



Revista Base (Administração e Contabilidade)

da UNISINOS

E-ISSN: 1984-8196

cd@unisinos.br

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Brasil

ZANELA SACCOL, AMAROLINDA; DIEHL, CARLOS A.

UMA TRAJETÓRIA EM ESTRATÉGIA: ENTREVISTA COM O PROFESSOR ASTOR HEXSEL

Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, vol. 8, núm. 1, enero-marzo, 2011, pp.

105-108

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

São Leopoldo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228645009>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## COMENTÁRIO

# UMA TRAJETÓRIA EM ESTRATÉGIA: ENTREVISTA COM O PROFESSOR ASTOR HEXSEL

**A CAREER IN STRATEGY: AN INTERVIEW WITH PROFESSOR ASTOR HEXSEL**

**AMAROLINDA ZANELA SACCOL**

aczanelaa@unisinos.br

**CARLOS A. DIEHL**

cd@unisinos.br

### APRESENTAÇÃO

O professor Astor Hexsel é graduado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1964), mestre em *Business Administration* pela Michigan State University (1966) e doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (1993). Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), influenciou a formação em marketing e estratégia de muitos acadêmicos e é um intelectual com ampla visão de mundo e de mercado. Nesta entrevista, o professor Astor compartilha conosco alguns dos conhecimentos acumulados ao longo de sua carreira acadêmica, especialmente seu foco em Estratégia.

### O DESENVOLVIMENTO DA ÁREA DE ESTRATÉGIA

Considerando a sua experiência acadêmica, o senhor poderia comentar alguns dos principais aspectos da evolução dos estudos de estratégia na academia nas últimas décadas, especialmente no Brasil?

**Astor Hexsel:** Os estudos em estratégia no Brasil, e de administração em geral, surgiram marcadamente influenciados pela produção acadêmica norte-americana. O livro de Ansoff (1995) sobre Estratégia Corporativa, lançado em 1965 nos Estados Unidos, foi um dos primeiros a tratar do tema de forma abrangente e organizada. Na década de setenta, quase que como um *tsunami*, aparece a matriz BCG, criada e difundida pelo Boston Consulting Group<sup>1</sup>, no exterior e no Brasil. Essa matriz analisa a posição relativa de um negócio em relação ao seu maior concorrente e as perspectivas de crescimento considerando um portfólio de negócio e seu ciclo de vida. Com o tempo, o modelo BCG foi se transformando em outros modelos e também diminuindo sua importância. Sempre preocupados com a adaptação dessas ferramentas à situação brasileira, eu e meu amigo professor Fernando Luce escrevemos um artigo, publicado na Rausp (*Revista de Administração da USP*; Hexsel e Luce, 1989), indicando como isto poderia ser feito. Chamávamos atenção para o fato de que o seu foco era permitir uma análise estratégica em grandes corporações com diversos

<sup>1</sup> Disponível em: <http://www.bcg.com/>.

tipos de negócio, o que não era a realidade da maioria das organizações brasileiras na época.

Já no final da década de 70 e início da década de 80, temos a obra de Michael Porter sobre Estratégia Competitiva (Porter, 1980). Muitos analistas afirmam que Porter trouxe "conteúdo à estratégia", uma vez que define as chamadas estratégias genéricas (competição por custos, diferenciação ou estratégia de foco). Além disso, ele aborda as principais forças competitivas em uma indústria, por meio do seu modelo das Cinco Forças. Destaque-se que a obra do Porter é mal entendida por muitos acadêmicos, pois entendem que o autor, com a análise da indústria, traz unicamente a visão externa na formulação estratégica. Isso muitas vezes é colocado em contraposição a abordagens consideradas mais internas, como a chamada VBR, ou Visão Baseada em Recursos, que analisa o papel das capacidades organizacionais como condutoras da estratégia e que viria a ser muito difundida na década seguinte (anos 90)<sup>2</sup>. Entretanto, Porter não ignora a análise interna da estratégia, pois, em 1985, ele analisa a cadeia de valor da empresa e como a organização pode buscar desenvolver sua vantagem competitiva.

A VBR, que é outra abordagem estratégica difundida na sequência e que se salienta hoje na academia, como toda inovação, por vezes leva créditos extras a respeito do chamado "olhar interno" sobre a organização, o que deve ser relativizado.

