

de tempo entre o aparecimento dessas novas necessidades operativas e a sua solução.

O tipo de personalidade dos executivos que elaboraram a nova estrutura precisa aqui ser mencionado. A maior parte deles, como SLOAN, eram mais reservados que os construtores de império e tinham um enfoque mais analítico. Suas relações sociais eram menores que as dos pioneiros e por isso ficaram menos envolvidos em atividades sociais fora dos interesses da empresa. Outra característica é que eles levavam menos tempo para chegar ao topo e eram homens jovens entre 30 e 40 anos. SLOAN tinha 45 anos. O grupo de FRAZER, na Sears, incluía pessoas de 30 e tantos anos até 45. Eles também não eram possuidores das maiorias das ações e sim pequenos acionistas, pelo menos no tempo em que realizaram as mudanças, o que os caracteriza como administradores profissionais. A maior parte deles tinha formação de engenheiro, em suas escolas teriam aprendido o valor da sistemática na organização industrial. Na década de 1910, os engenheiros constituíram-se no grupo profissional mais identificado com a organização industrial. Dêles todos, TAYLOR foi o que se salientou, tendo o seu destaque apagado dezenas de outras figuras, que na mesma época escreveram livros ou artigos sobre a organização industrial, e que não cabe mencionar aqui para não estender esta análise.

As demoras em iniciar ou completar a nova estrutura deveram-se à não percepção da necessidade, por alguns dos executivos mais idosos, e cujo treinamento e caráter pertenciam a uma outra era.

JOÃO BOSCO LODI

CORPORATE STRATEGY — Por IGOR ANSOFF. Nova Iorque, McGraw-Hill, 1965.

Após a Segunda Guerra Mundial, floresceram na ciência da administração as aplicações da pesquisa operacional. Enquanto TAYLOR, MAYO e outros estudavam apenas os problemas internos da indústria, na década de 50 os autores começaram a se preocupar cada vez

mais com a realidade externa à empresa. Percebeu-se que uma definição mais fundamental do negócio não poderia ser feita sem ter-se em conta o ambiente externo. A organização crescia de dentro para fora. No período que precedeu imediatamente à publicação deste livro, SLOAN¹ apresentou um estudo interessante da evolução da General Motors; CHANDLER² analisou as relações da estratégia com a estrutura administrativa da firma e CYERT e MARCH³ aplicaram a teoria da decisão ao desenvolvimento da empresa. Além deles, uma dezena de outros autores exploraram os problemas de estratégia de mercado. Não poderiam ainda deixar de ser mencionados dois outros estudos importantes nesta matéria.⁴

O trabalho de ANSOFF, de todos, apresenta-se como o esforço mais sistemático de formulação de uma estratégia de negócios. Partindo da escolha inicial de objetivos, o autor propõe uma avaliação dos recursos internos da empresa e das oportunidades externas, que terminaria na decisão de diversificar, ou não. Em seguida a essa decisão, a empresa formularia tanto uma estratégia de expansão como uma de diversificação, cujos componentes levariam a normas de pesquisa e avaliação de oportunidades. O procedimento proposto é uma *cascata*, com momentos sucessivos para decisão e fixação de regras de jogo e com *feedback* entre os diversos estágios. Essa *cascata*, expressão usada pelo próprio ANSOFF, serviria de filtro nas decisões.

ANSOFF observa que o conceito de estratégia é novo na literatura de administração e sua origem repousa na arte militar, onde a estratégia é a aplicação de forças de larga escala contra um inimigo. A estratégia opõe-se à tática, que é um esquema específico de emprego de recursos. O aumento do emprego do conceito de estratégia na literatura da administração se deve aos criadores da teoria de jogos: VON NEUMANN e MORGENSTERN. Usa-se o termo *estratégia* em lugar de *política*, se bem que essa sinonímia não seja correta. *Política* no vocabulário administrativo é uma resposta específica a um gênero de

¹ SLOAN A. P. *Minha Vida na General Motors*, Ed. original de 1964. Tradução brasileira, Rio de Janeiro, Editora Record.

² CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure*, Cambridge, MIT Press, 1962.

³ CYERT, R. M. & MARCH, J. G. *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1963.

⁴ BURSK. *Planning the Future Strategy of Your Business*, Nova Iorque, MacGraw-Hill, 1964. EWING. *Long Range Planning for Management*, Nova Iorque, Harper and Row, 1962.

problemas que se repetem, enquanto a estratégia é uma aplicação global dos recursos da empresa.

