



Os pilares da estratégia

Estudo de caso de cinco empresas líderes

por Fernando Serra

RESUMO: O desenvolvimento dos estudos de estratégia evoluiu significativamente nos últimos 50 anos, na tentativa de orientar as organizações na busca pela vantagem competitiva. Depois das críticas de Mintzberg ao planejamento estratégico na sua forma clássica na década de 1970, diversos autores preocuparam-se em definir taxonomias para as escolas do pensamento estratégico. De seu trabalho, em geral, surge o caráter evolucionário e complementar dessas escolas e até a proposta de integração de seus conceitos. O presente trabalho apresenta uma proposta de quatro novas dimensões, denominadas pilares da estratégia: líder e equipe executiva; foco estratégico; aposta; e sustentação pelos recursos. Estas dimensões, por sua vez, identificadas a partir de estudos de casos clássicos da literatura de estratégia, com referências escolhidas a partir da frequência de citações em trabalhos acadêmicos brasileiros. As organizações selecionadas para estudo foram Honda, Swatch, GE, Southwest Airlines e Microsoft. Os pilares foram considerados elementos complementares e interdependentes que sustentam o sucesso de uma organização.

Palavras-chave: Estratégia, Dimensões da Estratégia, Vantagem Competitiva

TITLE: *The pillars of strategy: the case study of 5 leading companies*

ABSTRACT: The development of strategy studies along the late 50 years attempted to guide the organizational search for competitive advantage. Several authors defined taxonomies for strategy schools of thought after Mintzberg critics to the classical use of strategic planning in the 1970's. From their work, generally speaking, emerge the evolutionary and complementary character of the schools of thought, or the integration of their concepts. This work presents new dimensions named the four pillars of strategy: leader and executive team; strategic focus; bet (risk-taking); and resources support. These dimensions or elements were identified from classical case studies originated from literature. They were considered complementary and interdependent elements that sustain the success of an organization.

Key words: Strategy, Strategy Dimensions, Competitive Advantage

TITULO: *Los pilares de estrategia. Caso de estudio de 5 empresas líderes*

RESUMEN: El desarrollo de estudios de estrategias durante los últimos 50 años ha sido un intento de guiar la investigación organizacional para ventajas de competitividad. Tras las críticas de Mintzberg a la utilización clásica de planes estratégicos en la década de los 70as, varios autores definieron taxonomías para escuelas de pensamiento de estrategias. De su trabajo, generalmente hablando, emerge el carácter evolutivo y complementario de las escuelas de pensamiento, o de la integración de sus conceptos. Este trabajo presenta una nueva propuesta de cuatro nuevas dimensiones, denominadas pilares de estrategia: líder y equipo ejecutivo; foco estratégico; apuesta (toma de riesgo);

y apoio de los recursos. Estas dimensiones o elementos fueron identificados de clásicos casos de estudio originados en la literatura estratégica. Fueron considerados elementos complementarios e interdependientes que sostienen el éxito de una organización.

Palabras clave: Estrategia, Dimensiones de Estrategia, Ventaja Competitiva

O estudo da estratégia se desenvolveu pela tentativa em explicar e buscar uma forma de dirigir as organizações para a busca da vantagem competitiva, assim como pela deficiência de outras disciplinas nesse sentido (Kay, 1993). Apesar de não existir uma teoria de criação de estratégias, como disseram Hamel e Prahalad, as organizações dos mais diversos setores e dimensões se utilizam de roteiros para facilitar a elaboração e implementação de seus objetivos estratégicos (Serra *et al.*, 2002).

Depois das críticas de Mintzberg (1973) ao planejamento estratégico na sua forma clássica na década de 1970, diversos autores, inclusive ele (Mintzberg *et al.*, 2000), preocuparam-se em definir taxonomias para as escolas do pensamento estratégico. Desses trabalhos, surge o caráter evolucionário e complementar dessas escolas e até propostas de integração de seus conceitos. Autores como Miles e Snow (1978) e Miller e Whitney (1999) sugeriram elementos ou dimensões restritivas que influenciam o processo estratégico das organizações.

Explicar e compreender a estratégia e formas para obtenção de vantagem competitiva, também se trata de um anseio dos executivos e empreendedores. O desempenho das empresas e seu ciclo de vida variam grandemente. Um

número significativo das empresas de grande porte das que participaram do *ranking* da revista brasileira *Exame* – «Maiores e Melhores», em 1974, já estão fora da lista ou perderam seu posto de liderança. Por outro lado, empresas novas como a Gol Transportes Aéreos, que se tornou a segunda empresa aérea mais lucrativa do mundo em cinco anos de existência, aparecem e desafiam o futuro. Na pequena empresa a situação é ainda mais crítica. A maior parte delas não chegam a durar um ano.

O presente trabalho tem o objetivo de apresentar novas dimensões que considerem a integração das diversas escolas, chamadas aqui de pilares da estratégia. Estas dimensões ou elementos foram identificados a partir de estudos de casos clássicos da literatura de estratégia. Primeiramente será apresentada uma síntese dos estudos de estratégia, destacando a evolução e complementaridade entre eles, bem como as dimensões presentes nestes estudos. Em seguida, a pesquisa é caracterizada a partir dos procedimentos metodológicos utilizados. Na sequência são apresentados alguns casos clássicos da literatura da área de estratégia, para que finalmente os pilares identificados nesta pesquisa sejam descritos.

Fernando A. Ribeiro Serra

fernandoserra@unisul.br

Doutor em Engenharia pela PUC-Rio, dirige a Unisul Business School e é professor e pesquisador do Mestrado em Administração da Unisul, Brasil. Coordena as pesquisas de Cenários Delphi da parceria Unisul/S3 Studium (Domenico De Masi – Itália). É conselheiro da Tropical Brasil e da Fundação FSM (Constância – Portugal). É professor convidado dos cursos de pós-graduação do IBMEC/Rio e da FGV, Brasil. Participa do centro de pesquisa português em estratégia, globADVANTAGE (IPL).