Um autor que também merece destaque no campo da Estratégia é Mintzberg<sup>3</sup>, que traz uma crítica muito importante. Ele questiona o planejamento estruturado – uma série de boxes que devem ser preenchidos em sequência – e aborda a estratégia como processo. Enfatiza a complexidade da estratégia, que demanda tempo para ser pensada. Segundo o autor, não é em uma curta reunião dos principais executivos em um final de semana que se pode definir o principal conteúdo do planejamento estratégico, como criar valor. É difícil para a empresa fazer escolhas, definir *trade-offs* entre as posições de custo e de valor percebido em poucas horas.

## DIFICULDADE PARA SE POSICIONAR E FAZER ESCOLHAS

E quanto à estratégia na atualidade, quais são os principais desafios que, na sua visão, são enfrentados pelas empresas brasileiras?

**Astor Hexsel:** Fazendo um gancho com a resposta anterior, saliento que a definição de um posicionamento vantajoso é complexo e, em geral, vai se fazendo ao longo dos anos. Sempre costumo recomendar aos meus alunos que tenham sempre muita "consideração" com os empresários, pois há muitas dificuldades para se tomar decisões estratégicas. Para exemplificar a dificuldade presente nas escolhas, eu costumo perguntar aos alunos: "O que o seu chefe está sempre pedindo

a você?" – e, na verdade, eles pedem tudo: para reduzir custos cada vez mais, atender ao cliente com cortesia, melhorar a qualidade, de tal forma que não seja necessário fazer *trade-offs* entre a posição em custo e diferenciação. Via de regra isso é um problema, pois, em geral, é muito difícil melhor qualificar a oferta sem um aumento de custo. Eles não querem fazer escolhas porque isto envolve um maior risco.

Em situações oligopolistas, por exemplo, há empresas que podem se manter por um bom tempo, sem fazer uma escolha clara. Contudo, com o passar do tempo isto se torna uma ameaça se novos concorrentes entrarem no mercado com um posicionamento claramente definido. Um exemplo disso foi a trajetória do supermercado Real, empresa dominante em Porto Alegre nos anos setenta. Não havia uma escolha estratégica clara para priorizar custo ou diferenciação, e a empresa tinha sucesso, dadas as circunstâncias do mercado e da concorrência. Entretanto, quando a rede Zaffari entrou no mercado com uma oferta que foi se tornando claramente mais qualificada, a empresa não conseguiu sair do dilema "custo ou diferenciação" – certamente um dos motivos que a levaram ao fracasso. A saída encontrada foi criar uma rede que competia por custo/preço e outra por diferenciação, mantendo algumas atividades comuns, o que não deu certo. Adicionalmente, deve ser dito que este tipo de definição não é fácil, principalmente se a empresa teve sucesso em anos passados.

## O COMPROMETIMENTO COM DETERMINADA ESTRATÉGIA

Muitas vezes, comprometimento feito no passado quanto aos processos de produção, investimentos, estrutura de custos, marca e ainda outras limitam o leque de opções no presente. Um exemplo disso foi a Varig. Uma ótima companhia, que se distinguia de seus concorrentes em serviços, embora praticasse o mesmo preço, por determinação governamental. Com o passar dos anos, foi tendo seus custos aumentados, especialmente pelo sistema de benefícios previdenciários que adotou. Como ela operava em um setor regulamentado quanto ao número de empresas, horários e preços das passagens, estava protegida de uma situação de forte intensidade competitiva. Quando houve a desregulamentação do setor, a empresa não conseguiu enfrentar os novos entrantes, que, com uma estrutura menor, conseguiam praticar preços mais baixos. O comprometimento feito no passado com uma estrutura de custos mais elevada não permitiu que essa ajustasse as suas operações para um novo contexto de negócios.

Algo semelhante pode ocorrer com uma empresa que é a primeira entrante em um mercado. Ela tende a desenvolver capacidades (por exemplo: logísticas) e recursos que lhe dão uma vantagem inicial. Entretanto, muitas vezes ela tem que se

<sup>2</sup> Ver Wernerfelt (1984).