A simples definição dos objetivos internos não é suficiente para definir o negócio da firma. Foi LEVITT (Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, vol. 38, n.º 4, p. 45-46, 1969) quem mostrou que hoje um requisito essencial para o desenvolvimento da empresa é a definição de seu papel no meio ambiente. Daí que o primeiro passo para uma formulação de uma estratégia é definir a natureza da firma. "Qual é o nosso negócio? Em que negócio estamos? Qual é a meta comum da firma? Onde ela pretende chegar?" Outra forma complementar de definir o negócio é pela definição do mercado: "Quem é nosso cliente? Onde está? Qual é nosso mercado?"

Uma especificação de utilidade para a definição da direção em que o negócio caminha é o *vetor de crescimento* exposto no quadro abaixo.

De acordo com esse quadro, a empresa poderia tomar quatro tipos de decisões, sendo que as três primeiras se refeririam à expansão e apenas a quarta, à diversificação.

IGOR ANSOFF expõe diversas categorias estratégicas. Segundo ele, cada empresa se enquadra em uma dessas categorias quando o seu comportamento é correntemente dirigido a determinados objetivos.

Máximo rendimento atual. A estratégia desse tipo de administração consiste em tirar da firma o mais possível de seu ativo e, para isso, procura-se maximizar a liquidez de caixa. Esse tipo de empresa se assemelha à *galinha dos ovos de ouro*; ela não é extinta apenas para poder continuar produzindo rendimentos.

Ganhos de capital. A estratégia desse tipo de administração visa a criar uma imagem pública de firma que cresce rápido. As decisões tomadas visam a obter lucratividade a curto prazo, com exclusão dos objetivos a longo prazo e dos objetivos de flexibilidade, que explicarei mais adiante. Mesmo ameaçada de perecer na primeira crise, esse tipo de firma ou pretende atrair capital ou pretende atrair atenção sobre si a curto prazo, numa ação-relâmpago.

Liquidez de patrimônio. A estratégia dessa firma consiste basicamente em atrair compradores, seja porque se pretende vender a firma, fundi-la com outra ou abrir seu capital. A ação gerencial é dirigida de

FIGURA 1: *Vetor de Crescimento*

PRÓDUTO MISSÃO	PRESENTE	NOVO
PRESENTE	PENETRAÇÃO NO MERCADO	DESENVOLVIMENTO DO PRÓDUTO
NOVA	DESENVOLVIMENTO DO MERCADO	DIVERSIFICAÇÃO

modo a demonstrar um alto grau de flexibilidade patrimonial, mesmo a custo da rentabilidade.

Responsabilidade social: interesse iluminado. Esse tipo de estratégia consiste em mostrar a preocupação cívica dos dirigentes da empresa. A firma vê-se obrigada a dedicar tempo e recursos a campanhas cívicas e nacionais, com as quais o seu nome se acha identificado. O exemplo comum é o das empresas de fabricação de papel que se empenham em campanhas pela proteção das reservas florestais.

Filantropia. Essa estratégia se assemelha à anterior na medida em que a empresa dedica recursos para apoiar objetivos não econômicos e instituições não-lucrativas, como as fundações científicas ou humanitárias. A diferença que se estabelece entre este tipo de estratégia

e a anterior consiste em que os ganhos dêste tipo de empresa são sifonados para fora. Na categoria anterior os recursos aplicados em campanhas defendem os interesses de mercados da empresa.

Atitude para com os riscos. Uma gerência velha, que pretende perpetuar-se no poder, tende a reduzir os riscos do negócio, mesmo que isso também reduza o volume de ganhos. Uma gerência jovem e ambiciosa adota uma estratégia de riscos diferentes visando a um aumento de poder econômico.

Os seis tipos de estratégia apresentados por ANSOFF não representam certamente toda a tipologia possível. Além da possibilidade de outras modalidades não descritas aqui, ocorrem os tipos combinados, em que duas das categorias acima podem fundir-se. É mais raro encontrar o tipo de empresa de uma só orientação estratégica, do que o tipo combinado, ou, às vezes, pendular, entre duas combinações.

Para que uma empresa chegue a um dos comportamentos descritos acima, é preciso que os seus diversos objetivos se organizem de uma determinada forma. É o que se costuma chamar de *hierarquia de objetivos*. Para se identificar ou formular a estratégia de uma empresa é preciso ter uma idéia da lista geral de objetivos da empresa. Essa lista geral é o resultado de três fatores principais: as influências econômicas (sociais, políticas, culturais) dêsse meio e as influências geradas dentro da empresa. Esse último grupo de fatores estratégicos pode também ser subdividido em três grupos de influências: os objetivos econômicos da empresa, os objetivos não econômicos e as responsabilidades e restrições em que a firma se enquadra.

Apenas para pormenorizar ainda mais e para demonstrar a complexidade da *hierarquia dos objetivos*, vejamos de que fatores dependem os objetivos não econômicos da empresa. O quadro dos objetivos não econômicos da firma é composto, antes de tudo, dos objetivos dos empregados, sua estratégia de ganhos capitais, sua necessidade de renda líquida, de segurança e de benefícios. A pressão econômica dos indivíduos sobre a empresa leva-a a definir objetivos sociais internos, que não são puramente econômicos. A esses, acrescentam-se os objetivos não econômicos dos indivíduos: sua necessidade de auto-realização, de *status* e reputação, de ética e de filantropia, os quais geram necessidades não-econômicas dentro da firma.

Uma imagem visual mostraria que a hierarquia de objetivos da empresa se estrutura em forma de pirâmide, em cuja base estão os objetivos econômicos e não econômicos de seus empregados e em cujo topo estaria a estratégia, tipo adotado pela empresa. Sendo esta última um produto de tão complexa equação, torna-se difícil explicar porque a empresa se comporta de determinada maneira. O interesse do estudo desses fatores complexos que se somam, subtraem e multiplicam, consiste em descobrir o mecanismo pelo qual se formula uma estratégia global de empresa. Para maior penetração neste tema, o leitor interessado encontra no já citado livro de ANSOFF um gráfico interessante (p. 69), que ilustra este conceito da hierarquização dos objetivos. Aliás, e a propósito, essa obra de ANSOFF apresenta uma série considerável de modelos teóricos relacionados com os temas tratados nestes últimos parágrafos; esses modelos não só são esclarecedores, como dão o exemplo para o florescente ramo da administração atual, que poderíamos chamar de modelística.

Uma estratégia, quando não está em função de uma liquidação da firma a curto prazo, visa a um conjunto de metas a longo prazo, em que se misturam objetivos econômicos e não-econômicos. Os objetivos de lucro a longo prazo são em geral os que arrastam os demais. Quase toda empresa se propõe a esse tipo de objetivos, mas poucas visam a um alvo mais elevado do que permite ver o prognóstico atual. Os outros objetivos, em parte, preenchem a lacuna entre o prognóstico atual e a meta a longo prazo.

Esclareçamos: qualquer pessoa é capaz de ver para onde vai o negócio nos próximos cinco anos, se fizer uma projeção dos lucros com correção monetária. Chamemos esta projeção de prognóstico atual. Essa estimativa não tem em vista uma previsão dos esforços que a empresa pode empreender, nem uma análise do obsolescimento crescente de seus produtos, maquinismos e pessoas, mas meramente uma suposição de que a empresa continue a ganhar como ganha hoje. Acima dessa linha *prognóstico atual*, tracemos uma linha ascendente nos próximos cinco anos e chamemo-la de *meta de lucro a longo prazo*. Essa meta tem que ter em vista o esforço que a empresa deverá despende para chegar a um ponto ideal. A brecha formada entre a linha de *prognóstico atual* e a linha de *meta a longo prazo* deve ser preenchida com objetivos financeiros e de produto-mercado. Para preencher essa *brecha de lucros*, que também é uma *brecha de vendas*, a

empresã deve desenvolver uma estratégia de produto-mercado. Nessa estratégia há quatro combinações: a) produto atual no mercado atual — maior penetração no mercado; b) produto atual em mercado nôvo — desenvolvimento de mercados; c) produto nôvo no mercado atual — desenvolvimento de produtos para o mesmo consumidor; d) produto nôvo em mercado nôvo — a diversificação pura. As combinações a, b, c representam uma estratégia de expansão. Únicamente a combinação d é a estratégia de diversificação.

