

geral: “desenvolvemos soluções em setores fundamentais de infraestrutura”. E as específicas por função: “energia, transporte, iluminação, etc...”.

- Serve de fundamento para a elaboração dos objetivos da empresa, haja vista ao se desenvolver a missão por meio da análise do ambiente em suas várias dimensões e promover um alinhamento estratégico por meio de uma declaração escrita ou documentada temos a base para elaborar os objetivos mais específicos da empresa.

Após a nossa análise da importância da elaboração da missão organizacional devemos apreciar e entender cada informação que normalmente ou de maneira geral aparecem na declaração da missão. Segundo Peter e Certo (2010), podemos encontrar várias informações na declaração da missão de uma empresa conforme segue abaixo:

- **Produto ou serviço:** Algumas empresas colocam de maneira genérica os campos de ação que abrangem uma série de produtos e serviços por categoria para deixar evidente o que elas oferecem aos consumidores. Novamente leia a declaração da GE para observar este tipo de informação.

- **Mercado:** As empresas procuram delimitar e os seus consumidores e em que locais eles se encontram. Estas informações são estratégicas para o planejamento dos canais que a empresa deverá desenvolver para atender as principais demandas destes clientes com a entrega de valor proposta no planejamento estratégico.

- **Tecnologia:** As empresas podem descrever desde os seus equipamentos que as diferenciam dos concorrentes a técnicas de produção inovadoras que as colocam em um patamar distinto no mercado. Por exemplo, a divisão da GE fabricante de turbinas (*GE Aviation*) declarava em sua missão o fornecimento e manutenção de turbinas para aviões em âmbito mundial.

- **Objetivos da empresa:** Outra informação comum na missão da empresa é o objetivo organizacional, sendo que as empresas ao declararem este objetivo estão refletindo as conclusões que obtiveram por meio da análise do ambiente. As empresas devem prestar atenção para que todos os objetivos específicos sejam alinhados com os objetivos gerais declarados na missão.

- **Filosofia da empresa:** As organizações são direcionadas por meio de crenças que inspiram as pessoas que trabalham na empresa, essas crenças são expressas por meio de valores que deverão ser praticados pelos colaboradores no dia a dia da organização. Por exemplo, o Google tem uma lista de dez crenças, a primeira delas é: “Concentre-se no usuário e tudo mais virá.” Esta frase direciona os colaboradores a prestarem maior atenção ao usuário dos serviços para prover uma excelente experiência no momento da utilização dos serviços.

- **Autoconceito da empresa:** As empresas ao avaliarem o seu ambiente interno conseguem delimitar as suas potencialidades e fragilidades. O autoconceito é a declaração das potencialidades da empresa e muitas vezes o seu diferencial no

segmento ou setor que atua, por exemplo: na missão da GE podemos destacar a seguinte frase: "... fornece produtos, serviços e soluções inovadoras..." em outras palavras a GE declara na missão sua característica distintiva no âmbito da inovação.

- **Imagem pública:** As organizações utilizam uma ampla gama de estratégias e técnicas de comunicação para projetar a sua imagem junto ao público que pretende atender. Destacamos alguns exemplos: O nome Google é o próprio logotipo da empresa as fontes são coloridas com as cores básicas (Azul, vermelho e Amarelo) mais o verde e a primeira versão em 1998 tinha um ponto de exclamação no final para imitar o "buscador" Yahoo. Além do nome da empresa e logotipo existem outras técnicas de comunicação para projetar os nomes das empresas no mercado.

Segundo GRAY & SMELTER (1985 p. 74), as técnicas para dar visibilidade a imagem de uma organização iniciam por meio da escolha do nome da empresa e suas divisões e áreas; declarações formais visando esclarecer para o público interno e externo a razão da empresa existir.

**Organização:** a estrutura de canais entre as várias unidades da empresa e os próprios departamentos; Imagem e símbolos gráficos: Referindo-se ao processo de planejamento da comunicação visual da empresa e a divulgação de sua imagem por meio da aplicação em materiais impressos, automóveis, cores do prédio entre outros elementos da comunicação visual;

**Mídia permanente:** A aplicação após o processo de planejamento dos logotipos no material impresso e bens da empresa (carros, meios de transporte entre outros ativos). Mídia promocional: Refere-se a aplicação dos elementos da comunicação visual da empresa nas ações promocionais (Banners e anúncios), engloba também um planejamento cuidadoso da mensagens que serão divulgadas nas apresentações, eventos e todo o tipo de representação audiovisual e por meio de representantes da empresa.

#### 4.1 - Estabelecimento de objetivos organizacionais

O estabelecimento de objetivos organizacionais pode ser melhor entendido por meio de uma analogia com as pessoas, de maneira geral as pessoas escolhem direcionar os seus esforços para atingir metas, por exemplo: Um atleta prepara-se anos para uma competição, planeja uma alimentação equilibrada, treinamento equilibrado, horas de sono para atingir a sua meta. Podemos definir estas ações por meio do termo "direcionamento de esforços", sendo que o atleta deixou de fazer várias atividades comuns a outras pessoas para atingir o seu objetivo.

As organizações também direcionam os seus esforços por meio da fixação de objetivos, sendo que um objetivo organizacional semelhante ao exemplo que demos de uma pessoa, também é o direcionamento de esforços especializados de áreas da empresa para atingir as metas (data prevista para se atingir o resultado) e objetivos (resultado esperado). Segundo Peter e Certo (2012), o objetivo organizacional fornece a base para o processo de planejamento, um objetivo bem dimensionado serve de ferramenta de motivação, também devemos levar em consideração a relação do objetivo com as atividades de controle. Visando levar a organização a atingir os objetivos, os administradores deverão seguir alguns passos sugeridos por Peter e Certo (2012):

- **Processo de tomada de decisão:** os gestores deverão alocar boa parte dos esforços diários no processo de tomada de decisão, sendo que esta decisão terá impacto em todas as outras áreas da empresa.
- **Gestão de recursos para aumentar a eficiência da empresa:** Os gestores deverão elaborar um plano de ação para ajuste de recursos e aumento de eficiência por área. O cumprimento das metas deverá submeter-se ao plano de uso eficiente dos recursos.
- **Gestão da avaliação do desempenho:** Os gestores deverão elaborar um plano para recompensar os esforços das equipes e comunica-lo de maneira eficiente para que os funcionários possam entender melhor as metas e as recompensas que poderão auferir ao aderirem aos planos.

Segundo Peter e Certo (2012), as empresas de maneira geral colocam os seus esforços em dois tipos de objetivos: Os objetivos de curto prazo (um a dois anos) e objetivos de longo prazo (três a cinco anos). Os objetivos de curto prazo tendem a ser mais específicos, por exemplo, em um ano podemos aumentar o *market share* da empresa em um determinado produto ou aumentar a produtividade de uma determinada área. E os de longo prazo mais genéricos, por exemplo tornar-se líder no segmento em que atua nos próximos três a cinco anos.

As áreas de estabelecimento dos objetivos organizacionais tendem de maneira geral a direcionar-se para a maximização dos lucros, porém ao longo das décadas a Gestão estratégica tem apontado para outras estratégias que ao final podem prover retornos acima da média. Além dos lucros, deverão ser observadas oportunidades de mercado e o custo de oportunidade que será usado neste texto por meio do conceito de se deixar de ganhar algo ao se escolher uma alternativa ao invés de outras oportunidades. Por este motivo, segundo Peter Drucker (1954 p. 62-65) os administradores no processo de delimitar os objetivos deverão ficar atentos e realizar todos os objetivos que a empresa julgar importantes para o seu desenvolvimento. A partir deste pensamento oito áreas-chave são indicadas para serem cuidadosamente estudadas para delimitar os objetivos organizacionais:

1. **Posicionamento no mercado:** A organização deverá utilizar ferramentas de análise para saber onde ela se encontra frente aos seus concorrentes e qual a posição que ela deseja ocupar no futuro.
2. **Inovação:** Os administradores devem planejar cuidadosamente os recursos para fazer mudanças na condução dos negócios. O conjunto de mudanças deverá ser direcionado ao cumprimento das metas em inovação projetadas pela empresa.
3. **Produtividade:** Os administradores deverão concentrar os seus esforços para que os produtos e serviços elaborados pela empresa não consumam mais recursos que o necessário para garantir a qualidade especificada e entregar o valor planejado.
4. **Níveis de recursos:** Os ativos mantidos pela empresa deverão ser dimensionados para que o resultado do acúmulo de recursos, em especial devemos prestar atenção ao caixa, estoques e equipamentos.
5. **Lucratividade:** As empresas têm que faturar o suficiente para cobrir as suas despesas e ter perspectivas de auferir valores para amortizar investimentos.
6. **Desempenho e desenvolvimento dos executivos:** As empresas devem ter indicadores da qualidade do desempenho dos executivos e acompanhar o

desempenho individual dos executivos, haja vista estas duas dimensões são fundamentais para o sucesso da empresa.