<sup>3</sup> Disponível em: <http://www.mintzberg.org/>

reposicionar, o que não é fácil, pois já há uma cultura arraigada e muitos recursos comprometidos com a sua estratégia. Trazendo um novo elemento, deve ser destacado que, a longo prazo, as capacidades internas são as mais importantes, porque o ambiente externo vai sofrendo modificações e a empresa precisa saber se adaptar ao mercado, desenvolver novos produtos para mercados futuros.

Porém, encontrar o *timing* da adaptação não é fácil: às vezes, uma empresa se precipita com uma inovação (e o mercado não está pronto para ela); outras vezes, ela pode se atrasar para inovar, o que também pode comprometer o seu futuro.

Há que se ter muito cuidado com os "modismos". Um exemplo que utilizo em sala de aula é o da terceirização (*outsourcing*) que se espalhou como rastilho de pólvora nos anos oitenta. Embora seja uma prática altamente difundida, é necessário observar quem adotou a terceirização e em qual contexto. Há muitas empresas que não a implantaram que são altamente verticalizadas e vão muito bem. Como exemplos, podem-se citar a Weg (Santa Catarina) e a Zara (uma empresa global com base na Espanha).

É necessário analisarmos friamente cada situação empresarial, sem ideologias de qualquer espécie. Para saber se uma prática deu certo, é sempre necessário um olhar longitudinal. Sempre digo aos meus alunos: esperem três, quatro anos, para verificar se determinada prática surtiu o efeito esperado. Deve-se continuamente indagar: Qual empresa vai bem? Qual vai mal? Qual é a sua real lucratividade? Há várias formas de se interpretar a trajetória de uma empresa. Por exemplo, podem ser considerados os instrumentos de marketing, de finanças, de produção e, é claro, tomar todos em conjunto.

Portanto, em estratégia, não existe uma percepção absoluta, única. Nossa conhecimento deve ser um conjunto de holofotes para que se possam iluminar as diversas partes.

## PARÂMETROS E O ENTENDIMENTO DO AMBIENTE EXTERNO

Considerando os estudos sobre estratégia atualmente desenvolvidos, na sua opinião, quais são seus principais pontos de melhoria?

**Astor Hessel:** Uma das principais lacunas que se percebem nos estudos de estratégia decorre do fato de que pouco se analisa o ambiente externo da empresa, que engloba governo, sociedade, política e economia. A compreensão das tendências econômicas é fundamental para o entendimento da estratégia. Considerar questões como inflação, câmbio, perspectivas quanto ao PIB e taxas de juros são primordiais para se compreender a estratégia de uma determinada empresa. A empresa vem crescendo ou não? E em relação a quem? À economia como um todo, em relação ao seu setor, ou aos seus concorrentes? Muitas análises que vemos em estudos de estratégia deixam de ser profundos por desconsiderar o contexto externo.

Por exemplo: se uma empresa foi à falência, foi porque não era competente ou porque o seu segmento como um todo não estava bem? Ou a tecnologia mudou? Ou novos produtos substitutos surgiram? Um exemplo local disso é a indústria de curtumes tradicional, aquela que opera verticalizada do couro cru até o couro acabado. Embora recebendo um grande volume de recursos e incentivos nos anos setenta, não conseguiu, como um todo, fazer frente à chegada de novos materiais para a indústria de calçados, como plásticos e couros sintéticos. Neste caso, certamente os fatores externos foram mais importantes do que os internos no insucesso das empresas.

Um exemplo de outra área, mas com o mesmo sentido didático: recentemente eu estava lendo um livro sobre a Alemanha da Segunda Guerra Mundial. Esse livro retrata que a Alemanha crescia graças a uma política keynesiana, com vastos investimentos do governo na economia local. Porém fiquei me perguntando: qual era a taxa exata de crescimento da Alemanha naquele período, por exemplo, em comparação com os Estados Unidos, ou com a Rússia, ou mesmo com o Brasil? É fundamental que os estudos acadêmicos tracem o cenário econômico, as alterações tecnológicas – afinal, quais são os números?

