

DIAGNÓSTICO DOS 5 Ps DA ESTRATÉGIA EM UMA EMPRESA DE USINAGEM E CALDEIRARIA

RESUMO

As empresas de médio porte nem sempre possuem práticas para a discussão e formulação de estratégia. A estratégia apresenta importância fundamental para que as empresas consigam obter uma forte posição competitiva. Considerando as exigências do mercado, as empresas precisam estar direcionadas no segmento mercadológico que atuam, desempenhando de forma mais eficiente e eficaz do que os seus concorrentes, para que possam garantir a sobrevivência do seu negócio. O autor Mintzberg estabelece uma visão mais ampla do conceito de estratégia, apresentando o modelo dos 5 Ps: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Para identificar esse modelo foram realizadas pesquisas bibliográficas e um estudo de caso em uma empresa no ramo de Usinagem e Caldeiraria situada na cidade de Itajubá-MG. Os resultados dos estudos esclarecem que os gestores da empresa não possuem conhecimento suficiente para utilizarem os benefícios proporcionados pela estratégia.

Palavras-chave: Estratégia Empresarial, Competitividade, Gestão Eficaz.

1. INTRODUÇÃO

A aceleração do ritmo das mudanças ambientais tem exigido das empresas uma melhor capacidade de formular e programar estratégias que possibilitem superar os desafios de mercado e atingir seus objetivos a curto e em longo prazo.

“As discontinuidades de mercado mudam e deformam praticamente todos os aspectos da percepção gerencial, tornando obsoletas as maneiras antigas de ver e descrever o mundo”. (FOSTER E KAPLAN, 2002).

A formulação da estratégia é um grande desafio para as empresas, pois o mundo dinâmico impõe à necessidade de estar atentos às fronteiras do negócio devido à grande velocidade com que as informações transitam e pela necessidade de dar respostas rápidas e precisas aos julgamentos que surgem. Com isso, a estratégia passa a ser um fator relevante na obtenção de um negócio de sucesso.

O grande desafio de toda organização é ter uma forte posição competitiva, que de acordo com Tachizawa e Rezende (2002), significa elevar as barreiras à entrada de novos competidores, gerar um perfil de potencialidades maior e melhor do que o perfil dos seus concorrentes; aumentar a integração ou o poder de barganha em relação aos fornecedores e intermediários; possuindo um conjunto de produtos e serviços altamente compatíveis ao mercado e criando diferenciais que possam ser observados pelos consumidores.

No âmbito global, se as organizações investirem em ativos tangíveis e intangíveis, mas não elaborarem um processo adequado de tomada de decisão de modo a estabelecer objetivos, metas e planos, a empresa colocará em risco sua participação no mercado, comprometendo a sua sobrevivência.

Um dos modelos para fazer um diagnóstico organizacional é o de Mintzberg (2001) que propõe cinco definições para a estratégia: como Plano é um curso de ação que direciona as situações dentro da empresa, como Pretexto a estratégia é definida como uma maneira de enganar os concorrentes, a estratégia Padrão representa as ações com consistência que se

repete no cotidiano da empresa, o Posicionamento é localizar a empresa no meio ambiente de forma a obter uma melhor competitividade e Perspectiva engloba todos os conceitos, valores e perspectivas divididas pelos membros da organização.

A estratégia por si não garante o sucesso ou o fracasso da empresa, mas ajuda na direção dos caminhos a serem seguidos. Cada empresa é única e precisa identificar suas competências e explorá-la para obtenção de maior vantagem competitiva.

Este artigo tem por objetivo mostrar que o aperfeiçoamento do processo de planejamento, com base na estratégia, utilizado de maneira eficaz, colabora como uma ferramenta administrativa para tornar a empresa mais competitiva e melhorar sua posição dentro do mercado de atuação.

2. METODOLOGIA

A estratégia utilizada para elaborar esse artigo foi: pesquisas bibliográficas em livros e revistas sobre o tema abordado com o intuito de obter embasamento teórico e um estudo de caso realizado em uma empresa situada na cidade de Itajubá.

Para explorar as diversas perspectivas abrangidas pelos tópicos referentes aos 5 Ps da estratégia optou-se por uma pesquisa qualitativa, utilizando-se de visita técnica a uma empresa, na etapa de coleta de dados, foram utilizados tópicos guias referentes ao assunto em foco, que serviram de apoio à condução da visita.

