

6998-7



ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Obino Lacerda Álvares

Mais do que em qualquer época do passado, percebemos hoje que o homem vive num meio em perpétua mudança. São numerosos os marcos ou indícios e já definidos os principais fatores de transformação. Em lugar de destaque citamos o crescimento da população mundial que se multiplica em proporções geométricas. Os especialistas do ramo aceitam que num quarto de século, de hoje a 2005, passaremos de quatro para oito bilhões de habitantes. Podemos apenas fazer idéia do impacto desse ritmo, em termos de necessidades de bens e serviços de toda ordem, para alimentar, abrigar, vestir, cuidar da saúde e educar tantos bilhões complementares em período de preparação tão curto.

Em segundo lugar, consideramos o poderoso influxo das comunicações mo-

dernas que levam a camadas de população cada vez mais vastas, novas informações, hipóteses e propostas de reordenação da sociedade.

Por último, destacamos o progresso da Ciência e a acelerada evolução da Técnica, que multiplicam a capacidade humana para o aproveitamento dos recursos naturais existentes e que deram início a um processo de criação de "novos materiais" para substituir aqueles recursos que se tornam carentes.

O renomado mestre norte-americano, Peter F. Drucker, *expert* em Administração, em seu livro *Uma Era de Descontinuidade*, descrevendo as rotas do processo transformador, estima que a sociedade está a caminho de um mundo novo e que "essa tarefa social de impacto: defe-

sa e educação, governo, produção e distribuição de mercadorias, cuidados com a saúde e procura de conhecimentos está cada vez mais confiada a instituições (...) organizadas e administradas por profissionais, quer os chamemos de administradores, gerentes ou gerentes executivos". O que é certo, continua o autor, é que "será um período de mudanças na tecnologia e na política, nas estruturas industriais e na teoria econômica, nos conhecimentos necessários à administração e no governo."

Dentro da nova teoria de administração que se esboça, cada uma das grandes organizações — Governo, Instituições Políticas, Universidades e Forças Armadas — além do cumprimento de suas finalidades específicas, serão gestoras de recursos financeiros, instalações, equipamentos e pessoal qualificado tal como as empresas no mundo dos negócios. Não é de admirar, portanto, que todas elas tendam a aplicar conceitos e métodos peculiares à administração dos empreendimentos econômicos.

O presente ensaio se dedica a analisar uma dessas organizações, a empresa industrial e comercial, em regime de economia de mercado, no desenvolvimento de seus trabalhos a longo prazo.

O AMBIENTE EMPRESARIAL

Em *Administração de Marketing*, Philip Kotler, professor da Universidade de Northwestern, ao estudar o relacionamento com os demais tipos de organização, sugere que a Empresa comporta-se como se participasse de um sistema ecológico, onde os diferentes organismos se mantêm em delicado e fugidío equilíbrio: qualquer perturbação ecológica re-

percute em todas as suas partes. Começemos, pois, com a descrição do ambiente empresarial, do seu ecossistema.

Esse ambiente se compartimenta em dois extratos principais: interno e externo. O extrato interno, ou organizacional, é constituído por setores de trabalho de amplitude e capacidade variáveis: seções, divisões, departamentos, firmas associadas etc., administradas por um núcleo de direção central. Não cogitamos agora da organização de uma empresa típica. Desejamos mostrar, entretanto, por meio do Quadro I, transcrito da obra de Kotler, mencionada acima, que esse extrato revela áreas de perturbações internas recíprocas. Nele se registram situações em que a ação do setor de *marketing* interfere nos demais departamentos da empresa e pode ser influenciado por eles.

O extrato externo compreende três ambientes distintos: o operacional, ou ambiente-tarefa, o macroambiente e o extra-ambiente. O ambiente-tarefa é a área em que se realizam os negócios, onde o empresário se encontra, se reúne com os demais participantes do mercado: competidores, clientes e fornecedores. O macroambiente é formado pelo conjunto de instituições e forças provenientes da economia, da cultura, da tecnologia e das políticas, que influem de modo relevante no sucesso dos negócios.

O extra-ambiente é representado por um conjunto de ocorrências não criadas ou determinadas pelos diversos agentes econômicos, mas capazes de dar origem a situações adversas ou favoráveis à atuação do empresário, como incêndios, inundações, naufrágios, terremotos, maremotos, secas, nevadas, chuvas oportunas ou importunas etc.

Sumário dos Conflitos Organizacionais

<i>Departamentos</i>	<i>Sua Ênfase</i>	<i>Ênfase do Marketing</i>
Engenharia	Longo tempo para projetos Características funcionais Poucos modelos Componentes padronizados	Pouco tempo para projetos Características que vendam Muitos modelos Componentes especiais
Compras	Peças padronizadas Preço de materiais Lotes econômicos Compras a intervalos frequentes	Peças fora do padrão Qualidade de material Grandes lotes para evitar faltas em estoque Compra imediata para as necessidades do cliente
Produção	Longo tempo de espera de produção Longas partidas, com poucos modelos Inexistência de alterações de modelo Pedidos padronizados Facilidade de fabricação Controle de qualidade médio	Pouco tempo de espera de produção Pequenas partidas, com muitos modelos Alterações frequentes dos modelos Pedidos especiais Aparência estética Controle de qualidade estrito
Estoques	Produtos de alto movimento linha de produto estreita Níveis econômicos de estoque	Ampla linha de produto Grandes estoques
Finanças	Gastos estritamente racionais Orçamentos imutáveis Preços para cobrir custos	Argumentos intuitivos para as despesas Orçamentos flexíveis para satisfazer a evolução das necessidades Preços que aumentem o desenvolvimento de mercado futuro
Contabilidade	Transações padronizadas Poucos relatórios	Condições e descontos especiais Muitos relatórios
Crédito	Informações completas de crédito dos clientes Baixos riscos de crédito Condições rígidas Procedimentos rígidos de cobrança	Mínimo de informações sobre o cliente Riscos de crédito médios Crédito fácil Procedimentos de cobrança brandos

Quadro I

AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

A experiência da empresa registra que o extrato externo não só é fonte de atividades lucrativas como o é, também, de ameaças de diversos tipos, correntes ou extraordinárias, imediatas ou distantes.

