# ANÁLISE DA VANTAGEM COMPETITIVA

AULA 4

Profª Beatris Kemper Fernandes

## CONVERSA INICIAL

### Moldando a estratégia: possibilidades e indicadores de desempenho

Caro(a) aluno(a), nesta aula abordaremos os seguintes temas:

- matriz *strenghts*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* (Swot);
- desenvolvimento do negócio;
- manutenção;
- crescimento estrutural;
- mudança organizacional.

A expectativa é de que, ao final desta aula, você conheça uma importante ferramenta de gestão estratégica e possa identificar e aplicar as estratégias dela decorrentes, de modo a ter maiores condições de contribuir com a implementação de mudanças em uma organização, rumo a objetivos antes definidos.

## CONTEXTUALIZANDO

Imagine enfrentar as dificuldades de um mercado cada vez mais competitivo e repleto de ameaças (e oportunidades), sem as ferramentas de diagnóstico. Agora que você já aprendeu várias ferramentas para isso, fica difícil pensar a gestão de uma organização sem utilizar essas técnicas, não é? Veremos então uma ferramenta muito utilizada por empresas de diversos portes e em diversas fases de seu ciclo de vida. Essa ferramenta dá um panorama mais amplo de um cenário muito competitivo. Mas, antes de começarmos, que tal ler uma matéria que oferece uma visão bastante prática dessa ferramenta? Acesse o link a seguir e boa leitura: <https://exame.com/pme/como-avaliar-estrategicamente-um-novo-projeto-da-sua-empresa/> (Como avaliar, 2015).

Depois de ler essa reportagem, reflita sobre a seguinte questão: de que maneira uma organização pode ter uma visão ampliada sobre em que focar esforços?

## TEMA 1 – MATRIZ SWOT

A matriz Swot tem a origem de seu nome nas iniciais em inglês dos termos ***f****orças* (***s****trenghts*), ***f****raquezas* (***w****eaknesses*), ***o****portunidades* (***o****pportunities*) e

***a**meaças* (***t**hreats*), o que leva alguns autores e professores a mudarem um pouco a ordem dos termos e se referirem a ela como *matriz* ou *análise Fofa*. Trata-se de um "[...] conceito que resume os principais aspectos do ambiente e as capacitações da empresa que têm maior impacto para o desenvolvimento da estratégia" (Fernandes; Berton, 2012, p. 136). Segundo Fernandes e Berton (2012), a matriz Swot funciona como um filtro no qual só devem constar os itens realmente relevantes e dos quais derivarão ações no momento da formulação da estratégia, em que as forças e fraquezas se referem a aspectos internos de uma organização e as ameaças e oportunidades são seus aspectos externos.

Por outro lado, seu objetivo, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 86), é "[...] possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais" e, assim, possa "[...] formular estratégias realistas para que seus objetivos sejam atingidos". Ao responder estrategicamente ao ambiente, a organização reduz as ameaças identificadas e tira proveito das melhores oportunidades, além de identificar a extensão em que as forças e fraquezas são relevantes ou capazes de lidar com as mudanças que ocorrem em um ambiente (Johnson; Whittington; Scholes, 2011), ajudando a gerar opções estratégicas e avaliar cursos de ação futuros.

A análise Swot tem maior utilidade quando feita para uma empresa em relação a seus concorrentes (Johnson; Whittington; Scholes, 2011). Mas Johnson, Whittington e Scholes (2011) chamam a atenção para o que consideram ser os principais perigos dessa ferramenta:

- Listas: o exercício pode gerar longas listas do que aparentam ser forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, mas o que realmente conta é ser claro sobre o que é realmente mais importante e o que é menos importante, priorizando-se os tópicos.
- Resumo e não substituto: a análise Swot deve ser usada como um resumo ou consolidação de outras análises, mas não é indicada como um substituto para elas, pois, assim, corre-se o risco de se basear em visões preconcebidas ou tendenciosas, por não serem tão profundas essas avaliações quanto às resultantes de outras ferramentas de análise.