Um ponto relevante foi à possibilidade da realização da entrevista individual com o principal executivo da empresa que gerou uma abertura e um esclarecimento melhor ao entrevistado e aos entrevistadores.

Dentro das dificuldades encontradas pelos pesquisadores detectou-se a falta de umavisãodo empresário em reconhecer os atributos de mercado na sua empresa.

Para interpretação dos dados, foi utilizada a abordagem qualitativa, pois de acordo com Oliveira (1999), a utilização desse método possui a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, compreender e classificar processos dinâmicos, apresentando contribuições no processo de mudança.

O gráfico a seguir apresenta as etapas da pesquisa:

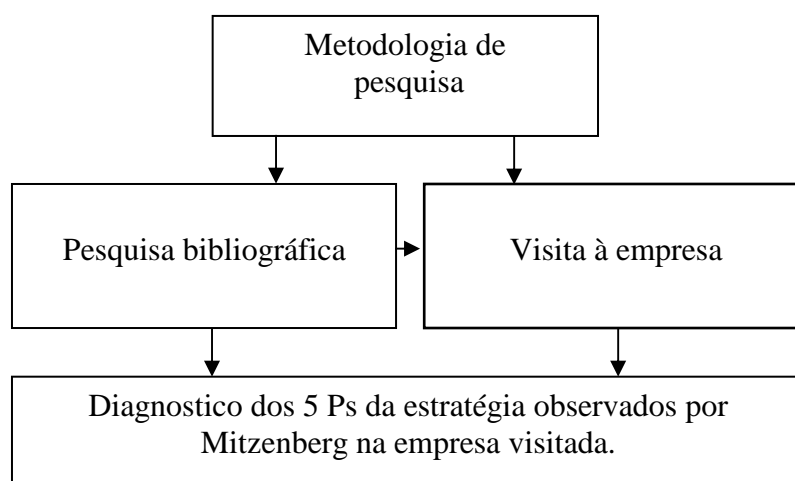


Figura 1: Gráfico da metodologia de pesquisa
Fonte: realizada pelo autor

3. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

O termo estratégia tem sido bastante utilizado durante toda história da humanidade. Identificamos as primeiras utilizações do termo estratégia para as táticas de batalhas militares e depois para fins gerenciais e políticos. Mintzberg e Quinn (2001) definem a origem do termo estratégia na história “*Strategos* referia-se, a um papel (um general no comando de um exército). Posteriormente passou a significar “a arte do general”, ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia seu papel”.

Para Ghemawat, (2007) “Estratégia é um termo que remonta aos antigos gregos, que usavam a palavra *strategos*, da qual deriva, para designar o magistrado-chefe ou o comandante-chefe militar.” Com o passar do tempo, o termo estratégia continuou sendo usado para designar aspectos militares. A partir da segunda guerra mundial, houve um estímulo vital ao pensamento estratégico voltado para a tomada de decisões empresariais.

O primeiro passo para se tornar a estratégia em algo real e bem executada é necessário que seja compreendida e aceita por todas as pessoas envolvidas no processo. (BETHLEM, 2004)

Segundo Thompson (2000), a estratégia da empresa consiste num conjunto de mudanças competitivas abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. Sem estratégia, um gerente não tem um rumo previamente considerado para seguir, não possuindo ações para produzir os resultados almejados.

Porter (1986) descreve estratégia como o conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria ou grupo estratégico, para enfrentar as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa. A empresa que está no meio-termo na grande maioria das vezes apresenta uma baixa rentabilidade dentro de sua indústria, pois ela não consegue oferecer a diferenciação ou o enfoque de alguns concorrentes e assim poder cobrar preços mais altos (ganho na margem), nem a posição de baixo custo que possa permitir a venda de grandes volumes (ganho no giro).

Numa definição mais ampla, de acordo com Andrews (2001), a estratégia é padrão de decisões, que revela e determinam os objetivos, metas e produz as principais políticas e planos para obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar aos seus acionistas, funcionários e comunidades.

Para o desempenho eficaz da empresa, deve-se fazer um planejamento das ações a serem tomadas que, segundo Bethlem (2004), o planejamento envolve tomar decisões. Decisões são tomadas essencialmente pelo reconhecimento de que existe um problema, identificando formas alternativas de resolvê-lo, analisando as conseqüências de cada alternativa e comparando-as para decidir qual a melhor.

