

2

Referencial Teórico

Este capítulo apresenta os resultados da revisão da literatura pertinente ao tema, realizada com o objetivo de definir um referencial teórico para o desenvolvimento deste trabalho. Também apresenta este referencial, começando com a definição dos conceitos mais relevantes para o trabalho, bem como as tipologias e modelos utilizados.

2.1

Revisão da literatura

De acordo com Day & Reibstein (1997), as teorias de gestão estratégicas podem ser baseadas principalmente em:

- 1- Teoria do posicionamento, na qual a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria (PORTER, 1980). Essa escola concentra sua atenção no conteúdo da estratégia em si e não no processo de formulação de estratégia. A teoria das cinco forças de Porter se destaca como uma das mais utilizadas.
- 2- Teoria do *resource-based*, desenvolvida para uma análise interna das organizações, que visa à descoberta de seus pontos fortes e fracos por meio de uma pesquisa profunda dos seus recursos. Estes recursos incluem tanto ativos físicos e tangíveis quanto competências essenciais e distintivas intangíveis.

2.1.1

Tipologia de Porter

Segundo Porter (1980), principal proponente da escola posicionamento, o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é o desenvolvimento do modo como uma empresa irá competir. Esta escola propõe o modelo das cinco forças (Figura 3) e o conceito de estratégias genéricas para análise da atratividade da indústria.

O modelo das cinco forças, que é baseado no paradigma *structure-conduct-performance*, enfatiza a importância de partir da análise da indústria para definir ou avaliar a estratégia competitiva da empresa com vistas a assegurar um desempenho acima da média da concorrência.

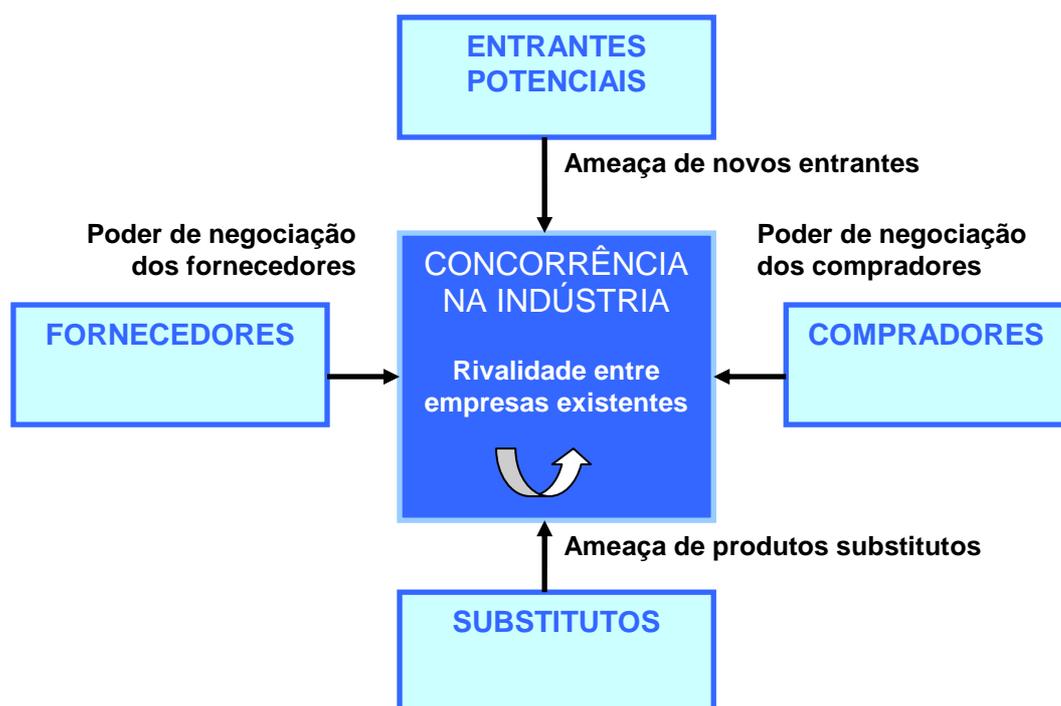


Figura 7: Cinco forças de Porter (1980)

Porter (1980, 1985) propôs uma tipologia composta por duas categorias de estratégias genéricas: baixo custo e diferenciação. Estas duas categorias podem ter enfoque restrito ou enfoque amplo, permitindo quatro possibilidades de posicionamento.