Costa (2007) considera, além dos pontos fortes e fracos do Swot, uma terceira categoria: a dos pontos a melhorar. Segundo ele, esses se tratam dos pontos positivos da organização, mas que ainda não se encontram em um nível

ou grau considerado suficientemente bom para contribuírem de fato para o cumprimento do propósito organizacional. Uma técnica interessante para verificar a posição de uma organização em comparação às concorrentes é o *benchmarking*, ou seja, identificar e se comparar aos "[...] melhores processos conhecidos em outras instituições do Brasil de do mundo" (Costa, 2007, p. 113). Assim, as instituições consideradas as melhores em determinado aspecto passam a mostrar o nível que a organização que ainda não atingiu esse patamar ainda pode alcançar.

## 1.1 Criação da matriz e definição da postura estratégica

Existem vários modelos ou formatos da matriz Swot e cada organização deve definir o modelo com o qual mais se identifique. Um exemplo bastante simples é apresentado no Quadro 1 e cabe à organização definir os itens que devem preencher cada um dos quadrantes, de acordo com a realidade do seu negócio e ambiente.

Quadro 1 – A matriz Swot

| Fatores externos | Fatores internos | |
|---|---|---|
| | *Strengths* (Forças) | *Weaknesses* (Fraquezas) |
| | *Opportunities* (Oportunidades) | *Threats* (Ameaças) |

Fonte: elaborado com base em Johnson; Whittington; Scholes, 2011, p. 108.

Assim, após ter realizado o diagnóstico do negócio e do ambiente e finalizado uma análise com uso da matriz Swot, já é possível desenhar as estratégias e partir para a ação, procurando potencializar os pontos fortes e aproveitar as oportunidades, assim como buscando defender-se das ameaças e fortalecer os pontos então considerados como fracos, em uma organização. Com essa ferramenta, encerramos a etapa diagnóstica e a partir de agora abordaremos aspectos mais práticos da estratégia.

Com as informações coletadas com a utilização da matriz Swot, deve-se definir a postura estratégica do negócio, que é a escolha feita pelos estrategistas considerando os pontos fortes da organização e visando às necessidades atuais e de longo prazo do negócio em seu mercado de atuação. Normalmente, isso é

feito após uma análise das alternativas disponíveis e a priorização da que melhor possibilite a realização da missão empresarial. Para se definir a postura estratégica, é preciso levar em conta a missão da empresa, a relação entre oportunidades e ameaças e a relação entre seus pontos fortes e fracos. O Quadro 2 ilustra essas estratégias.

Quadro 2 – Posturas estratégicas com base na matriz Swot

| | | ANÁLISE INTERNA | |
|---|---|---|---|
| | | PREDOMÍNIO DE PONTOS FRACOS | PREDOMÍNIO DE PONTOS FORTES |
| ANÁLISE EXTERNA | PREDOMÍNIO DE AMEAÇAS | **Sobrevivência** | **Manutenção** |
| | PREDOMÍNIO DE OPORTUNIDADES | **Crescimento** | **Desenvolvimento** |

Fonte: elaborado com base em Oliveira, 2007.

Com base no Quadro 2, percebe-se que, conforme seja identificado o predomínio de pontos fortes ou fracos e de oportunidades e ameaças, pode-se adotar estratégias que busquem a sobrevivência, a manutenção, o crescimento ou o desenvolvimento da organização. Veremos, a seguir, essas posturas estratégicas com mais detalhes.

## TEMA 2 – DESENVOLVIMENTO DO NEGÓCIO

Tavares (2000) argumenta que cada uma das posturas estratégicas deriva da ênfase que se dá a cada estratégia, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Ênfase das posturas estratégicas

| Estratégia | Ênfase |
|---|---|
| • Sobrevivência<br>• Crescimento<br>• Manutenção<br>• Desenvolvimento | • Reconstrução ou institucionalização<br>• Recursos físicos e materiais<br>• Mercado atual<br>• Recursos humanos e tecnológicos |

Fonte: Tavares, 2000, p. 344.

O autor faz uma analogia entre o desenvolvimento humano, cujo desenvolvimento físico deve ser ancorado no desenvolvimento intelectual, emocional e moral, e o desenvolvimento de uma organização, que deve crescer em estrutura, mas também se desenvolver em aspectos como o capital intelectual e os recursos tecnológicos (Tavares, 2000). Isso deve estar aliado a um profundo conhecimento de aspectos que já vimos nesta aula, tais como a definição da missão, da visão e os demais aspectos que vimos na etapa diagnóstica do negócio.

Para Costa (2007), essa fase se chama *fase pioneira* e indica a ideia empreendedora que deriva da percepção de uma lacuna a ser preenchida por um novo negócio. Muitas vezes, essa percepção é praticamente intuitiva, partindo "[...] de um sentimento ou uma convicção de visão e de missão" (Costa, 2007, p. 68) dos fundadores da organização, mas, em outras vezes, essa percepção deriva "[...] de um levantamento detalhado do mercado e de suas potencialidades" (Costa, 2007, p. 67). Por essa visão, há uma ênfase na percepção de uma oportunidade e também a crença de que se possui os pontos fortes necessários para desenvolver um novo negócio.

## 2.1 Sobrevivência

Alguns autores consideram a sobrevivência como uma das posturas estratégicas derivadas da matriz Swot. Tavares (2000) explica que essa estratégia é adequada para organizações que estejam sofrendo ameaça de extinção, ou seja, que estejam à beira da falência por algum motivo, com um desempenho muito abaixo do esperado, e necessitem se reposicionar em relação às suas áreas de negócios. Ainda assim, essa estratégia deve ser adotada somente quando não for possível vislumbrar outras formas de reverter o quadro de crise, pois ela tende a diminuir o tamanho da empresa, eliminando

desperdícios ou mesmo fechando uma unidade de negócio, realizando a venda de seus ativos.

Normalmente, essa estratégia resulta de uma combinação de fatores internos e externos que estabeleçam um ambiente desfavorável para a operacionalização da empresa, com um grande número de pontos fracos e um alto índice de ameaças tanto internas quanto externas. Entre os fatores internos, os mais comuns são a má gestão, o mau uso dos recursos, a existência de conflitos sucessórios, de disputas por controle acionário ou de problemas de posicionamento e definição de negócio, missão, visão. Dentre os principais fatores externos figuram recessões econômicas, mudanças de hábitos ou de estilo de vida dos consumidores, aumento da pressão, mudanças nas regras competitivas ou emergência de novas tecnologias. Tavares (2000) defende que, quando a organização está nessa situação, a estratégia deve ter como objetivo a sua reconstrução ou institucionalização, para que as questões internas e/ou externas identificadas sejam superadas.

Alguns autores enquadram ainda a estratégia de redução na tipologia derivada da matriz Swot. Quando se percebe um predomínio de pontos fracos e de ameaças à empresa, deve-se avaliar até que ponto insistir num negócio ou produto/serviço específico não está demandando esforços demais para pouco ou nenhum resultado. Se for percebido que o mercado em questão está em declínio ou que a empresa ficou para trás perante a concorrência, que pode ter investido mais em tecnologia, propaganda ou outros aspectos do negócio e, com isso, ter ganhado muito mercado, é preciso decidir se um negócio ou produto/serviço deve ser descontinuado, migrando os esforços e investimentos para áreas ou produtos/serviços com maior resultado e perspectivas. Assim, a estratégia de redução deve ser aplicada quando a sobrevivência de uma organização está ameaçada e ela não está competindo com eficiência. Ela visa à concentração de recursos em uma única linha de negócios, para se obter vantagem competitiva por meio do conhecimento especializado e eficiente em um determinado setor (Fernandes; Berton, 2012).

Wright, Kroll e Parnell (2000) e Certo (2005) listam os seguintes tipos básicos de estratégia quando se opta pela redução:

- Estratégia de reviravolta (*turnaround*) ou rotatividade: usada quando ainda não se chegou a um estágio crítico, mas se caminha nessa direção. Deve ser feita uma criteriosa análise de portfólio, eliminando produtos ou

serviços não lucrativos, para que haja redução da força de trabalho e dos canais de distribuição, com a organização diminuindo seus ativos e tornando-se mais enxuta e eficaz, ao mesmo tempo que busca alternativas para se tornar mais eficiente para, futuramente, passar para uma estratégia de crescimento, como veremos mais à frente.

- Estratégia de desinvestimento: utilizada quando um negócio específico não está sendo bem gerido ou quando não atinge os objetivos definidos ou, ainda, quando se pretende melhorar os resultados financeiros. Assim, opta-se pela venda ou transferência desse negócio específico, de maneira que haja melhora financeira, já que a unidade problemática para de demandar recursos de unidades de negócio mais lucrativas. Outra forma de realizar o desinvestimento é por meio de um *spin-off*, ou seja, distribuição das ações da empresa em fatias, com a comercialização das ações menos e mais interessantes de forma separada.
- Estratégia de liquidação: aplicada quando não existe alternativa para redução de custos e o negócio é encerrado, com os seus ativos sendo vendidos ou dispensados – carteira de produtos, clientes, fornecedores e pessoal –, o que normalmente acarreta perdas para os acionistas da organização.

## TEMA 3 – MANUTENÇÃO

Como vimos no Quadro 2, quando predominam ameaças e forças a opção mais indicada é adotar uma postura estratégica de manutenção. Ela é recomendável quando a organização atingiu um patamar em que o investimento para sua expansão pode representar um custo maior do que os benefícios a serem obtidos com essa expansão (como quando a organização já tem alta participação no mercado e os investimentos adicionais não dão retorno compensatório) ou a concorrência implique tomada de ações para manter a posição já conquistada pela organização (barrando a entrada de um concorrente que queira conquistar uma parcela dos consumidores da organização) (Tavares, 2000).

Embora nessa fase a ideia seja a manutenção de um estado de equilíbrio já adquirido, alguns autores a chamam de *fase de estabilidade*, uma vez que o seu objetivo é manter os negócios ou as linhas de atuação atuais, evitando que seus esforços competitivos se tornem dispendiosos. Deve-se potencializar ao

máximo os pontos fortes ao mesmo tempo que se busca minimizar os pontos fracos da organização, tentando, ainda, maximizar os pontos fracos e minimizar os pontos fortes dos concorrentes, assumindo uma atitude defensiva diante das ameaças.

Certo (2005) afirma que os motivos que levam as organizações a adotarem a estratégia de manutenção ou estabilidade são:

- evitar problemas com controles governamentais ou penalidades por monopólio, quando a organização é considerada de grande porte e domina seu mercado;
- garantir o equilíbrio das atividades econômicas quando a organização está inserida em um cenário com baixo crescimento ou estagnação do crescimento, não tendo outras opções de estratégia.

Wright, Kroll e Parnell (2000) complementam afirmando que a estratégia de manutenção para uma empresa atuante em mais de um setor corresponde à preservação do seu atual conjunto de empresas, enquanto que, para uma empresa que atua em um único setor, a estratégia deve ser manter praticamente as mesmas operações, sem buscar um crescimento significativo nas receitas ou no tamanho da empresa. De acordo com Oliveira (2007), essa estratégia apresenta três possibilidades:

1. estratégia de estabilidade: objetiva recuperar um estado de equilíbrio que está ameaçado, muitas vezes visando alcançar e manter o ponto de equilíbrio ou realizando esforços para solidificação da marca;
2. estratégia de nicho: busca dominar apenas um segmento do mercado; com isso, a organização dedica-se apenas a um único produto ou atua em um mercado exclusivo, focando os seus negócios;
3. estratégia de especialização: pretende levar a empresa a conquistar ou manter a liderança de mercado, por meio de uma única expansão de produtos ou serviços (mantendo um escopo estreito).