Infelizmente, hoje presenciamos um afastamento entre as áreas de Administração e de Economia. Esse afastamento ocorre conceitualmente e até fisicamente (por exemplo: as escolas de Economia e de Administração da UFRGS estão hoje em prédios separados em Porto Alegre). Pessoalmente, tenho grande satisfação em conviver com os colegas economistas e ler seus estudos sobre as tendências econômicas.

Certa vez, quando eu trabalhava em um projeto de consultoria, a empresa cliente (de grande porte para o setor) era muito orgulhosa por sua posição de mercado. Reunimos balanços de uma empresa bem menor, com linha de produtos semelhante, e verificamos que esta empresa menor tinha rentabilidade bem maior que a empresa em questão. A empresa cliente teve que rever o seu posicionamento. A avaliação de uma empresa pode ser enganosa se não comparada com outras.

Hoje presenciamos alguns consultores e palestrantes de negócios famosos, alguns brasileiros, ou outros estrangeiros que vem ao Brasil pregar melhores práticas, sem, entretanto, explicitar o desempenho financeiro de empresas postas como exemplo. Muitos negócios citados deveriam ser analisados como exemplo, em realidade, de fracasso. Saber se uma empresa é verdadeiramente vitoriosa não é uma tarefa fácil. Apresentar um desempenho superior ao longo de anos é um indicador.

Certo dia, um aluno meu do mestrado, que é jornalista, relatou em sala de aula que conversara com um empresário de sua região e esse se vangloriava de sua empresa. O aluno, então, perguntou se ele conhecia o desempenho dos seus concorrentes. O empresário ficou desconcertado, pois, de fato, não tinha dados sobre a concorrência; logo, não podia avaliar com certeza se era tão competente como pensava. Segundo o

aluno, esta pergunta de natureza socrática o fez crescer como profissional aos olhos do empresário. Deu para ver que o aluno aprendera bem as lições da sala de aula.

Lembro-me também de que Hamel, distinguido por duas vezes pela *Harvard Business Review* com o prêmio de melhor artigo no ano, em palestra na FIERGS, citou o Banco Nacional, que já estava quebrado como exemplo de empresa de sucesso. É claro que isto tirou a relevância de sua palestra.

### A CARREIRA DOS PROFISSIONAIS

A propósito, como o senhor percebe o papel dos profissionais acadêmicos da área de gestão na atualidade, seu perfil e responsabilidade não só na academia, mas na sociedade como um todo?

**Astor Hexsel:** É importante que eles sejam indagadores. A carreira acadêmica é interessante e hoje está cheia de oportunidades, mas é preciso que os profissionais busquem se distinguir. Quem quer crescer na carreira não pode ser médio. É preciso que tenham uma mentalidade global e dominem pelo menos mais um idioma, de preferência o inglês. Certa vez, um colega, doutor em Psicologia, que agora leciona no Canadá, mencionou o que seria a melhor definição de inteligência. Ele disse que "uma pessoa inteligente é uma pessoa capaz de fazer

associações". Por isso, é importante para os profissionais ler, viajar, acumular conhecimentos em diversas áreas.

Ler ou não ler é uma escolha individual. Porém, quem não lê perde uma parte muito importante da vida, reduz suas chances de fazer associações, de saber redigir, de ter domínio de um texto.

Quanto mais um profissional sobe na sua carreira, mais os temas, as conversas e os seus interlocutores se tornam sofisticados. É preciso conhecer economia, política, filosofia, arte, etc. Uma pessoa que lê vai além dos outros. É fundamental ter curiosidade. Eu não sei como estimular alguém a ter curiosidade, mas ler pode ser um bom caminho.

### REFERÊNCIAS

- ANSOFF, I. 1965. *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York, McGraw-Hill, 241 p.
- HEXSEL, A.E.; LUCE, F.B. 1989. Aplicações dos modelos de portfólio de negócios. *RAUSP: Revista de Administração*, 24(4):77-84.
- PORTER, M. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, Free Press, 396 p.
- PORTER, M. 1985. *Competitive advantage*. New York, Free Press, 855 p.
- WERNERFELT, B. 1984. A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2):171-180.
- <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207>

### AMAROLINDA ZANELA SACCOL

Av. Unisinos, 950, Cristo Rei  
93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil

### CARLOS A. DIEHL

Av. Unisinos, 950, Cristo Rei  
93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil