

AS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS E AS EMPRESAS BRASILEIRAS DO PRÓXIMO MILÊNIO

*Antonio Vico Mañas**

Resumo

O presente artigo visa colocar onze alternativas estratégicas, apresentando seus conceitos, vantagens, desvantagens e situações de aplicabilidade práticas, bem como exemplos reais, nacionais e internacionais, quando couberem, de forma a permitir a aplicação pelas empresas que pretendem não só adentrar no próximo ano, mas no milênio, com características competitivas e, se possível, com diferencial competitivo.

Palavras-chave

Estratégia, Competitividade, Planejamento

Introdução

Vive-se momentos de expectativa de que nos próximos meses, e provavelmente em todo o ano de 1.999, haverá

* *Antonio Vico Mañas* é mestre em administração de empresas, doutor em ciências sociais e professor no Departamento de Administração e no Programa de Pós-Graduação da PUC/SP.

uma tumultuada performance da economia brasileira e por que não mundial. As recentes questões ligadas à Ásia — Japão, Coréia, Indonésia — são indicadoras de traumatismos aflorados. Mais recentemente os casos da Rússia e do Brasil confirmaram essa tese. Questões levantadas apontam para recessão, para desemprego, revitalização, busca de novos produtos e serviços, ou seja, concluir por alternativas vindas de estudos que, superficiais ou mais aprofundados, levam a aproveitar as oportunidades que aparecem e conseqüentemente garantir ou a sobrevivência ou o crescimento.

Um século novo, um novo milênio, se apresenta, com todas as características míticas que isso significa. Uma nova era, um mundo novo, com o imaginário muito maior do que a realidade que se apresenta e faz com que se tenha de procurar cenários que a tecnologia da informação e das telecomunicações permite acesso e depois a mídia (mídia) a preço módico deixa bombardear aos atuais e potenciais clientes que, ansiosos, esperam pelos produtos e serviços oferecidos para entrar numa espiral de consumo frenético.

Os estados são questionados, as fronteiras derrubadas, a automação diminui a possibilidade de erros e aumenta a produtividade. Mais tempo, mais lazer, mais qualidade de vida, enfim, países, instituições ou pessoas que consideramos mais ricos, mais desenvolvidos têm que permitir ganhos aos mais pobres para poder vender e para vender têm que ter preço, inovar e isto leva a ter que ter menos custos. Isto reabre o processo, em que uns poucos vão criar e muitos vão consumir, desde que tenham recursos e conhecimentos para isto. Se não têm, cabe aos primeiros garantir que os demais tenham e conseqüentemente garantir o prosseguimento do processo

Dentro desse contexto, as empresas formalizam seus planos, planejam intuitivamente, tentam prever o futuro ou, em casos extremos, administrá-lo. Não sobram dúvidas, porém, de que o sucesso dependerá da escolha de estratégias adequadas para que sejam utilizadas nos seus respectivos ambientes organizacionais e nos mercados que atuam ou pretendem atuar. Não existe uma fórmula mágica que possa ser utilizada pelas empresas brasileiras. O que se pode sugerir são algumas alternativas estratégicas que, adaptadas à sua cultura organizacional com todas as suas particularidades, deverão ser muito bem analisadas, antes de implementadas. É preciso, para que os objetivos de sobrevivência, de crescimento ou de desistência dos negócios sejam alcançados, que se

indiquem as estratégias a adotar e que estas sejam aceitas e implementadas. Como o conceito de estratégia nem sempre é entendido da mesma maneira pelas pessoas envolvidas, é importante que se discuta, visando provocar o efeito sinérgico capaz de encaminhar para os resultados esperados. A seguir são abordados alguns conceitos importantes.

Por que estratégia?

Há, na atualidade, uma crescente complexidade do ambiente organizacional. Os sobressaltos no ambiente interno e externo das organizações, com suas mudanças abruptas e constantes, na estrutura, na tecnologia e nos relacionamentos, dificulta a definição da estratégia empresarial. Para desenvolver análises ambientais, diagnósticos, escolha das estratégias, o planejamento, a operacionalização e a sua gestão, é preciso compreensão e habilidade no manuseio dos diversos fatores e variáveis que se inter-relacionam e de todas as conseqüências advindas dessas possíveis conectividades.

Como nem sempre o conceito de estratégia representa algo uniforme, é a partir da visão de alguns autores que se tenta buscar aquela que pode se adequar às pretensões. A palavra estratégia nasceu como uso militar. Vista como uma grande tática, era centrada na força. O alto comando decidia todos os passos que deveriam ser seguidos nas frentes de batalha. Grandes líderes tiveram brilhantes estratégias mal aplicadas ou erraram na estratégia quando possuíam tudo para obter o triunfo. Muitos exemplos podem ser resgatados, dentre eles, Amílcar Barca, Genghis Khan, Napoleão, para ficar em alguns.

No século XX, novas e várias definições de estratégia aparecem. O seu significado fugiu do enfoque na força, passando a ser a seleção de meios e objetivos que privilegiavam os fatores psicológicos dos envolvidos. A partir da década de 60, surgiram outras tantas definições de estratégia. Em síntese, o que se depurou é que a estratégia se caracteriza pela composição de planos e objetivos traçados com uma finalidade pré-determinada para que a organização atinja os resultados convencionados, comunicados e formalizados. A estratégia passou a configurar-se como um indicador dos negócios de uma organização e dos meios para que pudesse reagir frente às mudanças ambientais e aos diversos cenários possíveis, auferindo, de alguma maneira, o sentido sinérgico da organização.

Dos autores, destacamos aquele que é um dos "papas" da Estratégia e do Planejamento Estratégico, Ansoff que diz que a estratégia consiste basicamente em: "um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização, ou melhor, é um mix de produto/mercado".¹ A concepção utilizada por Ansoff para determinar o conceito de estratégia baseia-se na necessidade de conduzir os gestores a diretrizes específicas para atividades de Administração. Este enfoque tem como pressuposto básico que ambiente é previsível, onde a posição futura da organização pode ser pré-determinada a partir da nominação de objetivos qualitativos e quantitativos. Como contingência, há maior envolvimento da Administração de nível hierárquico mais alto da organização na formulação de estratégias e planos de ação. A definição de Ansoff, portanto, está alicerçada em uma postura prescritiva do ambiente da organização. A avalanche de mudanças ocorridas nos últimos anos tem gerado impactos em países como um todo e de maneira específica em organizações produtivas. Esses impactos são acelerados ou retardados a partir da condição de dependência econômica de cada um dos países e de suas instituições. Desse modo, conforme Ansoff: "À medida que os níveis de turbulência se alternavam a administração ia desenvolvendo enfoques sistemáticos visando lidar com níveis crescentes de imprevisibilidade, novidade e complexidade".²

Mintzberg e Quin trabalham com o conceito de estratégia em cinco abordagens distintas: plano, manobra, padrão, posição e perspectiva.³ Se ao olhar a estratégia, se fizer isto sob o enfoque do plano, a teremos como um método com intenções conscientes de ação para distintas situações, que podem ser tanto gerais quanto específicas. Quando específica, ela é vista como uma manobra que, em boa parte das vezes, tem a intenção de amedrontar competidores. Se a tivermos como um padrão, a estratégia é o próprio padrão de comportamento de uma organização, que pode não estar consciente dele ou, ao contrário, consciente de sua atuação. Se enxergarmos a estratégia como posição é porque esta identifica qual a situação da organização no mercado, sua posição no ambiente em que interage. E a estratégia como perspectiva é aquela que pressupõe uma visão de mundo que a organização tem ou procura ter.