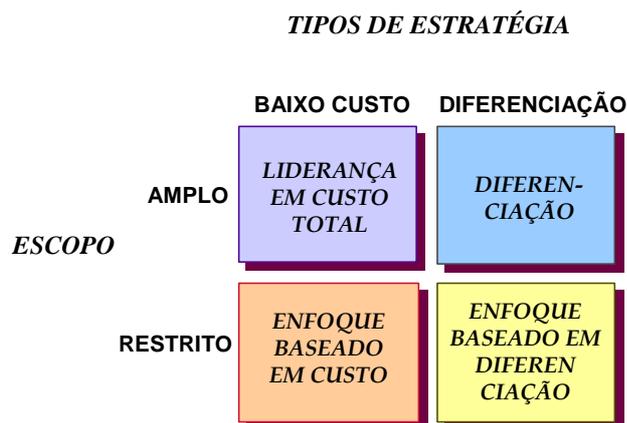


Figura 8: Ilustração representativa da Tipologia de Porter

Segundo Porter, as empresas que apresentam melhor desempenho são aquelas que conseguem aplicar uma, e apenas uma, das estratégias genéricas. As empresas que procuram uma estratégia híbrida ou que fracassam na busca por uma delas foram por ele designadas como *stuck-in-the-middle* (sem posicionamento).

O fato de uma empresa ser classificada como sem posicionamento não significa que ela não empregue métodos e armas competitivas típicas de uma ou mais das estratégias genéricas, mas apenas que a sua estratégia como um todo carece de consistência interna. Porter (1980,1985) afirma que uma empresa que atue dessa forma apresenta resultados inferiores aos daquelas que conseguem implementar uma das estratégias genéricas.

O conceito de estratégias genéricas advém do fato que, não só Porter (1980, 1985), mas outros autores (Mintzberg, 1988) acreditam que seja possível definir-se uma tipologia de estratégias suficientemente amplas, de tal forma que elas sejam aplicáveis a qualquer empresa, em qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento da indústria.

Porter (1980), além de oferecer uma análise bem geral, também detalha suas estratégias genéricas conforme a situação da indústria, considerada em termos de concentração, competição global e estágio de evolução: (1) indústrias fragmentadas, (2) emergentes, (3) em transição para a maturidade, (4) em declínio e (5) indústrias globais.

Estratégia de liderança em custo total

O ponto central da estratégia de liderança no custo total reside na capacidade de a empresa fazer com que seu custo total seja menor do que o de seus concorrentes. Dessa forma, pode-se praticar preços ligeiramente mais baixos do que a concorrência. Os preços não devem ser muito mais baixos, de modo a assegurar lucro.

O custo mais baixo funciona ainda como um mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade de seus concorrentes, especialmente no tocante à guerra de preços. A posição de custo baixo permite que a empresa ainda continue auferindo lucros mesmo quando vários de seus concorrentes já tiveram seus lucros consumidos na competição.

Quando pressionada por fornecedores poderosos, a empresa de custo mais baixo terá mais fôlego para continuar na indústria do que seus concorrentes que também estão sujeitos à pressão desses fornecedores. Raciocínio similar vale para a análise da empresa em relação às demais forças ambientais.

A posição de liderança no custo total, por definição, exige que a empresa domine uma elevada parcela relativa de mercado, que lhe garanta economias de escala, ou que lhe traga benefícios tais como: acesso favorável a matérias-primas ou aos canais de distribuição. A opção por essa estratégia pode exigir a adoção de uma política agressiva de preços e os correspondentes prejuízos que precedem a consolidação da parcela de mercado. Além disso, os processos de fabricação devem ser eficientes e estar em permanente evolução, de forma a manter a posição de baixo custo relativo aos concorrentes, o que pode exigir consideráveis investimentos em P&D. A utilização de uma força de vendas comum para uma ampla linha de produtos é também uma forma de se diluírem os custos.

O domínio de uma grande parcela do mercado tende a trazer economias no processo de compras e nos próprios preços dos insumos. Ou seja, uma vez atingida a posição de baixo custo, as maiores margens por ela proporcionada permitem que a empresa reinvesta parte dos seus lucros em equipamentos, instalações e pesquisas que a ajudarão a manter a liderança no custo.

Porter (1980, 1985) entende que somente pode existir um único líder em custos em uma indústria, pois, caso contrário, a batalha por parcela de mercado

entre várias empresas aspirando à liderança em custo levaria a uma guerra de preços que seria desastrosa para a estrutura de longo prazo da indústria.

Estratégia de diferenciação

A estratégia de diferenciação pressupõe que a empresa ofereça, para todo o mercado, um produto que seja considerado único pelos clientes, ou seja, cujas características o distinguem daqueles oferecidos pela concorrência.

A diferenciação oferece à empresa uma defesa contra as forças do ambiente, embora de uma forma diferente daquela possibilitada pela liderança em custo. A lealdade e a redução da sensibilidade ao preço por parte dos clientes dispostos a pagar mais para terem um produto que eles considerem diferenciado protegem a empresa da rivalidade de seus concorrentes. Este diferencial deve ser considerado valioso o suficiente para pagar por ele um preço *premium*. Similarmente, o poder dos compradores também diminui, uma vez que, pela própria definição de produto diferenciado, eles não encontrarão no mercado alternativa com as mesmas características. Argumentação similar pode ser aplicada na análise da vulnerabilidade da empresa em relação aos entrantes potenciais e produtos substitutos. Ou seja, produtos diferenciados são mais difíceis de serem copiados e substituídos, reduzindo os novos entrantes e produtos substitutos.

Considerando-se que a diferenciação pode permitir à empresa cobrar um preço prêmio e desde que este preço prêmio cubra os eventuais custos adicionais em que a empresa incorre para diferenciar seu produto - P&D, qualidade dos insumos, melhor nível de serviço etc. -, a empresa possuirá uma margem maior que a de seus concorrentes, o que a tornará menos vulnerável do que estes em relação à pressão dos fornecedores comuns.

O preço prêmio que a empresa pode conseguir via diferenciação não significa que ela não deva buscar reduzir seus custos. Contudo, essa busca por redução de custos, e conseqüente aumento das margens, nunca deverá sacrificar os atributos que sustentam a diferenciação, pois, assim, a empresa perderia sua vantagem competitiva e, possivelmente, não conseguiria atingir a posição de mais baixo custo na indústria, o que a colocaria sem posicionamento.

Quando uma empresa lança uma inovação tecnológica, é possível que ela consiga, ao mesmo tempo, se diferenciar e se tornar a produtora de mais baixo custo. Contudo, segundo Porter, essa situação é temporária, pois, uma vez que os concorrentes consigam imitar a inovação, a empresa deverá fazer uma opção em termos de se tornar a líder em custo, beneficiando-se da parcela de mercado obtida enquanto era única, ou se diferenciar, explorando, por exemplo, a imagem da marca na mente dos consumidores.

Em resumo, Porter considera que as empresas devem buscar todas as oportunidades de redução de custo que não sacrifiquem a diferenciação, bem como explorar todas as oportunidades de diferenciação que não sejam dispendiosas.

Estratégia de enfoque

A estratégia de enfoque baseia-se no fato de que a empresa seja capaz de atender melhor ao seu alvo estratégico do que aqueles concorrentes que buscam atender a toda a indústria ou a um grande número de segmentos da indústria. O alvo estratégico deve ser suficientemente estreito, de forma a permitir que a empresa o atenda mais efetivamente, e pode ser definido a partir de dimensões como características demográficas, sociais, psicológicas ou mesmo área geográfica de atuação. O alvo estreito pode ser atendido através de uma posição de custo mais baixo ou de uma posição de diferenciação, mesmo que a empresa não seja capaz de manter uma dessas posições em relação ao mercado total.

2.1.2

Tipologia de Mintzberg

Mintzberg (1988) entende que a maioria das tipologias estratégicas exploradas são falhas, seja por focarem de forma muito limitada alguns tipos especiais de estratégias, seja por proporem agregações arbitrárias. Ele foi especialmente crítico quanto às estratégias de Porter, considerando que os conceitos elementares de diferenciação e baixo custo já não são mais suficientes para explicar as estratégias das empresas no ambiente competitivo atual, caracterizado por competição global e alta taxa de inovação tecnológica.

Em complemento às suas críticas, Mintzberg propôs uma nova tipologia de estratégias genéricas, derivada a partir do conceito de diferenciação, com um nível de detalhamento maior do que as estratégias de Porter.

Diferenciação por preço

Mintzberg (1988) alega que diferenciação por preço não é o mesmo que minimização de custo, conforme Porter (1980), posto que este último somente se caracteriza como uma vantagem competitiva caso se traduza em menor preço para o mercado, isto é, caso seja visível para o consumidor. O autor admite que, em mercados de *commodities*, onde o preço é basicamente fixo, seria possível traduzir uma liderança de custo em vantagem competitiva sem ser necessário reduzir preços.

Porter (1985) entende que somente pode ser considerada como diferenciação aquela singularidade ou unicidade de oferta que crie valor para o comprador, seja através da redução do custo deste ou da melhoria do seu desempenho.

Diferenciação por imagem

Uma vez que os atributos de um produto são características que permitem aos consumidores o distinguirem dos produtos concorrentes ou substitutos, uma empresa pode diferenciar seu produto ao desenvolver uma imagem que o torne distinto dos demais. Segundo Mintzberg (1988), essa imagem pode ser criada através de propaganda, ou através de técnicas de promoção: apresentação e embalagem do produto, ou inclusão de detalhes que, embora não melhorando o desempenho do produto, o tornem mais atrativo para alguns clientes.

Esse tipo de diferenciação encontra um paralelo com o conceito de sinalização de valor mencionado por Porter (1985), o que enfatiza a importância dos detalhes quando os compradores não são capazes de discernir inteiramente as diferenças e as semelhanças entre produtos concorrentes.

