

Estratégia garante desempenho em fases turbulentas

Estudo mostra que a orientação estratégica das empresas é o fator que mais positivamente influi em seu desempenho quando as condições macroeconômicas são desfavoráveis. Por Alexandre Teixeira Dias, Carlos Alberto Gonçalves, Karina Andréa Pereira Garcia

O período entre 1996 e 2001 foi caracterizado por eventos com significativas alterações nos cenários macroeconômicos nacional e mundial. Questões interessantes para averiguações surgiram, como: qual foi o desempenho das empresas brasileiras nesse período? Que fatores influenciaram esse desempenho? Tiveram melhor desempenho as empresas com orientação estratégica? Ou destacaram-se as pertencentes a setores de atividade com ambiente competitivo mais favorável?

Estudamos o desempenho de 342 empresas brasileiras manufatureiras de capital aberto com receita anual superior a R\$ 10 milhões no contexto macroeconômico desse período turbulento, analisando seu ambiente competitivo e sua orientação estratégica, com fontes de informação secundárias. Ao buscarmos respostas a essas questões, aplicamos neste estudo um modelo estrutural, também estudado por autores norte-americanos dedicados ao desafio de analisar o desempenho estratégico, como Venkatraman. Desenvolvemos adaptações teóricas específicas para o modelo em função de ajustes de modelos já testados para esse fim (*veja quadro na página 4*).

O estudo nos permitiu concluir que a dimensão "orientação estratégica" é, sim, o fator que apresenta maior influência no desempenho positivo de uma empresa, inclusive em comparação com o ambiente competitivo. Outra constatação decorrente da análise de nossa amostra foi que, dentro da orientação estratégica, o indicador gestão de custos se apresentou como o mais significativo, diferentemente da gestão de risco, que era a suposição inicial intuitiva dos pesquisadores. Em outras palavras, empresas com maior capacidade de implementar estratégias e com maior capacidade de gerenciar custos foram as que tiveram o melhor desempenho nas circunstâncias estudadas.

E como o ambiente competitivo em que se inseriam tais empresas contribuiu para seu desempenho? Destacaram-se as companhias atuantes em ambientes em que havia maior "dinamismo" ou seja, aquele em que o PIB do subsetor crescera mais do que o PIB do País e não as daqueles setores onde a concorrência era mais forte.

Diante disso, nossa conclusão é uma só: recomendar que as empresas dirijam cada vez mais seus esforços e recursos para a dimensão da orientação estratégica.

A turbulência dos anos 90

A década focalizada neste estudo foi caracterizada, no Brasil, pela transição de um regime de protecionismo de mercado para a intensificação das importações, levando as empresas atuantes no mercado brasileiro a enfrentar a concorrência dos produtos provenientes de regiões que há muito praticam uma política de incentivo à capacitação tecnológica e desenvolvimento de produtos. Alguns aspectos se destacam na caracterização desse período, principalmente a partir de 1995: (1) baixo nível de inflação, comparativamente a períodos anteriores da história econômica do país; (2) alto desequilíbrio das contas públicas; (3) o efeito da abertura comercial nas taxas de câmbio; e (4) o resultado da conta corrente.

A redução dos níveis de inflação se deveu às medidas econômicas adotadas pelo governo federal com a implementação do Plano Real a partir de 1994. Já a variação dos gastos públicos tem sua origem no aumento do número de aposentados, no reajuste nominal de 43% do salário mínimo refletido em sua integralidade nos benefícios previdenciários pagos pelo INSS, no aumento do gasto com programas do governo federal e na situação fiscal cada vez mais deteriorada dos Estados.

Em relação à política cambial, a redução das tarifas de importação a partir de 1991, com o reflexo da valorização nominal da taxa de câmbio, provocou significativa reversão dos resultados da balança comercial, que apresentou continuamente déficit no período 1995-1998. A partir de 1995, em seguida à crise do México, ocorrida no final de 1994, o governo federal buscou ajustar a taxa de câmbio à variação do IPA (Índice de Preços no Atacado), política essa mantida nos anos de 1996 e 1997. A desvalorização gradual da taxa de câmbio, a taxas nominais de cerca de 0,6% ao mês em 1998, caracterizando uma relativa estabilidade da política cambial, teve como resultado a instabilidade das taxas de juros, com significativas altas ocorridas em março de 1995 (crise financeira do México), novembro de 1997 (crise da Ásia) e setembro de 1998 (crise da Rússia).