PhD in Engineering at Catholic University – Rio de Janeiro (Brazil) and Dean of Unisul Business School, Professor of the Graduate Program of Business Administration of Southern Santa Catarina University – UNISUL (Brazil) and local manager for the Delphi Scenarios research program from the partnership of Unisul and S3 Studium (Domenico De Masi – Italy). Is also invited Professor of management programs of FGV and IBMEC-RJ, Brazil, and member of the Board of Administration of Tropical Brasil and Fundação FSM Internacional (Constância – Portugal). Recently become member of the Portuguese research center in strategy globADVANTAGE (IPL).

Doctor en Ingeniería de la Universidad Católica de Rio de Janeiro (Brazil) y Decano de Escuela de Negocios Unisul, Profesor del Programa de Postgrado de Administración de la Universidad del Sur de Santa Catarina – UNISUL (Brasil), y Director local del programa de investigación de Delphi Scenarios, de la sociedad de UNISUL y S3 Studium (Domenico De Masi – Italia) También es invitado como Profesor de programas de Gestión de FGV e IBMEC-RJ, Brazil, y miembro del Tribunal de Administración de Tropical Brasil y Fundación FSM Internacional (Constância – Portugal) Recientemente nombrado miembro del centro portugués de investigación de estrategias globADVANTAGE (IPL).

Recebido em Março de 2007 e aceite em Abril de 2007.
Received in March 2007 and accepted in April 2007.



Referencial teórico

• **As escolas da estratégia**

Ao longo, principalmente, dos últimos 50 anos, muito tem sido escrito sobre estratégia e como as empresas têm obtido sucesso. As teorias e conceitos desenvolvidos têm-nos auxiliado a compreender e explicar os resultados de desempenho. A partir da década de 1970, especialmente, em função dos trabalhos de Mintzberg (1973, 1994), uma atenção especial foi dada ao processo de administração estratégica.

O que Mintzberg questiona, enfim, é a prática prescritiva e racional do planejamento estratégico na sua formulação clássica. Argumenta que, no lugar da prática racional, a abordagem emergente da estratégia pela tentativa e erro é mais adequada à realidade.

A partir desta argumentação, diversos autores procuraram definir taxonomias para as escolas do pensamento estratégico, dentre eles: Whittington (1993); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998); Vasconcelos e Cyrino (2000).

Whittington (1993) definiu quatro escolas: clássica, evolucionária, sistêmica e processual. Este autor considera a distinção entre as que preconizam que as estratégias sejam deliberadas, daqueles que acreditam que sejam emergentes. Esta separação distingue as escolas prescritivas das com visão emergente. A outra separação considera que a estratégia pode estar relacionada a um objetivo único (normalmente financeiro) ou objetivos múltiplos. A visão de dimensão única em geral considera o ponto de vista de resultado ou de valor para o acionista. A dimensão múltipla leva em conta a complexidade sistêmica na realidade do negócio.

Na taxonomia proposta por Mintzberg *et al.* (2000), surgem dez escolas de pensamento estratégico: três prescritivas, seis descritivas (emergentes) e uma integradora (que combina as duas anteriores).

As três escolas prescritivas de Mintzberg *et al.* (2000) podem ser consideradas correspondentes à escola clássica na taxonomia de Whittington (1993). A escola do desenho corresponde à abordagem original da escola clássica de Whittington (1993); a do planejamento, uma abordagem distorcida da mesma escola; e a do posicionamento como uma evolução. A escola do poder assemelha-se à escola processual de Whittington (1993), pois a formulação da estratégia é vista como um processo de negociação, envol-

vendo aqueles que detêm o poder na organização. A escola sistêmica de Whittington (1993) pode ser comparada à escola cultural de Mintzberg *et al.* (2000). Ambas vêem a formação da estratégia como um processo coletivo. A escola ambiental da taxonomia de Mintzberg *et al.* (2000) tem aspectos comuns aos da escola evolucionária de Whittington (1993).

As taxonomias são, sem dúvida, úteis para compreender a evolução dos estudos e do contexto, e para agregá-los segundo critérios de similaridade. Mas talvez a maior contribuição desses estudos seja a possibilidade de visionar o futuro da estratégia.

Na taxonomia de Vasconcelos e Cyrino (2000), são quatro os modelos explicativos para a vantagem competitiva. As escolas que consideram os fatores internos da organização relacionam-se a uma abordagem emergente, enquanto que a Organização Industrial está ligada à escola Clássica de Whittington, portanto, a uma abordagem prescritiva. A abordagem de processos de mercado, sob o ponto de vista de visão empreendedora, é tanto prescritiva quanto um pouco emergente.

As taxonomias são, sem dúvida, úteis para compreender a evolução dos estudos e do contexto, e para agregá-los segundo critérios de similaridade. Mas talvez a maior contribuição desses estudos seja a possibilidade de visionar o futuro da estratégia. Segundo Kay, Mckiernan e Faulkner (2003), será um futuro tanto evolucionário como revolucionário. Evolucionário no sentido, principalmente, da integração das escolas e disciplinas. Revolucionário no sentido de compreender que a visão tradicional de planejamento estratégico não se ajusta à complexidade, e no sentido de tornar as análises mais *soft* e experimentar abordagens racionais não tradicionais para o desenvolvimento de uma organização de sucesso.

• **Dimensões da estratégia**

Nos estudos que subsidiam as diversas escolas do pensamento estratégico, e na tentativa de ajudar na formulação da estratégia e análise das organizações, diversos autores procuraram por elementos ou dimensões comuns às organizações.