O conceito de *ameaça* é um dado importante a ser considerado nas tomadas de decisão. Podemos defini-la como a emergência possível de fatos danosos à prosperidade da empresa. Face ao ritmo das mudanças ou alterações ambientais possíveis, é necessário que a empresa elabore um plano dinâmico de análise das ameaças, visando sua identificação, avaliação e preparo de respostas. A avaliação, cuja tarefa consiste em prever a natureza, intensidade e prazo em que a ameaça se pode manifestar, exige perícia profissional e visão precisa dos mercados, da economia em geral e das políticas governamentais.

As *oportunidades* se comportam de modo semelhante; podemos defini-las como a emergência de fatores favoráveis a novas iniciativas, em ações não encarradas nos planos em curso. Ao contrário do que possa parecer, as oportunidades não ocorrem por acaso. Na maioria das vezes elas implicam em deliberado esforço da empresa, para conceber novos cursos de ação. Também nessa área, o administrador deve manter um programa permanente de análise. Identificada uma nova oportunidade deve-se avaliá-la, precisar suas possibilidades, estimar os recursos necessários à sua implementação e julgar da influência que ela exercerá sobre as atividades em andamento.

Ameaças e oportunidades, do mesmo modo que obstáculos, resistências e limitações outras, poderão provir dos diferentes segmentos do extrato externo.

No segmento econômico, a renda pessoal, o crédito ao consumidor, os processos de distribuição e a logística são os dados de destaque. O crescimento da renda pessoal produz aumento e diversificação da demanda; o desenvolvimento do sistema de crédito impulsiona as vendas; os progressos na distribuição favorecem melhores condições de oferta, facilitam o acesso ao produto e criam numerosas opções de compra, induzindo a ampliação dos negócios; do mesmo modo a melhora na logística com novas técnicas de manuseio, novas embalagens, aperfeiçoamento do transporte e mais eficiência em comunicações e controle, aumenta a capacidade de competição.

No segmento tecnológico, uma nova invenção pode ocasionar alterações surpreendentes, criando a obsolescência prematura de todo um sistema de produção. Essa mesma invenção, contudo, pode ser transformada em excelente oportunidade se e quando uma dada empresa se antecipa a seus concorrentes na modernização de seus equipamentos.

As políticas públicas, origem de restrições, limitações e óbices, podem originar numerosos fatores de perturbação na vida da empresa, que necessita de flexibilidade e presteza, face à ação adversa, de leis, regulamentos e normas baixadas pelos poderes públicos.

PROPOSTAS DO EMPRESÁRIO

Industriais e comerciantes, ao desenvolver suas atividades, buscam frequentes respostas do mercado, a perguntas do tipo: "Quais são as necessidades dos consumidores?". "Que produtos oferecer-lhes?". "Como reagirão os clientes potenciais?". "Nossa oferta tem sido bem aceita?". Tais perguntas são os sinais da preocupação dos gerentes com a

clientela da empresa e do desejo de melhor servir sua comunidade.

Muitos homens de empresa ainda presumem que a atividade empresarial vise ao bem-estar e à lucratividade; não assimilaram a consciência precisa da natureza dos serviços prestados. Entretanto, como não há lucros sem vendas e não há vendas sem a satisfação dos consumidores, torna-se claro que o atendimento das necessidades e desejos dos clientes, com a oferta de bens ou serviços, constitui a missão essencial da empresa.

No curso do desenvolvimento capitalista, a História tem registrado abusos, desmandos e outras atividades anti-sociais dos homens de negócio. Como tem conservado na penumbra os benefícios crescentes embutidos no produto: utilidade, segurança, durabilidade, facilidade de aquisição, informação sobre o uso, manutenção e reparação, preços acessíveis e satisfação estética, benefícios que constituem inegável serviço social e que se tornaram possíveis com as economias de escala.

Reexaminando o conceito de ameaças à luz do binômio produto-mercado, podemos intuir sobre a gravidade dos riscos assumidos pela empresa e dos prejuízos a que está sujeita, por motivo de mudanças em seu ambiente. O avanço tecnológico, por exemplo, pode obrigar a empresa a reinvestimentos vultosos para manter sua posição, num contexto de competição ácida e acirrada. Muitas vezes mudanças desse tipo, provocam uma série de outras mudanças na estrutura organizacional, no treinamento do pessoal e no composto de *marketing*, também exigentes de novos investimentos, capazes de criar grandes dificuldades financeiras e acarretar a exaustão da empresa, afastando-a do mercado, temporária ou definitivamente. Tanto do ponto

de vista social como do ponto de vista da empresa, tais fatos criaram duas conseqüências: (1) para servir sua comunidade, ela necessita sobreviver e (2) para sobreviver ela deve inovar.

Na medida em que os mercados se tornaram complexos, muitas empresas ficaram na contingência de enfrentar ameaças crescentes: diminuição de vendas, menores índices de retorno e maiores dificuldades de reinvestimentos, além de outras menos expressivas, arrastando-as progressivamente à perda de ritmo e à estagnação. Ao longo do processo, o administrador percebeu a origem e os sinais dessa "anemia" típica e, sob a ameaça de extinção, desenvolveu um conjunto de respostas inspiradas no conceito de *sobrevivência*, que passou a ser a segunda missão da empresa.

Como axiomas da sobrevivência, três outros tipos de política se consolidaram: a inovação, o crescimento e a diversificação. A *inovação* decorreu do risco da obsolescência: mudanças no produto ou linhas de produto, melhora ou substituição dos instrumentos de produção, reestrutura da organização, criação de novos processos operacionais e mudança nos conceitos de administração. Solicitada pelo mercado e induzida pela concorrência, a prática empresarial compreendeu, também, que a sobrevivência passara a depender da ampliação continuada de suas atividades com a melhora dos meios de promoção e distribuição e com o aumento das vendas. A política de *crescimento* ficou então definida. Finalmente a empresa foi levada a estabelecer a última de suas políticas, a *diversificação*, ou seja, a mudança das atividades empresariais, passando de sua linha tradicional de produtos para uma outra, de produtos ou serviços distintos, em novos mercados. Essa transferência de recursos de

uma indústria para outra, ou para a área dos serviços, tornou a ação mais flexível e a empresa mais ágil, criando-lhe a possibilidade de compensar as perdas de uma área com os lucros provenientes de outra. Sobrevivência, inovação, crescimento e diversificação constituem, pois, os postulados fundamentais do empresário esclarecido.

OS RECURSOS

Recursos da empresa são o conjunto de meios com os quais as intenções constantes dos planos se transformam em ações reais. São de natureza variada, alguns tangíveis, quantificáveis, enquanto outros são intangíveis, subjetivos. Eles compõem o poder econômico da firma e englobam os meios financeiros, as instalações, equipamentos, maquinaria e estoques, a habilidade gerencial e o trabalho qualificado, a organização, a técnica e a tradição ou renome da empresa.

Ao avaliar as oportunidades e definir os objetivos das diversas operações, o empresário realiza cuidadosa análise dos meios disponíveis, quase sempre escassos, visando identificar seus pontos fracos ou vulnerabilidades e seus pontos fortes ou potencialidades. Nessa avaliação se discutem prioridades e, principalmente, se fazem ajustamentos entre os objetivos programados e os recursos realmente mobilizáveis, tornando-os compatíveis, proporcionais e harmônicos. Numa primeira etapa são examinadas as debilidades ou pontos fracos próprios, face à empresa concorrente, de melhor sucesso; na segunda, se examinam as possibilidades de assegurar a culminação dos objetivos.

Os recursos financeiros têm sofrido pressões e dado lugar a controvérsias ao longo do tempo. Até os anos trinta, en-

quanto o processo produtivo sofreu poucas variações, cultivou-se a prioridade dos objetivos a curto prazo; a partir daí e principalmente depois de 1950, com o advento avassalador da tecnologia, a criação de novos materiais e as vultosas e crescentes necessidades de novos equipamentos fixos, passou-se a dar importância aos objetivos de longo prazo. Essa evolução criou delicados problemas para o empresário e tornou a tomada de decisões um ato cada vez mais crítico.

OS OBJETIVOS

Nenhum ato humano é gratuito, sem propósito. Consciente ou inconscientemente, o homem estabelece objetivos para a ação, quase sempre com noção precisa de suas finalidades. Assim acontece no mundo dos negócios. Grandes e pequenas empresas operam com uma idéia-mestra à vista, um objetivo que norteie a ação de várias ou muitas pessoas e que as orientem na busca de um fim comum. M. Igor Ansoff* assevera que a empresa "tem sido tradicional e historicamente considerada como uma instituição econômica que desenvolveu uma medida de eficiência — o lucro". Essa tem sido a idéia-mestra da empresa. Os estudiosos da Administração, contudo, discutem a concepção do lucro como o único objetivo ou mesmo, se isso constitui um objetivo. Por seu lado os empresários têm se manifestado a respeito, como o fez Henry Ford II: "Não existe planejamento para um retorno mínimo que seja inferior ao máximo que você possa imaginar — pelo menos enquanto você quiser sobreviver em um mercado competitivo. É algo como pedir a um time de futebol profissional

* In *Estratégia Empresarial*. Ed. Mc Graw-Hill, 1980.

que marque somente um gol, uma via para perder o jogo. O pior pecado que posso cometer como homem de negócios é não procurar a máxima lucratividade a longo prazo, por todos os meios decentes e legais."

Posta a discussão de lado, convém ao empresário uma análise crítica do conceito de *objetivo* para testar suas próprias convicções, em confronto com a realidade que se tornou bastante fluida.

O estudo desse tema permite avaliar as vantagens que oferece a boa compreensão de seu significado:

- Os objetivos são essenciais à tomada das decisões.
- Constituem a base do planejamento.
- Balisam as diversas etapas de ação.
- Orientam os participantes para a formulação dos objetivos decorrentes que lhes correspondem.
- Desenvolvem a consciência e o orgulho dos empregados que cooperam no esforço.

Visando precisar o entendimento sobre objetivo, procuramos excluir da lista comumente apresentada, as expressões e conceitos que na verdade significam coisas diferentes.

Em primeiro lugar estão os propósitos básicos da empresa: servir, sobreviver, inovar, crescer e diversificar, já sumariados antes. O esforço que faz a empresa, inovando em termos de produto, expandindo mercados e diversificando produtos e mercados, constitui um conjunto de missões que englobam as políticas empresariais. Essas "políticas" não podem confundir-se com objetivos.

As necessidades, expectativas e conceitos individuais a satisfazer no campo social, não constituem objetivos. Os encargos sociais estabelecidos em leis são obrigações impostas à firma e as expec-

tativas de alguns gerentes de alto nível de que a empresa deve assegurar os objetivos sociais, de segurança, prosperidade e projeção dos funcionários, mascaram necessidades individuais que nada têm a ver com os negócios. O papel social da empresa deve ser compreendido como as tarefas destinadas a satisfazer necessidades e aspirações da comunidade, por intermédio das mercadorias e serviços postos à sua disposição.

Alguns autores têm alinhado a sinergia e a flexibilidade na lista dos objetivos. Sinergia é a cooperação de vários fatores que contribuem para uma ação coordenada, onde o potencial resultante é maior que a soma dos potenciais de todos os fatores. Flexibilidade é a qualidade do flexível. Quando aplicada à Administração significa a capacidade da empresa de atuar em várias ações simultâneas e de dosar os recursos de acordo com as circunstâncias. Descartamos também essas expressões do rol dos objetivos.

O lucro tem sido conceito consagrado como medida de eficiência. Considerando a definição tradicional — diferença existente entre a receita total e os custos totais — podemos concluir que quanto maior for o lucro tanto mais eficiente é a ação; esse seria o objetivo primordial da empresa. O exame do destino dado ao lucro mostra que, em primeiro lugar, ele cobre as despesas pessoais de seus proprietários, que podem entesourar as sobras. O excedente, contudo, é investido ou reinvestido em novos empreendimentos. A idéia do lucro, tomada isoladamente, é um conceito indefinido, mal caracterizando um objetivo dinâmico. A maximização do lucro é, pois, um conceito inadequado, incompleto, mesmo considerando como lucro a curto prazo ou como lucro a lon-

go prazo. Na economia moderna o lucro desempenha uma função marginal, como medida da distribuição dos recursos de capital. Esse é o postulado de Peter Drucker* que conclui por conceituá-lo como o "custo da incerteza" de uma economia em crescimento, que investe a longo prazo.

A empresa de vulto, condicionada pela sobrevivência, obrigada a inovar, ampliar negócios e diversificá-los, deverá buscar a máxima eficiência no seu processo de conversão de recursos. Seu objetivo fundamental ou permanente, é a otimização da taxa de retorno do capital próprio, investido a longo prazo. Esse retorno deve ser o norte marcado na bússola de todas as dependências da empresa, nas mentes de seus executivos e na própria consciência dos funcionários.

O retorno sobre o investimento pode ser programado para curto ou para longo prazo, de acordo com o propósito da ação, com os recursos disponíveis e com os demais dados envolvidos na decisão. Essa alternativa cria um delicado problema, pois a Administração, levada à procura de resultados imediatos, muitas vezes descarta o RSI a longo prazo, o mais eficaz do ponto de vista da sobrevivência, mas que impõe novas máquinas, equipamentos e técnicas avançadas, exigentes de longos prazos para implementação.

Sem dúvida a definição genérica do objetivo central da empresa, em termos de RSI, ainda que quantificado em forma de taxa de retorno a longo prazo, ou mesmo a curto prazo, pouco ou nenhum apoio presta ao conjunto de agentes responsáveis pela ação. Idalberto Chiavenato, em *Administração por Objetivos*, analisa a lição dos mestres, notadamente

* In *Uma Era de Descontinuidade*.

as de Drucker, e conclui que "inicialmente se estabelecem os objetivos anuais da empresa formulados com base em um plano de objetivos a longo prazo, que podem ser quinquenais ou decenais, e os objetivos de cada gerência ou departamento identificados em função dos objetivos anuais da empresa". Devem determinar os resultados em termos quantitativos, a consumir em prazo estabelecido. É criado assim um conjunto de metas globais previamente definidas, por divisões, departamentos etc., convergentes para a consecução do objetivo central.

AS COORDENADAS DA AÇÃO

A empresa de médio ou grande porte atua sob coordenadas espaciais e temporais bastante amplas, na procura e exploração das oportunidades de negócios. Já apontamos a importância do binômio produto-mercado como o eixo em torno do qual giram as atividades empresariais.

Contudo, que significa o mercado? É lugar? É conjunto de entidades com funções econômicas iguais ou semelhantes? É um dado conjunto de pessoas interessadas em produtos? O mercado é tudo isso ao mesmo tempo. Do ponto de vista da empresa, todavia, é necessário aprofundar um pouco mais essa compreensão. Tomemos um partido-tipo como exemplo: o mercado de calçados. Sendo os sapatos um artigo de grande necessidade, podemos aceitar a hipótese de que em todas as sociedades com um mínimo de desenvolvimento econômico, há fabricantes, vendedores e clientes ou consumidores. Para empresas de vulto, o mercado promissor é o de alto padrão de vida, de clientela numerosa, constituído pela junção de bairros, cidades, regiões e países desenvolvidos. Além de determiná-lo é necessário segmentá-lo

por sexo, idade, hábitos de compra, capacidade financeira etc.

Afora os consumidores, o ambiente-arefa do calçadista conta com a concorrência composta de muitos produtores locais e alienígenas, que disputam palmo a palmo cada fatia do mercado. Se a empresa em hipótese detém 1% das vendas e fatura 500 mil pares de sandálias nos meses de junho, julho, agosto e setembro, temos completado um cenário de dimensões espaciais definidas, época de comercialização limitada, tendências variáveis da procura, influências pela moda, e potencialidades distintas. Com ajustes e adequações podemos compor a imagem dos demais mercados de produtos de consumo e descrever o tempo de batalha da firma, sempre presente no espírito de seus agentes, onde se manejam preços, propaganda, promoção, estoques, serviços de apoio; se inovam produtos e se rearticulam canais de distribuição, visando defender ou ampliar posições da firma.

O tempo, conceituado como a sucessão dos dias, meses e anos é uma outra dimensão importante dos negócios. No decorrer do tempo futuro se tomam decisões, se programam atividades e se reatam as operações da empresa. A principal característica do futuro é que nele tudo é incerto, nada se sabe a respeito e não há método para antecipar seu conhecimento. Todos os ensaios para quantificar ocorrências futuras têm bases precárias. Se ele é pleno de oportunidades, é também a origem dos riscos, possíveis de avaliar e mesmo quantificar em termos de perdas de recursos, se a operação vai a fracassar. A consideração do fator tempo no processo decisório é um ato técnico e um apoio importante porque, em hipótese, no futuro da empresa todas as

ações são possíveis, sejam elas bem ou mal sucedidas. As ações consideradas como possíveis decorrem de um cuidadoso exame de tendências produzidas pela análise dos fatos conhecidos com a reconstituição do passado. Prolongada a dinâmica desses fatos no futuro, com direção e intensidade semelhantes, pode-se concluir sobre possibilidades futuras com certo grau de probabilidade.

Partindo da idéia de perenidade da empresa, não há como fixar-lhe um término no porvir. É óbvio, contudo, que além de um certo prazo, perde-se objetividade em prever ações possíveis, além de persistir na busca do maior retorno sobre o investimento a longo prazo. Vários são os critérios de "organização" do tempo futuro. Certas firmas compartimentam o tempo em curto e longo prazo; outras acrescentam-lhes um "curtíssimo" prazo. Para os fins deste ensaio o futuro da empresa pode ser organizado em três fases: (1) o futuro imediato, ou de curto prazo, correspondente ao plano orçamentário anual em execução, quando se realizam todas as atividades de produção e comercialização da empresa; (2) a fase do médio prazo, compreendendo os cinco anos próximos quando os dados e circunstâncias são adequados para o cálculo razoavelmente seguro do retorno sobre o investimento; (3) o longo prazo, um futuro de 10 anos, quando os valores do RSI ainda podem ser calculados, mas as diferentes oportunidades oferecem riscos crescentes.

AS DECISÕES DA EMPRESA

O conceito de decisão é identificado pela experiência direta: é um ato de vontade utilizado para dar solução a um dado problema. Essa definição serve de ba-

se para o estudo do assunto no âmbito da empresa, onde a prática corrente revela que quanto mais vasta é a firma, maior é o número de decisões tomadas pelos vários agentes, em todos os níveis da organização. Mesmo os mais modestos funcionários, que atuam em obediência a rotinas estabelecidas, são levados a decidir em algumas oportunidades, sobre casos omissos.

Dentro do amplo contexto ambiental, decidir é selecionar uma linha de ação a implementar. É claro que há na empresa numerosos tipos de decisão, desde as mais simples e expeditas até as mais complexas e exigentes de elaboração demorada. Para compreender os tipos de decisões complexas convém examinar o conjunto das atividades empresariais como são analisadas por Robert N. Anthony, citado em Administração de Marketing. "...Distinguem-se três tipos de atividades (de direção) empresariais: (1) planejamento estratégico, (2) controle administrativo e (3) controle operacional. O planejamento estratégico se refere à definição dos objetivos da empresa e à determinação das políticas de crescimento e de concorrência que tenham maiores probabilidades de alcançar esses objetivos. O controle administrativo é um processo executado dentro do esquema estabelecido pelo planejamento estratégico; sua tarefa consiste em assegurar a obtenção de recursos e sua aplicação eficaz para o alcance daqueles objetivos. As tarefas de controle operacional são executadas dentro do contexto do controle administrativo e focalizam-se na eficiente organização das transações e tarefas individuais".

Sintetizando análise semelhante e precisa de Ansoff, em sua obra citada, podemos afirmar que as atividades da

empresa visam a "configurar o processo de conversão de recursos, de maneira a otimizar a consecução dos objetivos". Com essa finalidade a empresa utiliza três tipos de decisão: operacional, estratégica e administrativa.

As decisões operacionais visam maximizar a rentabilidade das operações correntes. Os principais problemas se relacionam com orçamentos, programação, execução, acompanhamento e controle das operações.

As decisões estratégicas dizem respeito às ações que a empresa projeta para seu ambiente-tarefa e que se relacionam com produtos e mercados. Dentro desse conjunto se decidem objetivos e metas a alcançar em cada mercado; a ampliação ou redução de mercados; o lançamento de novos produtos e a retirada de mercado dos produtos em curso de obsolescência; a diversificação de suas atividades quanto a produtos, serviços e mercados.

As decisões administrativas se relacionam com a mobilização e a organização dos recursos para a execução das operações nos vários departamentos da empresa. De um lado, trata-se de acompanhar e regular as atividades da firma decidindo sobre as relações internas estruturais e pessoais, estabelecimento de fluxos de ações e informações, locais de instalação etc.; de outro lado se decide sobre a obtenção e desenvolvimento de recursos na área de matérias-primas, instalações, máquinas e equipamentos e sobre a política de recursos humanos quanto à carreira, treinamento e remuneração. Ver Quadro II.

No processo empresarial, a decisão estratégica básica, tomada como origem no mais alto escalão da firma, provoca um grupo numeroso de outras decisões ao longo dos vários níveis da hierarquia

organizacional. Para que essas decisões sejam realmente convergentes é necessário que os principais executivos e demais gerentes da empresa, não só decidam em sua esfera de ação em sintonia com a decisão principal, ou com decisões dela decorrentes, como também incorporem em suas mentes e considerem a decisão original como um mandato imperativo.

As Classes de Decisões na Empresa

	<i>Estratégicas</i>	<i>Administrativas</i>	<i>Operacionais</i>
Problema	Selecionar o composto produto-mercado que otimize o potencial de RSI	Estruturar os recursos da empresa para a performance ótima	Otimizar a realização ao potencial de RSI
Natureza e o Problema	Alocar os recursos totais entre as oportunidades de produto-mercado	Organização e obtenção e desenvolvimento dos recursos	Orçamentação de recursos entre as principais áreas funcionais
Decisões-chave	Objetivos e metas Estratégia de expansão Estratégia de diversificação Estratégia administrativa Estratégia financeira Método de crescimento Definição do ritmo de crescimento	Organização: estrutura de informação, fluência da informação e da autoridade Estrutura da conversão de recursos: fluxos de trabalho, sistema de distribuição e localização das instalações Aquisição e desenvolvimento de recursos de financiamento, instalações e equipamentos, pessoal e matérias-primas	Objetivos e metas operacionais Níveis de produção e preços Níveis operacionais: programas de produção, níveis de suprimento, armazenagem etc. Políticas de marketing Estratégia de P x D Controle
Características Principais	Decisões centralizadas Ignorância parcial Decisões não repetitivas	Conflito entre estratégia e operações Conflito entre objetivos institucionais e individuais Forte conexão entre as variáveis econômicas e sociais Decisões desencadeadas pelos problemas estratégicos e/ou operacionais	Decisões descentralizadas Risco e incerteza Decisões repetitivas Grande número de decisões Subotimização causada pela complexidade Decisões auto-regenerativas

Quadro II

Não há modelo padronizado para o ato decisório, que pode estar expresso ou implícito. Em documento específico destinado aos chefes de departamento e nas ordens baixadas para execução — em parágrafo autônomo ou sob a forma de ações a desenvolver — é esboçada a finalidade geral do empreendimento, com registros sobre o que fazer, qual o fim visado e em que condições de espaço e tempo alcançar as metas fixadas.

EMPRESA E ESTRATÉGIA

Os dois autores citados anteriormente utilizaram a mesma expressão para caracterizar conceitos, com um adjetivo originado do vocábulo "estratégia". Em sua acepção original a palavra grega *Estratega* foi empregada para designar o servidor militar a que hoje denominamos General. Em passado relativamente próximo, quando os conflitos entre as nações assumiram grande intensidade e poder de destruição, passou-se a utilizar o vocábulo estratégia como a arte de solucionar conflitos entre os Estados.

A introdução dessa idéia na Teoria da Administração se deve a Von Neumann e O. Morgenstern em *Teoria dos Jogos*. Será oportuno indagar se há semelhança entre os conflitos de natureza militar e a competição comercial e que sentido atribuir, por exemplo, à expressão "estratégia empresarial". É claro que as operações militares são completamente distintas das operações conduzidas pelas empresas. Nas primeiras busca-se a destruição do adversário pela força ou no mínimo destruir sua vontade de lutar, numa ação em que o número de parceiros é relativamente reduzido; na empresa busca-se o domínio de territórios — os mercados — num conflito incruento contra um grande número de competidores.

O interesse ou necessidade fundamental é o mesmo: sobrevivência. Sobrevivência da nação como unidade política autônoma; sobrevivência da empresa ao longo do tempo para prosperar e conservar a fidelidade de seus clientes. No primeiro caso, os períodos de conflito geralmente curtos, são entremeados por longos períodos de paz; no caso das empresas o confronto é permanente. Em ambos os casos as decisões importantes são tomadas com acentuada antecedência, para se dispor do tempo necessário à mobilização de recursos, quase sempre escassos, vultosos e gravemente influenciados pelo desenvolvimento da Ciência e da Técnica. Isso significa decidir hoje o que realizar em futuro mais ou menos afastado, em ambiente de incerteza, criador de grandes riscos quanto à boa utilização dos recursos. Vê-se, pois, que se não há semelhanças quanto às operações, há estreita correspondência ou correlação entre os elementos ou fatores que influenciam a tomada das decisões.

Nas Forças Armadas a Estratégia é uma arte, uma disciplina que deve ser apreendida e, sobretudo, uma metodologia para a tomada de decisões complexas. Em síntese é a arte de empregar meios para atingir objetivos. Como arte é um conceito sutil que pode ter significação ampla para alguns e nada significar para outros tantos. Por esse motivo é freqüente a utilização do vocábulo, sempre que possível usado sob a forma adjetiva, como nas expressões seguintes: objetivos estratégicos, informações estratégicas, decisões estratégicas e planejamento estratégico.

De modo semelhante, podemos definir a estratégia empresarial como a arte de garantir a sobrevivência da empresa, ou a arte de utilizar os recursos disponíveis visando a alcançar o mais alto retor-

o sobre o investimento feito a longo prazo. A empresa, pois, toma decisões estratégicas, realiza planejamento estratégico, prescreve ações estratégicas aos níveis de maior nível e, quiçá, exige informações estratégicas para apoio ao processo de tomada das decisões desse nível.

O método estratégico de tomada de decisões não é privativo das Forças Armadas ou da administração dos conflitos. Ele pode e deve ser aplicado àquelas situações em que não se dispõe de informações precisas; quando são de caráter subjetivo, não passíveis de computação; quando visam orientar as decisões a médio e longo prazo; quando envolvem grandes riscos, com repercussões diretas na sobrevivência da empresa. Por tais razões o estudo da estratégia empresarial e o seu planejamento estratégico ganha importância crescente, à medida que a empresa expande seus negócios e se diversifica.

AS AÇÕES ESTRATÉGICAS

As atividades mais importantes da empresa estão relacionadas com produtos e mercados ou com serviços e mercados, ou mesmo com produtos, serviços e mercados. As decisões respectivas, portanto, também estão intimamente ligadas ao binômio produtos-mercados.

Tais atividades, como já foi anotado, têm em si a permanente preocupação de inovar o firme propósito de crescimento, e uma política definida de diversificação.

Ao examinarmos a evolução de uma empresa de grande porte, por exemplo, podemos identificar ao longo do tempo as etapas decisivas pelas quais ela passou, desde a unidade fabril inicial (ou unidade comercial) até o conglomerado no qual se transformou. H. Igor Ansoff sin-

tetizou as ações estratégicas num conjunto de pequenos valores analisados a seguir. O primeiro é designado "Componentes do vetor de crescimento", na qual "missão" corresponde às tarefas desempenhadas pela empresa em seus mercados.

		Produto	
		Atual	Novo
Missão	Atual	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
	Novo	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

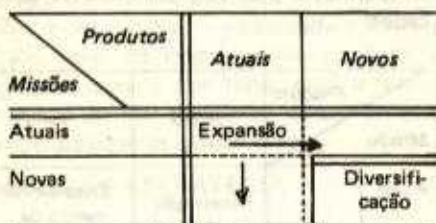
Quadro III

Na penetração a empresa visa obter maior venda de seus produtos atuais em seus atuais mercados, utilizando distribuição e promoção mais intensas. No desenvolvimento de mercados se visa maiores vendas, levando o produto a novos mercados. No desenvolvimento do produto procura-se aumentar as vendas nos mercados atuais por intermédio de novos produtos. Na diversificação a empresa procura desenvolver seus negócios em novos mercados, com novos produtos.

Se ao longo do tempo a empresa passa por várias ou por todas as etapas implícitas na tabela, na realidade, à luz do conhecimento das reações ocorridas em seu ambiente-tarefa, ela realinhou produtos e mercados e realizou mudança da estratégia de acordo com as circunstâncias.

No Quadro IV, a seguir, denominado "Matriz de Produtos e Missões", o autor reajusta conceitos propondo a alternativa para "crescimento" com dois grupos

de ações estratégicas distintas: Expansão e Diversificação. A primeira com as mesmas variantes anteriores: penetração, desenvolvimento de mercados e desenvolvimento de produtos.



Quadro IV

O realinhamento realizado define o ritmo das mudanças estratégicas, bem como as direções ou vetores de crescimento seguidos pela empresa. Sem dúvida, pressionadas pelos resultados das pesquisas sobre a demanda, das mudanças tecnológicas e da existência ou da aplicação de novos tipos de matérias-primas, buscam as empresas ampliar territórios de vendas e aumentar sua participação no mercado.

Contudo, a diversificação é uma estratégia de natureza distinta porque se envolve com novos mercados com produtos também novos que, em maior ou menor grau, diferem dos produtos e clientes atuais. Essas diferenças poderão exigir uma administração de *marketing* diferente, uma tecnologia estranha à empresa, novas instalações e nova organização interna. Além disso o prazo de implementação pode ser maior que o necessário para as ações estratégicas ligadas à expansão.

Por definição, ações estratégicas de diversificação são uma nova maneira de agir e envolvem um risco maior que as ações que visam à expansão. Ansoff cataloga as razões principais que condicionam esse tipo de estratégia:

"As empresas se diversificam quando seus objetivos não podem mais ser atingidos dentro do conjunto de produtos e mercados definido pela expansão."

"Uma empresa poderá diversificar-se porque os fundos retidos superam o volume exigido para fins de expansão."

"Uma empresa poderá diversificar-se quando as oportunidades de diversificação prometerem rentabilidade superior à das oportunidades de expansão."

"As empresas poderão continuar a explorar possibilidades de diversificação quando as informações disponíveis não forem suficientemente confiáveis para permitirem uma comparação conclusiva entre expansão e diversificação."

Na estratégia de diversificação também há várias ações alternativas como mostra o Quadro V, denominado "Vetores de Diversificação".

A diversificação horizontal envolvendo novos produtos e mercados se realiza dentro do âmbito econômico da empresa onde o elo comum é constituído pelas vendas por intermédio de canais de distribuição já estabelecidos. Na integração vertical a empresa utiliza os produtos de subsidiárias na fabricação de seus próprios produtos. A diversificação concêntrica é caracterizada quando são semelhantes o *marketing* ou a tecnologia ou ambos. Na formação dos conglomerados não há qualquer semelhança entre a empresa e as unidades absorvidas, quanto à tecnologia ou *marketing*.

O Quadro VI, "Conteúdo das Ações de Crescimento", extraído do livro de Kotler, já mencionado, caracteriza as diversas ações estratégicas, de estilo semelhante ao das ações preconizadas por Ansoff.

		Novos Produtos	
		Tecnologia semelhante	Tecnologia diferente
Novas missões	Clientes	Produtos	
	Mesmos tipos	Diversificação horizontal	
	A empresa é o cliente	Integração vertical	
	Tipo semelhante	(1)*	(2)*
	Tipo novo	(3)* Diversificação Concêntrica	Formação de conglomerados

Quadro V

(1) Marketing e tecnologia semelhantes.

(2) Marketing semelhante.

(3) Tecnologia semelhante.

Conteúdo das Ações de Crescimento

I. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO INTENSIVO

A. Penetração de Mercado — Aumento do uso dos produtos atuais nos mercados atuais.

1. Aumento da Taxa de Uso dos Consumidores Atuais:

- Aumento da unidade de venda
- Aumento da taxa de obsolescência do produto
- Anúncio de novos usos
- Utilização de incentivos de preços para aumentar o uso.

2. Atração de Clientes dos Concorrentes:

- Estabelecimento de diferenças de marcas mais nítidas
- Aumento do esforço promocional.

3. Atração de Não-Usuários:

- Indução do uso experimental através de amostras etc.
- Aumento ou redução de preços
- Anúncios de novos usos.

B. Desenvolvimento de Mercado: Venda dos produtos atuais em novos mercados.

1. Abertura de Novos Mercados Geográficos:

- Expansão regional
- Expansão nacional
- Expansão internacional

2. Atração de Outros Segmentos do Mercado:

- Desenvolvimento de versões do produto que apelem a outros segmentos
- Entrada em outros canais de distribuição
- Propaganda em outros meios de comunicação

C. Desenvolvimento de Produto: Desenvolvimento de novos produtos nos mercados atuais.

1. Desenvolvimento de novas características de produto:

- Adaptação a outras idéias ou desenvolvimentos
- Modificação: cor, movimento, som, cheiro, forma.
- Aumento: mais forte, mais longo, mais espesso, maior, mais valor.
- Redução: menor, mais curto, mais leve.
- Substituição: com outros ingredientes, outro processo, outra energia.

- Redisposição: outros padrões, outro leiaute, outra seqüência, outros componentes.
 - Inversão: avesso
 - Combinação: liga, sortimento, conjunto, combinação de unidades, finalidade, apelos, idéias.
2. Desenvolvimento de variações de qualidade
 3. Desenvolvimento de modelos e tamanhos diferentes

II. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO INTEGRATIVO

A. Retrointegração

B. Pró-integração

C. Integração lateral

1. Extensão a produtos relacionados
2. Extensão de tecnologia ou *know-how* da empresa
3. Extensão de materiais da empresa
4. Extensão de utilização de fábrica
5. Extensão de força de vendas ou de canais da empresa
6. Extensão de nome de marca ou de fundo de comércio
7. Conglomeração natural

III. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO CONGLOMERATIVO

A. Desenvolvimento Financeiro

B. Desenvolvimento de Habilidades

C. Desenvolvimento de Estabilidade.

Quadro VI

PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO

O empresário não dispõe de fundamentos científicos definidos para dirigir seus negócios, notadamente ao nível estratégico. Por esse motivo dizemos que a estratégia empresarial é uma arte. Se não dispõe de base científica eficiente, a arte exige, em troca, o domínio de uma técnica aprimorada e a obediência a uma série de princípios orientadores, muitas vezes conflitantes entre si, impondo um cuidadoso trabalho de compatibilização.

Definidos ou implícitos, os princípios regem os atos de direção da empresa. Entre eles podemos anotar: objetivo, rentabilidade, flexibilidade, sinergia, concentração de recursos, economia, produtividade, confiabilidade e competitividade.

Objetivo: é o princípio capital. Ele não só define o propósito da ação geral em exame, como permite concluir sobre uma série de objetivos ou metas intermediárias decorrentes, em todas as divisões da empresa, em seus vários níveis. Daí a importância de sua limitação no espaço e tempo e na quantificação dos resultados pretendidos, sempre que possível.

Rentabilidade: é o nível de retorno sobre o investimento envolvido na ação, em curto, médio ou longo prazo. Expressada em metas a atingir, a rentabilidade deve ser a maior possível, respeitada sua compatibilização com os princípios com que entra em conflito.

Flexibilidade: significa a capacidade de atuar em várias ações simultâneas, alterar rumos e dosar os recursos de acordo com as circunstâncias.

Sinergia: é o efeito obtido pela redução de custos, em virtude do aproveitamento ou execução de atividades conjuntas. A sinergia comercial, como ensina Ansoff, é obtida "quando os produtos compartilham dos mesmos canais de distribuição, equipes de administração e vendas e de depósitos."

Concentração de recursos: não se persegue duas lebres ao mesmo tempo. Tomada uma decisão, concentrar nela o máximo possível de recursos.

Economia de meios: é a faculdade de alocar recursos nas quantidades certas em todas as ações simultâneas, sem prejuízo da ação estratégica essencial.

Produtividade: ação que resulta do esforço deliberado e contínuo da empresa em obter o maior rendimento possível dos meios utilizados no processo produtivo.

Confiabilidade: é o princípio que cria vínculos duradouros entre a empresa e seus clientes, pela confiança na marca do produto, a que estão associados os conceitos de utilidade, qualidade, durabilidade e disponibilidade.

Competitividade: é a característica da comercialização eficaz, que se preocupa em oferecer o melhor produto ao melhor preço.

CONCLUSÕES

A análise estratégica de uma ação empresarial típica escapa às dimensões de um ensaio. Procurou-se, preferencialmente, apresentar para discussão um certo número de conceitos sobre o ambiente onde a empresa se situa: sobre as ameaças e oportunidades que provêm dele; sobre as missões ou propostas da empresa, sobre recursos a empregar e objetivos a culminar. Em seguida sumarizamos o mercado como campo de bata-

lha da firma, analisamos os diferentes tipos de decisão e tentamos definir as características da estratégia empresarial. Finalmente, com o apoio em autores de renome, descrevemos sucintamente um numeroso grupo de ações estratégicas capazes de implementar as políticas estabelecidas na empresa.

A análise estratégica é um composto: (1) do estudo da missão que a empresa se propõe cumprir junto aos clientes e da definição dos objetivos a culminar; (2) do levantamento cuidadoso das ameaças provenientes do seu ambiente e avaliação dos óbices ou prejuízos a sofrer; (3) da definição das debilidades e potencialidades quanto a recursos; (4) do mercado ou área específica de atuação. Esse conjunto de exames, à luz do conhecimento das oportunidades encontradas no mercado, permite levantar um grupo de ações prováveis, capazes de levar à consolidação dos objetivos. No estágio final se levantam vantagens e inconvenientes de cada uma das ações encaradas e seleciona-se uma delas pelo processo comparativo.

Como se mencionou ao longo do texto, tomamos emprestados numerosos ensinamentos, dos grandes nomes da Ciência da Administração, principalmente de Peter Drucker, Philip Kotler, H. I. Ansoff e Idalberto Chiavenato. É claro que apesar desse apoio tão importante, deverão persistir freqüentes áreas de sombra, zonas pouco precisas, clamando por pesquisa e experimentação continuadas.

Contudo, acreditamos ter alcançado o objetivo inicial que nos impulsionou: provocar o debate sobre um tema de incomum importância para a empresa brasileira que se desenvolve.



O General-de-Divisão (Ref) Obino Lacerda Álvares exerceu, ao longo de sua carreira na Ativa, numerosas funções de relevo, entre elas destacando-se as de Diretor de Instrução do Exército e Professor de Divisão de Assuntos Militares da Escola Superior de Guerra, de cujo Corpo Permanente fez parte. Conferencista e tradutor, é autor de diversos trabalhos no campo da Estratégia, incluindo-se entre estes a coordenação e a autoria de alguns capítulos do livro Estudos de Estratégia (IBLIX, 1973). Tem realizado freqüentes estudos nas áreas de Sociologia, Economia, Psicologia, Geografia e História. Dirige, presentemente, o Setor de Ensino de Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, Rio de Janeiro.