Diferenciação por suporte

Uma forma de diferenciar o produto, sem, necessariamente, alterar seus atributos intrínsecos, é oferecer algo mais junto com o produto, que Mintzberg também chama de “diferenciação periférica”, e pode ser traduzida por prazo de entrega menor, financiamento à venda, assistência técnica, venda de produtos complementares etc.

Diferenciação por qualidade

Essa estratégia caracteriza-se por oferecer um produto que, embora não fundamentalmente diferente, seja melhor que o dos concorrentes. Geralmente, o produto pode ser considerado melhor nas dimensões confiabilidade, durabilidade e desempenho, mas tudo depende do tipo de produto, serviço ou solução.

Ao contrário da diferenciação por imagem, que Mintzberg entende como derivada de investimentos em propaganda e promoção, a diferenciação por qualidade advém dos atributos do próprio produto em si.

Hoje o conceito de qualidade tem evoluído no sentido de enfatizar atributos mais amplos que atendem às necessidades do cliente e a tipologia de Mintzberg tem sido utilizada levando em conta esta evolução.

Diferenciação por projeto

Uma outra forma de se diferenciar um produto é oferecê-lo ao mercado com características distintas dos produtos concorrentes. Trata-se, em verdade, de oferecer um produto diferente, em substituição aos da concorrência. A diferença básica dessa estratégia para aquela de diferenciação por qualidade é que a diferenciação por projeto busca efetivamente oferecer algo diferente no *design* do produto e não simplesmente ou necessariamente melhor.

Não-diferenciação

Trata-se de uma estratégia muito observada na prática, a qual se baseia no fato de que é possível copiar as ações de outras empresas, desde que o mercado ofereça espaço para produtos concorrentes e que a empresa se especialize em acompanhar e imitar os lançamentos dos concorrentes.

A estratégia de não-diferenciação assemelha-se ao conceito de sem posicionamento desenvolvido por Porter (1980). Duas diferenças, no entanto, merecem destaque:

Mintzberg considera que a estratégia de não-diferenciação pode ser desenvolvida explicitamente, enquanto Porter trata o sem posicionamento como um tipo residual, resultante da implementação inadequada ou ineficiente de uma das estratégias genéricas puras; e ao contrário do que Porter supõe para o sem posicionamento, Mintzberg não condena a não diferenciação a um desempenho inferior ao das demais estratégias.

2.1.3

Modelo genérico integrativo (GI) de Macedo-Soares (2001)

O modelo genérico integrativo de Macedo-Soares (2001) é resultante da síntese de vários conceitos teóricos, testados no âmbito de uma série de estudos de caso e pesquisas em empresas no Brasil. Foi criado inicialmente em 1994 e gradualmente aprimorado ao longo do tempo pelos subsídios trazidos pelas pesquisas de campo. Em sua versão de 2001, o modelo contém, além dos atores propostos por Porter (1980): cliente, fornecedor, rival, novos entrantes e substitutos, os conceitos de parceiro/ complementar e o conceito de rede de valor, propostos por Brandenburger e Nalebuff (1997). O modelo também incorpora os construtos de Austin (1990) que considera quatro categorias de fatores marcoambientais, bem como as seguintes categorias para classificar os atores estratégicos: o Governo e cinco classes institucionais relevantes: empresas governamentais, grupos de negócios, firmais locais e produtores informais, multinacionais e cooperativas.

Modelos integrativos são propostos para integrar as perspectivas organizacionais e estruturais da indústria de acordo com o conceito de adequação

estratégica (*strategic fit*). Este conceito supõe que, para ser eficaz, a estratégia precisa ser consistente tanto com o ambiente da organização quanto com seus recursos e condições organizacionais para alavancá-los, bem como seus objetivos e valores. Portanto, é fundamental a utilização de um modelo integrativo para verificar se a empresa possui as condições necessárias para implementar sua estratégia no sentido de alavancar os recursos para capitalizar suas forças, explorando as oportunidades e minimizando as ameaças.

Uma das vantagens do modelo GI está na realização de uma avaliação ampla, evidenciando claramente as possíveis razões para o sucesso ou o fracasso de uma estratégia e por auxiliar na identificação das eventuais mudanças organizacionais ou estratégias necessárias para obtenção e sustentação de uma vantagem competitiva.