Miller e Whitney (1999) e Miles e Snow (1998) são exemplos de autores que apresentam dimensões estratégicas estruturais. Estes autores são considerados na escola de configuração na taxonomia de Mintzberg *et al.* (2000).

Miller e Whitney (1999) consideram dois conjuntos de elementos organizacionais que caracterizam a configuração de uma organização: essência e sistemas de suporte (ver Quadro I).

Miles e Snow (1978) consideram os elementos organizacionais como dimensões restritivas do processo estratégico. São três dimensões restritivas que caracterizam o ciclo adaptativo da organização: problema empreendedor – escolha do domínio de produto/mercado; problema de engenharia – escolha das tecnologias de produção e distribuição; problema administrativo – aspecto flexível (seleção das áreas para futuras inovações) e aspecto contínuo (racionalização de estruturas e processos). Estes são exemplos de elementos que auxiliam no diagnóstico das organizações.

Procedimentos metodológicos

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa. Conforme taxonomia proposta por Vergara (1997), o tipo de pesquisa pode ser definida quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Quanto aos fins, a pesquisa é explicativa, pois objetiva esclarecer um novo conjunto de fatores que contribua para a explicação da vantagem competitiva. Para tal, também é descritiva, pois expõe as características de casos de organizações.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, pois foi desenvolvida com base em casos de empresas que serviram para subsidiar artigos e livros clássicos que representam as escolas de estratégia. Casos como relatos de situações da realidade empresarial vivida (Serra e Vieira, 2005). Pode ser considerado um estudo multicaso (Yin, 1994), visto que se pretende generalizar uma proposição teórica, sem o uso de experimento, até pela natureza da pesquisa: descrever e qualificar fatores comuns que possam explicar a vantagem competitiva.

A seleção dos casos de empresas a serem estudadas se baseou na literatura considerada relevante nos estudos brasileiros de estratégia, a partir da pesquisa de Bignetti e Paiva (2002), que estudaram as citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira entre 1997 e 2001. Neste período, Michael Porter, Henry Mintzberg, Gary Hamel e C. K Prahalad foram os autores mais citados. Bignetti e Paiva (2001) constataram, adicionalmente, que os autores mais citados tinham suas obras traduzidas para o idioma português. Os autores também ressaltam o crescente interesse em assuntos, como gestão do conhecimento, visão baseada em recursos, competências distintivas e *The Balanced Scorecard*, destacando autores como Nonaka e Takeushi, Leonard-Barton Wernerfelt e Kaplan e Norton (Bignetti e Paiva, 2001).

Além das escolhas feitas a partir das referências mencionadas, «o efeito Honda», de Pascale (1984), que provocou uma grande discussão entre diversos especialistas acerca da estratégia prescritiva versus a estratégia emergente, foi selecionado por sua importância e relevância.

Quadro I
Conjuntos de elementos organizacionais

Essência (<i>core</i>)	Sistemas de suporte (<i>support</i>)
Missão clara e prioridades e metas compartilhadas pelos níveis gerenciais. Alocação e direção dos recursos e atividades para alcançar estas metas. Agregar valor para o mercado com os <i>outputs</i> das organizações.	Dirigir atitudes – fomento de cultura corporativa Dirigir atenção – sistemas de informação Dirigir influência – estrutura Dirigir recursos – planejamento estratégico Dirigir esforços – rotinas e processos

Fonte: Adaptado de MILLER, D. e WHITNEY, J. (1999)



Sobre as empresas e o contexto dos casos

• **Honda**

A escolha da Honda, como uma das empresas a serem avaliadas nos estudos de caso e informações publicadas, vem do artigo «Perspectives on strategy: 'The real story behind Honda's success'» de Richard Pascale (1984).

O artigo que acabou por gerar uma discussão entre pesquisadores e consultores no CMR Forum (Mintzberg, Pascale, Goold e Rumelt, 1996), levou ao extremo a discussão sobre estratégia prescritiva e emergente.

O artigo de Pascale (1984) desafia, então, as idéias em voga na época sobre a formulação de estratégia e uma das empresas de consultoria mais conceituadas, o Boston Consulting Group (Mintzberg e Quinn, 2001).

Rumelt (1996) analisou, adicionalmente, os conceitos trazidos por Hamel e Prahalad (1989, 1990), que liga o sucesso das motocicletas à entrada com sucesso no mercado de automóveis americano. O autor selecionou pontos-chave das três descrições da história da Honda: competência superior em motores; sucesso com o motor de 50cc Supercub no Japão, antes de entrar no mercado americano; e sucesso na entrada no mercado americano; e, com o tempo, transferiu seu sucesso das motocicletas pequenas para as motocicletas maiores.

Rumelt (1996) destaca, a partir dos casos, que o sucesso dos negócios depende grandemente da geração de novos conhecimentos, e de possuir capacidade para reagir e usar de forma rápida e inteligente a este conhecimento, o que se encaixa na visão de estratégia emergente.

Concordando em parte com a abordagem de estratégia prescritiva, o autor menciona que uma estratégia coerente é baseada em análises e compreensão de forças, como as encontradas: economia de escala, experiência acumulada e o desenvolvimento cumulativo de competências centrais ao longo do tempo.

Do artigo de Pascale (1984, 1996), pode-se destacar ainda alguns elementos do estudo do caso:

- Soichiro Honda era um gênio, inovador, com grande ego e temperamental – características usuais empreendedoras. Takeo Fujisawa, em 1949, ao prover dinheiro e forças de gestão de marketing e finanças, estabeleceu as bases para o desenvolvimento da empresa. Os dois funcionando como equipe;

- Existia um foco claro, uma aspiração, segundo Fujisawa seu «sonho grandioso»;
- Honda desenvolveu um motor de quatro tempos com o dobro da potência, o que aumentou a demanda fortemente, forçando a organizar a empresa e a investir na produção em massa;
- Existiu uma equipe de executivos ligada ao líder que vai se formando.

Mintzberg *et al.* (2000) citam Rumelt para discutir a questão se a Honda deveria ou não ter entrado no mercado automobilístico em 1977. Considerando o mercado saturado, a pouca experiência com automóveis e a inexistência de um sistema de distribuição para automóveis, numa análise usual e racional das fraquezas e ameaças, a empresa não deveria ter entrado num negócio, em que hoje se destaca.

A entrada no mercado americano de motocicletas também poderia ser considerada inadequada em 1959. Entretanto, criou um novo mercado nos EUA (Mintzberg *et al.*, 2000).

• **Swatch**

Na década de 1980 e 1990, a Swatch e seu executivo principal foram objeto de diversos casos e entrevistas. Em especial, o livro de Hamel e Prahalad, *Competindo pelo Futuro* (1995), *best-seller* que ainda influencia a produção acadêmica nacional.

O sucesso da Swatch está relacionado com a perda de mercado da indústria de relojoaria suíça e sua re-ascensão (Moon, 2004).

Na década de 1970, a americana Timex introduziu uma linha de relógios descartáveis e ascenderam as marcas japonesas Hattori-Seiko e Citizen. Com o aumento da demanda mundial de relógios de preço baixo, a fatia de mercado da marca suíça caiu para 42% (Moon, 2004).

Em seu livro, Kim e Maugborgne (2005) apresentam a idéia que as organizações criam um novo espaço de mercado, dentre outras formas, pela mudança do apelo tradicional junto aos compradores; segundo os autores, este é o caso da Swatch.

Hamel e Prahalad (1995) apresentam as empresas que mudaram o futuro do setor a que se dedicaram. A Société Suisse de Microelectronique et d'Horlogerie (SMH), empresa-mãe da Swatch («Swiss» + «watch») foi formada em 1983,

pela fusão das duas maiores empresas de relojoaria suíças em situação financeira precária na época (Moon, 2004). Seu presidente e acionista, Nicolas Hayek, foi responsável pela idéia da criação da Swatch. Segundo Hamel e Prahalad (1995, p. 103), «a idéia do Swatch nasceu não de uma análise financeira cuidadosa, mas do desejo de reconstruir o setor de relógios da Suíça, um objetivo com apelo emocional óbvio para qualquer cidadão suíço ou europeu».

A maneira de pensar de Haiek era controversa por diversos motivos (Moon, 2004): pela integração vertical (construção e montagem de um relógio de quartzo suíço de baixo-custo totalmente em território suíço); a equipe da Swatch decidiu que a caixa do relógio seria plástica (a Suíça era reconhecida pelo uso das ligas metálicas mais nobres em seus relógios); a equipe da Swatch também decidiu que o seu relógio teria uma única mensagem, atípica em relação a qualquer outra marca do mercado.

A Swatch apostou em design e coleções. Também apostou numa nova mensagem para o consumidor. Com tudo isso, os custos totais de fabricação da Swatch eram quase 30% menores que os dos produtos de concorrentes de Honk-Kong (Kim e Maugborgne, 2000).

O uso de recursos com foco é fundamental nas palavras de Hayek: «Dizem que nossa administração é obcecada por produtividade. Não somos obcecados. Mas mantemos nossos olhos no que importa. Não gastamos um centavo que não tenhamos que gastar» (Reavis, 2000, p. 4).

Ao longo do tempo e do desenvolvimento da Swatch, Hayek sempre se aproximou das pessoas como um chefe carismático e competente (Moon, 2004; Zehnder, 1994).

• GE

A General Electric Co. tem sido um exemplo notável de longevidade e competitividade. Por exemplo, é a única empresa que compunha e continua compondo o índice Dow Jones desde 1886. Todas as demais faliram ou foram incorporadas por outros negócios (Waite, 2003).

Kay, Mckiernan e Faulkner (2003) apontam a GE como a única empresa que, por si só, pode representar a evolução da estratégia em negócios. A GE tanto liderou como acompanhou todos os grandes desenvolvimentos em administração estratégica das últimas quatro décadas. Esta evolução

é associada aos seus CEO e à direção estratégica pessoal imposta à companhia.

Ghemawat (2000) aborda a evolução histórica da estratégia mostrando o envolvimento da empresa no período pré-Welch. A GE é um conglomerado diversificado em que seu maior negócio é o das turbinas aeronáuticas e inclui um banco e negócios financeiros, além da NBC (Kay *et al.*, 2003).

Para Jack Welch, que foi CEO entre 1981 e 2001, a visão é o elemento central da estratégia. São dois elementos-chave da visão de Welch, segundo o relatório anual de 1988: tocar somente negócios que sejam o número um ou dois nos seus mercados globais e o comprometimento em desenvolver a sensibilidade, a enxutez, a simplicidade e a agilidade de uma pequena empresa.

Um dos marcos para o enfraquecimento do planejamento estratégico na sua forma clássica foi o declínio de seu uso na GE no início da década de 1980 (Mintzberg *et al.*, 2000).

Em 1988, Welch iniciou o programa de *Work-Out* na GE. Nas palavras de Welch (Ulrich *et al.*, 2003), o *work-out* permitiu que a auto-confiança da companhia florescesse.

Welch sempre deixou clara a importância de sua equipe para a concretização de sua visão. Durante o período de sua administração, a GE procurou eliminar gorduras, inclusive com *downsizing*. Foi uma época de decisões duras, de produtividade e de crescimento da base da pirâmide (Kleiner, 2003)

• Southwest Airlines

A escolha da Southwest Airlines, para ser apresentada como estudo de caso, veio de um artigo polêmico. Em 1996, foi publicado na *Harvard Business Review* o artigo «What's strategy?» (Porter, 1996). O artigo foi escrito para responder as críticas a seus trabalhos anteriores e acabou por receber ainda mais críticas. Por exemplo, pelo fato das empresas japonesas raramente terem estratégia ou por ter-se fixado na escola do posicionamento sem considerar outros pontos de vista (Mintzberg *et al.*, 2000).

Porter (1996), em seu artigo, comenta o caso da Southwest Airlines Company. A empresa oferece vôos de curta distância, com baixo preço e ponto a ponto entre cidades de porte médio e aeroportos secundários de cidades grandes. Os



clientes da Southwest não eram somente corporativos mas de todos os públicos desde que sensíveis ao preço. Segundo o autor, a Southwest «demarcou uma estratégia única e valiosa, com base num conjunto de atividades sob medida».

Kim e Maugborgne (2005) mencionam que, para construir uma estratégia de sucesso, a empresa precisa reconstruir as fronteiras do mercado para se libertar da concorrência. Uma das fronteiras são os setores alternativos. Neste caso, a Southwest concentrou-se no automóvel como alternativa ao avião, oferecendo a viagem aérea em trechos curtos a preços compatíveis ao dos transportes alternativos.

Kim e Maugborne (2005) também ressaltam que uma boa estratégia depende de três fatores: foco, singularidade e mensagem consistente. A Southwest foca apenas três atributos: serviços amigáveis, velocidade e frequência de vôos. Não investe em refeições, sala de espera e escolha de assentos, ao contrário dos concorrentes tradicionais. Uma mensagem consistente e convincente pode ser exemplificada pelo slogan da Southwest Airlines: «Velocidade do avião a preço de carro».

Hamel e Prahalad (1995) comentam o problema da competição não tradicional: retardatários versus desafiantes, líderes versus inovadores, inerciais e copiadores versus criativos. Neste caso, a United Airlines e a American Airlines só acordaram para rever sua forma de competição quando a Southwest Airlines tornou-se a companhia aérea mais lucrativa dos EUA. Os autores explicam que entender o setor é bem diferente de remoldá-lo ou que acompanhar a vantagem competitiva não é o mesmo que inventar novas vantagens.

Pankaj Ghemawat (2000), pela visão baseada em recursos, explica a vantagem da Southwest pela capacidade de simplificar as atividades, pelo maior emprego das pessoas, pelo padrão de distribuição dos recursos, que possibilita que os tempos em terra sejam menores. Considerando os recursos individualmente: os aviões, com pouca vantagem, pois são imitáveis, mas os recursos humanos não, pois são específicos da empresa.

Kelleher (1997), fundador da Southwest, diz que não há um estilo ótimo de liderança. Pessoas com diferentes personalidades, diferentes abordagens, diferentes valores, têm sucesso porque seu conjunto de valores ou práticas é superior e sobretudo genuíno.

• **Microsoft**

A escolha da Microsoft é óbvia e pode ser representada por um de seus fundadores, Bill Gates, o homem mais rico do mundo, segundo a revista Forbes em 2005. Ghemawat (2000), além de citar inúmeras vezes a empresa, selecionou-a como um dos casos disponibilizados em seu livro.

Ghemawat (2000) usou o exemplo da Microsoft para seu capítulo sobre recursos e capacidades. Apresentando o desenvolvimento de capacidades flexíveis. A Microsoft «passou a ser uma grande participante de aplicações para a Internet e em software para redes em resposta à ameaça de substituição pela emergência da Internet para a computação em PCs. Esta mudança reflete não só táticas de braço forte por parte da Microsoft, mas também suas capacidades 'básicas', móveis até certo ponto, para projetar e administrar o desenvolvimento de sistemas de software extremamente complexos» (Ghemawat, 2000, pp. 128-129).

Quinn e Hilmer (*apud* Mintzberg e Quinn, 2001) apresentaram o conceito de *Strategic Outsourcing*: concentrar os recursos próprios em um conjunto de «essências competitivas» e terceirizar atividades tradicionalmente intrínsecas a qualquer companhia. O termo «estratégias de essência competitiva», segundo os autores, foi usado posteriormente por Hamel e Prahalad (1995) para explicar a competência central (ou essencial) das organizações. A maior parte das empresas objetiva duas ou três atividades da sua cadeia de valor. Esta concentração ou foco são fundamentais, pois quando este número é ultrapassado, as empresas perdem desempenho por falta de foco. «Cada conjunto de atividades requer intensidade e dedicação que não pode tolerar diluição. É difícil imaginar a cúpula da Microsoft transferindo seu entusiasmo e suas habilidades para, digamos, design de chips ou até mesmo o treinamento em larga escala no uso de software. E, mesmo que o fizessem, qual seria o custo de sua perda de atenção para com o desenvolvimento de software?» (Quinn e Hilmer *apud* Mintzberg e Quinn, 2001, p. 75).

A idéia não é a de concentrar-se em uma coisa de cada vez, mas nas atividades que vierem a proporcionar maior valor percebido para o cliente. A Microsoft usou seus recursos para desenvolver o que agregava valor para os clientes no uso do computador pessoal, o sistema operacional, a

interface com o usuário e os principais aplicativos (Hamel e Prahalad, 1995, p. 188).

Segundo Hamel e Prahalad (1995), a Microsoft tornou-se padrão no mercado para o DOS e a seguir para o Windows. Isto colocou a empresa numa posição vantajosa para o desenvolvimento de aplicativos que também se tornaram padrão universal, com o Office.