A diversificação de produtos, assim como a liquidez de recursos internos (*turn-over* do patrimônio líquido, capital de giro, giro de estoque, dívida da clientela, idade do ativo fixo) representam objetivos de flexibilidade do negócio. A flexibilidade da empresã pode ser distinguida em duas categorias: defensiva, aquela representada pelo número de clientes independentes que detêm uma porção substancial de vendas, pelo número de segmentos do mercado da firmã que pertencem a economias diferentes e pelo número de tecnologias diferentes em que a firma se apóia. A flexibilidade ofensiva é representada pela participação em áreas novas de pesquisa e pela fôrça relativa da empresã nessas áreas.

Esta distinção provém de um antigo e ainda válido conceito militar de que o exército precisa ter flexibilidade para responder a ataques inimigos em contingências imprevisíveis. Assim é que se costuma distinguir a flexibilidade externa e a interna. A flexibilidade militar externa se compõe de objetivos ofensivos e defensivos. Ofensivos são os objetivos que se traduzem em número de inciativas sôbre o inimigo e fôrça dessas inciativas. Defensivos são os objetivos que visam a evitar que a sorte da guerra dependa da defesa de umas poucas praças, de poucos *fronts* ou de poucas unidades. A flexibilidade interna significa liquidez, rapidez de conversão dos recursos, para responder a essas contingências imprevisíveis.

Voltando ao âmbito da empresã, definimos como objetivo de flexibilidade o seu retôrno sôbre investimentos em contingências imprevisíveis. Esse retôrno de capital depende de uma flexibilidade externa, que é o impacto da empresã sôbre as contingências, e uma flexibilidade interna, que é a capacidade da empresã de responder ao imprevisível. A flexibilidade externa da empresã pode ser ofensiva e defensiva. A flexibilidade ofensiva é representada pelo número de

tecnologias férteis de que a empresa participa e pela força de sua pesquisa. A flexibilidade defensiva é representada pelo número de clientes independentes, que detêm uma porção substancial de vendas, pelo número de segmentos do mercado da firma que pertence a economias diferentes e pelo número de tecnologias também diferentes, em que a firma se apóia. A flexibilidade interna da empresa é representada pelos objetivos de liquidez: índice de liquidez, proporção entre dívidas e cobranças, idade das fábricas e maquinismos, obsolescência e antigüidade dos gerentes, giro dos estoques, imobilizado. A flexibilidade externa pode também ser chamada de *capacidade competitiva*. No aspecto ofensivo a empresa deve procurar expandir-se e diversificar-se. Sua flexibilidade ofensiva é medida por alguns índices conhecidos: a) índice de crescimento em vendas; b) índice de crescimento em lucros; c) índice de crescimento da participação no mercado; d) expansão na linha de produtos; e) expansão no âmbito do mercado.

No aspecto defensivo, a empresa fixa objetivos de estabilidade: redução da flutuação nas vendas, redução de flutuação nos lucros, utilização de sua capacidade. Para que uma empresa possa sentir-se mais livre e independente das contingências dos produtos e mercados atuais, é preciso fixar objetivos de diversificação. Pode-se então perguntar: quando as empresas devem pensar em diversificação? a) Quando os seus objetivos já não podem ser atingidos pela expansão. Quando ocorre uma saturação de mercado, declínio da demanda, pressões da competição, obsolescência da linha de produtos. b) Quando o dinheiro retido excede às necessidades totais de expansão e os acionistas fazem pressão sobre a firma para investir com mais lucro. c) Quando as oportunidades de diversificação prometem maior rentabilidade do que as oportunidades de expansão. d) Quando as informações não permitem uma comparação segura entre expansão e diversificação.

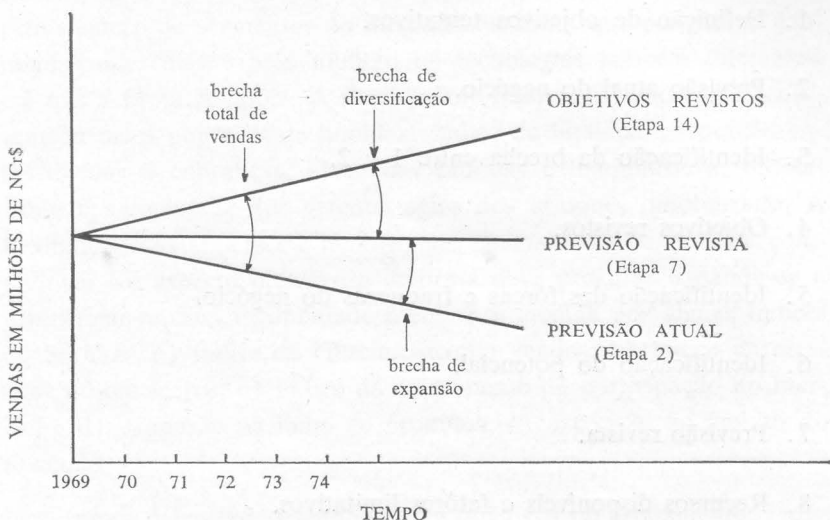
ANSOFF dedica um longo capítulo à avaliação dos recursos internos e oportunidades externas da empresa que, como vimos no início desta análise, é um passo inicial importante para a formulação de uma estratégia de negócios. O principal valor deste capítulo consiste na apresentação de uma rotina, em que as decisões são encaminhadas *em cascata*, com filtros sucessivos até à conclusão.

