

Planejamento Estratégico Revisado¹

by Professor Robert T. Davis

Planejamento estratégico é o processo pelo qual um executivo planeja as necessidades futuras e estabelecendo um programa coordenado de produtos, mercados, e estratégias. Não é um exercício de extrapolação. História é de utilidade limitada. Mas então, se põe confiança em análises de tendência, a identificação de oportunidades, e na necessariamente de perspectiva do sistema. Se tratam produtos e mercados como um portfólio em que o desafio é concentrar forças internas da companhia com oportunidades externas de mercado.

Esta orientação holística no pareceria muito de um vantagem em gerenciamento. Depois disso, o longo alcance do planejamento tem ficado esquecido por muito tempo. Autores inumeráveis tem escrito sobre Missão, Metas, Objetivos, Estratégia, e Táticas - A essência convencional do planejamento do negocio. Não é menos importante agora definir o negocio (Missão), estabelecer tais Metas como “dominar o mercado”, ou o “pagamento dividendos saudáveis”, estabelecer Objetivos específicos (“15% de ROI, 25% de participação de mercado”), formalizar a proposta da realização do desenho do projeto (Estratégia), e estabelecer os programas operacionais específicos (Táticas).

Mas, freqüentemente se malvista a planificação convencional por ser lógica demais o que nos leva a maximizar o que a empresa já faz. Se projetam produtos individuais e mercados no futuro, tipicamente em termos tipicamente quantitativos. A quantidade de pedaços, uma coleção de miscelânea de itens separados. Cada uma passa por alguma aceitação “geral” que a protege ou se deixa cair.

Em anos mais recentes, a planificação estratégica tem avançado deste estado primitivo para um jogo mais sofisticado de regras e procedimentos. Os praticantes tem desenvolvido maneiras esotéricas de avaliar o cenário competitivo, identificar tendências e oportunidades, medir o saúde do total de uma gama de produtos e mercados, e medir o valor agregado do produto que se entrega a diferentes segmentos. Extrapolações óbvias não terão mais futuro. Também, os gerentes seniores tem desenvolvido um maior interesse pessoal e envolvimento no processo. Temos passado em nossa planificação de um modo reativo a um modo proativo.

Mas, ao mesmo tempo, tem emergido um dominante regionalismo que alerta: “Ei, espera um minuto. Você não está super envolvido nesta intrincada previsão futura. Ninguém pode prever. Alguém previu qual o negocio mais influente desde 1960, incluindo assassinatos de homens importantes? A crise de energia? Inflação com desemprego? A queda do mercado de capitais? Como gerentes de negocio, é essencial que tratemos de equilibrar nosso desejo planejar com as nossas limitações de predição. Planificação estratégica é uma ferramenta de julgamento. Provavelmente o que mais podemos esperar de um processo de planificação formal do que antecipar esses eventos que seguem o passado recente (tendências), atribuindo as assunção básicas que poderiam afetar nosso negocio (Fatores Chaves de Sucesso), e encorajar o nosso pessoal a considerar todas as alternativas. Quem sabe a prova difícil de gerenciar não é se possível prever o futuro, mas sim poder posicionar a organização para responder prontamente quando ocorrer mudanças no ambiente.

Não se pensa em desencorajar a planificação estratégica com estas precauções, e sim estabelecer um equilíbrio. Estratégia é a distancia mais dinâmica que extrapolativa. Por cada centavo de técnica, requeremos um substancial de discernimento e bom senso.

¹ Tradução de Strategic Planning Revisited em 18 de março de 1997.

