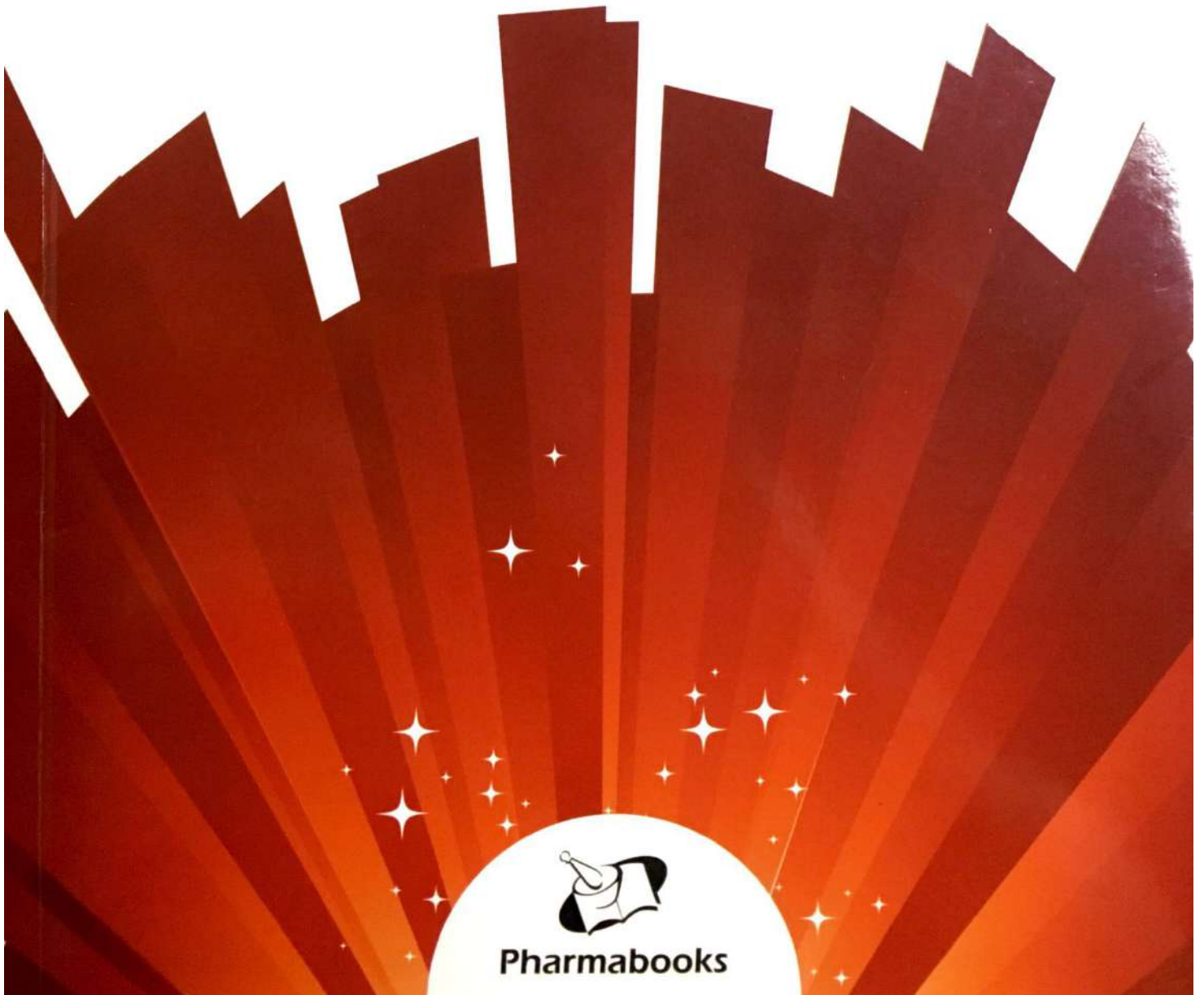


Cosmetologia & Empreendedorismo

Perspectivas para a Criação de
Novos Negócios

Gislaine Ricci Leonardi (*org.*)

Valéria Rueda Elias Spers (*org.*)



Copyright© 2015 by Pharmabooks Editora.

Todos os direitos reservados. É vedada a duplicação ou reprodução deste volume, no todo ou em parte, sob quaisquer formas ou por quaisquer meios (eletrônico, mecânico, gravação, fotocópia, ou outros), sem permissão expressa dos Autores e da Editora.