7. **Desempenho e atitude dos funcionários:** A empresa deverá monitorar o desempenho dos funcionários e o seu grau de motivação em relação ao trabalho. Prestar atenção aos sentimentos dos funcionários é fundamental para o sucesso da empresa.

8. **Responsabilidade pessoal:** Ao mesmo tempo em que a empresa evolui em suas ações para atingir os objetivos e metas ela deverá promover a melhora e bem-estar da sociedade na qual ela está inserida. Este tipo de ação ao final retorna para a empresa.

Diante do exposto acima é seguro concluir que a administração estratégica é um processo vital para o sucesso das empresas, envolvendo análise de mercado para posicionar-se estrategicamente frente aos concorrentes e planejar inovações que atendam às metas empresariais. A produtividade deve ser maximizada, utilizando recursos de forma eficiente, enquanto os níveis de recursos devem ser geridos para otimizar resultados. Lucratividade é essencial, cobrindo despesas e investimentos. O desempenho dos executivos e a atitude dos funcionários são monitorados de perto, pois são cruciais para o sucesso. Por fim, a responsabilidade pessoal da empresa com a sociedade reflete-se em valor agregado para todos os envolvidos.

#### 4.2.1 - Características dos objetivos eficazes

Os objetivos são a base para o bom desempenho da organização, os objetivos devem ser desenvolvidos permeando alguns conceitos gerais e para melhor memorização denominado Objetivos "S.M.A.R.T.", sendo que em inglês as letras significam: S = *Specific* ou em português específico; M = *Measurable* ou em português mensurável; A = *Attainable* ou em português atingível; R = *Realistic* ou em português realista e T = *Time bound* ou tempo limite. Abaixo pontuaremos brevemente o porquê de cada um dos elementos que compõem os objetivos.

1. **Específicos:** Aponta especificamente o que deverá ser concebido, os responsáveis por cada tarefa e o tempo para o cumprimento do objetivo. Objetivos específicos auxiliam na formulação da estratégia empresarial.
2. **Mensurável:** O objetivo só poderá ser considerado atingido por meio de indicadores ou parâmetros passíveis de mensuração, a falta de algum tipo de protocolo para verificar o cumprimento de um objetivo pode resultar em uma informação distorcida e certamente irá por em risco o processo de decisão eficaz.
3. **Atingível:** Os objetivos só podem ser considerados atingíveis se todos os funcionários concordarem com os objetivos. Os colaboradores tendem a ignorar os objetivos que acreditam ser inatingíveis.
4. **Realista:** O esforço exigido para se atingir os objetivos deverá ser criado por meio de parâmetros que o tornem desafiadores e difíceis de serem alcançados. Entretanto, o desafio deverá ter o nível de dificuldade compatível com os meios que os funcionários têm a disposição para realizar o objetivo.
5. **Tempo delimitado:** Os objetivos devem ser elaborados visando o curto e o longo prazo, os estrategistas deverão criar uma correlação entre os objetivos de curto prazo (um a dois anos) e os de longo prazo (três a cinco anos ou mais). Outro ponto importante que deverá ser levado em consideração é o alinhamento dos objetivos ao planejamento estratégico organizacional.

Juntando os conceitos acima citados, para alcançar o sucesso empresarial, é essencial estabelecer **objetivos específicos**, delineando claramente as tarefas, os responsáveis e os prazos. Estes devem ser **mensuráveis**, por meio de indicadores claros para avaliação do progresso. Para que essa abordagem dos objetivos e a sua mensuração se cumpra, eles precisam **ser atingíveis e realistas**, garantindo que todos os colaboradores estejam alinhados e considerem os objetivos possíveis de serem alcançados. Os objetivos também devem ser realistas, desafiadores, mas factíveis com os recursos disponíveis. Por fim, devem ter um tempo delimitado, com metas de curto e longo prazo bem definidas e alinhadas ao planejamento estratégico da organização.

Este enfoque estruturado e integrado é fundamental para a formulação e execução eficaz da estratégia empresarial.

#### 4.3 - Atividades para a criação das diretrizes organizacionais

Os fundamentos da missão organizacional deverão ser realizados por meio de processo de três fases: A primeira fase consiste no diagnóstico da avaliação do ambiente, a segunda por meio da elaboração da missão organizacional e terceira etapa a fixação de objetivos organizacionais “S.M.A.R.T.”.

**Fase 1-** Diagnóstico da avaliação do ambiente: O diagnóstico da avaliação do ambiente deverá ser realizado por meio da cuidadosa reflexão em perspectiva do ambiente interno, ambiente de tarefa e ambiente externo. Os gestores deverão ter informação de qualidade para que possam tomar as decisões no âmbito estratégico.

**Fase 2-** Elaboração da missão organizacional: o diagnóstico da análise do ambiente serve de base para a elaboração da missão organizacional ou a sua atualização. A compreensão das variáveis do ambiente por parte dos administradores faz com que a estratégias e ações sejam respostas mais assertivas em relação as variáveis ambientais fazendo com que a empresa possa sobreviver a longo prazo.

**Fase 3 –** Fixação de objetivos organizacionais: Por meio da missão organizacional os administradores têm informações para direcionar a formulação dos objetivos organizacionais. Os objetivos organizacionais deverão estar em linha com a missão da empresa.

Ao juntar todas as ideias podemos afirmar que a estratégia organizacional começa com um diagnóstico do ambiente, no qual os gestores avaliam o ambiente interno, de tarefa e externo para tomar decisões estratégicas informadas. A partir deste diagnóstico, a missão organizacional é formulada ou atualizada, garantindo que as estratégias e ações sejam assertivas e alinhadas com as variáveis ambientais, essenciais para a sobrevivência a longo prazo da empresa. Finalmente, a fixação de

objetivos organizacionais é orientada pela missão, assegurando que os objetivos estejam em consonância com a direção estratégica da empresa. Este processo estruturado é fundamental para a eficácia e sustentabilidade organizacional.

## Exercícios resolvidos:

1- Ao observarmos os elementos da missão é importante destacar a importância da missão por meio da documentação por escrito, o texto a seguir irá nortear as diretrizes organizacionais dos principais elementos destacados. Quais são os elementos que deverão ser considerados na elaboração da missão?

### Resposta:

- Evita a criação de metas conflitantes: Propósitos conflitantes levam as pessoas que trabalham em uma organização a caminhos diferentes e passam uma sensação de que as metas competem umas com as outras, uma empresa com uma missão bem delimitada os administradores verificarão que as ações ao longo de toda a organização são compatíveis e evitarão o desperdício de tempo e recursos. Nos dois exemplos acima podemos perceber a especificidade das metas e que elas colaboram entre si, por exemplo na GE: desenvolvemos soluções em setores fundamentais de infraestrutura para o desenvolvimento do país, não há motivo para confusões no desenvolvimento da estratégia.

- Representa uma matriz para a alocação dos recursos da empresa, orientando os recursos humanos, financeiros, materiais e de tempo no sentido de deixá-los disponíveis e fixando regras de como distribuí-los ao longo da cadeia de valor.

- Orienta o estabelecimento das áreas de responsabilidade por função na empresa. Os colaboradores realizam ações bem delimitadas na produção de produtos e serviços, as quais de maneira geral têm a sua origem na declaração da missão. Por exemplo, a missão do Google e da GE que lemos acima a meta geral: “desenvolvemos soluções em setores fundamentais de infraestrutura”. E as específicas por função: “energia, transporte, iluminação, etc...”.

- Serve de fundamento para a elaboração dos objetivos da empresa, haja vista ao se desenvolver a missão por meio da análise do ambiente em suas várias dimensões e promover um alinhamento estratégico por meio de uma declaração escrita ou documentada temos a base para elaborar os objetivos mais específicos da empresa.

2- Segundo Peter Drucker (1954 p. 62-65) os administradores no processo de delimitar os objetivos deverão ficar atentos e realizar todos os objetivos que a empresa julgar importantes para o seu desenvolvimento. A partir deste pensamento descreva as oito áreas-chaves indicadas por Peter Drucker para os administradores indicarem e cumprirem os objetivos.

**Resposta:**

**Posicionamento no mercado:** A organização deverá utilizar ferramentas de análise para saber onde ela se encontra frente aos seus concorrentes e qual a posição que ela deseja ocupar no futuro.

**Inovação:** Os administradores devem planejar cuidadosamente os recursos para fazer mudanças na condução dos negócios. O conjunto de mudanças deverá ser direcionado ao cumprimento das metas em inovação projetadas pela empresa.