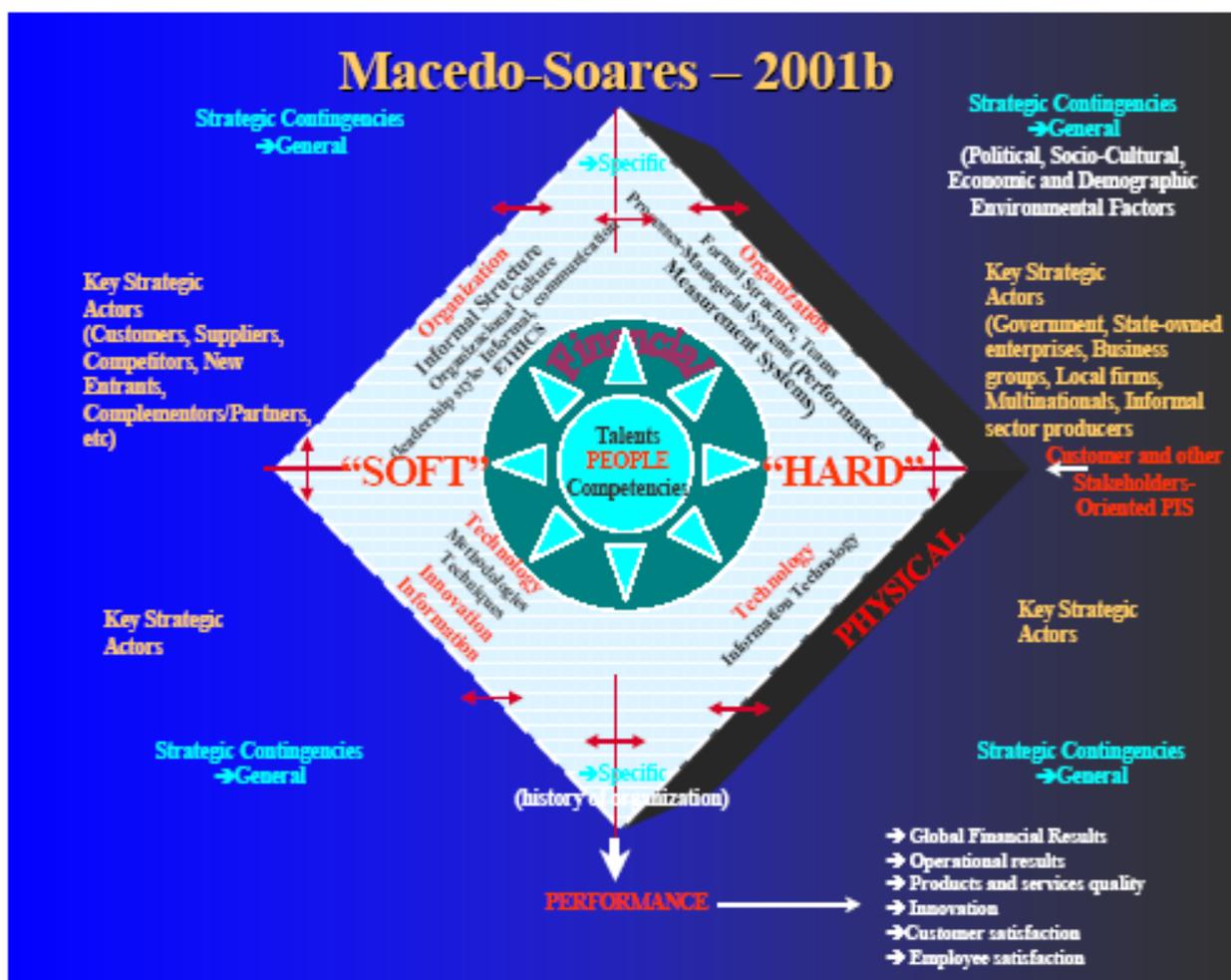


Figura 9: Modelo Genérico Integrativo GI de Macedo-Soares (2001)

Neste modelo há duas categorias de variáveis: principais e secundárias. As variáveis principais são classificadas em duas categorias: variáveis independentes e dependentes. As variáveis independentes referem-se aos fatores organizacionais, controláveis, internos à empresa, necessários para otimizar o desempenho organizacional de acordo com os objetivos estratégicos. São classificadas nas seguintes categorias: pessoas, físicos, financeiros, organizacionais *hard* e *soft* e tecnológicos *hard* e *soft*. O desempenho é a categoria de variáveis dependentes, pois é o resultado do gerenciamento das variáveis independentes em interação com as variáveis secundárias.

As variáveis secundárias se dividem em dois tipos: contingências estratégicas gerais, representadas pelos construtos de Austin categorizados em econômicos, políticos, sócio-culturais e demográficos, e contingências específicas, fatores internos da organização não controláveis como história e estilo gerencial do fundador. Estes fatores secundários não podem ser controlados, mas podem favorecer ou restringir a efetividade das variáveis principais, dependendo do tipo de estratégia. Quando favorecem, podem constituir oportunidades; quando restringem, podem constituir ameaças - reais e potenciais.

No ambiente externo da organização estão representados os atores da rede de valor do modelo das cinco forças de Porter (1980) (cliente, fornecedor, concorrente, novo entrante e substituto), inclusive seus papéis, como parceiros/complementadores, como proposto por Brandenburger & Nalebuff (1997).