Organizadores:

Prof^a Dr^a Gislaine Ricci Leonardi

Prof^a Dr^a Valéria Rueda Elias Spers

Projeto Gráfico, Capa e Diagramação:

Equipe Pharmabooks

Revisão de texto:

Ana Lucia de Souza Hansen

Ilustrações:

Tamires Cristina Fernandes



Pharmabooks
Editora

Rua Prof. Rodolfo São Tiago, 32 – Belenzinho
São Paulo, SP 03059-050 – Brasil

tel (11) 3257 6200, fax 3257 6165
atendimento@pharmabooks.com.br
www.pharmabooks.com.br

Cosmetologia e Empreendedorismo: Perspectivas para a criação de Novos Negócios
Gislaine Ricci Leonardi; Valéria Rueda Elias Spers (organizadoras)

2015

ISBN-10: 85-89731-64-2

ISBN-13: 978-85-89731-64-5

Catálogo (CDD 668.5 - Tecnologia de Perfumes e Cosméticos)

Impresso no Brasil
Printed in Brazil

Gestão Estratégica

Eduardo Eugênio Spers

Ter o controle sobre as coisas e sobre o futuro é um instinto humano. O princípio da administração pressupõe o controle sobre recursos como pessoas, processos, dinheiro, informação e, mais recentemente, a ética e a sustentabilidade.

Este capítulo pretende dar uma visão geral, conceitual e aplicado sobre um aspecto relevante da gestão que é a estratégia. Além desta breve introdução, no primeiro item é contextualizado o conceito e o histórico da estratégia. No segundo, uma explicação sobre a necessidade de uma organização assumir e conscientizar-se sobre os pressupostos necessários para uma boa gestão estratégica. No terceiro item uma descrição das principais etapas da estratégia. No quarto item algumas considerações finais e, por fim, no quinto um exercício para assimilação do conteúdo aqui exposto.

24.1 Gestão Estratégica

Desde o início da administração científica no final do século XIX até a década de 1960, os modelos de gestão estavam voltados para a eficiência interna. Com a visão sistêmica a administração começa a se importar com o outro: principalmente o mercado e os concorrentes, além do governo. Na visão da Ecologia de Empresas só sobrevivem as empresas que forem mais adaptadas, ou seja, uma analogia aos conceitos de seleção natural proposta por Charles Darwin.

Na década de oitenta houve uma grande euforia para a utilização das chamadas ferramentas gerenciais. A maioria delas estava pautada na eficiência e no controle máximo. A reengenharia, por exemplo, pregava a eficiência do processo ao máximo, sem se importar com as pessoas ou com as relações humanas, vistas principalmente como barreiras para o sucesso de uma organização. Outra ferramenta muito difundida foi o planejamento estratégico. Nesta, o pressuposto fundamental é que seria possível ter o controle absoluto sobre os recursos necessários para atingir os objetivos estabelecidos e que a situação determinada na formulação da estratégia não mudaria muito ou ainda o que mudaria poderia ser prevista. Um dos defensores do planejamento estratégico neste período foi Mintzberg (1994). Porém, dado o fracasso dos rígidos planos plurianuais e estratégicos, a visão estática do planejamento estratégico foi substituído pela da gestão estratégica. O termo "planejamento estratégico" é

ainda substituído por Minstzberg pelo “pensar estratégico”.

A atual visão acrescenta o equilíbrio entre os aspectos econômicos, ambientais e sociais, ou seja, a sustentabilidade. É clara e cada vez mais intensa a perspectiva de que o papel e a sobrevivência das organizações passa pelo equilíbrio entre estas forças no presente e no futuro.

24.2 Pressupostos da Estratégia

Para ter uma mentalidade voltada para a estratégia é preciso que alguns pressupostos estejam presentes e disseminados em uma organização.

O primeiro pressuposto é o de ter a vontade de “criar um futuro desejável”. Estratégia implica em vencer etapas e acreditar que é possível determinar e fazer acontecer algo que desejamos hoje e que será alcançado somente no futuro. O segundo pressuposto é o de que o “ambiente importa”, ou seja, mesmo que a empresa consiga traçar uma excelente estratégia e gerenciar de forma eficiente os recursos internos, a empresa é um sistema aberto, sofrendo influência e principalmente sendo influenciada por fatores externos: entrada de um concorrente, alteração da taxa de juros e do câmbio, mudanças no comportamento do cliente, entre outras. Para North (1990), as empresas são os jogadores e o ambiente são as regras do jogo que podem ser formais (leis e normas) ou informais (tradição e costumes). O terceiro pressuposto é que existe sempre na estratégia a busca por uma “vantagem competitiva”, seja interna (de dentro da empresa para fora — modelo de recursos) ou externa (ganhos monopolísticos — de fora da empresa para dentro) conforme veremos a seguir na etapa da análise estratégica. Por fim, o quarto pressuposto, é o de que existe “incerteza”. Risco pressupõe a probabilidade de ocorrência de um acontecimento dentro de algo conhecido, mas a incerteza é algo que acontece sem a nossa experiência passada. É fácil *ex-post* criticarmos a estratégia da empresa, o difícil é *ex-ante* decidir sobre o futuro de uma organização como um todo.

24.3 Etapas da Gestão Estratégica

Praticamente quase que a totalidade dos livros sobre estratégia tem como base a estrutura de um planejamento estratégico que é uma forma tradicional de implementar a gestão estratégica em uma organização. O livro do Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), um dos mais utilizados como referência básica nos cursos de gestão, é um bom exemplo disso. A Figura 64 descreve resumidamente o resultado alcançado com cada uma das etapas.

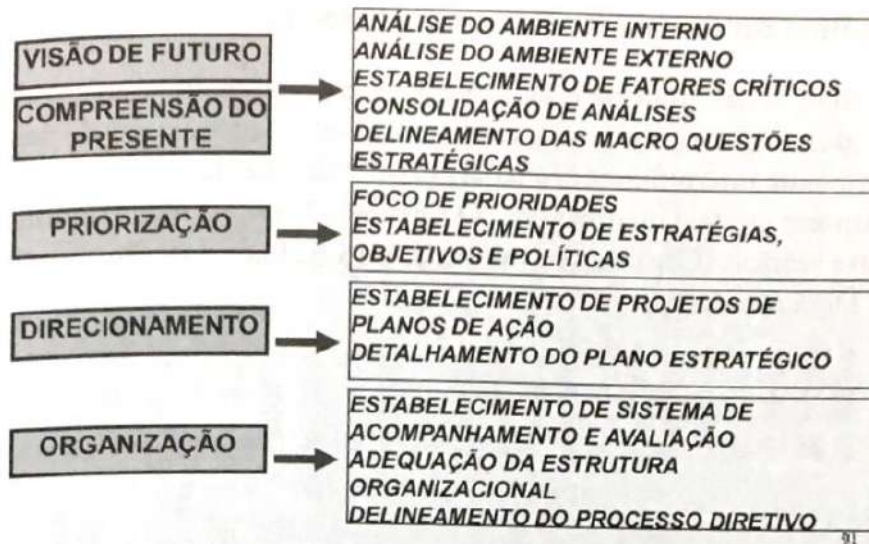


Figura 64. Etapas e resultados do planejamento estratégico.
Fonte: PENSA/FIA/USP).

A seguir são detalhadas as quatro principais etapas da gestão estratégica.