Podemos relacionar o planejamento com a palavra “*como*”: como crescer o negócio, como satisfazer os clientes, como reagir às variáveis do mercado, como vencer a concorrência, como alcançar as metas estratégicas e financeiras, como administrar os segmentos funcionais da empresa. Tudo isso faz parte do planejamento estratégico da empresa a curto e em longo prazo, pois os gerentes devem saber como tomar decisões eficazes para que a organização consiga se estabelecer no mercado.

De acordo com Porter (1999), as empresas confundem as eficácias operacionais com estratégia, dando mais importância às ferramentas de gestão adotadas do que a estratégia em si. Afirma que uma empresa consegue superar seus concorrentes se conseguir estabelecer um diferencial sobre eles, fornecendo produtos e serviços de alta qualidade, mantendo a eficiência operacional com a redução de custos.

4. OS 5 Ps DA ESTRATÉGIA

Mintzberg (2001) apresenta que a empresa desenvolve sua personalidade assim como os indivíduos desenvolvem seu caráter, interagindo com o ambiente externo e interno.

O autor defende a necessidade da definição mais completa do termo estratégia, baseado na complementaridade de cinco definições denominadas 5 Ps da estratégia, pelo qual pode-se realizar o diagnóstico e levantar o perfil estratégico de uma organização.

O autor conclui que o uso de várias definições pode ajudar esclarecer a confusão gerada pela palavra estratégia devido, em grande parte, ao seu uso contraditório e incorreto.

5.1. Estratégia como plano:

A estratégia é um plano unificado, abrangente e integrado com a finalidade de assegurar que os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados. É um conjunto de diretrizes formuladas para lidar com uma determinada situação, por exemplo, o que uma empresa deve fazer para dominar um mercado. As estratégias como plano possuem duas características principais: são preparadas previamente as ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas conscientemente e deliberadamente.

Entendidas como planos, as estratégias são formuladas antes das ações, às quais elas se aplicam, sendo desenvolvidas conscientemente e intencionalmente. A estratégia consiste numa linha de conduta ou um guia de ação intencional, que conduz os diferentes níveis e áreas da empresa. Aqui a estratégia é entendida como sendo um curso de ação, algo intencional e planejado, através do qual se buscam objetivos predeterminados.

As estratégias como plano tem duas características essenciais: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas conscientemente e deliberadamente.

5.2. Estratégia como pretexto:

Como um pretexto, a estratégia é uma “tática” com o objetivo de enganar o concorrente ou o competidor. Neste caso a empresa aplica um blefe, quando, por exemplo, uma empresa anuncia que vai expandir sua capacidade produtiva para inibir o concorrente de construir uma nova fábrica, a estratégia como plano é a ameaça, é um pretexto inibidor dos concorrentes, já que a intenção real não é a expansão.

A estratégia age como uma “manobra” particular para eliminar ou enfraquecer o concorrente, sendo utilizada como um instrumento para lidar com a competição que a empresa enfrenta na sua atuação no mercado. A estratégia pode ser aplicada com a finalidade de confundir, iludir ou comunicar uma mensagem falsa ou não, aos concorrentes.

A tabela 1 apresenta a descrição de alguns exemplos de manobras estratégicas, que se pode utilizar como táticas para driblar os concorrentes.

Descrição das manobras estratégicas
Desintegrar as alianças do inimigo por meio da diplomacia.

Realização de espionagem na empresa do concorrente.
Fingir desorganização e depois atacar o concorrente.
Fazer o concorrente acreditar que não tem interesse em determinado mercado
Evitar o combate direto quando o concorrente é mais forte.
Fingir-se inferior ao concorrente de modo que ele crie ilusão sobre suas potencialidades.
Aparecer quando o concorrente não está preparado
Se o empresário deseja que o concorrente se mexa, ele se mostra.
Ser extremamente sutil, ao ponto que ninguém encontre nenhum rastro.
Outras manobras estratégicas.

Tabela 1: descrição de manobras
Fonte: Elaborado pelos autores

5.3. Estratégia como padrão

Aqui a estratégia é um padrão em fluxo de ações. Depois que a empresa definiu um plano estratégico e começa a se estabelecer, com o tempo algumas ações bem sucedidas se fundem em um padrão que se tornam sua estratégia. Como padrão, a estratégia é consistência de comportamento, um exemplo disso foi quando Henry Ford fabricava seus carros modelo T somente na cor preta.