O Dr. Doug McKenna, responsável pelos recursos humanos da Microsoft entre 1993 e 2001, liderou pesquisa do Modelo de Competência da Microsoft, a partir do testemunho de 50 executivos-chave e do filtro de Bill Gates, que levou a determinar seis fatores críticos de sucesso da empresa (Bartlett e Wozny, 2001): abordagem de longo-prazo em relação às pessoas e tecnologia; obter resultados; excelência individual; paixão por produtos e por tecnologia; *feedback* dos clientes; trabalho em equipe.

Des(en)cobrimos os pilares

No ponto anterior foram apresentados, resumidamente, aspectos relevantes dos estudos de caso analisados de cinco empresas de sucesso em determinadas situações. Dos casos apresentados, quatro envolvem o período em que o empreendedor atua na empresa. Um caso, entretanto, envolve uma empresa centenária, a General Electric.

Quatro elementos ou aspectos restritivos para uma estratégia de sucesso foram evidenciados em todos os cinco casos. Estes elementos foram chamados de pilares da estratégia: liderança e equipe executiva; foco estratégico; aposta e sustentação pelos recursos.

Para o líder mudando, em geral o foco estratégico muda. Esta mudança leva normalmente a uma nova composição de equipe executiva. Sendo assim, a sucessão é fundamental, não somente para o dimensionamento do foco, mas para garantir que um novo líder possa ter a mesma competência que seu predecessor em caso de sucesso.

Outro aspecto que influencia os resultados de uma organização é o crescimento. O crescimento é um grande perigo para as organizações, pela sua forte influência sobre a integridade de seus pilares, pela necessidade de revisão da

Considerando os aspectos relevantes dos casos, quatro elementos ou aspectos restritivos para uma estratégia de sucesso foram evidenciados em todos eles. Estes elementos foram chamados de pilares da estratégia: liderança e equipe executiva; foco estratégico; aposta e sustentação pelos recursos. Sua identificação em cada caso está apresentada no Quadro II. Nas empresas estudadas, o sucesso acontece porque todos os pilares estão sustentando a organização.

Um aspecto que ficou evidente em todas as situações, em cada caso com suas peculiaridades, em função do contexto e das empresas, foi a importância das pessoas. Embora sejam consideradas de forma distinta em dois dos pilares, «líder e equipe executiva» e «sustentação pelos recursos», é importante destacar que a busca pela vantagem competitiva depende, em todos os casos, essencialmente das pessoas. A importância dos colaboradores foi fundamental para o desempenho de cada uma das empresas estudadas, e foram preocupação, de uma forma ou de outra, de cada um dos líderes e de sua equipe.

• O papel do líder e da sua equipe executiva

Não é o objetivo aqui descrever os conceitos de liderança e as características dos líderes. O objetivo fundamental é apresentar que o rumo das organizações e a busca pelo prêmio da chegada são guiados e impulsionados por poucos personagens facilmente identificáveis, mesmo que exista um importante comprometimento por parte dos demais colaboradores da organização. Aliás, este comprometimento é normalmente uma das conquistas deste grupo.

A influência fundamental do líder, ao contrário do que se pensa, não é na formulação da estratégia, mas na visão e direção que a empresa deve tomar, quer dizer, na intenção estratégica (Hamel e Prahalad, 1989).

A equipe de executivos, além do líder, parece influenciar ainda mais significativamente a tomada de decisão estratégica. Uma equipe com educação formal influencia a complexidade administrativa e a adoção de ferramentas de gestão sofisticadas. Além disso, são mais racionais, pois analisam as alternativas de forma mais completa e explícita. O fato de serem mais racionais não significa, aliás, pelo contrário, que grande parte das decisões não seja por impulso ou intuitivas (Papadakis e Barwise, 2002).



Quadro II
Pilares da estratégia

Organizações	Honda	Swatch	GE	Southwest	Microsoft
Situação	Entrada e liderança posterior da Honda no mercado de motocicletas norte-americano.	Formação e liderança da Swatch no mercado de relógios mundial de baixo preço com liderança de empresas japonesas.	Retoma da competitividade e evolução do trabalho dos CEO anteriores para dimensionamento do nível de descentralização adequado.	Formação e liderança na indústria de aviação em crise e saturada dos EUA.	Aproveitamento de oportunidades e de flexibilidade para manter-se na liderança pela competência de seus recursos humanos.
Período	Décadas de 1950 até 1970.	Décadas de 1980 e 1990.	Décadas de 1980 e 1990.	Décadas de 1970 até 1990.	Décadas de 1970 até 1990.
Líder	Soichiro Honda (empresendedor)	Nicolas Hayek (empresendedor)	Jack Welch (executivo)	Herb Kelleher (empresendedor)	Bill Gates (empresendedor)
Equipe Executiva	Takeo Fujisawa (sócio e executivo) Inicialmente mais 3 diretores e crescendo pelas necessidades.	Foi formando ao longo do tempo, em função das necessidades de recursos e desafios, por exemplo, o designer Franco Bosisio, preocupou-se com a sucessão – Haeyek Jr. 21 membros do comitê executivo no final do período.	Formada ao longo do tempo em função das competências pessoais, mérito e desafios e citada explicitamente em seus livros.	Vice-presidente James (Jim) Parker e como Diretora Geral e de Operações Collen Barret, ex-secretária de Herb (braço direito) mudando e progredindo com a necessidade.	Paul Allen (sócio) Steve Balmer (braço direito)
Foco estratégico	«Sonho grandioso» de perseguição constante por tecnologia.	«Indústria suíça não pode morrer».	«Vamos tocar somente negócios que sejam o número um ou o número dois nos seus mercados globais».	«Velocidade do avião a preço de carro».	«Um computador em cada mesa e em cada lar, todos rodando software Microsoft em cada computador».
Aposta no futuro	Entrada no mercado americano de motocicletas com comportamento de consumo distinto e com concorrentes fortes na década de 1950 e, posteriormente no mercado saturado de automóveis na década de 1970.	Utilização dos recursos financeiros no foco da estratégia. Desenvolver um relógio barato com mão-de-obra suíça, produzido integralmente na Suíça, com tecnologia e mensagem na contra-mão da indústria. Sair do apelo funcional para o emocional.	Devido ao foco, desfazer-se de uma série de negócios em que não era, nem poderia se tornar, competitiva o suficiente. Viabilizar negócios de participação tradicional da GE com queda de competitividade. Acabar com a burocracia.	Adoção de cadeia de valor completamente distinta da usual na indústria. Busca por um novo mercado – usuários de automóveis e ônibus.	Tornar-se padrão no mercado, sendo o primeiro ou o mais rápido a conquistá-lo em «oportunidades com externalidades de rede – caso haja, vantagens, para a grande maioria dos consumidores, em dividir um padrão comum».

(Continua na p. 79)

Quadro II
Pilares da estratégia (continuação da página 78)

Organizações	Honda	Swatch	GE	Southwest	Microsoft
Sustentabilidade pelos recursos	Competência em motores. Sucesso anterior e imagem de marca construída. Capacidade de inovação. Oportunismo. Eficiência: economia de escala e experiência acumulada. Destaque para a sustentabilidade financeira e de gestão de recursos no início por Fujisawa.	Viabilização de recursos financeiros para o empreendimento. Desenvolvimento de competências. Desenvolvimento e importância dos recursos humanos. Capacidade de inovação tecnológica. Competência em design. Clima organizacional. Imagem de marca.	Direcionamento dos recursos financeiros para o foco da estratégia. Aquisição de novas competências. Inovação. Participação e comprometimento da base da pirâmide.	Capacidade de simplificar as atividades. Emprego e valorização das pessoas. Padrão de distribuição dos recursos que possibilita que os tempos em terra sejam menores. Considerando recursos individualmente, os aviões, com pouca vantagem, pois são imitáveis, mas os recursos humanos não, pois são específicos da empresa. Utilização focada dos recursos.	Qualidade do pessoal e estilo da gerência. Valorização dos recursos humanos. Utilização focada dos recursos. Inovação e velocidade.

Fonte: Autor

equipe executiva e pela pressão na sustentabilidade pelos recursos.

• **Para implementar algo é preciso ter foco**

O foco estratégico é «concebido» por alguém e disseminado e executado na organização por uma equipe comprometida e ligada a um líder no processo, apresentando a intenção estratégica da organização. Assim, a estratégia também significa escolha. Essa escolha implica numa direção e, conseqüentemente, num rumo. Este rumo implica numa aposta, em um risco a ser assumido pela organização como um todo para alcançar a recompensa desejada.

A intenção estratégica (Hamel e Prahalad, 1989) e a visão de negócio (Collins e Porras, 1998) podem ser formas de representação, mas não necessariamente. No caso da Honda e da Southwest, os focos se expressam de formas distintas, como um pretexto e como um padrão, respectivamente (Mintzberg e Quinn, 2001).

O ser humano precisa ter um objetivo, algo que o puxe para uma determinada direção e indique o seu progresso.

Deve ser inspirador e claro, de modo a que a equipe concentre seus esforços para alcançá-lo (Serra, Torres e Torres, 2002).

• **Apostando para ganhar**

A aposta está ligada ao risco para uma grande mudança ou, principalmente, para uma grande recompensa. Envolve ameaças e fraquezas procurando mudar sua natureza e não se proteger ou atenuar, respectivamente. No levantamento dos casos de sucesso e de longevidade, verifica-se que existe uma aposta que não ignora os fatores desfavoráveis. Isto não quer dizer que as forças e oportunidades não sejam importantes, mas consideram o momento. Os desfavoráveis são mais impactantes no futuro da organização e, por isto, atenuam o problema fundamental da estratégia, ligado ao que pode e está por acontecer.

A aposta da organização para alcançar seu foco estratégico em qualquer setor é importante. Pode-se chamar isto de reinventar o negócio, como chamaram Hamel e Prahalad (1995), ou então cria novas demandas nos setores, como



ensinam Kim e Maugborgne (2005). O que se quer dizer é que a atratividade dos setores vai variar no longo-prazo e raramente não haverá alguma organização com desempenho destacado.

• **É preciso dar sustentação à aposta**

Nenhuma estratégia tem sucesso sem sustentação dos recursos para o foco pretendido. Esta sustentação pode ser alcançada de diversas formas: recursos advindos da venda de ativos, bem como de programas para redução de custos e aumento de efetividade, formação de colaboradores ou parcerias estratégicas.

Embora todos os recursos sejam importantes e fundamentais, dois desses merecem uma consideração à parte: as pessoas que já foram mencionadas anteriormente e os recursos financeiros. Grande parte da falha de organizações com crescimento alto, como de micro e pequenas empresas, tem acontecido pela administração inadequada de recursos financeiros. Por este motivo, um controle adequado de fluxo de caixa é fundamental para a sustentação de uma boa estratégia.

Considerações finais

Neste artigo, foi apresentado um conjunto de quatro elementos restritivos ao sucesso das organizações. Estes elementos foram chamados de pilares da estratégia com o sentido figurado dos pilares que suportam uma edificação, neste caso, a organização. O primeiro pilar é o líder e a sua equipe executiva que determinam o segundo pilar, o foco estratégico. Para uma recompensa adequada é preciso um terceiro pilar, uma aposta que possibilite um salto no desempenho da organização. E, para que tudo aconteça, é preciso sustentar as atividades com recursos adequados em quantidade e qualidade. Pela análise dos casos, pode-se observar que os pilares podem ser considerados elementos complementares e interdependentes. Concluiu-se ainda que dentre os recursos organizacionais, as pessoas e os recursos financeiros mereceram destaque.