24.3.1 Caracterização do Negócio

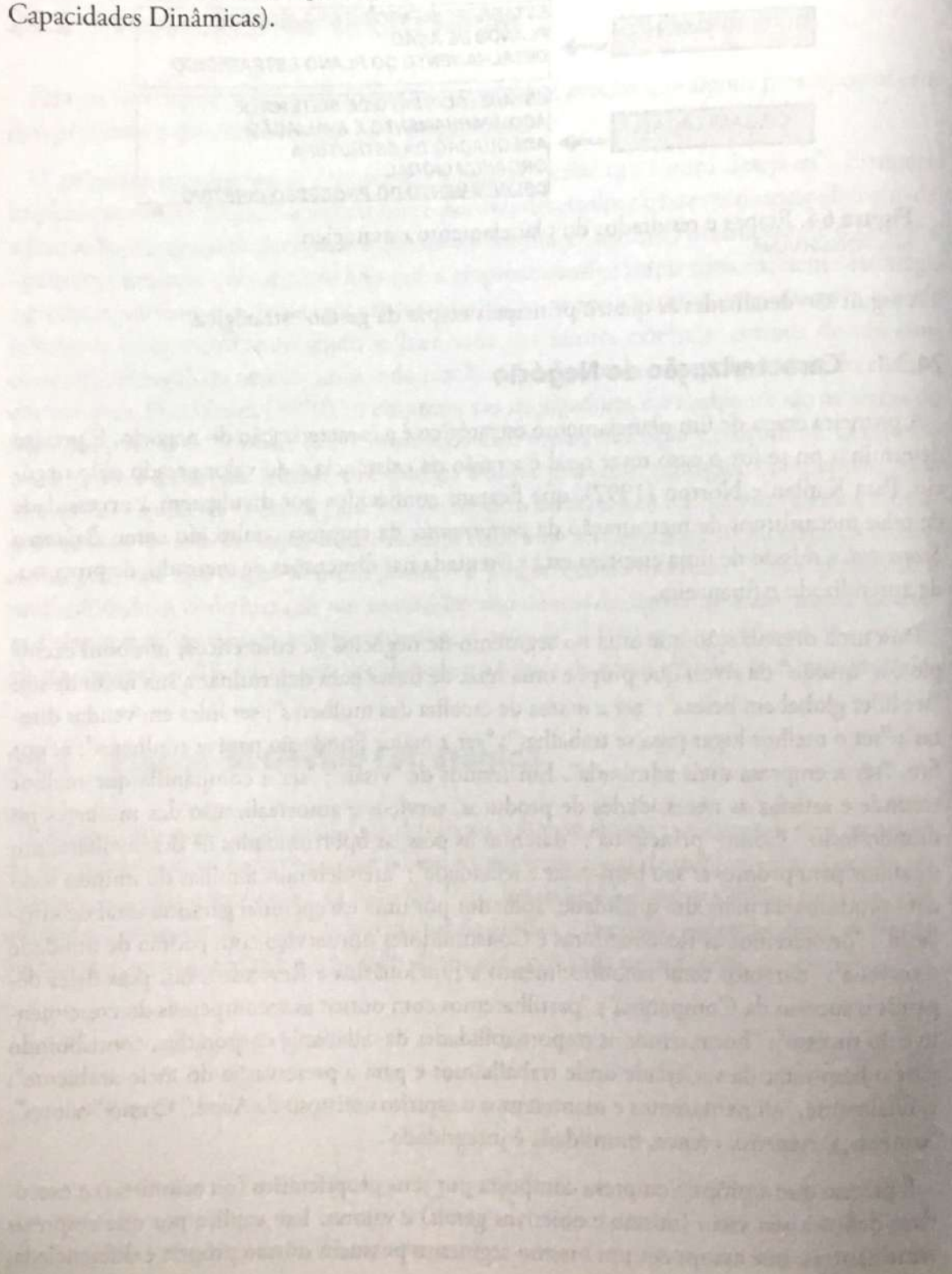
A primeira etapa de um planejamento estratégico é a caracterização do negócio. É preciso determinar ou se for o caso rever qual é a razão da existência e do valor gerado pelo negócio. Para Kaplan e Norton (1997), que ficaram conhecidos por divulgarem a necessidade de criar mecanismos de mensuração da *performance* da empresa conhecido como *Balanced Scorecard*, a missão de uma empresa está sustentada nas dimensões de mercado, de processo, de aprendizado e financeira.

Para uma organização que atua no segmento de negócios de cosméticos, um bom exemplo é a “missão” da Avon que propõe uma série de frases para determinar a sua razão de ser: “ser líder global em beleza”; “ser a marca de escolha das mulheres”; ser líder em vendas diretas”; “ser o melhor lugar para se trabalhar”; “ser a maior Fundação para as mulheres”; e, por fim, “ser a empresa mais admirada”. Em termos de “visão”: “ser a companhia que melhor entende e satisfaz as necessidades de produtos, serviços e autorrealização das mulheres no mundo todo.” Como “princípios”: “daremos às pessoas oportunidades de desenvolvimento e ganhos para promover seu bem-estar e felicidade”; “atenderemos famílias do mundo todo com produtos da mais alta qualidade, apoiados por uma excepcional garantia total de satisfação”; “prestaremos às Revendedoras e Consumidores um serviço com padrão de utilidade e cortesia”; “daremos total reconhecimento a funcionários e Revendedoras, pois deles depende o sucesso da Companhia”; “partilharemos com outros as recompensas do crescimento e do sucesso”; “honraremos as responsabilidades da cidadania corporativa, contribuindo para o bem-estar da sociedade onde trabalhamos e para a preservação do meio ambiente”; e, finalmente, “alimentaremos e manteremos o espírito amistoso da Avon.” Como “valores”: “confiança, respeito, crença, humildade e integridade”.

É preciso que a própria empresa composta por seus proprietários (ou acionistas) e executivos defina a sua visão (missão e objetivos gerais) e valores. Isso explica por que empresas semelhantes e que atuam em um mesmo segmento possuem missão própria e diferenciada.