Análise de portfólio

Uma das maneiras mais conhecidas de formalizar a planificação estratégica é o processo chamado análise de portfólio. Cada sub-negócio chamado de unidade estratégica de negócio (UEN) é parte de uma unidade maior (a companhia). Assim como falamos de portfólio financeiro, também podemos falar de portfólio de negócios. Cada negócio tem seu papel individual com relação ao total. Sub-negócios (UEN), então, serão analisados por critérios diferentes, e o portfólio analisado produzirá um plano de resultados. Uma UEN pode ter vantagem de fluxo de caixa, outra porque representa uma entrada possível a uma tecnologia nova. UENs tipicamente consistem de produtos e combinações de mercado e que poderia teoricamente ser gerenciada separadamente (cada unidade é viável economicamente). Algumas UENs são mais desejáveis que outras. Mas, a arte de avaliar a saúde de um portfólio, como também seu futuro, foi o desenvolvimento mais importante neste campo.

Com este fim os planejadores trabalham com dois critérios de medida fundamentais:

- 1) As UENs representam uma classe atrativa de negócio?
- 2) Nós somos competentes para competir neste negócio?

Para ilustrar o mecanismo, supõe que concluimos uma classe de atratividade representada pela taxa de crescimento da categoria, versus o quanto a nossa capacidade competitiva reflete na participação de mercado.

Cada UEN pode ser posicionada precisamente na base de sua "conta" por as balanças separadas. Diferentes consultorias tem desenvolvido diferentes procedimentos para a interpretação de análises de portfólio. Faremos uma breve referencia a quatro principais: A Boston Consulting Group, Artur D. Little Inc., General Electric, e PIMS. Estas são as mais representativas.

A Boston Consulting Group (BCG)

A BCG merece crédito por inicialmente publicar uma teoria geral. Incluindo o conceito de "curva de experiência," tão satisfatória como uma matriz interpretativa.

1. Como o exército descobriu durante os anos 30, custos de trabalho para um militar contratado baixam com experiência cumulativa. De fato, a fórmula é precisa: "Quando a experiência aumenta, os custos diminuem com a curva de um custo." Com um 80% curva, por exemplo, os custos de 200 unidades será 80% de 100 unidades. BCG estendeu este fenômeno em todos os custos que compõem e no lucros e perdas L&P. E ao longo do tempo a curva seria uma linha reta:
2. Tem custos diferentes em industrias diferentes e competidores.
3. A curva de experiência se forma por eficácia de trabalho, novos processos e melhoria de métodos de produção, redesenho de produto, regularização de produto, eficácias de larga escala, e substituição em produtos e materiais.
4. A empresa com o maior rendimento cumulativo (usualmente uma função de participação de mercado) obterá uma curva de custo em queda lenta obtendo assim custos menores.

5. Todos competidores em uma industria buscam aproximadamente da mesma curva; seus custos, refletindo na participação de mercado individual.

6. Se uma empresa ganha (ou perde) participação de mercado, a curva descerá mais rápida (ou lentamente) que o seus competidores.

7. Participação de Mercado, custos, e lucros são mutuamente dependentes. Preço é o fator de decisão-compra crítico.

Surpreendentemente, há reservas importantes sobre aceitar esta fórmula de experiência literalmente. Lucros é uma função, certamente, de posição de mercado, mais não inteiramente. Capacidade ociosa, como uma exceção, perdas de um produtor individual indiferente de participação de mercado. Além, quando sabemos, lucro é uma função de muitas variáveis adicionais, incluindo intensidade capital (recursos requeridos para cada centavo de vendas) e produtividade do trabalho (quantidade de valor agregado por empregado).

Preço, também, não é só uma consideração de compra, a menos se falarmos de produtos. Podendo afetar a participação de mercado de alguns produtos especialmente por mudança de serviço, efetividade de publicidade, atratividade em negociar promoções, estratégia de distribuição. Assumir que demanda é uma função somente de preço é irrealista, como no caso de roupas femininas estão "in look", o estilista e o prestígio da fabrica ou loja obtém preços super valorizados.

Um pode obter em um determinado momento a melhor posição de mercado, com um ciclo de vida do produto completo, e o poder de preço prevalecerá. Quem sabe assim, mas a crença na queda da curva de experiência e na obsolescência do produto, mudanças nas demandas do consumidor, curva de custo novas causadas por realocação de operações industriais, e inovação tecnológica. Estas mudanças podem ser mortal ao líder de mercado posicionado em volume e baseia-se consequentemente na queda dos grandes investimentos inflexíveis e estratégias de mercado. Neste sentido, reflexo consequentemente das historias de Montgomery Ward, A & P, e Kentucky Fried Chicken, todas vítimas de seu passado.

Não obstante, a curva de experiência é uma ferramenta analítica poderosa. Com a participação de mercado, provavelmente terá vantagem de custo, que se podem traduzir em grandes dividendos ou devastantes estratégias de mercado.

O modelo da Boston Consulting Group (BCG) é mais conhecido como *matriz de crescimento-participação de mercado*, mostrado na figura. Os oito partes representam as posições e o tamanho atuais dos oito negócios de uma empresa hipotética, em que o tamanho, em termos de dinheiro, de cada negócio, é proporcional à área do círculo. Isto significa que os negócios de números 5 e 6 são os maiores. A localização de cada negócio representa uma taxa de crescimento de mercado e sua participação relativa de mercado.

Em síntese, a *taxa de crescimento de mercado*, no eixo vertical, indica a taxa de crescimento de mercado dos negócios da empresa e, conforme a figura ilustrativa, a taxa anual varia de 0 a 20 %, embora pudesse ser até maior. Uma taxa de crescimento de mercado maior do que 10% é considerada alta.

O eixo horizontal refere-se à *participação relativa de mercado* da unidade em face do seu principal concorrente e funciona como um indicador relevante da empresa no mercado. Por exemplo, uma participação relativa de mercado 0,1 indica que o volume de vendas daquela unidade representa apenas 10% do volume de vendas do líder, ou seja, o 10 indica líder do setor e representa dez vezes mais, das vendas da próxima empresa mais forte do mercado. A

participação relativa de mercado pode ser alta ou baixa em relação à unidade (100%), usando-se a escala logarítmica, de modo que as distâncias iguais representem o mesmo crescimento percentual.

A matriz BCG de crescimento-participação de mercado divide-se em quatro partes e cada uma representa um tipo de negócio diferente:

Dúvida/Oportunidades - são negócios de elevada taxa de crescimento de mercado e baixa participação relativa de mercado. A maioria dos negócios começa desse jeito: tenta-se um mercado com alta taxa de crescimento e um líder no negócio. Essa fase exige altos investimentos em termos de fábrica, equipamentos e recursos humanos para continuar crescendo e até mesmo para desbancar o líder. Escolheu-se o termo *oportunidade* porque a empresa tem de pensar muito, antes de aplicar bastante dinheiro no negócio ou desistir dele.

Estrelas - são oportunidades que já deram certo, ou seja, a estrela é o líder em um mercado de alto crescimento. Isso não quer dizer que a estrela seja uma grande geradora de caixa da empresa, e sim, que é preciso gastar muito mais dinheiro para manter o elevado crescimento do mercado e se defender da concorrência. A estrela é sempre lucrativa e é a futura geradora de caixa da empresa.

Vaca/Geradores de Caixa - é o negócio que tem maior participação relativa de mercado e cujo crescimento anual é que 10%. Nessa fase, não convém à empresa expandir sua capacidade porque a taxa de crescimento de mercado está declinante, e, como o negócio é líder no mercado, pode aumentar a margem de lucro via economias de escala. Com isso, ela usa o dinheiro obtido para pagar as contas e sustentar os outros negócios: estrelas, oportunidades e abacaxis.

Cachorro/Abacaxis - são os negócios com baixa participação e baixo crescimento de mercado. Geram caixa moderada e podem significar perda de dinheiro. Cabe à empresa justificar porque está nesses negócios: reviravolta na taxa de crescimento de mercado, nova oportunidade de liderança nesse mercado ou por três razões sentimentais. Abacaxis, em geral, tomam muito mais tempo da administração do que os valores que representam e precisam ser desacelerados ou eliminados.

Uma vez colocados os vários negócios na matriz de crescimento-participação de mercado, é possível saber se a empresa tem um portfólio equilibrado, pois muitos abacaxis ou oportunidades, em detrimento de estrelas e geradores de caixa, caracteriza um portfólio fraco.

A seguir, cabe à empresa fixar o objetivo, a estratégia e o orçamento de cada unidade. Há quatro objetivos a alcançar:

Crescer: aumentar a participação de mercado da unidade a todo custo, inclusive perdendo dinheiro a curto prazo. Esse objetivo é adequado aos negócios *oportunidades*, cuja participação de mercado é crescente, na direção de *estrelas*.

Manter: preservar a participação de mercado da unidade. isto é adequado a *geradores de caixa* sólidos e altamente positivos.

Aproveitar ao máximo: aumentar o resultado a curto prazo dos *geradores caixa*, em detrimento de resultado a longo prazo. Esse objetivo é útil para *geradores de caixa* fracos, de futuro incerto e de resultados imediatos. Pode também ser usado para negócios *oportunidades e abacaxis*.

Abandonar: vender ou encerrar o negócio e usar os recursos em outra atividade mais rentável. É útil para os *abacaxis* que estão minando os lucros da empresa.

Com o passar do tempo, os negócios mudam de posição na matriz de crescimento-participação de mercado. Os bem-sucedidos têm um ciclo de vida: começam como oportunidades, transformam-se em estrelas, depois geradores de caixa e, finalmente, em abacaxis. Assim as empresas deveriam examinar não só a posição estática atual dos negócios, em termos de matriz de crescimento-participação de mercado, mas também a posição dinâmica, ou seja, cada negócio deveria ser analisado tanto com base no passado quanto no futuro. Se isso não funcionar, cabe à empresa solicitar ao responsável pelo negócio uma nova estratégia e a orientação decorrente dessa estratégia. Desse modo, a matriz de crescimento-participação de mercado se transforma num esboço de planejamento para os estrategistas da alta cúpula da empresa, que vão usá-lo na avaliação de cada negócio e na fixação do objetivo mais viável.

Em um portfólio é possível haver objetivos e estratégias erradas e o pior equívoco seria pretender que todo negócio tenha mesma taxa de crescimento ou de retorno, pois, cada negócio tem diferente potencial de lucro e objetivo específico. Outros equívocos possíveis:

1. Deixar os geradores de caixa com pouco capital, tornando-os fracos, ou deixá-los com muito capital, em detrimento do investimento necessário ao crescimento de outros negócios.
2. Investir bastante em *abacaxis*, esperando que a situação melhore, e isso não acontecer.
3. Manter muitos negócios *oportunidades* e reduzir o investimento, o que na prática significa perder dinheiro, pois os negócios *oportunidades* deveriam receber o suficiente respaldo financeiro para se tornarem relevantes ou deveriam ser abandonados.

ADL

Artur D. Little Inc. (ADL) tem desenvolvido um modelo de planejamento estratégico que é parecido com o da BCG, porém, mais detalhado na aplicação. Considerando que BCG emprega uma matriz dividida em quatro partes com quatro estratégias - Crescimento, Manutenção, Leite, e Liquidação - Artur D. Little divide a matriz em 20 boxes e sugere que existem estratégias naturais por cada um (com um total de 24 estratégias possíveis).

O risco é mais alto na fraqueza (participação de mercado de relativa) do produto na fase embrionária de seu ciclo de vida. Risco é mais baixo onde o produtor domina em um mercado maduro.