Admite-se neste modelo que as competências distintivas residem nos recursos, principalmente os intangíveis, com base no conhecimento e na adequação dinâmica dos recursos. Também se acredita que os fatores organizacionais podem dizer respeito tanto a recursos *hard* e *soft*, nas diferentes categorias, quanto às condições organizacionais.

Assume-se que a ambigüidade causal, relativa à relação entre os recursos e competências da empresa e sua vantagem competitiva, contribui para o seu caráter distintivo, visto que é a principal razão para sua inimitabilidade, e, portanto, para sua sustentabilidade a longo prazo. Assim, a partir da análise dos fatores organizacionais (recursos e condições) para cada uma dessas categorias de variáveis, pode-se identificar o quanto a empresa tem os atributos necessários e desejáveis para atingir seus objetivos estratégicos estabelecidos.

O modelo, portanto, complementa o arcabouço de Barney (1996) para avaliar recursos em termos de valor, raridade, inimitabilidade e não substitutabilidade, de forma à constituírem forças reais e potenciais ao se tornarem competências distintivas. Dependendo do resultado da avaliação de cada atributo, os recursos podem ser considerados forças ou fraquezas para explorar oportunidades e minimizar ameaças. O modelo pode ajudar também na identificação de competências distintivas de acordo com conceito de Vollmann (1996) que classifica as competências em distintivas, essenciais, rotineiras e terceirizadas.

Como referencial para realizar a confrontação de dados coletados com os atributos necessários e desejáveis, no caso da análise dos fatores organizacionais foi usada a Tabela 1. Esta tabela partiu dos resultados das pesquisas de Macedo-Soares & Lucas (1996), Macedo-Soares & Ratton (1999), Macedo-Soares & Figueiras (2003) e de Macedo-Soares (2000), que identificaram os atributos necessários/ desejáveis para implementação de estratégias de liderança por diferenciação orientadas ao cliente. Em **negrito** foram destacados os atributos adicionados.

Tabela 1: Atributos necessários / desejáveis para cada variável principal, no caso da gestão / implementação de estratégias orientadas ao cliente, adaptada para empresas fabricantes de bens tecnológicos para o mercado de petróleo offshore – baseado em Macedo-Soares (2000).

| Categorias de variáveis | Variáveis | Desejado |
|--|---|--|
| Organizacional <i>Hard</i> | Estrutura Organizacional | Flexível, achatada, com poucos níveis hierárquicos e algum grau de descentralização do poder. |
| | | Preparada para crescimento acentuado. |
| | Processos | Padronizados e constantemente atualizados para atendimento a novas necessidades dos clientes. |
| | Equipes | Multifuncionais, interfuncionais, com alto grau de autonomia. |
| | Sistemas gerenciais | Integrados através de processos interfuncionais. |
| | Sistemas educacionais | Treinamento contínuo de gestores e empregados para aquisição de competências, melhoria contínua, e desenvolvimento de novas tecnologias. |
| | Sistemas de medição de desempenho | Visíveis, balanceados, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças e alinhados aos objetivos estratégicos. |
| | Sistemas de recompensa e reconhecimento de desempenho | Sistemas de avaliação dos empregados e remuneração integrados com o sistema de medição e desempenho geral da empresa. |
| Sistemas de avaliação e remuneração dos empregados | | |

| | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|---|
| | | atrelados ao desempenho individual a e ao atendimento de metas pré-estabelecidas |
| Organizacional <i>Soft</i> | Cultura Organizacional | Cultura voltada para melhoria contínua do desempenho da organização e orientada para os colaboradores, com preocupação com a qualidade de vida, ambiente, ética, segurança no trabalho e responsabilidade social. |
| | Estilo de liderança | Comprometimento com a estratégia da organização, com alocação de recursos necessários. |
| | | Liderança tipo <i>coaching</i> , com preocupação no desenvolvimento do funcionário. |
| | Comunicação informal | Ampla e interfuncional, incentivando feedback sobre metas, planos de ação e medidas de desempenho Transferência de conhecimento técnico de forma natural |
| <i>Technological Hard</i> | Tecnologia da informação | Sistemas em tempo real, abrangentes e integrados com acesso a todos os níveis decisórios. |
| | | Sistemas de segurança para proteção da propriedade intelectual. |
| <i>Technological Soft</i> | Metodologias e técnicas específicas | Metodologia para medição de desempenho nos níveis corporativo, operacional, individual que inclua dimensões quantitativas e qualitativas |

| | | |
|-------------|--------------------------------------|--|
| | Inovação | Iniciativas para atender necessidades dos clientes com visão ao sucesso da empresa no futuro. Desenvolvimento de soluções tecnológicas para atender necessidades das operadoras de Petróleo. |
| Físicos | Equipamentos e instalações | Unidades no Brasil, próximas aos clientes e campos de petróleo. |
| | | Maquinário e equipamentos modernos e em linha com padrão mundial. |
| | | Capacidade de expansão das unidades para atender demanda futura. |
| Financeiros | Geração de caixa | Grande capacidade de geração de caixa para garantir liquidez aos acionistas. |
| | Capacidade de financiamento | Recursos para investimentos a baixo custo e longo prazo. |
| Pessoas | Talentos, habilidades e competências | Habilidade, conhecimento e potencial para adquirir as competências necessárias para desenvolver novas tecnologias, produtos e processos de fabricação. |

Tabela 2: Lista de atributos necessários / desejáveis para as variáveis principais dependentes, no caso da implementação / gestão de estratégia orientada para os stakeholders, adaptada para empresas fabricantes de bens tecnológicos para o mercado de petróleo offshore – baseado em Figueira e Macedo-Soares (2003).

| Categorias de variáveis | Variáveis | Desejado |
|-------------------------|--------------|--|
| Desempenho | Quantitativa | <u>Índices financeiros</u> <ul style="list-style-type: none"> • Valorização das ações • Faturamento por empregado • Retorno sobre capital empregado • Lucro antes imposto de renda sobre faturamento • Despesas sobre faturamento |
| | | <u>Índices operacionais</u> <ul style="list-style-type: none"> • % entregas no prazo • Rotatividade do estoque • % entregas de insumos no prazo • Custo da não qualidade (*) • Tempo perdido devido a acidente de trabalho • Redução custo dos insumos |
| | | <u>Índices de performance produtos e serviços</u> <ul style="list-style-type: none"> • Tempo perdido em operações <i>offshore</i> (**) |
| | Qualitativa | <ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional • Satisfação dos empregados • Satisfação clientes • Reputação quanto à responsabilidade social • Atendimento aos padrões de conduta ética • Capacidade de desenvolver novas tecnologias |

(*) Custo relativo a perdas durante a produção devido a erros de projeto ou fabricação.

(**) Tempo perdido durante instalação de equipamentos *offshore*, devido a problema no equipamento ou erro da equipe.

A operacionalização do modelo de Macedo-Soares (2001) requer os seguintes passos:

- 1) Caracterização da estratégia implícita ou explícita da organização em termos de seu conteúdo (objetivos, escopo e postura competitiva) e processo;
- 2) Avaliação das implicações estratégicas dos fatores marcoambientais interagentes e dos atores estratégicos da rede de valor da empresa, em termos de constituírem oportunidades e ameaças, reais e potenciais;
- 3) Identificação dos fatores organizacionais em termos das cinco categorias de variáveis principais independentes. Analisar se estas constituem forças e fraquezas, reais e potenciais, à luz das características da estratégia e das variáveis secundárias;
- 4) Apuração dos indicadores de desempenho;
- 5) Dadas as características da estratégia, analisar se esta é adequada, ou seja, o quanto ela permite capitalizar forças e minimizar fraquezas, de modo a neutralizar as ameaças e explorar as oportunidades;
- 6) Proposição, com base nos resultados da avaliação estratégica, de mudanças nos fatores organizacionais com vistas a explorar melhor as oportunidades e neutralizar as ameaças, de modo a sustentar a vantagem competitiva da empresa.

2.2

Conceitos utilizados

Na literatura existem diversas definições de estratégia. Porém, neste trabalho será utilizado o conceito geral de estratégia baseado na definição de Grant (1998), ampliado, posteriormente, por Macedo-Soares (2000): estratégia é uma proposição unificadora que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar os recursos/ competências

necessários para melhorar e sustentar sua performance de acordo com sua visão e seus objetivos, tendo em vista as condições do ambiente interno e externo.

Uma vez definido o que é estratégia cabe definir o conceito de planejamento estratégico. Mintzberg (1988) distingue planejamento estratégico de pensamento estratégico, onde planejamento estratégico é o modo de tornar a estratégia operacional, e onde o pensamento estratégico é um modo de pensar estrategicamente. Para este, o processo de desenvolvimento de estratégia deveria ser: capturar o que os gerentes aprenderam, incluindo conhecimentos tácitos de sua experiência na empresa e de outros da organização, e informações explícitas em meio físico como, por exemplo, pesquisas de marketing de forma a sintetizá-las em uma visão da direção que a empresa deveria seguir. O planejamento estratégico teria três etapas. A primeira etapa seria a codificação; clarear e expressar a estratégia no sentido de torná-la formalmente operacional. A segunda, por sua vez, seria a elaboração, o quebrar da estratégia codificada em subestratégias e a elaboração de planos específicos que definam o que deve ser feito para realizar cada subestratégia. Por fim, a terceira seria a conversão: consideração dos efeitos das mudanças nas operações da organização.

Adequação estratégica (*Strategic Fit*) é outro conceito importante para este estudo. Conforme Hofer e Schendel (1978), Grant (1998) e Macedo-Soares (2001), para ser efetiva a estratégia deve ser consistente com o meio ambiente na qual a empresa opera e com seus recursos internos, inclusive competências e sistemas, bem como seus objetivos e valores. Esta congruência, fundamental para o sucesso da estratégia, é chamada de adequação estratégica.

2.3

Ferramental utilizado nesta pesquisa

Para caracterização da estratégia será utilizada a tipologia de estratégias genéricas de Mintzberg (1988) por ser a mais adequada para o ambiente de negócios mais complexos e principalmente por ser mais clara, abrangente e menos limitada em termos conceituais. Como mencionado, esta tipologia possui duas dimensões: diferenciação (preço, imagem, suporte, qualidade, design e não diferenciação) e escopo de produtos e serviços (amplo ou estreito).

Além disso, os construtos de Fahey e Randall (1998) são adotados para caracterizar a estratégia em termos do seu conteúdo, em especial quanto ao escopo (produto-serviço, cliente, geográfico, vertical e stakeholders), à sua diferenciação competitiva ou à postura (características do produto ou serviço fundamentais à distinção do produto segundo a ótica do cliente) e às metas da organização, de acordo com a “intenção estratégica”, “missão” ou “visão”, sejam elas explícitas ou não.

Para verificar se a empresa possui as condições necessárias para implementar sua estratégia no sentido de alavancar os recursos para capitalizar suas forças, explorando as oportunidades e minimizando as ameaças, com o intuito de atingir seus objetivos organizacionais, é fundamental utilizar um modelo integrativo. Conforme já mencionado, os modelos integrativos são exatamente para integrar as duas perspectivas – fatores organizacionais e fatores externos, estruturais da indústria, considerando o conceito de adequação estratégica (*strategic fit*).

Dessa forma, para a análise da adequação da estratégia, foi utilizado o modelo genérico integrativo de Macedo-Soares (2001) como arcabouço analítico, onde foi analisado o *strategic fit* da organização, isto é, se a estratégia adotada pela organização estava coerente tanto com seu ambiente externo quanto com seus recursos, competências e sistemas, assim como com seus objetivos e valores.

A análise contextual dos fatores marcoambientais foi baseada nos construtos de Austin (1990), identificando as oportunidades e ameaças no âmbito dos fatores políticos, econômicos, demográficos e culturais, quando aplicável.

Os atores estratégicos da rede de valor da empresa foram identificados utilizando-se os conceitos do modelo das cinco forças de Porter (1980) e outros atores propostos por Brandenburger & Nalebuff (1997).

Os fatores organizacionais foram analisados utilizando a categorização das variáveis independentes proposta por Macedo-Soares (2002), conforme explicação dada anteriormente.

A partir da análise dos fatores organizacionais da empresa para as diferentes categorias de variáveis, pudemos identificar o quanto a empresa tinha os atributos necessários e desejáveis para atingir seus objetivos estratégicos.

As Tabelas 1 e 2, baseada nos resultados de pesquisa de Macedo-Soares (2002), com os atributos necessários/ desejáveis de cada variável principal para implementação de estratégia de orientação ao cliente, adaptada para empresas fabricantes de bens tecnológicos para o mercado de petróleo offshore, foram utilizadas para auxiliar na organização dos dados levantados e análise da adequação da estratégia da empresa.

Após estas análises avaliou-se a adequação da estratégia da empresa, evidenciando as fraquezas e propondo alterações capazes de minimizá-las.

2.4

Pressupostos

Com base na revisão de literatura apresentada, a presente pesquisa apóia-se nos seguintes pressupostos:

- A adoção de uma abordagem integrativa sistêmica é fundamental para analisar a adequação estratégica, uma vez que considera o conjunto de fatores interagentes que determinam e influenciam a busca de desempenho superior. Levar em conta a interação entre esses fatores é fundamental, pois pode mudar a configuração de oportunidades e de ameaças, reais e potenciais;
- Uma vez que o desempenho é resultado da conduta estratégica da empresa, a avaliação da adequação estratégica pode contribuir para uma melhora no desempenho da organização;
- As percepções dos executivos da empresa que farão parte do estudo de caso são válidas para se avaliar a adequação estratégica e estabelecer o arcabouço de competências internas. Com base em resultados de pesquisas empíricas, Kotha & Vadlamani (1995) justificam a escolha dos executivos como fonte de informação estratégica, à medida que “suas intenções têm papel significativo na formulação da estratégia” e que percepções da alta gerência “determinam em grande parte as estratégias intencionais das organizações”;
- Modelos e arcabouços de análise são importantes para a gestão da estratégia, que inclui sua formulação, desenvolvimento, implementação e avaliação (Macedo-Soares, 2000).