24.3.2 Análise do Ambiente Externo e Interno

Para os estudiosos da estratégia e da vantagem competitiva uma empresa terá retornos superiores ao dos seus concorrentes se conseguir obter esta vantagem de dentro para fora (análise do ambiente interno) ou de fora para dentro (análise do ambiente externo) baseada em um pressuposto estático ou dinâmico. O Quadro 11 resume alguns autores destas principais correntes teóricas (Organização Industrial ou OI, Recursos, Processos de Mercado e Capacidades Dinâmicas).



Quadro 11. Fontes explicativas para a vantagem competitiva.

Dimensões	Organização Industrial	Recursos	Processos de Mercado	Capacidades Dinâmicas
Unidade de análise	Indústria	Estoques de recursos e competências específicas	Dinâmica do mercado, ciclos de criação e destruição, inovação, imitação e seleção	Processos e rotinas organizacionais; fluxos de recursos, competências específicas
Concepção da firma	Função técnica de produção Conjunto de atividades complementares	Conjunto estável de recursos, competências e capacidades	Empreendedora: produção de inovações, criação do conhecimento	Conjunto evolutivo de recursos, competências e capacidades
Natureza da vantagem competitiva	Sustentável, fundada no exercício de situações de quase-monopólio	Sustentável, fundada sobre recursos estáveis Rendas ricardianas	Transitória e cíclica, fundada em rendas de empreendedor	Sustentável, fundada sobre recursos de evolução Rendas ricardianas e de empreendedor
Fonte da vantagem competitiva	Atratividade e posicionamento da firma na indústria	Acesso privilegiado a recursos únicos de difícil imitação	Inovação e “destruição criadora”	Rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos da firma
Estratégia	Orientada para o conteúdo Abordagem racional “de fora para dentro” (<i>outside-in</i>) Procura de indústrias atrativas, busca do posicionamento ideal na indústria e defesa dessa posição pela construção de barreiras à concorrência	Orientada para o conteúdo Abordagem racional “de dentro para fora” (<i>inside-out</i>) Desenvolvimento e exploração de competências existentes	Orientada para o processo Procura contínua de oportunidades de inovação Esforços de imitação das inovações bem-sucedidas	Orientada para o processo e o conteúdo Interação entre competências e oportunidades do mercado Reconfiguração de competências e <i>know-how</i> Racionalidade limitada, incerteza, complexidade e conflito
Fundadores	E. Mason J. S. Bain	P. Selznick E. Penrose K. Andrews	L. Mises F. Hayek J. Schumpeter	D. Teece R. Nelson S. Winter
Autores representativos	M. Porter P. Ghemawat C. Shapiro	R. Rumelt B. Wernerfelt J. B. Barney M. Peteraf	R. Jacobson R. D’Aveni	D. Teece, G. Pisano e A. Shuen C. K. Prahalad e G. Hamel I. Dierickx e K. Cool R. Amit e P. Shoemaker R. Sanchez, A. Heene e H. Thomas

Fonte: Adaptado de TEECE, David; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, Aug., 1997, p. 509-533.

Do ponto de vista prático é preciso operacionalizar a análise externa e interna. Diante da complexidade e variedade de pressupostos e teorias, descrevemos a seguir dois modelos estáticos: um interno (o VRIS) e o outro externo (o das cinco forças competitivas de PORTER). No contexto da gestão é muito comum o uso de modelos que são simplificações de uma realidade complexa, já que as variáveis que influenciam são muitas e dinâmicas.

Para a análise interna Barney (1991) propõe quatro elementos de análise do ambiente interno. Primeiro é preciso definir o que é *Valioso* (V) para uma organização. Por exemplo, para uma organização que fabrica perfumes os equipamentos novos de fabricação são valiosos, pois permitem um custo menor. Porém, podem não ser *Raros* (R) se outras empresas também tiverem acesso aos mesmos equipamentos. Ter como funcionário um excelente especialista em fragrâncias pode ser Raro e *Difícil de Imitar* (I). Caso não seja possível substituí-lo (*Substituível* (S)), é um risco para a vantagem competitiva da empresa no futuro. Podemos supor então que uma fórmula de fragrância de sucesso e exclusiva desenvolvida e guardada em segredo pode atender aos quatro elementos propostos por Barney.

Para a análise externa abordaremos a visão de Porter (1998) que tem como fundamento os ganhos monopolísticos da teoria microeconômica neoclássica. Para Porter são cinco forças competitivas que devem ser analisadas por uma empresa ou indústria. A primeira — não necessariamente significa a mais importante, pois depende da característica e da estrutura da indústria — são os entrantes. *Entrantes* são empresas de outros setores ou de outras regiões que se instalam em determinada indústria. Como exemplo, empresas produtoras de cosméticos de outros países que desejam entrar no Brasil ou empresas da área química que decidem produzir cosméticos também. *Substitutos* são produtos ou serviços de outras indústrias que atendem a mesma necessidade. Por exemplo, o colágeno abre uma nova oportunidade para as empresas alimentícias explorarem parcela dos ganhos da indústria de cosméticos com produtos denominados de nutricosmético.

O “poder de barganha dos fornecedores e dos compradores” são mais duas das forças competitivas. Fornecedores podem se unir e exigir preços e condições de pagamento mais satisfatórias ao ganharem poder de negociação ao oferecerem volumes maiores. Da mesma forma compradores podem ganhar descontos por meio dos sites de compra coletiva. Por fim, quanto mais padronizadas forem as empresas de um segmento em termos de estrutura e produto oferecido, por exemplo, maior será a “concorrência”, última força do modelo. Avaliar estas forças e determinar as estratégias de defesa e ataque são necessárias para uma empresa sobreviver ou mesmo gerar vantagem competitiva de fora para dentro.

24.3.3 Formulação Estratégica

Determinada a razão de ser da empresa e realizada a análise dos ambientes internos e externos é preciso formular ou operacionalizar a estratégia. Uma maneira de determinar quais são as estratégias a serem seguidas é a análise SWOT, citado no Capítulo 23: pontos fortes (*Strong*), pontos fracos (*Weak*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*). Da análise interna da organização são identificadas as estratégias baseadas nos pontos fracos e da análise externa as estratégias derivadas das oportunidades e ameaças do ambiente.

Em geral o número de estratégias é maior do que a capacidade da empresa operacionalizar e gerir. Algo parecido com as promessas que pensamos no final do ano e que poucas se

concretizam. Alguns ainda afirmam que a quantidade de estratégias e inversamente proporcional a capacidade delas realmente serem implementadas. Portanto, é necessário priorizar ou saber o que não fazer. Existem diversas formas de fazer este processo, seja por votação aberta, reuniões do conselho ou sócios da empresa, contratação de empresas de consultoria, ou ainda uma junção ou adaptação destas (Figura 65).

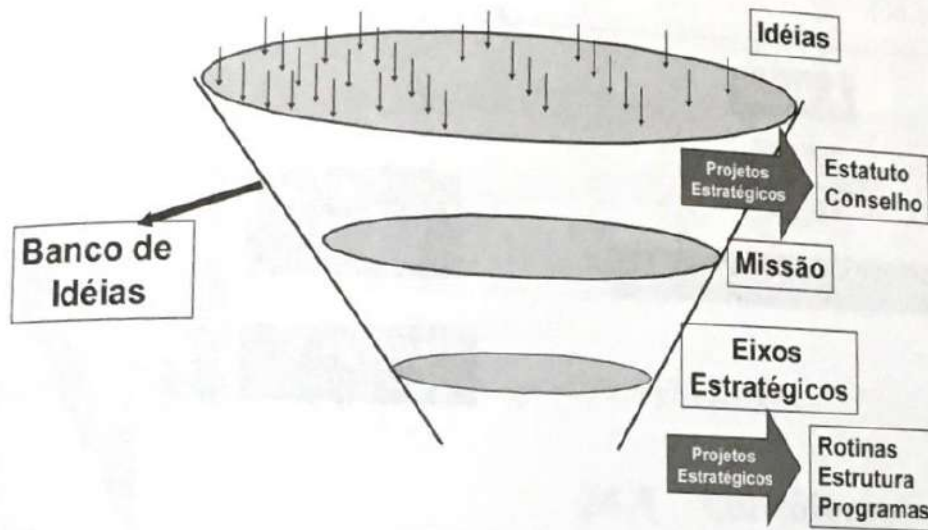


Figura 65. Processo de priorização das estratégias.

Fonte: PENSA/FIA/USP).

O importante é que o número resultante de estratégias não exceda a capacidade da empresa em gerenciar os projetos em termos de rotinas e atividades. Por terem valor as ideias descartadas no momento são guardadas no “banco de ideias” para serem futuramente implementadas.

As estratégias a serem implementadas são portanto organizadas em atividades que compõe o projeto estratégico. O Quadro 12 ilustra os componentes de um projeto padrão.

- | |
|---------------------------|
| 1. Título |
| 2. Coodenador e equipe |
| 3. Objetivo |
| 4. Justificativa |
| 5. Escopo (ações básicas) |
| 6. Atividades |
| 7. Fluxograma |
| 8. Cronograma |
| 9. Pontos de Controle |
| 10. Indicadores |
| 11. Orçamento |

Fonte: PENSA/FIA/USP).

Quadro 12. Itens componentes de um projeto estratégico.

Existem diversas formas, técnicas, *softwares* e metodologias. O cronograma, por exemplo, pode ser determinado pela identificação das atividades necessárias para o cumprimento dos objetivos aleatoriamente. Estas atividades são escritas em um pedaço de papel e depois colocadas em ordem crescente de tempo. Em seguida se percorre o sentido inverso perguntado “para se cumprir esta atividade, que atividade seria necessária antes?”. Por se tratar de um assunto específico não trataremos do detalhamento do projeto neste capítulo.

24.3.4 Implementação e Controle da Estratégia

A implementação da estratégia depende do sucesso e da qualidade da informação obtida nas etapas anteriores. A partir da análise, várias hipóteses são identificadas. Por um processo de priorização as estratégias básicas são definidas, bem como uma arquitetura organizacional (Figura 66).

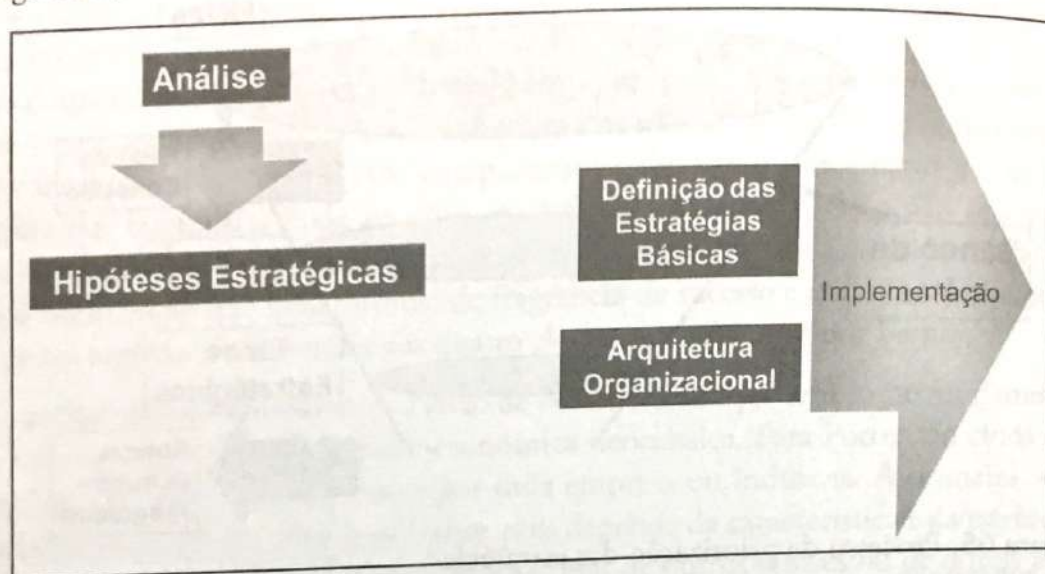
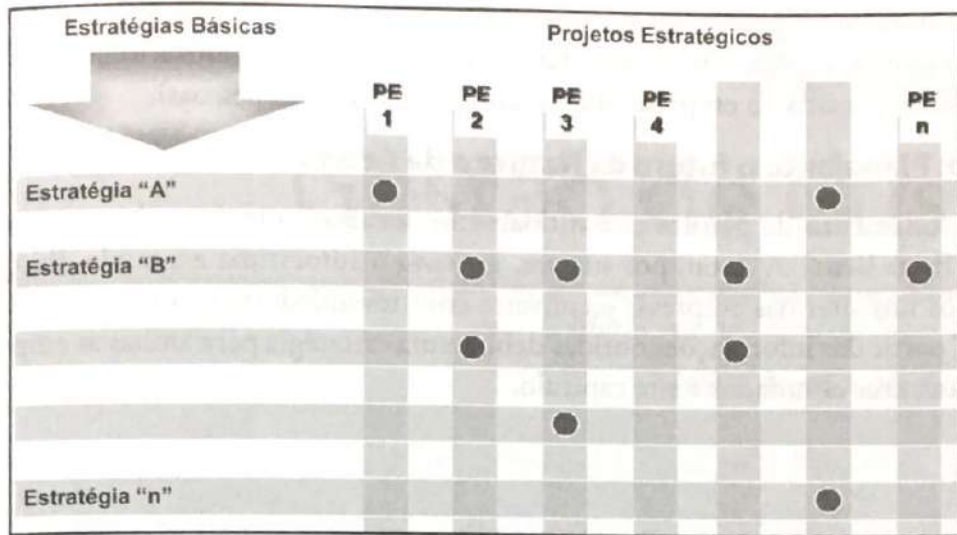


Figura 66. Implementação e Organização da Estratégia.