Certas estratégias, argumenta ADL, são “naturais” na fase do ciclo de vida, e também devem ser modificadas pela situação competitiva. Para ilustrar algumas das estratégias naturais da ADL:

ADL toma uma posição interessante, também, no estilo de gerenciamento e comando necessitam mudança como os negócios que movem no seu ciclo de vida. Consequentemente isto é possível com um gerenciamento cuidadoso ao fazer "desordenado" com o ciclo de vida em termos de estratégia de mercado e técnica de gerenciamento. Reciprocamente, uma organização pode diminuir a performance de seus competidores se tudo estiver sincronizado.

As matrizes de portfólio da BCG e ADL são bastantes rígidas - tem duas dimensões consideradas: taxas de participação de mercado e crescimento. Todavia, a maioria dos

gerentes podem aumentar prontamente o número. Certamente, taxa de crescimento não é um único indicador de vantagem.

General Electric

GE desenvolveu uma versão própria de matriz sendo incluídas variáveis de medida, quase sem limite. Além do que, hipotetizaram uma série de estratégias para cada parte definida no gráfico.

Objetivo específico de cada negócio não depende apenas de sua posição na matriz de crescimento-participação de mercado, e no caso da introdução de fatores adicionais, ela se transforma em matriz de portfólio de fatores múltiplos. A ilustração da figura mostra esse modelo da GE onde sete tipos de negócios estão mapeados. Desta vez, o tamanho do círculo indica o mercado em questão e não o tamanho do negócio, ao passo que a área sombreada do círculo indica a participação de mercado do negócio. De acordo com a figura, o negócio de embreagem atua num mercado de tamanho médio e detém cerca de 30% de participação de mercado.

Cada negócio é classificado em duas dimensões: *atração de mercado e posição competitiva* e se constituem em excelentes instrumentos de marketing para avaliar um negócio. As empresas bem sucedidas serão aquelas que tiverem mercados atrativos e forte posição competitiva para permanecerem nesses mercados. Se faltar uma dessas dimensões, os resultados do negócio não serão satisfatórios, pois nenhuma empresa poderosa vai conseguir algo num mercado sem atração, e tão pouco uma empresa fraca terá sucesso num mercado atrativo.

O que interessa é medir as duas dimensões e, para isso, é necessário identificar os fatores relevantes em cada dimensão, mensurá-los e transformá-los em um índice. Na figura ilustrativa mostra o conjunto de fatores que definem as duas dimensões e cada empresa tem de escolher a sua lista de fatores. A atração de mercado varia em função de seu tamanho, taxa de crescimento anual, histórico da margem de lucros etc., ao passo que a posição competitiva varia em função da participação de mercado da empresa, crescimento do mercado, qualidade do produto etc.. Observe-se que os dois fatores da Boston Consulting Group (BCG), taxa de crescimento de mercado e participação relativa de mercado, estão contidos nas duas principais dimensões do modelo da General Electric (GE), ou seja, o modelo da GE é mais abrangente do que o da BCG, em termos de fatores usados para avaliar negócios atuais ou potências.

No caso da GE, a matriz foi dividida em nove partes, representando zonas. As três partes do canto superior esquerdo representam negócios fortes, onde convém *investir/crescer*, ao passo que as partes centrais representam negócios na posição média em relação à atração de mercado como um todo, o que significa que convém à empresa *selecionar/proteger* ganhos. Finalmente, as três últimas partes da direita indicam fraca atração de mercado, no geral, e, nesse caso, convém à empresa pensar em *aproveitar* ao máximo ou *abandonar* o mercado.

A direção da empresa deveria prever a provável posição de cada negócio para um período de três a cinco anos, com base na sua estratégia atual, o que significa analisar o ciclo de vida de cada produto, as estratégias esperadas da concorrência, as novas tecnologias, a conjuntura econômica etc. Os resultados são representados por vetores que na figura ilustrativa, ou seja, para bombas hidráulicas espera-se um leve declínio na atração de mercado, ao passo que para embreagens espera-se um significativo decréscimo na posição competitiva da empresa.