A avaliação dos recursos internos da empresa é apresentada num gráfico original, que aqui reproduzo em forma de simples fluxograma:

1. Definição de objetivos tentativos.
2. Previsão atual do negócio.
3. Identificação da brecha entre 1 e 2.
4. Objetivos revistos.
5. Identificação das forças e fraquezas do negócio.
6. Identificação do potencial.
7. Previsão revista.
8. Recursos disponíveis e fatores limitativos.
9. Revisão da brecha entre 2 e 4.
10. Identificação da brecha de diversificação.
11. Identificação da brecha de expansão.
12. Necessidades de recursos para expansão (estratégia de expansão, estratégia administrativa e financeira, política e programas operativos).
13. Recursos disponíveis para diversificação.
14. Objetivos revistos.
15. Avaliação das oportunidades externas.

Nesta seqüência não ficam bem claros, como no modelo apresentado por ANSOFF, as ligações e *feedbacks* entre os vários momentos; por isso remeto o leitor para o gráfico 8-1, na p. 142, de ANSOFF. No fluxograma apresentado, três são os pontos em que a direção entra para decidir: 3, 10 e 14.

As expressões brecha de diversificação e brecha de expansão ficarão mais esclarecidas, se o leitor atentar para o gráfico abaixo:



As etapas indicadas neste gráfico correspondem ao fluxograma anterior.

A avaliação das oportunidades externas é apresentada num segundo gráfico, que aqui também reproduzo em forma de simples fluxograma.

0. Entrada da avaliação interna.
1. Definição de critérios econômicos.
2. Critérios para custos de entrada em uma indústria.
3. Critérios de sinergismo. (Avaliação dos recursos que podem ser reunidos e concentrados em torno de um projeto).
4. Lista geral das definições 1, 2 e 3.
5. Lista de indústrias.
6. Lista preliminar de oportunidades externas.
7. Potencial econômico das indústrias.
8. Características competitivas.
9. Perfis competitivos das indústrias.

10. Lista de oportunidades interessantes.
11. Lista de oportunidades rejeitadas.
12. Lista aceitável de oportunidades de diversificação.
13. Escalonamento dos critérios econômicos.
14. Escalonamento dos custos de entrada em uma indústria.
15. Escalonamento de sinergismos.
16. Escalonamento de objetivos.
17. Decisão de diversificação (sim ou não).

Neste fluxograma são dois os momentos em que se requer uma especial decisão da direção da empresa, e as etapas 12 e 17.

Como se vê, o livro de H. IGOR ANSOFF é uma fonte de consulta importante para empresários e estudantes de administração, quando se estuda o tema da estratégia de negócios.

PRÓXIMOS LANÇAMENTOS DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

A ARTE DA ADMINISTRAÇÃO — 2.^a edição — Ordway Tead.
COMPORTAMENTO ADMINISTRATIVO — 2.^a edição —
Herbert A. Simon.

ESTÁGIOS DE TREINAMENTO PARA ESTUDANTES DE
ADMINISTRAÇÃO — Marina Brandão Machado.

FUNDAÇÕES — NO DIREITO, NA ADMINISTRAÇÃO —
Clóvis Zobaran Monteiro e Homero Senna.

MANUAL DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO — 2.^o vo-
lume — Machline, Sá Motta, Schoeps e Weil.

TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES — 2.^a edição — James
G. March e Herbert A. Simon.

UMA EXPERIÊNCIA DE INSTRUÇÃO PROGRAMADA EM
ORÇAMENTO E ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA —
Fernando Bessa de Almeida e Augusto Moreno Maia.

CHEFIA — SUA TÉCNICA, SEUS PROBLEMAS — Wagner
Estelita Campos.