Enfim, as estratégias de manutenção objetivam o aumento das posições competitivas, o foco na melhoria da produtividade e a manutenção das operações de uma organização, sem o objetivo de buscar seu crescimento significativo. A manutenção estratégica é utilizada em mercados que não possuem crescimento acelerado ou nas situações em que o crescimento no ambiente proporcionará um custo elevado, reduzindo os lucros.

## TEMA 4 – CRESCIMENTO ESTRUTURAL

Quando se fala em crescimento interno, este pode se apresentar de várias formas. Um crescimento estrutural se refere ao crescimento em termos de estrutura física (tamanho das instalações, número de unidades, distribuição geográfica, quantidade de máquinas e equipamentos), estrutura de recursos humanos (número de colaboradores diretos e indiretos) e estrutura financeira (investimentos, capital de giro).

Voltando ao Quadro 2, vê-se que, quando predominam oportunidades e fraquezas após o uso da análise Swot, a opção é adotar uma postura estratégica de crescimento. Essa configuração é bastante comum em empresas iniciantes, que ainda não têm domínio sobre aspectos de funcionamento do negócio ou do mercado em que estão inseridas e acabam errando mais do que as empresas já estabelecidas. Se elas conseguem passar por esse estágio inicial, em que é muito alta a taxa de mortalidade de empresas, normalmente passam para a fase de crescimento.

Costa (2007) defende que as empresas que conseguem passar pelos desafios iniciais devem ter uma estratégia adequada ao chamado *triângulo estratégico*, que compreende o propósito, o ambiente externo e a capacitação de uma organização. Conforme o autor, cada um desses três aspectos fica em um vértice desse triângulo e, caso algum deles não esteja sendo satisfeito ou não esteja em condições favoráveis, deve-se desenvolver “[...] planos de ação específicos para minorar as lacunas antes de implementar efetivamente a estratégia escolhida” (Costa, 2007, p. 49).

Fernandes e Berton (2012) explicam que o crescimento interno ou orgânico deriva do aumento das vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho de uma empresa. Por um lado, isso preserva melhor a cultura, a eficiência, a qualidade e a imagem organizacionais; mas, por outro lado, aumenta os seus custos burocráticos e de coordenação. A ressalva é de que somente devem ser criados novos negócios quando os seus benefícios são superiores aos seus custos.

Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que são três os principais fatores que demonstram o crescimento de uma organização: o lucro, as vendas ou a participação no mercado e, portanto, o porte da organização é um limitador para atender à demanda. Esse crescimento pode se dar por meio do crescimento

interno, integração vertical, integração horizontal, diversificação ou fusões e alianças estratégicas. A seguir veremos cada um desses meios de forma mais detalhada.

### 4.1 Tipos de crescimento interno

Wright, Kroll e Parnell (2000) consideram que o crescimento interno de uma organização não se aplica só num mesmo negócio, mas pode incluir a criação de novos negócios, tanto na direção horizontal quanto na vertical. O crescimento interno horizontal pode envolver a criação de novas empresas que operem em negócios relacionados ou não ao atual negócio. Na integração vertical, o crescimento se dá por meio da aquisição ou criação de outras organizações em um canal de distribuição, aproximando e fortalecendo o relacionamento da organização com seus clientes ou fornecedores. Já na integração horizontal, são adquiridos concorrentes em uma mesma linha de negócios ou são lançados outros produtos ou marcas nas linhas em que a empresa já atua, fazendo com que ela aumente seu porte no mercado.

A estratégia de diversificação abrange crescimento em outras linhas de negócio, seja em áreas próximas (diversificação relacionada), seja em muito distintas daquelas em que a empresa já atua (diversificação não relacionada). Já as fusões e aquisições buscam a incorporação de outras empresas. No caso de uma fusão, busca-se a "[...] partilha ou transferência de recursos e o ganho em força competitiva. Já na aquisição, uma empresa adquire o controle de outra, podendo ou não preservar a razão social e/ou marcas da adquirida" (Fernandes; Berton, 2012, p. 159). Por fim, quando ocorrem alianças estratégicas entre organizações, buscam-se parcerias externas para melhorar a posição organizacional no mercado. Nesse caso, duas ou mais empresas fazem uma parceria para realizar um projeto específico ou para cooperar em determinada área de um negócio, mesmo que apenas temporariamente (Fernandes; Berton, 2012).

## TEMA 5 – MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Agora que vimos as posturas estratégicas, é importante salientar que as organizações são dinâmicas e, portanto, as estratégias por elas definidas precisam ser revistas de tempos em tempos, assim como o preenchimento da

matriz Swot. Afinal, se trabalhamos para minimizar os pontos fracos e potencializar os pontos fortes de uma organização, é natural que haja mudança nesses indicadores, demonstrando a eficiência das estratégias e dos esforços de toda a organização para atingir os seus objetivos propostos. O cruzamento da matriz, assim como o direcionamento estratégico da organização, definirá ações importantes, que devem ser controladas com um plano de ação para garantir sua execução. A medição periódica é uma forma de checar a eficiência das ações e indicar-lhes os ajustes necessários, sempre priorizando a análise crítica e a percepção do contexto em que a empresa está inserida.

Mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente capaz de gerar impacto em partes da organização ou no seu conjunto (Wood Junior, 2000). Normalmente, parte-se de uma situação atual, que necessita de mudanças, para um estado futuro, que é a realidade a que se pretende chegar, passando por um estado de transição, que é quando as mudanças vão sendo implementadas.

“A migração da situação existente para a situação desejada é papel maior da liderança organizacional” (Tavares, 2000, p. 283), que deve buscar transformar a direção em um senso de propósito comum para todos os colaboradores, que devem ter a visão e os valores comuns baseados nos princípios em que acreditam. E cabe ao líder da organização construir a rota que levará a esse destino, propondo desafios inspiradores.

No entanto, em alguns casos, mudanças mais profundas precisam ser empreendidas. Nesse ponto, é importante diferenciar as mudanças incrementais das mudanças radicais. As mudanças incrementais são aquelas que produzem alterações sutis, embora muitas vezes necessárias e efetivas, mantendo uma mesma lógica de funcionamento na organização. Elas podem representar avanços nos benefícios percebidos pelo consumidor sem modificar de maneira expressiva o modelo de negócio ou a forma como o produto é consumido, mas geram um impacto mensurável nos negócios. Elas normalmente estão associadas à redução de custos e a melhorias dos produtos e serviços existentes, gerando a otimização do negócio existente e promovendo o reforço das competências já desenvolvidas.

Já a mudança radical de um produto ou processo pressupõe alterações drásticas nas características de desempenho ou custo do negócio, criando novos

mercados ou transformando os mercados existentes, o relacionamento entre consumidores e fornecedores, reestruturando aspectos econômicos do mercado, desestabilizando produtos existentes e dando origem a novas categorias de produtos (Leifer; O'Connor; Rice, 2002).

## 5.1 Tipos de mudanças organizacionais

Fernandes e Berton (2012) propõem que há três grupos de mudanças organizacionais: mudanças na estrutura, nas pessoas e nos processos organizacionais. A mudança na estrutura se refere à distribuição de responsabilidades em uma organização e deve ser concebida para que a organização atinja seus objetivos e cumpra sua missão. Deve-se levar em conta, ao se conceber a estrutura, a idade da organização, seu tamanho, o ambiente em que se insere, a natureza do negócio, a natureza do trabalho, as diferenças internas e a cultura organizacionais. As mudanças no âmbito das pessoas incluem questões como motivação, cultura, poder e liderança. A motivação é importante porque as pessoas precisam "comprar" a ideia que será implementada, de modo a se esforçarem para fazê-la acontecer. Às vezes, o próprio desafio que a mudança acarreta é suficiente para motivar as pessoas; mas, em muitos casos, é preciso que a liderança de uma organização intervenha para elevar a motivação das equipes. A relevância da cultura organizacional demanda que a mudança deve buscar manter valores semelhantes da velha cultura no novo modelo proposto, para ser percebida como legítima e ser de fato incorporada.

Schein (1991, tradução nossa) define *cultura* como sendo o "[...] conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou ou descobriu ao lidar com problemas de integração interna ou adaptação externa e ensina a outros membros a maneira correta de pensar ou agir em relação àqueles problemas". O autor defende que a cultura está presente em uma organização em diversos níveis. O mais superficial deles é chamado de *nível dos artefatos visíveis* e é mais fácil de enxergar, estando presente na maneira de tomar decisões e executar as ações. O segundo é o dos valores professos, que a organização pratica e reconhece como sendo seus. Já o terceiro nível é mais profundo e engloba as crenças e pressupostos básicos da empresa. É o mais internalizado e é tido como óbvio, e qualquer pessoa que destoe desse modo de pensar e agir é tido como estranho à cultura organizacional (Schein, 1991).

Com relação ao poder, deve-se observar as relações de poder na organização, percebendo-se quem ganhará e quem perderá espaço com uma mudança, uma vez que implantar uma nova estratégia pode desestabilizar as relações de poder existentes e causar desconfortos e resistências. Para minimizar esses efeitos, que podem colocar em risco o sucesso das mudanças, é preciso que seja desenvolvida uma estratégia de implantação da mudança, incluindo mecanismos como coalizão, barganha, asserção, uso da autoridade e até mesmo aplicação de sanções (Fernandes; Berton, 2012).

Por fim, no que diz respeito à liderança, supõe-se que haja coerência de objetivos entre líder e liderados, além de uma direção, que vai do líder para seus subordinados, devendo partir da alta administração. É importante que haja pessoas que comuniquem os novos objetivos, entusiasmem o grupo, acompanhem os resultados e deem feedbacks, refletindo as novas ideias que os líderes assumem e vendem, na organização.

No âmbito dos processos, as mudanças definem as novas regras para o funcionamento da organização. Para tanto, é preciso que haja clareza nos processos organizacionais e na distribuição de responsabilidades, que muitas vezes não segue a lógica de cargos, mas de competências. Além disso, deve haver uma boa estratégia de comunicação, de modo a evitar os ruídos. Isso inclui pensar em uma estratégia de cima para baixo (da gerência para as equipes); mas também de baixo para cima (dos subordinados para os gerentes) e uma comunicação lateral (entre os pares).

Outro aspecto é a utilização de recompensas, com um sistema de remuneração alinhado à estratégia do negócio e que pode prever distribuição de benefícios que não sejam somente dinheiro, mas que podem abarcar bônus, ações, programas de reconhecimento, entre outros. Outro aspecto ainda é o dos processos de controle, que “[...] remetem à ideia de monitoramento e mensuração do desempenho organizacional. Os agentes de mudança devem estabelecer indicadores-chave em dimensões associadas à estratégia” (Fernandes; Berton, 2012, p. 212). Por fim, no que tange à tecnologia, muitas vezes a estratégia implicará mudança nos padrões tecnológicos e isso pressupõe que haja pessoas capacitadas para implementar os aspectos tecnológicos e garantir que eles não representem um empecilho à implantação das mudanças.

## TROCANDO IDEIAS

Considerando os conteúdos estudados sobre a matriz Swot e as estratégias dela decorrentes, discuta com seus colegas e apresente suas considerações, no fórum de seu ambiente virtual, sobre a seguinte questão: qual a ligação entre a matriz Swot e o desenvolvimento das estratégias organizacionais?

## NA PRÁTICA[1]

A Smart Fit é uma rede de academias de baixo custo fundada por Edgard Corona. Com foco na experiência do cliente, as suas unidades têm uma arquitetura única, iluminação atraente, além de vestiários práticos e confortáveis. Corona fundou um novo conceito, além de oferecer treinos curtos e constantes para assegurar a fidelização de clientes. Logo foram desenvolvidas diversas unidades da Smart Fit no país e, assim, o empresário criou um plano especial, em que os clientes podiam treinar em qualquer unidade, de acordo com sua agenda diária.