A estratégia pode surgir de uma constância no comportamento e indicar um padrão de continuidade (rotina). Segundo essa definição, a estratégia pode surgir das próprias ações cotidianas, de forma intencional ou não. Quando um determinado curso de ação traz resultados positivos, a tendência natural é incorporá-lo ao comportamento. Se como plano as estratégias são propositais ou deliberadas, como padrão as estratégias são emergentes, surgindo muitas vezes, sem intenção.

Na tabela 2 apresenta-se uma descrição de alguns padrões estratégicos dentro de uma empresa.

Descrição de alguns padrões estratégicos da empresa	
Marketing	Recursos Humanos
Padrão de divulgação (marca, cor, slogan).	Padrão de atendimento
Padrão da promoção	Padrão cultural
Padrão de preço	Padrão de comportamento advindo da política
Produção	Financeiro
Padrão de qualidade do produto	Padrão de redução de custos
Padrão de qualidade dos fornecedores	Padrão de investimentos
Padrão de qualidade da matéria prima	Padrão pra obtenção de recursos

Tabela 2: Descrição dos padrões estratégico da empresa
Fonte: Elaborado pelos autores

5.4. Estratégia como posição

A estratégia como posição é uma forma de localizar a empresa no seu meio ambiente, melhorando sua posição competitiva. Nessa concepção a estratégia permite definir o local (dentro do ambiente mais amplo) onde a empresa vai concentrar os seus recursos, visando manter ou melhorar sua posição. Aqui a organização busca no nicho, ou área em que atua, estabelecendo um posicionamento que lhe permita sustentar-se e defender sua posição, definindo como a empresa é percebida externamente pelo mercado.

Alguns exemplos de posicionamento da empresa no mercado estão apresentados na tabela 3.

Posições estratégicas
Mercado não explorado por outras empresas
Mercado com potencial de crescimento
Pequeno segmento de mercado
Mercado decorrente da atuação da empresa
O mercado existe independente da atuação da empresa
A empresa apresenta facilidade geográfica para atuação no mercado
A empresa apresenta facilidade tecnológica para atuação no mercado
A empresa possui facilidades legais para atuar no mercado (isenção de impostos, taxas alfandegárias e concessões de exploração)
A empresa possui um produto ou serviço diferenciado para atuar no mercado.
A empresa atua em novos mercados através de parcerias ou joint ventures.

Tabela 3: posições estratégicas
Fonte: Elaborado pelos autores

5.5. Estratégia como Perspectiva

A quinta definição se estabelece dentro da organização, na verdade para dentro das cabeças dos estrategistas, coletivamente. Como perspectiva, as estratégias são abstrações que existem apenas nas mentes das pessoas interessadas, quer tenha sido concebida como uma intenção para regular o comportamento antes que aconteça ou inferida como padrões para descrever um comportamento já ocorrido.

Com o compartilhamento de ações e intenções pelos membros da organização através de idéias vindas da sua imaginação, a estratégia se difunde pela uniformidade de pensamentos, ideologias, valores, culturas e percepção interna da organização, sendo este um dos fatores mais importantes para a estratégia como perspectiva.

A definição de estratégia como perspectiva pode surgir a partir de algum ponto da organização como demonstra a tabela 4.

Localização da estratégia
Cúpula estratégica: encontra-se na cúpula estratégica as pessoas com responsabilidade

global pela organização – o CEO <i>chief executive officer</i> (também chamado de presidente) e outros dirigentes de alto nível com preocupações globais.
Linha intermediária: representa o ponto de ligação entre a cúpula estratégia e o núcleo operacional (gerentes intermediários).
Tecnoestrutura: é responsável pela formatação do núcleo operacional, ou seja, ela define os processos, as especificações do produto e a formalização do comportamento.
Assessoria de apoio: a assessoria de apoio dá suporte às operações da empresa, ex: serviços de vigilância, assessoria jurídica, restaurante entre outros.
Núcleo operacional: o núcleo operacional é responsável pela entrada de matéria prima, pela transformação desta matéria prima no produto da empresa e pela distribuição deste produto.

Tabela 4: localização da estratégia
Fonte: Elaborado pelos autores

Cada definição da estratégia nos apresenta fundamentos importantes que colaboram e facilitam nossa compreensão deste termo tão abrangente dentro da administração. Com as definições do termo estratégia propostas por Mintzberg (2000) e denominadas cinco Ps da estratégia surge um facilitador para uma melhor visualização dentro da organização dos pontos relevantes para sua elaboração e realização.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) identificam que as intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas. As não-realizadas são as estratégias não realizadas. Chamamos de estratégia emergente aquelas que acontecem sem pretensão. A figura 2 exemplifica o caminho percorrido por uma estratégia pretendida e os pontos que ocorrem as interferências do ambiente.

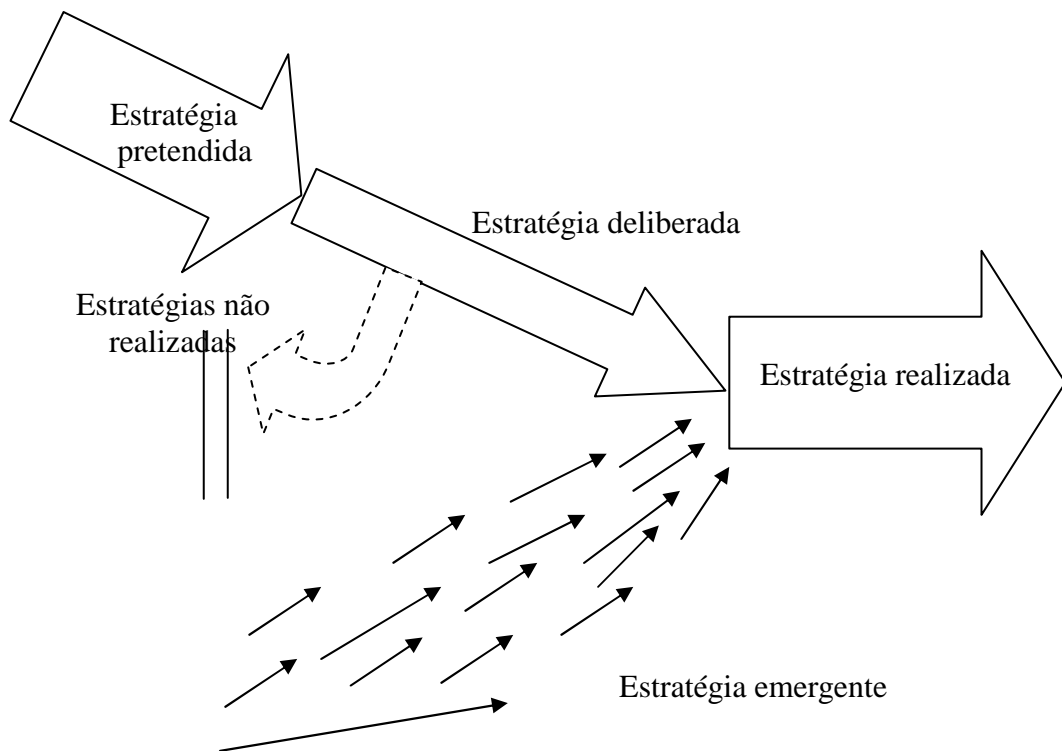


Figura 2: Estratégia deliberada e emergente
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) – adaptado pelos autores.

6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

6.1. Característica da empresa estudada

Inaugurada em julho de 2001, a Alfresa é uma empresa resultante de um processo de terceirização do setor de ferramentaria da Alstom Brasil Ltda. Instalada em uma área de 2000 m² dispõe de recursos necessários para produção de peças torneadas, frezadas, calandradas, soldadas, dobradas e de ferramentaria, em parceria com fornecedores oferece peças com tratamentos superficiais como galvanização a fogo, bicromatização, estanhagem entre outros. A empresa conta atualmente 58 funcionários treinados e capacitados, prontos à atender a necessidade de seus clientes.

Faz parte de um grupo de nove Empresas, denominado “GEOR – GESTÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA para RESULTADOS” com objetivo de melhorar a qualidade, produtividade, segurança e o aprimorar as estratégias de marketing de seus empreendimentos, buscando de forma constante a satisfação de seus Clientes.

A empresa possui certificado ISO 2000:9001, conferido em 15 de agosto de 2007.

6.2. Diagnóstico dos 5 Ps da estratégia

Com os objetivos definidos se faz necessário traçar por qual caminho percorrer para que as metas sejam alcançadas. A estratégia pode ser comparada com os trilhos por onde os vagões de um trem devem percorrer até chegar à estação.

Na empresa diagnosticada, percebe-se que o Plano, não é elaborado formalmente, porém não significa que o empresário não tenha uma estratégia definida para a condução da empresa. Se a empresa chegou até esse momento presente, com crescimento de mercado significativo mostra que ela tem uma história, e, ao analisá-la, consegue-se identificar padrões de decisões que refletem o nível de conhecimento, o comportamento e sua evolução.

O Pretexto possui manobras conscientes e de certa forma consolidada, sendo constantemente analisado para colaborar com a melhoria contínua da empresa.

A Posição da empresa dentro do mercado é a facilidade de sua localização, pois esta se encontra na cidade de Itajubá, bem próxima aos seus clientes potenciais.

Já o Padrão, possui vários elementos bem definidos, embora tenhamos identificado à necessidade de um estudo mais aprofundado. Dentro da empresa existem ações que manifestam sua cultura organizacional, esses padrões não se encontram registrados em nenhum manual. As atividades obrigatórias estão padronizadas seguindo as normas da ISO e os direitos trabalhistas.

Com relação à Perspectiva, fica claro a presença da estratégia interiorizada em vários elementos da organização, principalmente na cúpula e na linha intermediária.

As definições dos 5 Ps mostra a estratégia como algo sistemático deliberado pela cúpula estratégica. Mas, percebe-se que pode também ser um processo emergente baseado na prática diária, na empresa estudada percebe-se que embora existam pontos a serem melhorados a empresa caminha a passos largos para uma estruturação mais formal de suas estratégias.

É importante que a empresa saiba adaptar sua estratégia as suas necessidades internas e externas, sendo capaz de colocá-la em prática, de forma a não perder sua identidade e atingir os objetivos pretendidos.

A maior dificuldade reside em manter sua posição estratégica clara, de forma a diferenciar-se de seus concorrentes e estar sempre disposta a corrigir o percurso, tendo uma visão ampla e estabelecendo metas a curtos e em longo prazo, considerando as constantes mudanças de nosso mundo globalizado.

6. CONCLUSÃO

Em uma análise geral é necessário que as organizações elaborem estratégias que venham fazê-las competitivas. Os 5 Ps da estratégia constituem um importante modelo para identificação da estratégia na organização.

Cada P tem sua função específica neste contexto. O P que recebe maior importância pelos empresários é o Plano, embora seja constantemente esquecido após sua elaboração. O Pretexto permite a cúpula estratégica identificar a manobra que permitirá conduzir a organização. O Padrão é tudo aquilo que já se tornou estratégico na organização e que não pode ser mudado. A posição identifica o nicho de mercado que a instituição pretende atuar. E pelas análises realizadas nos arriscamos a colocar como o P mais importante o da Perspectiva, que seria a estratégia interiorizada, sendo este o menos valorizado pelos dirigentes, talvez pela sua intangibilidade, ou talvez pela dificuldade de ser identificado.

Um diagnóstico estratégico da empresa se faz necessário na intenção de detectar possíveis falhas e corrigir o rumo em tempo hábil de forma que não ocorra danos graves, possibilitando antecipar as mudanças dentro do ambiente interno e se precaver das mudanças do ambiente externo.

Ao se ter consciência desses cinco Ps da estratégia, pode-se projetar e encontrar respostas para o futuro. Não existe o melhor caminho para se traçar estratégia, o importante é traçar planos, estabelecer metas, mensurar os resultados e corrigir os pontos falhos. Enfim, o sucesso de qualquer estratégia consiste em saber fazer bem muitas coisas e integrá-las uma a outra.

7. REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry. & QUINN, James Brian. O processo da estratégia. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.58.
- BETHLEM, A. de S. Estratégica empresarial: conceitos, processo e administração estratégica. 5ª ed. – São Paulo: Atlas, 2004, p.20-116.
- FOSTER, Richard; KAPLAN, Sarah. Destruição Criativa. Por que empresas feitas para durar não são bem-sucedidas. Como Transformá-las, Rio de Janeiro, Campus, 2002. p. 86
- MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. Safaria de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico, Porto Alegre, Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. O processo da estratégia. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, S. L. de. (1999) – Tratado de Metodologia Científica. Pioneira. 2ª ed, p.116-119.
- PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. Competição = *On Competition*: Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- TACHIZAWA, T. e RESENDE, W. Estratégia Empresarial: tendências e desafios, um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books, 2002, p.71.
- THOMPSON, A. A. Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.