1. H. Igor Ansoff, *Estratégia empresarial*, p. 100.

2. H. Igor Ansoff, *Implantando a administração estratégica*, p. 35.

3. Henry Mintzberg e James B. Quin, *The strategy process concepts and contexts*, p. 68.

Simons (1994) é um autor que, de maneira análoga a Mintzberg e Quin, coloca a estratégia como algo que pode ser visto como um plano, um padrão de ações, uma posição produto-mercado ou uma perspectiva específica. O que o diferencia é que ele assume a hipótese de que a gestão estratégica pode ser vista apenas em retrospectiva, como um modelo das atividades de Administração. Para ele, as estratégias não são formadas de maneira deliberada, elas devem estar e ser sempre emergentes, ou seja, aparecerem sem intenções claras e/ou pré-definidas. O reconhecimento de que ao gestor não é possível projetar o futuro em detalhes e com variações muito amplas, faz parte da posição de Simons, quando aborda o momento da definição, o desenvolvimento da estratégia.

Porter (1996) coloca que estratégia é a criação de uma posição singular e com grande valor que envolve um conjunto diferente de atividades. As organizações encaram apenas um imperativo, que é o de vencer a corrida e tomar para si determinada posição. O posicionamento estratégico tem para Porter uma essência básica que é a escolha das atividades que sejam diferentes das dos concorrentes. Isto garante o que chama de diferencial de competitividade — *a vantagem competitiva*. Se, por um lado, o conjunto de atividades fornece a capacidade de melhor produzir todos produtos/serviços, satisfazer todas as necessidades e atender a todos os clientes, por outro, as organizações podem facilmente revezarem-se entre si na liderança e a eficácia nas operações determinará quem deve ser o líder a partir de seu desempenho específico.

Com esse novo enfoque estratégico, as organizações tiveram que alterar a sua estrutura e a sua postura na relação com seu ambiente externo. A missão da organização passou a ter ênfase especial. Para definir a estratégia é fundamental que se definam a filosofia da organização, suas crenças e valores, além do sistema de sua gestão. O que se tem, então, é um ambiente transvestido de mercado altamente competitivo, em que a necessidade de direcionar esforços para a estabilidade e para as mudanças passou a ser preponderante. As organizações têm que procurar manter sintonia com o ambiente externo ao mesmo tempo que têm de alçar vôos rumo a ganhos de eficiência operacional. Então, encontra-se em Porter (1991), um conceito de estratégia que pode ser acrescentada a uma perspectiva de ambiente turbulento e que leva à exigência de respostas adequadas para o desenvolvimento ou apenas para a sobrevivência da organização. Porter (1993) afirma que

cada organização empresarial que compete em um mercado industrial possui uma estratégia competitiva, e que cinco forças dirigem a concorrência na indústria: Ameaça de entrada de novas empresas nesse mesmo mercado; A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes; Pressão dos produtos substitutivos; Poder de negociação dos compradores; Poder de negociação dos fornecedores. Ao enfrentar as cinco forças competitivas existem, segundo Porter, três abordagens estratégicas genéricas, potencialmente bem sucedidas que são: a liderança no custo total, a diferenciação e o foco.

Se somados todos esses conceitos aos conhecimentos bastante ampliados sobre o ambiente, o negócio e a organização em questão, têm-se material suficiente para proceder à escolha, dentre uma série de alternativas, estratégias possíveis de adotar em cada uma das organizações em ação.

Alternativas estratégicas

No sentido de permitir a reflexão necessária, este artigo indica conceitos de onze alternativas estratégicas básicas. Cada conceito está acompanhado de exemplos de casos brasileiros que obtiveram sucesso ou insucesso em suas escolhas e ainda serão enriquecidos com exemplos internacionais quando se dispuser deles.