Fonte: PENSA/FIA/USP.

Esta “arquitetura organizacional” é definida especificamente para as estratégias a serem implementadas. Por exemplo, o diretor de Recursos Humanos, além das suas atividades, funções e rotinas diárias, deverá reservar um número de horas para que a estratégia se concretize. Sem isso, o risco de as atividades atuais substituírem as atividades necessárias a estratégia é significativo. É instintivo deixarmos atividades que repercutem só no futuro para depois.

No caso de organizações mais complexas é preciso determinar a **matriz estratégica** cruzando os projetos estratégicos com as estratégias básicas. Isso permite evitar que algumas atividades sejam repetidas em mais de um projeto (Figura 67). Os círculos indicam a relação dos projetos com as estratégias. Todo projeto deve ter relação com alguma estratégia e toda estratégia deve ter, pelo menos, um projeto a ela associado.



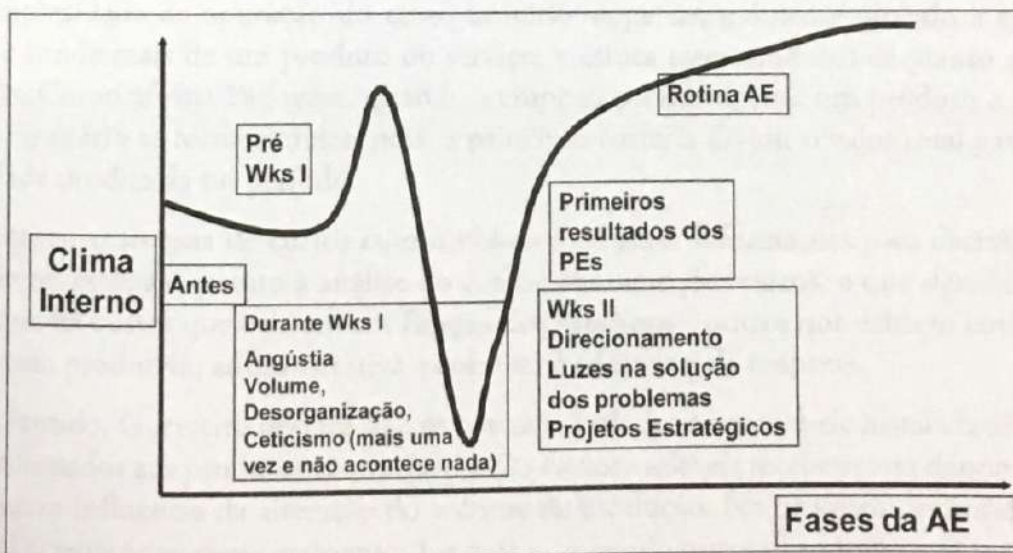
Fonte: PENSA/FIA/USP).

Figura 67. Matriz Estratégica: Projetos *versus* Estratégias Básicas.

24.4 Considerações Finais

A gestão estratégica não é a solução para todos os problemas da empresa. Mais do que conseguir alcançar os objetivos de um futuro desejável, ele permite a empresa avaliar e refletir sobre sua razão de ser e agir de maneira proativa.

Estratégia não é uma tarefa fácil e exige tempo, dedicação e persistência. A Figura 68 ilustra o que seria o comportamento do clima organizacional na condução de um planejamento estratégico.



Wks = Workshops ou reuniões de trabalho

AE = Administração Estratégica

Figura 68. Clima organizacional no processo de planejamento estratégico.

Fonte: PENSA/FIA/USP).

Para que uma estratégia seja operacionalizada e conduzida em sucesso é preciso equilibrar, além de objetivos, o poder (interesse) das pessoas e a cultura organizacional (consequência da experiência passada da empresa, do seu ambiente e de suas pessoas).

Exercício: Planejando o futuro da Natura e da Avon

O posicionamento da Natura está nitidamente focado no meio ambiente e sua missão no "Bem Estar Bem". A Avon, por sua vez, expressa a autoestima e a saúde. Busque dados secundários nos sites das empresas e converse com revendedores e consumidores das duas marcas. A partir das informações obtidas defina uma estratégia para ambas as empresas com base nos assuntos abordados neste capítulo.