A última coisa a ser feita pela direção da empresa é saber o que fazer em cada negócio e, a esse respeito, a matriz GE sugere opções estratégicas viáveis. A estratégia de cada negócio

deve ser discutida e o resultado dessa discussão é que a unidade e a alta cúpula da empresa entrem em acordo a respeito dos objetivos e das estratégias de cada negócio e que haja o necessário respaldo financeiro para realizar os objetivos propostos.

PIMS

A matriz de portfólio chamada de Profit Impact of Market Share (PIMS) - Impacto de Ganhos de Participação de Mercado - de descendência da General Electric (GE), adotada pelo Strategic Planning Institute (SPI) em Cambridge. Vários negócios foram diagnosticados e incluídos no banco de dados do PIMS.

A busca pelo PIMS tem sido pelos fatores genéricos que determinam a rentabilidade. Atualmente, os pesquisadores identificaram 37 variáveis que explicam 80% de retorno sobre o investimento (ROI), numa correlação notavelmente alta. Combina-se estas 37 variáveis em uma equação de regressão para deduzir o que o ROI deve ser para qualquer empresa, em relação às 37 variáveis. Assim, companhias de aço são comparadas a outras companhias de aço, e assim por diante. Todas empresas são comparadas em termos de fatores e variáveis comuns.

As 37 variáveis são classificadas em nove categorias. Elas estão listadas aqui em ordem de impacto no ROI:

- Intensidade de investimento
- Produtividade (valor agregado por empregado)
- posição de mercado
- Crescimento de mercado servido
- Qualidade de produto/ serviço
- Inovação/ diferenciação, quando apoiado por participação de mercado
- Integração vertical, quando mercados são estáveis, sem crescimento, ou rápido declínio
- Influências que afetam o custo
- Estratégia presente, Na direção de mudanças de variáveis

A confusão de organizar dados é o sonho de um estatístico (a dependência das atividades sobre dados e informações). Para clarear que acontece sobre portfólio, alguns passos são representativos:

1. O comprador decide testar a validade de sua estratégia. Os lucros são altos, baixos, ou médios? O que acontecerá com os lucros se algumas variáveis mudarem (qual é o jogo)? Este valor move para uma nova área ou negócio?
2. Por uma taxa, o comprador recebe da SPI paginas com perguntas detalhadas relativa a posição da companhia em cada variável.
3. Dando o resultado e o modelo geral, o gerente recebe um relatório separado por ROI e o percentual que o ROI da empresa deveria estar X%. Não há nenhuma explicação causal (que o leitor poderia especular), meramente aparece "como companhias" (em termos de variáveis) tem realizado. A magnitude do modelo é dependente, agora temos mais uma ferramenta para avaliar nossa estratégia como também, o impacto nos ganhos de possíveis mudanças nas variáveis.

Crítica aos modelos de Portfólio.

Os modelos de portfólio devem ser usados com cuidado, pois eles podem levar a empresa a dar muita ênfase no crescimento de mercado e a entrar em negócios de alto crescimento, em detrimento de uma boa administração do negócio atual. Os resultados sensíveis à avaliação e aos pesos e podem ser manipulados para dar a desejada localização na matriz, ou seja, no caso

de um processo de avaliação em curso, dois ou mais negócios podem estar na mesma posição, porém podem cair no meio da matriz por causa da coincidência na avaliação e isso dificulta saber que estratégia adotar. Finalmente, os modelos não conseguem aproveitar as sinergias de dois ou mais negócios, e isto significa que, tomar decisões a respeito de um negócio em determinada época, pode ser arriscado. Em geral, os modelos de portfólio melhoraram a capacidade analítica e estratégia dos gerentes, permitindo-lhes tomar decisões sérias com base em dados e informações confiáveis, ao invés de se basear em simples impressões.

This note was written by Professor Robert T. Davis, Graduate School of Business, Stanford University.

Copyright © 1987 by the Board of Trustees of the Leland Stanford Junior University. All rights reserved.