Em consequência da variação da taxa de juros, o nível de atividade medido pelo índice de produção industrial apresentou acentuadas oscilações queda de 13% após a crise do México, 7% após a crise asiática e 6% após a crise russa, sendo observada uma perda de dinamismo do setor produtivo, expressa pela redução da média de crescimento da economia do patamar de 5,4% ao ano no biênio 1993-1994 para 3,6% ao ano em 1995-1997 e para 0,2% em 1998.

Em dezembro de 1999, observa-se uma recuperação dos índices da produção industrial de 8,8%, comparativamente ao mesmo mês do ano 1998, quando foi apurado o pior desempenho no período de janeiro de 1997 a dezembro de 1999. No entanto, no decorrer de 1999, identifica-se uma queda acumulada de 0,7% da produção industrial, apesar dos níveis gerais próximos aos de outubro de 1997, o mais alto da série 1997-1999 (IPEA, 2000).

Quanto ao período 2000-2001, observa-se um incremento de 1,4% na produção industrial, na indústria geral, fortemente influenciado pelo desempenho dos setores automobilístico (alta de 6,6%) e de óleo diesel (alta de 6,2%), apesar da redução de 4,1% na produção de aço.

Em 2001, observa-se uma mudança no clima macroeconômico, a partir do mês de junho, quando ocorrem o racionamento de energia elétrica e o aumento das taxas de juros, no âmbito interno nacional, e os atentados terroristas de 11 de setembro, nos

EUA, com grande influência no ambiente político e econômico externo (dados do IPEA, 2002).

Ainda em relação a 2001, a balança comercial apresentou superávit de US\$ 2,6 bilhões o primeiro desde 1994, sendo que tal resultado tem suas origens na redução de 12,6% do nível de importações no comparativo entre segundo semestre de 2001 e segundo semestre de 2000, quando a importação de bens intermediários foi responsável por mais de 60% dessa redução, em virtude da redução do nível de atividade industrial.

No tocante às exportações, identifica-se um crescimento de 5,7% em 2001, com destaque para as exportações de produtos básicos (22,1%), a queda de 3% dos produtos semimanufaturados e o incremento de 1,2% nos manufaturados (IPEA, 2002).

A orientação estratégica e o ambiente competitivo

Na busca pela prosperidade em seu ambiente competitivo de atuação, as organizações necessitam de um referencial para ações futuras que lhes permitam:

- estabelecer uma estrutura interna capacitada a atender seus objetivos de desempenho, bem como de monitorar as ações da concorrência;
- antecipar os movimentos da concorrência e a perspectiva de clientes e fornecedores;
- antecipar os movimentos da concorrência e a perspectiva de clientes e fornecedores;
- atuar de forma preventiva, evitando ataques às posições já conquistadas;
- agir proativamente, visando inovações e conquistas de novas posições.

As estratégias organizacionais são a "condenação" da vigilância constante e das ações sistemáticas para atender e dar respostas efetivas a esse referencial. Podem ser classificadas em "formuladas", "planejadas", "implementadas" e "avaliadas" as duas primeiras baseadas em experiência, curvas de aprendizagem e de conhecimento, criatividade e inovação, tendo um formato mais livre. As demais atuam segundo princípios *quasi*-axiomas, objetivos e ideologias da organização, e abordam as intenções dos gestores em termos de ações e políticas, ao decidirem os caminhos estratégicos da organização.

As estratégias implementadas, por sua vez, subdividem-se em duas: deliberadas e emergentes, conforme proposto por Henry Mintzberg. Quando são a efetivação das proposições definidas anteriormente pela organização, no tocante à realização das metas organizacionais, elas podem ser chamadas de "estratégias deliberadas". Quando se necessita ajustar condições não planejadas, mudanças em cursos de ação ou não seguem um planejamento, são denominadas "emergentes".

O foco de análise dessa pesquisa são as estratégias implementadas, uma vez que o objetivo foi identificar os fatores que influenciam o desempenho das empresas atuantes em um ambiente turbulento. Aqui as estratégias implementadas não foram distinguidas entre deliberadas e emergentes.

Quanto ao ambiente competitivo, o gestor de uma empresa deve estar atento aos menores sinais de mudanças nele observados, agindo de forma a projetar cenários e estabelecer um plano de ação que permita ajustar os rumos para não ser pego de surpresa, seja por ameaças, que podem custar a continuidade da organização, seja por oportunidades, que podem lhe valer uma posição de mercado favorável.

Caso uma empresa opte por esperar até que as informações disponíveis se mostrem adequadas à utilização no planejamento estratégico, surpresas podem advir do ambiente externo de forma intensa, ao passo que, se a organização fizer uso de informações não confiáveis ou sem o devido embasamento, pode ocorrer de seu conteúdo não ser dotado de qualidade suficiente para aplicação no planejamento.

O modelo teórico do estudo



O modelo base de confirmação do estudo é composto pelas dimensões, respectivas categorias e expressões, abordadas a seguir, sendo considerados os aspectos relacionados ao desempenho (DESEMP) da organização e seu relacionamento com o ambiente competitivo (AMB) e a orientação estratégica (ORIENT) da empresa, os quais são influenciados pelo contexto macroeconômico (CONT).

O desempenho é definido com base nas categorias participação no mercado (MS) e rentabilidade (ROA). Já o contexto é mensurado em função dos condicionantes macroeconômicos expressos pelo setor (SETOR), relativo ao desempenho anual do setor de atividade como um todo, do subsetor (SSETOR), referente ao desempenho anual do subsetor, e do desempenho anual da própria empresa (FIRMA).

Quanto ao ambiente competitivo (AMB), esse é abordado por meio de suas características de dinamismo (DIN) variação do PIB do setor ou subsetor, comparada à variação do PIB do país e rivalidade (RIV) relação entre o número de concorrentes no subsetor e o total de empresas atuantes no setor pesquisado, o que levou a pesquisa a incluir os concorrentes potenciais.

A orientação estratégica (ORIENT) é identificada pelo relacionamento entre as variáveis: postura defensiva ou prospectiva (GC) reflete o comportamento dos gestores, mensurado em relação à ênfase dada à redução de custos; foco no longo ou curto prazo (FOCO); e exposição ao risco (ER1 e ER2) risco incorrido pela empresa refletido nas decisões acerca da alocação de recursos, em detrimento de retornos financeiros.

Análise e interpretação de dados

Os dados relativos às organizações atuantes no setor selecionado para estudo foram coletados por meio da seleção, no banco de dados Economática®, das empresas que atendem os critérios a seguir apresentados. Os casos foram identificados e as variáveis selecionadas período a período, visando garantir a qualidade dos dados e a integridade da amostra.

Quanto a informações setoriais, os dados relativos ao PIB nacional, ao desempenho do setor, dos subsetores em análise e à quantidade de empresas atuantes no setor analisado, todos em base anual, foram obtidos no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), fazendo uso de consulta direta à base de dados disponibilizada pela instituição em seu *site*. Os dados foram tabulados.

Quanto aos critérios de seleção das empresas incluídas na base de dados, foram definidas como unidades de análise, para a realização do estudo, empresas brasileiras de capital aberto, ativas no período 1996 a 2001, inseridas na categoria "Indústria Manufatureira", que apresentaram receita bruta anual positiva e maior que R\$ 10 milhões e lucro líquido positivo nos anos analisados. Quem quiser mais informações sobre o estudo pode solicitá-las a seus autores pelos *e-mails* alexandretdias@yahoo.com.br, carlos@face.ufmg.br e karinacoleta@hotmail.com. ●

Alexandre Teixeira Dias é consultor da Fundação Dom Cabral (FDC), mestre em ciências em administração pela escola de administração da Universidade Federal de Minas Gerais (Cepead-UFMG) e atualmente faz doutorado pela mesma instituição. Suas áreas de interesse de pesquisa são mensuração de competência estratégica de empresas e pesquisa de posicionamento mercadológico.

Carlos Alberto Gonçalves é professor da faculdade de administração da Fundação Mineira de Educação e Cultura (FACE-Fumec) e doutor em administração pela Universidade de São Paulo. Suas áreas de interesse de pesquisa são teorias sobre estratégia competitiva, mensuração de inteligência competitiva das organizações e desempenho mercadológico de empresas.

Karina Andréa Pereira Garcia é pesquisadora associada ao Núcleo de Pesquisa em Mercadologia e Estratégia do Cepead-UFMG. Suas áreas de interesse são liderança e formação de líderes para organizações em economias de mercado e desempenho mercadológico de empresas.