Por meio de uma estratégia de marketing digital, a rede Smart Fit conseguiu alcançar mais alunos e manter a academia em evidência. Hoje, o conceito da rede é facilitar a prática da atividade física de alto padrão. Com planos acessíveis e adesão facilitada, o aluno da rede de academias conta com serviços on-line e autoatendimento em suas 489 unidades. Mas a concorrência ao modelo não demorou a chegar. Rivais como Bluefit e Just Fit o copiaram e hoje a Bluefit é a segunda maior rede de academias *low cost* (de baixo custo) do mercado.

Com base nisso, identifique as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que a Smart Fit encontra atualmente e qual das posturas estratégicas (conforme o Quadro 2) melhor se aplica a ela e o justifique. Se necessário, busque informações complementares.

[1] A resposta para esse exercício pode ser encontrada ao final deste material, após a seção *Referências*.

## FINALIZANDO

O objetivo desta aula era descrever a ferramenta de gestão estratégica conhecida como *matriz Swot* e apresentar as estratégias dela decorrentes, de forma a fornecer subsídios para que você possa aplicar esses conhecimentos em uma situação real de diagnóstico e definição de estratégia organizacional. Foram abordados temas como as estratégias de desenvolvimento do negócio, de manutenção, de sobrevivência, de redução, de crescimento estrutural e de mudança organizacional. Para isso, discutimos as características do momento do negócio que levam a se optar por uma ou outra estratégia organizacional.

Todos esses temas vistos na aula são relevantes porque a matriz Swot é uma das mais importantes e tradicionais ferramentas diagnósticas e de definição das estratégias, e você provavelmente terá a oportunidade de utilizá-la em sua prática profissional.

## REFERÊNCIAS


CERTO, S. C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

COMO AVALIAR estrategicamente um novo projeto da sua empresa. **Exame**, 22 jan. 2015. Disponível em: <https://exame.com/pme/como-avaliar-estrategicamente-um-novo-projeto-da-sua-empresa/>. Acesso em: 26 jun. 2020.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

JOHNSON, G.; WHITTINGTON, R.; SCHOLES, K. **Exploring Strategy**. 9. ed. Essex: Prentice Hall, 2011.

LEIFER, R.; O'CONNOR, G. C.; RICE, M. A implementação de inovação radical em empresas maduras. **Revista de Administração de Empresas**: RAE, v. 42, p. 17-30, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1991.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

WOOD JUNIOR, T. **Mudança organizacional**: liderança, teoria do caos, recursos humanos, logística integrada, inovações gerenciais, cultura organizacional, arquitetura organizacional. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

Quadro 4 – Posturas estratégicas, com base na matriz Swot, projetadas para o caso Smart Fit

| Fatores externos | Fatores internos | |
|---|---|---|
| | **Forças**<br>- ampla rede de unidades<br>- marca conhecida<br>- pioneirismo no conceito de academia de baixo custo | **Fraquezas**<br>- atendimento exclusivamente on-line ou autoatendimento não agrada a todos os clientes |
| | **Oportunidades**<br>- existência de um grande mercado<br>- apelos *fitness* e *wellness*<br>- disponibilidade de tecnologia para oferta de treinos | **Ameaças**<br>- novas redes de academias de baixo custo<br>- concorrência excessiva de academias independentes e de práticas do tipo *faça você mesmo*, como academias ao ar livre, aulas on-line, uso de equipamentos em casa e academias de condomínio |

Com relação à postura estratégica, conforme o Quadro 2, a postura predominante da Smart Fit é a de crescimento, uma vez que a empresa continua abrindo unidades em várias regiões simultaneamente, priorizando pontos com grande fluxo de pessoas, como próximos a terminais de ônibus e grandes prédios residenciais e/ou comerciais.