**Produtividade:** Os administradores deverão concentrar os seus esforços para que os produtos e serviços elaborados pela empresa não consumam mais recursos que o necessário para garantir a qualidade especificada e entregar o valor planejado.

**Níveis de recursos:** Os ativos mantidos pela empresa deverão ser dimensionados para que o resultado do acúmulo de recursos, em especial devemos prestar atenção ao caixa, estoques e equipamentos.

**Lucratividade:** As empresas têm que faturar o suficiente para cobrir as suas despesas e ter perspectivas de auferir valores para amortizar investimentos.

**Desempenho e desenvolvimento dos executivos:** As empresas devem ter indicadores da qualidade do desempenho dos executivos e acompanhar o desempenho individual dos executivos, haja vista estas duas dimensões são fundamentais para o sucesso da empresa.

**Desempenho e atitude dos funcionários:** A empresa deverá monitorar o desempenho dos funcionários e o seu grau de motivação em relação ao trabalho. Prestar atenção aos sentimentos dos funcionários é fundamental para o sucesso da empresa.

**Responsabilidade pessoal:** Ao mesmo tempo em que a empresa evolui em suas ações para atingir os objetivos e metas ela deverá promover a melhora e bem-estar da sociedade na qual ela está inserida. Este tipo de ação ao final retorna para a empresa.

### **Aplicações do conceito:**

Braskem está avaliando a possibilidade de estabelecer uma nova fábrica nos Estados Unidos, impulsionada pela demanda robusta e custos favoráveis de matéria-prima no país. Atualmente líder no mercado de polipropileno nos EUA, a empresa considera a construção de uma nova planta no estado do Texas, onde já possui três das suas cinco unidades no país. O plano para essa iniciativa será submetido ao conselho de administração no final deste ano ou início do próximo.

O presidente recém-nomeado da empresa, Fernando Musa, destacou que o custo competitivo do Propeno nos Estados Unidos é um fator crucial para essa decisão. Além disso, a empresa está explorando a possibilidade de adquirir ativos existentes e expandir suas operações, demonstrando uma abordagem flexível para atender às demandas do mercado.

A internacionalização das receitas e a consolidação no mercado global de polímeros têm sido objetivos de longa data para a Braskem. A empresa tem buscado reduzir a dependência do mercado brasileiro, com uma parcela significativa da produção e vendas destinadas ao exterior. O investimento no polo produtivo do México é um exemplo desse esforço, que também servirá como plataforma de exportação.

A expansão internacional e o aumento das exportações foram fatores-chave para os resultados recordes apresentados pela Braskem no último trimestre. O lucro aumentou significativamente, atingindo R\$ 747 milhões, enquanto o faturamento líquido alcançou R\$ 12,17 bilhões. A empresa está focada em aumentar ainda mais suas exportações, dada a redução do mercado doméstico brasileiro.

A Braskem está comprometida com investimentos significativos para apoiar suas operações e projetos estratégicos. Isso inclui a conclusão do polo no México, investimentos em eventos operacionais, como manutenção e produtividade, e projetos para aprimorar a flexibilidade e diversificação de suas operações, como a instalação de um sistema de flexibilização em sua planta na Bahia e a fabricação nos EUA do polietileno de ultra alto peso molecular (UTEK), um produto desenvolvido no Brasil.

**Fonte: EXAME.com. (05/05/2016)**

## **Exercícios propostos:**

1. Após a escolha das ferramentas e abordagens para a análise do ambiente a organização tem que pensar em questões que envolvam o sentido de sua existência frente às demandas de mercado. Qual a etapa que responde a essa necessidade?
  
2. Os fundamentos da missão organizacional deverão ser realizados por meio de processo de três fases: A primeira fase consiste no diagnóstico da avaliação do ambiente, a segunda por meio da elaboração da missão organizacional e terceira etapa a fixação de objetivos organizacionais "S.M.A.R.T.". Analise o texto e descreva as fases e a sua importância no processo de administração estratégica.

## UNIDADE V – Elaboração das Estratégias

### **O que você vai aprender:**

- Formulação de Estratégias;
- Análise do cenário da Indústria (Setor);
- Desenvolvimento de competências essenciais;

### **Ao final da unidade você será capaz:**

- Entender a formulação das estratégias;
- Compreender a dinâmica do ambiente da indústria;
- Estruturas projetos e programas para implementar as competências.

## 5. Formulação de Estratégias

A formulação da estratégia a partir deste ponto é clara no sentido de se fazer necessária a avaliação dos dados da análise do ambiente e utilizará duas formas de se fazer esta análise. A primeira que iremos utilizar são as cinco forças competitivas de Michael Porter (1985) para analisar as variáveis que compõem o ambiente da indústria (Setor), já apresentadas como parte do processo de estudo do ambiente por meio da figura no capítulo três “O processo de Gestão estratégica” deste livro didático. E a segunda forma está ligada ao desenvolvimento de competências essenciais e criação de valor. A seguir destacamos um exemplo do uso da **Formulação Estratégica Baseada nas Cinco Forças Competitivas de Porter e Competências Essenciais** ao analisar o desempenho da Indústria Brasileira em 2022.

De acordo com o que estudamos até este ponto, a formulação de uma estratégia empresarial eficaz exige uma análise aprofundada do ambiente em que a empresa opera. Nesse contexto, o modelo das Cinco Forças Competitivas de Michael Porter (1985) se destaca como uma ferramenta robusta para avaliar as variáveis que influenciam a atratividade e o potencial de lucro de um setor. Complementarmente, a análise das competências essenciais e da criação de valor fornece insights valiosos para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva sustentável.

No Contexto Brasileiro, a análise das Cinco Forças Competitivas, utilizando como base os dados do IBGE de 2022, de forma geral, apresentou um cenário misto, com setores em franca expansão e outros em retração. Para uma análise mais aprofundada, se fez necessário considerar cada uma das cinco forças competitivas propostas por Porter:

### 1. Ameaça de Novos Entrantes:

- **Baixa:** O Brasil em 2022 apresentou barreiras à entrada por meio dos altos custos de investimento, regulamentações complexas e marcas fortes que dificultaram a entrada de novos concorrentes na maioria dos setores.

- **Exceções:** Setores com baixa tecnologia e capital inicial baixo apresentaram maior ameaça de novos entrantes em 2022.

## **2. Poder de Negociação dos Compradores:**

- **Alto:** O poder de barganha dos compradores tende a ser alto em setores com muitos compradores concentrados e produtos com baixo grau de diferenciação.
- **Setores com alto poder de negociação:** Supermercados, indústria automobilística e eletrodomésticos, apresentaram um desafio para os estrategistas em 2022, na tentativa de superar a falta de diferenciação dos concorrentes.

## **3. Poder de Negociação dos Fornecedores:**

- **Variável:** O poder de negociação dos fornecedores varia de acordo com o setor.
- **Setores com alto poder de fornecedores:** Indústrias que dependem de insumos específicos ou com poucos fornecedores, como indústria farmacêutica e de laticínios enfrentaram um desafio na aquisição de insumos para manter os custos e preço de venda competitivos.

## **4. Ameaça de Produtos Substitutos:**

- **Alta:** A ameaça de produtos substitutos é alta em setores onde existem alternativas com melhor custo-benefício ou tecnologia mais avançada.
- **Setores com alta ameaça:** Indústria de CDs, DVDs e softwares, devido à ascensão do streaming e serviços em nuvem.

“No mercado fonográfico de mídia física, o CD foi o formato mais lucrativo em 2022, com faturamento de R\$ 6,7 milhões, seguido pelas vendas de discos de vinil (LP e EP), com R\$ 4,7 milhões, e pelo agonizante comércio de DVDs com vendas de mero R\$ 0,4 milhão” (G1, 2023).

Já o serviço de streaming apresentou uma expansão expressiva em 2022, conforme segue:

“O streaming representou 87,1% do total das receitas do mercado musical no Brasil, alta de 14,6% em relação a 2022, totalizando R\$ 2,5 bilhões, mantendo-se como a maior fonte de receitas para o setor. O streaming por assinatura em

plataformas como Spotify, YouTube Music, Deezer, Apple Music e outros, registrou crescimento de 21,9%, atingindo R\$ 1,6 bilhão” (Agência Brasil, 2024).

### 5. Rivalidade entre Concorrentes Existentes:

- **Intensa:** A rivalidade entre concorrentes existentes é intensa na maioria dos setores brasileiros, impulsionada pela alta concentração de empresas e pela busca por diferenciação.
- **Setores com alta rivalidade:** Indústria de alimentos e bebidas, varejo e telecomunicações.

A análise das competências Essenciais e Criação de Valor para Empresas Brasileiras diante das Cinco Forças Competitivas, aponta que as empresas brasileiras precisam desenvolver competências essenciais para se destacar no mercado e criar valor para seus clientes. Algumas características essenciais para o sucesso incluem:

- **Inovação:** Investir em pesquisa e desenvolvimento para criar produtos e serviços diferenciados.
- **Eficiência Operacional:** Otimizar processos internos para reduzir custos e aumentar a produtividade.
- **Gestão de Qualidade:** Implementar sistemas rigorosos de controle de qualidade para garantir produtos e serviços de alta qualidade.
- **Foco no Cliente:** Desenvolver um profundo conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes para oferecer soluções personalizadas.
- **Desenvolvimento de Pessoas:** Investir na capacitação e no desenvolvimento dos colaboradores para alcançar a alta performance.
- **Sustentabilidade:** Adotar práticas ambientalmente e socialmente responsáveis para atender às demandas dos consumidores e stakeholders.

Ao combinar a análise das Cinco Forças Competitivas de Porter com o desenvolvimento de competências essenciais e foco na criação de valor, as empresas brasileiras podem formular estratégias eficazes para navegar em um ambiente

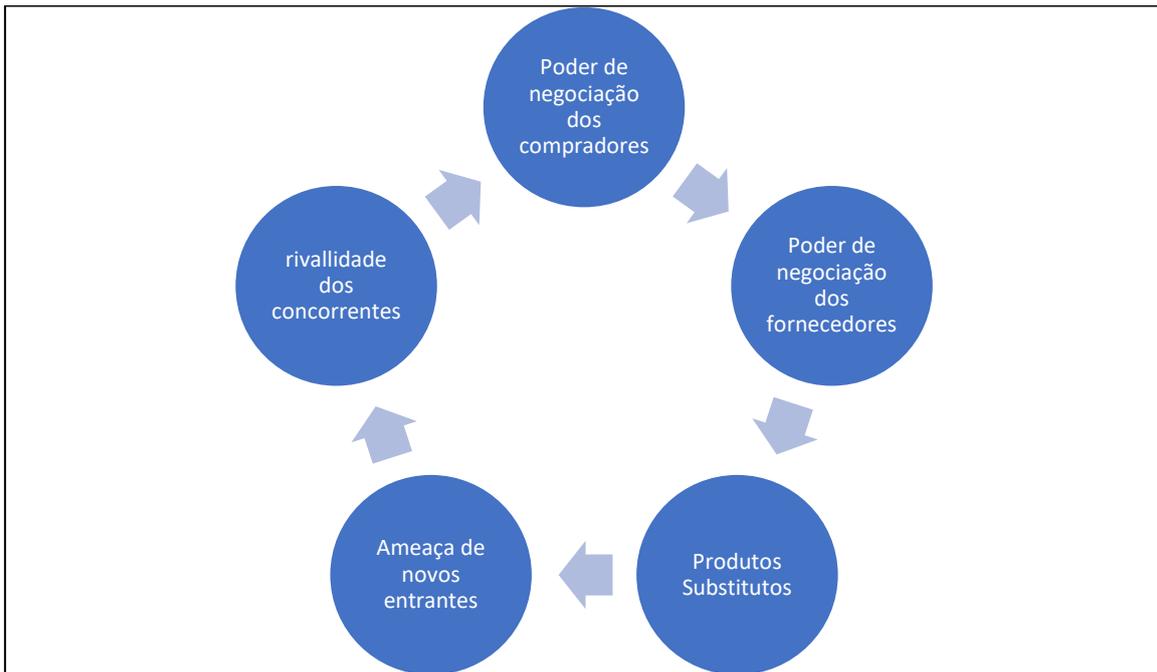
competitivo e alcançar o sucesso sustentável no longo prazo. É crucial que as empresas estejam atentas às dinâmicas do mercado e adaptem suas estratégias continuamente para se manterem competitivas e atender às expectativas dos clientes.

### 5.1 - Análise do cenário da Indústria (Setor)

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2010), podemos considerar um setor ou indústria um conjunto de organizações que produzem produtos que são considerados substitutos próximos. É comum observarmos uma série de estratégias decorrentes da influência de umas empresas sobre as outras, este fato resulta em uma rica mistura de estratégia que as empresas desenvolvem para obterem retornos acima da média. Toda a indústria que tem uma forte competitividade global enfrenta este tipo de rivalidade e desafio em desenvolver estratégias que possam lhe dar a capacidade de manterem-se competitivas e ocupara as principais posições nos mercados que atuam.

O nível de competição e a capacidade de um mercado gerar retorno para as empresas que o compõem podem ser melhor compreendidos por meio do estudo das cinco forças competitivas, a saber: A rivalidade entre os concorrentes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, os produtos substitutos e a ameaça de novos entrantes.

**Figura 4: Cinco forças do ambiente concorrencial**



**Fonte: Adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2010)**

Antes do modelo das cinco forças competitivas de Porter (1985) as empresas analisavam os seus concorrentes diretos, na tentativa de fazer contato com os seus clientes e fornecedores. O estudo era concentrado na microestrutura de mercado, porém a partir principalmente da década de 1990 as empresas começaram a ampliar a sua atuação de áreas concentradas no segmento e especialidade do setor para áreas concentradas no atendimento ao cliente. Outra variável emergente ao longo das décadas foi a atenção dispensada as áreas geográficas ao longo das décadas tornou-se uma área emergente, sendo que as pesquisas indicam diferenças nas variáveis competitivas para um mesmo produto em diferentes mercados. Outro ponto de destaque no modelo de Porter (1985) é o fato de que os fornecedores podem se tornar concorrente por meio da aquisição de empresas do setor (integração para frente) e o inverso também é verdadeiro, ou seja, as empresas podem adquirir fornecedores para aumentar a sua competitividade (integração para trás).

A seguir iniciaremos a explicação de cada uma das forças competitivas de Porter (1985) e a sua influência no setor.

1- **Rivalidade entre os concorrentes:** As empresas de um setor estão ligadas por vários fatores que comentamos anteriormente, por exemplo: a disputa de clientes e de fornecedores para a aquisição de matéria prima. Esta interdependência aumenta a competitividade entre as empresas de um mesmo setor, também é importante destacar que as empresas de um mesmo setor não são homogêneas. Cada empresa desenvolve uma resposta às demandas do mercado por meio de suas competências distintas e recursos disponíveis no esforço de tornarem-se diferentes de seus concorrentes. A diferenciação dos concorrentes de maneira geral concentra-se nas variáveis de qualidade, preço e inovação. O excesso de competitividade de um setor pode ser encarado pelos investidores como um fator de risco, fazendo com que o mercado financeiro acompanhe atentamente os investimentos e encarecendo a obtenção de capital para as suas operações. As empresas que competem em uma indústria estão sujeitas aos preços praticados por seus fornecedores. Os fornecedores necessitam aumentar os seus lucros e o fazem por meio de duas alternativas: Aumentando os preços e reduzindo a qualidade dos produtos. As empresas devem se preparar para recuperar os aumentos dos custos dos fornecedores por meio de sua estratégia de fixação de preços junto ao mercado.

Também podemos destacar que os fornecedores têm maior poder no mercado quando poucas e grandes empresas dominam o fornecimento, também este fato pode ser reforçado quando o setor dos fornecedores for mais concentrado do que o setor para o qual eles fornecem. Podemos destacar que a falta de produtos substitutos que satisfaçam as principais necessidades dos clientes colabora para o aumento do poder de negociação dos fornecedores. Outro ponto pode ser que as organizações do setor não representam um cliente importante para o setor de fornecedores. Ainda podemos destacar que os bens dos fornecedores podem ser a base para o sucesso do mercado das empresas compradoras. Devemos ainda considerar que a solução fornecida pelos produtos dos fornecedores fixou altos custos para serem trocados pelas empresas do setor.

2- Ameaça de novos entrantes: As empresas estão atentas a entradas de novas organizações nos mercados em que elas atuam. Estes novos entrantes podem comprometer a participação de mercado das empresas estabelecidas. É importante destacar que os novos entrantes normalmente eles representam uma capacidade extra de produção e se não houver aumento da demanda do produto em questão esta capacidade extra de produção irá pressionar os preços praticados junto ao consumidor. O desdobramento desta produção extra é a diminuição da receita das empresas concorrentes, porém este movimento acaba incentivando as empresas concorrentes a desenvolver novas abordagens para competir por meio de novas dimensões.

3- Ameaça de Produtos Substitutos: Os produtos de setores de diferentes indústrias, muitas vezes podem executar as funções semelhantes ou até iguais a um produto que um setor ou indústria em particular produz. Por exemplo: O número de correspondências diminuiu com a expansão da internet e conseqüente aumento do número de e-mails. A XEROX teve que mudar do setor de fotocópias para impressão a laser devido a expansão do uso de impressoras multifuncionais nas empresas. O nível de ameaça na adoção de produtos substitutos está relacionado ao custo baixo para a mudança ou em alguns casos a total ausência de custo de mudança. Também devemos considerar que em alguns casos o produto substituto pode apresentar preços menores ou em outros casos já documentados qualidade superior. Por exemplo: Os aparelhos de fax perderam espaço para o envio de documentos digitalizados que tem qualidade superior e são impressos apenas nos casos onde não há alternativa do uso no formato eletrônico. A mídia *Compact Disc* (CD) perdeu mercado para os arquivos de música executáveis em players virtuais com distribuição mais ágil por meio da internet e custos mais baixos para os consumidores.

4- O grau de rivalidade dos concorrentes: as empresas que concorrem em um mesmo setor possuem um grau de dependência comprovado por meio da observação de que as ações tomadas por uma empresa interferem diretamente nos negócios das outras empresas. O grau de competitividade pode elevar a partir do momento que uma organização identifica uma oportunidade de conquistar uma posição melhor no mercado ou quando elas são desafiadas por um novo concorrente. Apesar das

empresas de um mesmo setor não serem homogêneas a diferenciação das organizações se dá normalmente por meio da qualidade, preço e inovação.

5- O poder de negociação dos compradores: Os clientes em um determinado setor sempre desejam comprar produtos e desfrutar de serviços com o menor preço possível. Entretanto, as empresas deste setor estão a procura de estratégias que possam agregar elementos aos produtos e serviços para auferir um lucro maior, visando obter a menor taxa de retorno passível de aprovação pelos investidores em relação ao capital que foi investido. Na intenção de baixar os custos os compradores negociam a qualidade, o nível de serviço e assistência e comparam os preços na busca do menor preço. Esse comportamento estimula o aumento da competitividade entre as empresas do setor. O poder dos compradores seguramente aumenta em duas situações: Quando eles adquirem uma grande fatia da produção total do setor e quando as vendas do produto em questão representam uma parte importante das vendas anuais da empresa.

## **5.2- Desenvolvimento de competências essenciais**

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2010), as empresas podem usar ferramentas para criar as denominadas competências essenciais. Os autores destacam duas em especial: A primeira utiliza as quatro normas de delimitação de vantagens competitivas para que as empresas as utilizem para construir as capacitações que serão transformadas em competências essenciais. A segunda abordagem é por meio da análise da cadeia de valor que ajudarão a escolher as competências criadoras de valor para serem mantidas e atualizadas e as que não criam valor e possam ser terceirizadas.

### **5.2.1 - Quatro Normas de Vantagem Competitiva Sustentável**

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2010), ao analisarmos as quatro normas de vantagem competitiva sustentável observamos que as capacitações valiosas e raras que demandam um custo elevado para serem reproduzidas e não possam ser substituídas são consideradas competências essenciais. E conseqüentemente podem

prover vantagem competitiva da empresa que a possui em relação aos seus concorrentes. A seguir faremos uma breve descrição destas capacidades:

**Capacitações Valiosas** - As capacitações valiosas são aquelas que auxiliam as empresas a aproveitar as oportunidades e conter as ameaças provenientes do ambiente externo. Ao explorar as oportunidades de forma eficiente a organização cria valor para os clientes. A capacitação valiosa pode ser um sistema de gestão (Financeiro, Mercadológico, Produção e outras áreas) que distingue uma empresa das outras do seu setor, as pessoas que o compõem e que tem experiência em sua operacionalização complementam o conjunto que irá compor determinada capacitação valiosa. Cabe destacar que as pessoas são o maior valor devido a sua capacidade de criar valor para os clientes.

- **Raras** - A capacitação rara como o próprio nome afirma são dominadas por poucos concorrentes. Apesar de esta capacitação poder trazer uma vantagem competitiva em setores que poucas empresas as possuem ela é mais difícil de ser observada na prática. No dia a dia do mercado o que encontramos são empresas com capacitações valiosas bem desenvolvidas, destacando-se o desempenho de seus recursos humanos criando valor superior aos demais concorrentes.

**Capacitações Custosas de imitar** - As capacitações custosas de imitar apresentam custos elevados para as outras empresas reproduzirem com facilidade e que normalmente serão desenvolvidas por meio de um ou mais motivos chegando a três segundo os autores. O primeiro motivo pode ser o desenvolvimento ao longo de sua experiência no decorrer do tempo de competição junto a um determinado mercado originando as denominadas condições históricas exclusivas. O segundo motivo é quando uma empresa tem uma vantagem competitiva casualmente ambígua levando os concorrentes a ficar em dúvida do real motivo do sucesso da empresa e não entenderem a forma por meio da qual a empresa utiliza as suas capacitações em favor da vantagem competitiva. Por exemplo: Existem empresas com uma combinação única de cultura organizacional e capital humano que são difíceis de serem compreendidas e conseqüentemente imitadas.

O terceiro motivo está relacionado à complexidade social, sendo que a sua imitação tem se mostrado custosas em razão da complexidade social envolvida nos processos da empresa. Ao iniciamos a análise do sucesso da empresa por meio das relações interpessoais, fica evidente um clima de confiança e companheirismo na equipe de gestores e na relação dos gestores com os funcionários. Também destacam-se os casos nos quais a relação com os fornecedores colabora com os bons resultados, a relação com os clientes também pode ser incluída nas relações sociais complexas que garantem o sucesso da estratégia.

- **Capacitações insubstituíveis**- Ao analisarmos as empresas de um determinado setor podemos encontrar capacitações que não possuem equivalentes estratégicos. Esta dificuldade ocorre por meio de estratégias que não são fáceis de identificar pelos concorrentes, por exemplo: a conduta dos funcionários de uma empresa no transcorrer dos processos organizacionais. Estas capacitações invisíveis por não serem delimitadas são insubstituíveis e só tem conhecimento das mesmas os membros da organização.

### 5.3 - Criação de Valor

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2010) as empresas utilizam a sua vantagem competitiva para atender e preferencialmente superar as exigências delimitadas no mercado global. Ao superar as principais expectativas de seus clientes as empresas criam valor. O valor pode ser medido por meio de medidas de desempenho de um produto ou serviço, os clientes identificam os atributos associativos e valores agregados e os relacionam com o preço, o estudo destas variáveis nos possibilita entender quais atributos tem valor e qual preço os clientes estão dispostos a pagar para desfrutar destes atributos.

A criação de valor é delimitada por meio das características distintivas de um produto em conjunto com os atributos que se destacam na escolha dos clientes e apontam o caminho para a fixação de medidas estratégicas por parte das empresas de um setor que pretendem superar as expectativas dos seus principais clientes. As

marcas globais tendem a despertar maior atenção dos clientes e por desdobramento a criação de valor, a criação de valor se dá por meio da concentração inovadora dos recursos e capacitações das empresas. As organizações que não conseguem concentrar de maneira criativa os seus recursos tem como resultado o declínio da sua competitividade no mercado.

Ao iniciar uma estratégia para a criação de valor a empresa deverá fazer a correta escolha da estratégia no nível de negócios, também deverá concomitantemente implementar e implantar transformações na sua estrutura organizacional. Segundo Clayton M. Christensen (1997) a compreensão dos processos de competências e compreensão dos fatores que suportam cada vantagem é fundamental para o sucesso da estratégia. A criação de valor deverá contar com algumas etapas, a saber: A análise interna, o levantamento dos recursos tangíveis e intangíveis e a capacitação. A seguir iremos abordar de forma resumida estes pontos para uma melhor compreensão do impacto e influência destas questões na criação de valor.

**Análise Interna:** Os gestores enfrentam o desafio de analisar e tomar decisões de caráter estratégico no âmbito dos recursos, das competências essenciais e capacitações com vistas a auferir resultados acima da média. Estas decisões têm implicações éticas, por este motivo o processo de tomada de decisão deverá organizar os recursos para desenvolver as competências distintivas e as capacitações estudadas neste capítulo. Estas decisões não são fáceis, principalmente devido a internacionalização das organizações cada vez mais presentes nos denominados mercados nacionais. O maior risco na análise do ambiente interno é o erro dos gerentes que poderá levar a investimentos equivocados em competências essenciais que não criarão o valor para os clientes.

Segundo Pantoja (2015) existem três fatores que distorcem o processo de tomada de decisão gerencial em relação aos recursos, competências essenciais e capacitações. O primeiro fator é a incerteza relacionada às características do ambiente geral, do setor, atividade dos concorrentes e as principais preferências dos clientes. O segundo fator é a complexidade relacionada as forças que influenciam os vários ambientes da empresa e a sua capacidade para interpretar o ambiente. E o terceiro

fator são os conflitos intra-organizacionais originados no processo de verticalização da estratégia e o conflito entre os gerentes que tomam a decisão e as pessoas que deverão seguir as estratégias. Estes fatores podem causar distorções no processo de análise do ambiente interno e levar à decisões equivocadas em relação as competências essenciais e as capacitações.

#### 5.4 - Análise dos recursos

As organizações dispõem de recursos para a criação de valor, os recursos em uma organização podem ser tangíveis (recursos financeiros e recursos físicos), recursos organizacionais ou intangíveis (Reputação, tecnologia, patentes e cultura) e recursos humanos. A organização deverá fazer uma análise em perspectiva destes recursos para atingir os objetivos estratégicos, sendo que a alta administração dirige a aplicação dos recursos financeiros nos mercados para auferir financiamento para as operações da empresa, os recursos organizacionais diferenciam as operações da empresa em relação ao seus concorrentes em maior ou menor grau de acordo com a diferenciação destes recursos e por fim os recursos humanos que fazem a diferença no desempenho de qualquer organização no curto médio e longo prazos.

A criação de valor consiste na aplicação de todos estes itens citados acima na delimitação da estratégia relacionada aos benefícios: pessoais, funcionais, sociais e experienciais, confrontando os custos: financeiros, psicológicos, de tempo e comportamentais. O correto dimensionamento dos benefícios e custos e a delimitação dos atributos associativos e valores agregados à marca irão determinar o valor percebido pelos consumidores. No capítulo III abordaremos a criação de valor para os acionistas.

### **Exercícios resolvidos:**

1. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2010), podemos considerar um setor ou indústria um conjunto de organizações que produzem produtos que são considerados substitutos próximos. É comum observarmos uma série de estratégias decorrentes da influência de umas empresas sobre as outras, este fato resulta em uma rica mistura de estratégia que as empresas desenvolvem para obterem retornos acima da média. Quais são os componentes que norteiam o nível de competição na Indústria ou setor?

#### **Resposta:**

O nível de competição e a capacidade de um mercado gerar retorno para as empresas que o compõem podem ser melhor compreendidos por meio do estudo das cinco forças competitivas, a saber: A rivalidade entre os concorrentes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, os produtos substitutos e a ameaça de novos entrantes.

2. As empresas de um setor estão ligadas por vários fatores que comentamos anteriormente, por exemplo: a disputa de clientes e de fornecedores para a aquisição de matéria prima. Esta interdependência aumenta a competitividade entre as empresas de um mesmo setor, também é importante destacar que as empresas de um mesmo setor não são homogêneas. Descreva como se dá a resposta das empresas às demandas do mercado.

#### **Resposta:**

Cada empresa desenvolve uma resposta às demandas do mercado por meio de suas competências distintivas e recursos disponíveis no esforço de tornarem-se diferentes de seus concorrentes. A diferenciação dos concorrentes de maneira geral concentra-se nas variáveis de qualidade, preço e inovação. O excesso de competitividade de um setor pode ser encarado pelos investidores como um fator de risco, fazendo com que o mercado financeiro acompanhe atentamente os investimentos e encarecendo a obtenção de capital para as suas operações. As empresas que competem em uma indústria estão sujeitas aos preços praticados por seus fornecedores.

## **Aplicações do conceito:**

### **Quatro equívocos que comprometem sua estratégia, de acordo com Michael Porter**

Para o acadêmico da *Harvard Business School*, Michael Porter, em qualquer empresa, a estratégia não consiste em prever o futuro para "inventar uma maneira melhor de competir". Na verdade, ela envolve "estabelecer uma direção para construir uma empresa distintiva, que forneça valores únicos aos clientes que escolhe atender". Porter, considerado pela revista *Fortune* como o professor que mais influenciou executivos e nações em todo o mundo, compartilhou no fórum *HSM Expomanagement* alguns pontos que impedem as empresas de desenvolverem uma estratégia eficaz. Vejamos quais são eles:

1- Acreditar que existe apenas uma única forma de competir. Porter observa que muitas organizações acreditam que a chave para o sucesso é prever o futuro e inventar a maneira ideal de competir - seja através do melhor produto, marketing, interação com o cliente, cadeia de suprimentos, etc. - como se houvesse uma fórmula única para o sucesso. No entanto, essa mentalidade leva a uma competição destrutiva, na qual ninguém sai vencedor. Porter destaca a importância de criar uma competição de ganha-ganha, na qual as empresas ofereçam propostas de valor diferentes, permitindo que ambas prosperem e atendam eficazmente a diversas necessidades do mercado.

2- Confundir estratégia com metas e visão. Porter observa que muitas empresas usam incorretamente o termo "estratégia" para descrever metas e objetivos, como crescer ou se tornar líder de mercado. Ele esclarece que metas e visões são distintas da estratégia, que é sobre a direção que a empresa deseja seguir, não sobre as ações específicas para alcançá-la.

3- Confundir estratégia corporativa com estratégia de negócios. Porter destaca a diferença entre estratégia de negócios, que se concentra na competitividade em um setor específico, e estratégia corporativa, que envolve a combinação de diferentes áreas de negócios para melhorar a vantagem competitiva e criar valor para a organização. Ele ressalta a importância de entender em qual nível a estratégia está sendo discutida dentro da empresa.

4- Confundir eficiência operacional com estratégia. Porter enfatiza que adotar tecnologias modernas e melhorar a eficiência operacional são importantes, mas não são suficientes para criar valor para o cliente. Ele destaca a necessidade de fazer

escolhas claras sobre como a empresa se diferenciará no mercado, enfatizando que o sucesso vem para aqueles que entendem sua identidade e singularidade. Uma estratégia eficaz, segundo ele, é baseada em escolhas claras e focadas em gerar lucro, incluindo a decisão sobre como criar valor para os clientes e o que não fazer, além de identificar o público-alvo específico.

**Fonte: Negócios EXAME.com. (05/11/2013)**

### **Exercícios propostos:**

1. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2010), ao analisarmos as quatro normas de vantagem competitiva sustentável observamos que as capacitações valiosas e raras que demandam um custo elevado para serem reproduzidas e não possam ser substituídas são consideradas competências essenciais. E conseqüentemente podem prover vantagem competitiva da empresa que a possui em relação aos seus concorrentes. Descreva quais são essas competências essenciais e a sua relação com a administração estratégica.
  
2. O valor pode ser medido por meio de medidas de desempenho de um produto ou serviço, os clientes identificam os atributos associativos e valores agregados e os relacionam com o preço, o estudo destas variáveis nos possibilita entender quais atributos tem valor e qual preço os clientes estão dispostos a pagar para desfrutar destes atributos. Com base neste texto, desenvolva a definição de criação de valor.

## Considerações da Unidade

As organizações independente do seu porte (Pequeno, Médio ou Grande) ou âmbito de ação (Organizações governamentais, Organizações não governamentais e Empresas) necessitam de profissionais que dominem o conhecimento de teorias e técnicas para planejar, organizar, liderar e controlar as atividades das pessoas que compõem estas organizações e utilizar todos os recursos (Humanos, Financeiros, Físicos e Informacionais) adequadamente para atingir as metas individuais e organizacionais. Além desta proposta básica e genérica da importância do domínio do conhecimento da gestão, a avaliação das variáveis ambientais nas quais a organização está inserida visa enfrentar o desafio de adequar as atividades das empresas para desenvolver a cultura do desenvolvimento sustentável. Os gestores deverão analisar as funções administrativas da empresa e compreender de que maneira elas influenciam os procedimentos da Gestão estratégica e qual o tipo de integração é necessário.

As funções que deverão ser destacadas para a Gestão estratégica são as de finanças, produção e marketing. Outros autores costumam adicionar a área de recursos humanos (quarta área) nas áreas funcionais de gestão que influenciam a Gestão estratégica, também existem correntes que indicam a inclusão da pesquisa e desenvolvimento (quinta área) nas áreas funcionais da Gestão estratégica. A análise ambiental consiste no monitoramento do ambiente no qual a organização está interagindo na busca e mapeamento das oportunidades e das ameaças para elencar os riscos conhecidos e a probabilidade destes riscos acontecerem e virem a prejudicar a busca do cumprimento das metas e objetivos das empresas. Os gestores acreditam que o conhecimento do ambiente organizacional aumenta a oportunidade de se alcançar o resultado planejado pelas empresas, por este motivo as empresas devem constantemente avaliar os indicadores das mudanças ambientais para planejar as futuras decisões.

As empresas utilizam a sua vantagem competitiva para atender e preferencialmente superar as exigências delimitadas no mercado global. Ao superar as principais expectativas de seus clientes as empresas criam valor. O valor pode ser medido por meio de medidas de desempenho de um produto ou serviço, os clientes

identificam os atributos associativos e valores agregados e os relacionam com o preço, o estudo destas variáveis nos possibilita entender quais atributos tem valor e qual preço os clientes estão dispostos a pagar para desfrutar destes atributos.

## Referências

AGÊNCIA BRASIL. **Com impulso do streaming, Brasil fica em 9º em ranking fonográfico: Em 2023, streaming representou 87,1% do total das receitas do setor.**

Agência Brasil, Brasília, 2023: Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2024-03/com-impulso-do-streaming-brasil-fica-em-9o-em-ranking>

fonografico#:~:text=O%20streaming%20representou%2087%2C1,de%20receitas%20para%20o%20setor. Acesso em: fevereiro de 2024

AMA (American Marketing Association). **Definition of Marketing.** AMA, 2017.

Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/#:~:text=Marketing%20is%20the%20activity%2C%20set,Approved%202017>

Acesso em fevereiro de 2024.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, Paul J. H. **Strategic Assets and Organization Rent.** Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 1. (Jan., 1993), pp. 33-46.

BOWER, M. **The will to manage: corporate success through programmed management,** Nova York: McGraw-Hill, 1986, p.17-18.

Brown, J. F., & Hendy, S. (2001). **A step towards ending the isolation of behavior analysis: A common language with evolutionary science.** The Behavior Analyst, 24, 163-171.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** Makron Books: São Paulo, 2010.

CHRISTENSEN, Clayton M.. **O Dilema da Inovação: Quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso.** M.Books, 2019 - 320 páginas.

DESIGN INFORMA. **GE oferece galeria inovadora de arte a céu aberto para São Paulo.**

Design Informa. São Paulo, 2012. Disponível em: <https://designinforma.blogspot.com/2012/07/ge-oferece-galeria-inovadora-de-arte.html>

Acesso em: fevereiro de 2024.

DRUCKER, Peter. **The practice of management: A Study of the Most Important Function in American Society.** Harper & Brothers Publishers. 1954

DUTTON, Jane E.; DUNCAN, Robert B. **“The Influence of the Strategic Planning Process on Strategic Change.”** *Strategic Management Journal* 8, no. 2 (1987): 103–16. <http://www.jstor.org/sta2010ble/2485975>.

ETHOS, **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2007.** / [coordenação da versão 2007 de Ana Lucia de Melo Custodio e Renato Moya]. – São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

G1. **Comércio de CDs gera mais receita do que venda de LPs, mas streaming alcança 86% do mercado fonográfico nacional em 2022:** De acordo com relatório divulgado hoje, o Brasil ocupa o nono lugar no ranking mundial com crescimento de 15% em relação ao ano passado. G1, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/pop-arte/musica/blog/mauro-ferreira/post/2023/03/21/comercio-de-cds-gera-mais-receita-do-que-venda-de-lps-mas-streaming-alcanca-86percent-do-mercado-fonografico-nacional-em-2022.ghtml> acesso em Fevereiro de 2024.

GITMAN, Lawrence J.. **Princípios de administração financeira.** São Paulo : Harbra, 2002.

Gluck, F.W., Kaufman, S.P. and Walleck, A.S., (1980) **Strategic management for competitive advantage.** Harvard Business Review, July/August, 154-161.

GOOGLE, ABOUT GOOGLE, 2016. [https://about.google/intl/ALL\\_br/](https://about.google/intl/ALL_br/)

GOOGLE, Missão do Google. Fonte: site da empresa,< <https://www.google.com/intl/pt-BR/about/> >, 2024.

GREENLEY, G. E. **“Does strategic planning improve company performance?”.** *Long Range Planning*, 19,n.2, 1986, p.106.

IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A. **Administração estratégica.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A. **Administração estratégica.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PANTOJA, Maria Júlia **Gestão por competências**. Brasília: Enap, 2015 189 p.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. 17<sup>a</sup>. Ed. São Paulo: Campus, 1985.

ROBINSON, RICHARD. (1982). **Forecasting and small business: a study of the strategic planning process**. Journal of Small Business Management, v. 17, n. 3, p.19-27.

## ANEXO I

### Gabarito - Exercícios Propostos

#### Capítulo 1 Exercício 1

##### Resposta:

**Características organizacionais:** As características organizacionais consistem na análise da participação de mercado, a qualidade dos produtos comercializados e a análise em perspectiva do fluxo de caixa e dos investimentos de capital bruto da empresa.

**Estrutura industrial:** A verificação da taxa de mudança tecnológica em produtos e processos, o grau de diferenciação do produto, a estrutura de preço e o custo médio da indústria e a economia de escala.

**Comportamento do mercado consumidor:** os gestores deverão prestar atenção à segmentação de mercado, tamanho do mercado, desenvolvimento de novos mercados e lealdade do consumidor.

**Fornecedor:** A análise das principais mudanças na disponibilidade de matérias-primas deverá ser sistemática evitando o desabastecimento.

#### Exercício 2

##### Responsabilidade dos administradores na administração estratégica:

1. Definir a missão: especificar os fins da organização e a sua função social, destacar os aspectos fundamentais do negócio. Normalmente a missão é elaborada para durar por um longo prazo.

2. Formular a filosofia da empresa: Definir as crenças, valores, atitudes e normas marcantes na conduta das pessoas que trabalham na empresa (“a forma como fazemos as coisas aqui”).
3. Estabelecer políticas: definir os planos de ação para nortear a performance das atividades-chave delineadas pela filosofia da empresa.
4. Estabelecer objetivos: determinar o que atingir e o tempo para atingir. O objetivo tem alvos mais delimitados que a missão e servem de base para a elaboração dos planos operacionais delineados pela estratégia.
5. Desenvolver estratégia: Escolher os conceitos, ideias e planos para realizar os objetivos e vencer a concorrência.
6. Planejar a estrutura da organização: elaborar o plano da estrutura da empresa e organizar as ações coordenadas para o trabalho em equipe, delineado pela estratégia, filosofia e política da empresa.
7. Engajar pessoas: o gestor deverá selecionar, recrutar e desenvolver as pessoas para preencher as posições na estrutura da empresa.
8. Estabelecer procedimentos: escolher e desenhar o fluxo dos processos-chave da empresa.
9. Fornecer instalações: Prover espaços, equipamentos e outras instalações físicas para as atividades-chave nos processos de realização dos negócios.
10. Fornecer capital: planejar o orçamento e acesso ao dinheiro e crédito suficientes para o capital de giro e aplicação para obter os retornos planejados.
11. Estabelecer padrões: elaborar os indicadores de desempenho para avaliar o negócio trimestralmente e anualmente no intuito de atingir os objetivos de longo prazo.
12. Estabelecer programas de administração e planos operacionais: desenvolver campanhas e táticas das atividades administrativas por meio do suporte dos recursos organizados estrategicamente, seguindo a política e os padrões declarados para habilitar os colaboradores no cumprimento de seus objetivos individuais.

13. Fornecer informações de controle: prover dados, fatos e valores auxiliando os colaboradores a cumprir a estratégia, a política, os procedimentos e as campanhas da empresa; liderar os colaboradores internos e externos mantendo-os atentos ao negócio; mensurar a performance total da empresa verificando a relação com o que foi planejado e os padrões pré-determinados.

14. Manter o pessoal ativo: liderar e dar suporte aos colaboradores direcionando as ações segundo a filosofia, a política, os procedimentos e os padrões da organização, efetivando os planos.

## **Capítulo 2**

### **Exercício 1**

#### **Resposta:**

As etapas para o desenvolvimento da Gestão estratégica devem ser cuidadosamente implementadas por meio do acompanhamento da mudança de atitude dos envolvidos. Segundo Gluck, F.W., Kaufman, S.P. and Walleck, A.S., (1980) na etapa 1 o planejamento financeiro básico consiste na análise dos controles operacionais, elaboração do orçamento anual e ter foco na estrutura funcional da organização. O documento gerado por meio da análise dos indicadores financeiros servirá de base para a etapa 2, sendo que os gestores realizarão o planejamento para o crescimento da empresa, baseado na análise do ambiente que irão gerar a previsão de longo prazo e a alocação dos recursos. A partir desta análise passamos para a etapa 3 iniciando-se por meio da busca de respostas as demandas do mercado e a ação da concorrência, num segundo momento é importante aprofundar a avaliação da concorrência, na sequência são avaliadas as variáveis estratégicas e a alocação dos recursos por ação. Após estas etapas temos a quarta etapa que consiste na união dos recursos para obter a vantagem competitiva (pensamento estratégico), a escolha da estrutura de planejamento, o processo criativo do planejamento dotado de flexibilidade para atender as demandas da empresa e complementa esta etapa a revisão ponto a ponto do “Sistema de valores socioculturais atuante e clima organizacional” para projetar como a empresa deverá ser no futuro.