Estes pilares foram determinados a partir da análise e construção de estudos de caso, assim como de exemplos e conceitos de referências clássicas da literatura de estratégia. ■

Referências bibliográficas

- BARTLET, C. A. e WOZNY, M. (2001), **Microsoft: Competing on Talent (A)**. Harvard Business School Publications, Boston, EUA, pp. 1-28.
- BIGNETTI, L. P. e PAIVA, E. L. (2001), «Estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica Brasileira». In 25.º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 16-19 Set., pp. 1-12. **Anais**, ANPAD, Campinas, Brasil.
- COLLINS, J. C. e PORRAS, J. I. (1998), **Feitas para Durar: Práticas Bem-Sucedidas de Empresas Visionárias**. Editora Rocco, Rio de Janeiro, Brasil.
- GHEMAWAT, P. (2000), **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Editora Bookman, Porto Alegre, Brasil.
- <http://www.honda.com>.
- <http://www.microsoft.com>.
- <http://www.southwest.com>.
- <http://www.ge.com>.
- <http://www.swatch.com>.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. (1989), «Strategic intention». *Harvard Business Review*, Boston, Maio-Junho.
- _____. (1995), **Competindo pelo Futuro**. Editora Campus, Rio de Janeiro, Brasil.
- KAY, J. (1993), **Foundations of Corporate Success**. Oxford University Press, Oxford, Reino Unido.
- _____; McKIERNAN, P. e FAULKNER, D. (2003), «The history of strategy and some thoughts about the future». In D. Faulkner e A. Campbell (org.), **Oxford Handbook of Strategy**. Oxford University Press, Oxford, Reino Unido, vol. 1 – «A strategy overview and competitive strategy».
- KELLEHER, H. (1997), «A culture of commitment». *Leader to leader*, vol. 4, pp. 20-24, Edição da Primavera.
- KIM, W. C. e MAUGBORGNE, R. (2005), **A Estratégia do Oceano Azul: Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante**. Elsevier, Rio de Janeiro, Brasil.
- KLEINER, A. (2003), «GE's next Workout». *Strategy+business*, n.º 33, pp. 1-5, Booz Allen Hamilton Inc.
- MILES, R. E. e SNOW, C. C. (1978), **Organizational Strategy, Structure and Process**. McGraw-Hill Book Company, EUA.
- MILLER, D. e WHITNEY, J. O. (1999), «Beyond strategy: Configuration as a pillar of competitive advantage». *Business Horizons*, vol. 42, pp. 5-17, Maio-Junho.
- MINTZBERG, H. (1973), «Strategy making in three modes». *California Management Review*, Califórnia, vol. 16, n.º 2, pp. 44-53.
- _____. (1994), **The Rise and Fall of Strategic Planning**. Free Press, Nova Iorque, EUA.
- _____; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. (2000), **Safári da Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento**. Editora Bookman, Porto Alegre, Brasil.
- _____; QUINN, J. B. (2001), **O Processo da Estratégia**. Editora Bookman, Porto Alegre, Brasil.
- MOON, Y. (2004), **The Birth of Swatch**. Harvard Business School Publications, Boston, EUA, pp. 1-15.
- PAPADAKIS, V. M. e BARWISE, P. (2002), «How much do CEO's and top managers matter in strategic decision making». *British Journal of Management*, vol. 13, pp. 83-95.
- PASCALE, R. (1984), «Perspectives on strategy: the real story behind Honda's success». *California Management Review*, Califórnia, vol. 26, n.º 3.

_____ (1996), «The Honda effect». *California Management Review*, Califórnia, vol. 38, n.º 4.

PORTER, M. (1986), **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência**. Editora Campus, Rio de Janeiro, Brasil.

_____ (1989), **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Editora Campus, Rio de Janeiro, Brasil.

_____ (1996), «What's strategy?». *Harvard Business Review*, Boston, pp. 61-78, Nov.-Dec.

REAVIS, C. (2000), **The Swatch Group: on Internet Time**. Harvard Business School Publications, Boston, EUA, pp. 1-18.

RUMELT, R. (1996), «The many faces of Honda». *California Management Review*, Califórnia, vol. 38, n.º 4, pp. 103-111.

QUINN, J. B. (1980), **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. Richard D. Irwin, Homewood, Illinois, EUA.

SERRA, F.; TORRES, M. C. e TORRES, A. (2002), **Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro Prático e Casos**. Reichmann &

Affonso Editores, Rio de Janeiro, Brasil.

_____ e VIEIRA, P. S. (2005), **Estudos de Casos: Como Redigir; Como Aplicar**. EditoraLab, Rio de Janeiro, Brasil.

STAUFER, D. (1997), «What you can learn about managing from Microsoft». *Harvard Management Update*, pp. 3-5.

VASCONCELOS, Flávio C. e CYRINO, Alvaro B. (2000), «Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional». *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, vol. 40, n.º 4, pp. 20-37, Out.-Dez.

VERGARA, S. C. (1997), **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. Editora Atlas, São Paulo, Brasil.

WHITTINGTON, R. (1993), **What is Strategy and Does it Matter?** Routledge, Londres, Reino Unido.

YIN, R. K. (2005), **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Editora Bookman, Porto Alegre, Brasil.

ZEHNDER, D. e NICHOLAS, G. (1994), **Hayek**. Harvard Business School, Boston, EUA, pp. 1-30.