1. **Concentração em único negócio:** é uma estratégia recentemente resgatada que pressupõe uma empresa dirigindo todas as suas energias a um único alvo, não existindo interesse em desviar seus recursos a outras atenções, assim se dedica a um único produto, ou a um único mercado, ou a uma única tecnologia. É o caso da rede de lachonetes McDonald's, das canetas BIC e da Xerox. Esta alternativa era ideal para empresas que possuíam marca de renome, grande tradição em determinado mercado, ou profunda familiaridade com certa tecnologia. Atualmente tem sido adotada por empresas que se acham mais competentes que outras para almejar uma distinção competitiva e, portanto, se colocam mais envolvidas no seu projeto de garantir nome, marca e mercado. Um exemplo bastante conhecido entre nós é o da Natura.
2. **Joint-venture:** é uma alternativa estratégica indicada para empresas que não dispõem de tecnologia ou de capital para adquiri-la e de outras que dispõem de ambos. Os parceiros associam-se, um

oferecendo seus mercados e o outro oferecendo tecnologia ou capital. Neste caso, as pesquisas têm demonstrado que os japoneses são ótimos parceiros, pois têm capital, tecnologia e, de acordo com a sua cultura empresarial, partem do pressuposto de que os dois devem ganhar, e juntos. Além disso, possibilitam ao sócio brasileiro a condução do negócio. Joint-venture compreende uma associação internacional, onde cada país define suas regras, alguns limitando percentuais societários e outras liberando a participação estrangeira. Um bom exemplo disso vivencia-se com as aquisições das empresas de telecomunicações e de energia elétrica no Brasil, a partir da sociedade de grupos nacionais com empresas de outros países. Um exemplo mais antigo desse tipo de associação é a Sharp do Brasil S.A., Indústria de equipamentos eletrônicos em que a Sharp Corporation do Japão participa minoritariamente com o grupo Matias Machline através da Sharp S. A. Equipamentos Eletrônicos. O que diferencia esta estratégia é a criação de uma terceira empresa, de cunho societário internacional, num dos países envolvidos, considerando o já exposto em relação à participação de cada um.

3. **Retração:** é naturalmente a mais velha das estratégias. As empresas em dificuldades utilizam-na com a finalidade de reduzir seus custos de pessoal, de produção, de marketing e promoção, enfim, diminuir custos e melhorar a produtividade para que a empresa possa sobreviver. Exemplos de utilização dessa estratégia são muito fáceis de identificar, apenas as empresas não gostam de assumir que a estão utilizando, por temerem a transparência de sua eventual fragilidade.
4. **Integração horizontal:** consiste na concentração de capital da empresa através da compra ou associação de empresas similares. Exemplos disso foram vivenciados com o acentuado processo de concentração de capital através da aquisição ou fusão de inúmeros bancos e/ou conglomerados financeiros. Do ponto de vista internacional, há os casos das seguradoras estrangeiras associando-se às brasileiras, da movimentação no mercado bancário e segurador americano, da união entre duas potências automobilísticas, uma americana e outra alemã, entre outras, como a bem recente fusão entre dois importantes bancos franceses.
5. **Integração vertical:** que ocorre quando a empresa passa a produzir um novo produto ou serviço, que se acha entre o seu mercado

de matérias-primas e o seu consumidor final. Um exemplo típico de integração vertical é o dos grandes grupos industriais brasileiros que adotaram essa estratégia, visando ao seu crescimento ao iniciar a fabricação de componentes que anteriormente apenas compravam para montar os seus produtos acabados. A indústria automobilística adotou essa estratégia, em passado recente, para montar os seus veículos.

6. **Diversificação:** pode ser dividida em duas categorias, a concêntrica e a por conglomeração. A diversificação concêntrica é a produção ou comercialização de uma nova linha de produtos ou serviços, aproveitando-se a mesma tecnologia, a mesma força de vendas e oferecendo-se uma quantidade maior de produtos no mesmo mercado. A conglomeração, por sua vez, consiste na diversificação de negócios na qual a empresa não aproveitará a mesma tecnologia ou força de vendas. Neste caso, o grupo de empresas apresenta risco menor, pois está envolvido em diversos ramos de atividades diferentes. Esta estratégia é indicada para empresas capitalizadas que estão interessadas em diluir os seus riscos e paralelamente querem aproveitar as oportunidades que o mercado lhes apresenta. Exemplos muito interessantes dessa estratégia, que foi adotada por vezes sem grande sucesso e outras vezes com relativo sucesso; o grupo Fenícia quando adquiriu as lojas Arapuã e depois passou a atuar nos ramos de indústrias alimentícias, banco comercial, leasing, financeira, agroindústria, construção civil. Esse grupo empresarial modificou a sua estratégia recentemente, liberando uma série de investimentos feitos anteriormente, dentre eles o próprio exemplo colocado, referente as lojas Arapuã. Outro exemplo mais atual é o do Grupo Vicunha, partindo para a aquisição de organizações no ramo de ferro e aço, portuário, automobilístico, de energia. Em determinadas épocas atípicas, empresários pequenos e médios mais ou menos sucedidos, dividem seus riscos em diversas áreas de atuação, provocando-lhes atenção que tem de ser redobrada. Na prática, a administração desses negócios diversificados sofre desdobramentos que provocam desgastes. Ao se envolver com o seu novo negócio, a administração o faz em detrimento daquele que lhe era mais familiar.
7. **Inovação:** consiste no desenvolvimento de uma nova tecnologia, ou procura do desenvolvimento de um produto inédito ou mi-

lagroso, ou serviço diferenciado que apresenta ótimas perspectivas de aceitação no mercado. É a estratégia indicada para empresas que dispõem de elevada quantidade de recursos e possam assumir um alto risco. Mas nada impede que uma pequena empresa tenha por característica a atuação inovadora. Empresas e grupos que sempre se manifestam antes que os concorrentes, com novas ofertas, são os exemplos típicos da adoção dessa estratégia. Tradicionalmente, vem à nossa frente a imagem que a 3M tem no mercado internacional. A Microsoft tenta argumentar que adota essa estratégia à medida que desenvolve conceitos de software inovadores para o mercado.

8. **Desinvestimento:** é comum nos casos de diversificação malsucedida, em que as empresas se encontram em dado momento diante de linhas de produtos que deixam de ser interessantes, por começarem a comprometer a linha de produtos ou de negócios originais da organização. O caso de laboratórios farmacêuticos que passam a produzir cosméticos e, com o tempo, percebem o baixo retorno desta diversificação, faz com que pratiquem então o desinvestimento. Recentemente, grupos químicos que adotaram essa estratégia para redirecionar suas forças, são exemplos bastante conhecidos.
9. **Parceria:** é uma estratégia que se confunde com uma série de outras apresentadas, e que surgiu mais recentemente, visando compor novas frentes ao mundo empresarial. As parcerias têm diversos estágios. Podemos formar parceiros a partir de uma conveniência comercial ou de produção comum. Nesse caso, nem a formalização contratual é necessária. A parceria pode ser muito formalizada e possui diversos estágios. Pode ocorrer a partir da contratação de um parceiro apenas para que se comercialize determinados produtos, até a sua produção e comercialização total, desde que seguindo todas as regras do franqueador. A este tipo de parceria altamente formalizado se dá o nome de Franquia ou “Franchising”. Outro tipo de parceria é a que, no Brasil, se acostumou chamar de Terceirização, que só dá certo se contratualmente determinada e composta por pessoas jurídicas, que se comprometem a passar a fazer, como prestação de serviços (quase sempre), as atividades cuja especialidade maior é sua, fornecendo-a a seu parceiro contratante. O ramo de confecção, de construção civil, de informática, automobilístico, dentre outros, trazem muitíssimos exemplos.

10. **Internacionalização:** também chamada de globalização ou mundialização, a estratégia está atrelada ao conceito do fenômeno econômico de globalização que todos conhecem na atualidade e paralelamente à revolução trazida pelas tecnologias da telecomunicação e da informatização. Enquanto estratégia, consiste em eliminar fronteiras e arregimentar capitais financeiros trasladando idéias e produtos ao redor do mundo, tanto na produção, na comercialização, quanto na orientação básica. Esta estratégia, apesar de ser utilizada por grandes grupos transnacionais, é de uso comum, até por questões de sobrevivência, por empresas de qualquer porte. Adaptar-se ao que a globalização coloca, tirando vantagem empresarial desse desejo do consumidor e acrescentando pontos de diferenciação são formas comuns de sua implementação. Pode-se adotar a internacionalização, passando a fabricar, ou projetar ou comercializar um produto mundial. Também se adota essa estratégia, fabricando, projetando e/ou comercializando parte desse produto como, por exemplo, componentes internos ou até serviços periféricos diversos. Os notebooks, os veículos populares, as redes de fast-food, a indústria da música e do show business, a moda relacionada com cosméticos, roupas, tenis, o mundo esportivo etc., são casos reais da adoção da internacionalização.
11. **Liquidação do negócio:** é uma estratégia usada em último caso, quando não existe outra saída, a não ser fechar a empresa. Pode ocorrer quando a empresa se dedica a um único negócio ou produto e este, depois do estágio do declínio, não foi substituído ou administrado com cuidado, quando a empresa não enxerga o futuro, quando a empresa vive em constante retração e, principalmente, quando as estratégias são mal escolhidas ou mal implementadas. Exemplos da liquidação de financeiras, distribuidoras e bancos, são muito conhecidos entre nós, mas, nestes casos, o Banco Central antecipa a denominada liquidação que passa a ser oficial. As concordatas falimentares podem ser vistas como uma estratégia pré-concebida de liquidação.

Conclusão

Concluindo, pode-se afirmar que o importante na escolha de estratégias é ter à disposição outras alternativas que a qualquer instante

possam substituir as originais. O uso do planejamento para que permita atingir resultados positivos, requer suporte político e social. Exige participação de toda a empresa, aliás não há como pensar em estratégias só a longo prazo, as pessoas que atuam numa empresa ou com ela (como parceiros ou colaboradores) já sabem pensar estrategicamente, mas é primordial que os detentores do poder estejam engajados nessa empreitada. Caso contrário, fazer planos será trabalhar com remotas possibilidades de alcançar os objetivos pretendidos. Apenas como lembrete deixa-se um recado: — uma organização ou um conglomerado, qualquer que seja, tem que considerar que não apenas seguem uma estratégia. Em momentos distintos, em situações características específicas, adotam-se estratégias diversas, muitas vezes paralelamente, outras vezes implementam-se até algumas estratégias que parecem conflitantes entre si, mas são apenas estratégias previamente consideradas para permitir o diferencial competitivo. Uma estratégia é sempre a preponderante, é aquela que direciona os rumos mais amplos e distantes e, por sua vez, subordina as demais estratégias e operações da organização de alguma maneira. Essa estratégia acaba sendo a imagem da organização. E agora uma pergunta: Vocês já escolheram as estratégias de suas empresas, pensando no amanhã, em 1.999 e para aqueles anos que teremos que enfrentar a partir do 2000?

Bibliografia

- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia Empresarial*. S. Paulo: McGrawHill, 1989.
- _____. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- _____. *Implantando a Administração estratégica*. S. Paulo, Atlas, 1.993.
- MAÑAS, Antonio Vico. *Gestão de Tecnologia e Inovação*. S. Paulo: Érica, 1993.
- MINTZBERG, Henry e QUIN, James B. *The strategy process concepts and contexts*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International, 1992, pp. 12-79.
- SIMONS, Robert. *Levers of Control: how manager use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1994.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*. S. Paulo: Makron, 1991.
- _____. *Vantagem Competitiva*. S. Paulo: Makron, 1992.
- _____. "What is strategy?" Harvard Business Review. Boston, Massachusetts, Harvard, Nov/Dec., 1996.