## **Exercício 2**

### **Resposta:**

Segundo o *Business for social responsibility*, a responsabilidade social “é definida pela relação que a empresa estabelece com todos os seus públicos (stakeholders) no curto e no longo prazo” (ETHOS, 2007). Os públicos de uma organização devem ser analisados para que a Gestão estratégica possa incluir respostas as demandas atuais e futuras relacionadas a transparência das atividades da empresa, menor impacto no meio ambiente e interesse em se relacionar genuinamente com as comunidades ao longo da cadeia produtiva, a sociedade e o Governo. Estas ações criam uma valorização e respeito a marca dos vários públicos da empresa colaborando no cumprimento eficiente e eficaz dos objetivos e das metas organizacionais.

## **Capítulo 3**

### **Exercício 1**

Os clientes representam um componente fundamental para o desenho das estruturas e da própria estratégia que permitam criar valor para os segmentos escolhidos pela empresa. O perfil dos clientes deve ser delineado em profundidade para que a estratégia possa refletir as demandas e atender as características de comportamento para a elaboração de mercadorias, produtos e serviços que a empresa irá oferecer.

O segundo componente do ambiente operacional são os concorrentes, sendo que as organizações que atendem um mesmo segmento de clientes irão disputar os mesmos recursos no mercado. Outro ponto fundamental é a análise das potencialidades e das fragilidades dos concorrentes, planos que eles pretendem desenvolver e a capacidade de resposta as estratégias que estão sendo implementadas no mercado.

O terceiro componente é a mão de obra. Em um determinado setor as empresas deverão verificar a disponibilidade de mão de obra para operacionalizar as atividades-chave, em alguns casos as vantagens oferecidas para a instalação da planta fabril em determinada região não superam a escassez da mão de obra especializada para atingir

as metas e objetivos organizacionais. Por este motivo, avaliar a mão de obra disponível influencia diretamente na Gestão estratégica.

O quarto componente é o fornecedor, semelhante ao que comentamos em relação à mão de obra os fornecedores representam todas as variáveis que a empresa desenvolveu para elaborar seus produtos ou entregar os serviços. Os recursos que deverão ser transformados nos processos deverão obedecer a uma programação que não depende apenas da empresa, mas da parceria que ela desenvolveu com seus fornecedores para entregar produtos e serviços com um valor superior aos seus concorrentes a preços competitivos.

O quinto componente é o internacional, este componente leva em consideração as questões das variáveis ambientais emergentes em âmbito global e que atingem as empresas que competem nestes mercados e as empresas que não estão no mercado internacional, mas sofrem a pressão de organizações transnacionais que pretendem conquistar uma fatia do mercado nacional no qual elas estão inseridas. Outro fato relevante é o expressivo aumento do número de empresas que estão estendendo as suas operações para os mercados internacionais fazendo com que o componente global seja levado em consideração por todas as empresas que praticam a gestão estratégica independentemente do mercado no qual atuam (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2010).

## **Exercício 2**

- A análise deverá ser conceitualmente ligada às atividades de planejamento: As empresas buscam o envolvimento dos principais profissionais responsáveis pelo planejamento em atividades de análise ambiental. Este tipo de decisão faz com que os resultados da análise sejam diretamente aplicados no processo de planejamento organizacional ajudando a fixar as diretrizes de longo prazo.
- A alta administração deverá receber informações da análise do ambiente: A alta administração é a responsável pelos rumos da empresa e deverá ser considerada a principal destinatária das informações relacionadas a mudança no ambiente. Outro ponto importante a ser levado em consideração é o planejamento em relação ao tipo

de informação que a alta administração deverá receber e a necessidade de mudanças na estrutura dos relatórios com o passar do tempo.

- A alta administração deverá apoiar as atividades de análise do ambiente: Os envolvidos no processo de análise do ambiente deverão ser incentivados e apoiados pela alta administração por meio de ações que não deixem espaço para dúvidas. Apenas por meio deste apoio e incentivo as informações advindas do processo terão valor, deverá haver um envolvimento genuíno, um verdadeiro trabalho integrado com a alta administração.

- A análise do ambiente deverá ser feita por profissionais especializados em estratégia: As áreas que compõem uma organização devem ser conhecidas profundamente pelos estrategistas para que eles possam analisar as potencialidades e fragilidades do ambiente interno e fazerem uma projeção de cenários visando à identificação dos riscos e oportunidades. Por este motivo os analistas deverão ter um forte viés estratégico.

## **Capítulo 4**

### **Exercício 1**

#### **Resposta:**

A etapa que responde a essa necessidade é a elaboração da missão da empresa, cabe destacar que a missão deverá ser feita após a análise do ambiente e se nas revisões, análises e controles ficar evidente que a sua razão de existir está em declínio, os administradores e gestores deverão tomar uma decisão de rever a missão ou quem sabe criar uma nova missão.

### **Exercício 2**

#### **Resposta**

Fase 1- Diagnóstico da avaliação do ambiente: O diagnóstico da avaliação do ambiente deverá ser realizado por meio da cuidadosa reflexão em perspectiva do ambiente

interno, ambiente de tarefa e ambiente externo. Os gestores deverão ter informação de qualidade para que possam tomar as decisões no âmbito estratégico.

Fase 2- Elaboração da missão organizacional: o diagnóstico da análise do ambiente serve de base para a elaboração da missão organizacional ou a sua atualização. A compreensão das variáveis do ambiente por parte dos administradores faz com que as estratégias e ações sejam respostas mais assertivas em relação as variáveis ambientais fazendo com que a empresa possa sobreviver a longo prazo.

Fase 3 – Fixação de objetivos organizacionais: Por meio da missão organizacional os administradores têm informações para direcionar a formulação dos objetivos organizacionais. Os objetivos organizacionais deverão estar em linha com a missão da empresa.

## **Capítulo 5**

### **Exercício 1**

#### **Resposta:**

As capacitações valiosas são aquelas que auxiliam as empresas a aproveitar as oportunidades e conter as ameaças provenientes do ambiente externo. Ao explorar as oportunidades de forma eficiente a organização cria valor para os clientes. A capacitação valiosa pode ser um sistema de gestão (Financeiro, Mercadológico, Produção e outras áreas) que distingue uma empresa das outras do seu setor, as pessoas que o compõem e que tem experiência em sua operacionalização complementam o conjunto que irá compor determinada capacitação valiosa. Cabe destacar que as pessoas são o maior valor devido a sua capacidade de criar valor para os clientes.

A capacitação rara como o próprio nome afirma são dominadas por poucos concorrentes. Apesar de esta capacitação poder trazer uma vantagem competitiva em setores que poucas empresas as possuem ela é mais difícil de ser observada na prática. No dia a dia do mercado o que encontramos são empresas com capacitações valiosas bem desenvolvidas, destacando-se o desempenho de seus recursos humanos criando valor superior aos demais concorrentes.

As capacitações custosas de imitar apresentam custos elevados para as outras empresas reproduzirem com facilidade e que normalmente serão desenvolvidas por meio de um ou mais motivos chegando a três segundo os autores. O primeiro motivo pode ser o desenvolvimento ao longo de sua experiência no decorrer do tempo de competição junto a um determinado mercado originando as denominadas condições históricas exclusivas.

Capacitações insubstituíveis: Ao analisarmos as empresas de um determinado setor podemos encontrar capacitações que não possuem equivalentes estratégicos. Esta dificuldade ocorre por meio de estratégias que não são fáceis de identificar pelos concorrentes, por exemplo: a conduta dos funcionários de uma empresa no transcorrer dos processos organizacionais. Estas capacitações invisíveis por não serem delimitadas são insubstituíveis e só tem conhecimento das mesmas os membros da organização.

## **Exercício 2**

### **Resposta:**

A criação de valor é delimitada por meio das características distintivas de um produto em conjunto com os atributos que se destacam na escolha dos clientes e apontam o caminho para a fixação de medidas estratégicas por parte das empresas de um setor que pretendem superar as expectativas dos seus principais clientes. As marcas globais tendem a despertar maior atenção dos clientes e por desdobramento a criação de valor, a criação de valor se dá por meio da concentração inovadora dos recursos e capacitações das empresas. As organizações que não conseguem concentrar de maneira criativa os seus recursos tem como resultado o declínio da sua competitividade no mercado.