

Unidades estratégicas de negócios: uma pesquisa exploratória

Strategic business units: an exploratory research

Unidades estratégicas de negocio: una investigación exploratoria

Recebido: 25/11/2019 | Revisado: 25/11/2019 | Aceito: 28/11/2019 | Publicado: 02/12/2019

Athos Carlos Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3253-4309>

ACS Empresarial, Brasil

E-mail: athos@acsempresarial.com

Resumo

O presente artigo tem por objetivo analisar a filosofia de gestão baseada em Unidades Estratégicas de Negócios (UEN), apontando sua origem e confrontando as ideias dos seus principais autores. Dada a escassez literária acerca do tema, o texto se desenvolve por meio da pesquisa exploratória. Como resultado, será exposto e comentado o *case* da General Electric, analisando as dificuldades enfrentadas pelo grupo na década de 60 e ponderando como tais questões viabilizaram o desenvolvimento da plataforma de gestão baseada em UEN. Na sequência, recupera a literatura e desenvolve uma leitura sintópica dos trabalhos citados, enfatizando questões relevantes que até o momento não foram desenvolvidas pela ciência. Em conclusão, aponta-se como esta filosofia pode contribuir para o alcance da perenidade nas organizações modernas.

Palavras-chave: UEN (Unidades Estratégica de Negócios); Administração Corporativa; Estrutura Organizacional.

Abstract

This article aims to analyze the management philosophy based on Strategic Business Units (SBU), pointing its origin and confronting the ideas of its main authors. Given the literary scarcity of the subject, the text develops through exploratory research. As a result, General Electric's case will be exposed and commented on, analyzing the difficulties faced by the group in the 60s and pondering how these issues enabled the development of the SBU-based management platform. It then recovers the literature and develops a synoptic reading of the works cited, emphasizing relevant issues that have not yet been developed by science. In

conclusion, it is pointed out how this philosophy can contribute to the achievement of perpetuity in modern organizations.

Keywords: SBU (Strategic Business Units); Corporate Management; Organizational Structure.

Resumen

Este artículo tiene como objetivo analizar la filosofía de gestión basada en Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), señalando su origen y confrontando las ideas de sus principales autores. Dada la escasez literaria del tema, el texto se desarrolla a través de la investigación exploratoria. Como resultado, el caso de General Electric será expuesto y comentado, analizando las dificultades que enfrentó el grupo en la década de 1960 y reflexionando sobre cómo estos problemas permitieron el desarrollo de la plataforma de gestión basada en UEN. A continuación, recupera la literatura y desarrolla una lectura sinóptica de los trabajos citados, haciendo hincapié en cuestiones relevantes que hasta ahora no han sido desarrolladas por la ciencia. En conclusión, se señala cómo esta filosofía puede contribuir al logro de la perpetuidad en las organizaciones modernas.

Palabras clave: UEN (Unidades Estratégicas de Negocio); Gestión Corporativa; Estructura Organizacional.

1. Introdução

A filosofia de administração corporativa baseada em Unidades Estratégicas de Negócio (UEN) é um modelo de gestão que descentraliza e especializa o operacional por atividades e mercados, dando autonomia para cada área de atuação, que passa a ser caracterizada como uma Unidade do grupo empresarial (Oliveira, 2015). A estratégia foi desenvolvida pela General Electric em conjunto com a McKinsey, contribuindo para vários avanços alcançados pelo conglomerado empresarial a partir de 1970 (Caso GE, 1981). Desde então, a estratégia passou a ser mencionada por importantes pesquisadores, mas – na maioria dos casos – de forma indireta e assistencial. Desta forma, é possível levantar importantes questionamentos sobre a filosofia que poderão abrir espaço para novas discussões, amadurecendo o tema e estimulando a implementação prática do método.

O objetivo deste artigo é revisar a literatura sobre o a gestão corporativa baseada em UEN, apontando as limitações e elencando questões que poderão ajudar no desenvolvimento da filosofia. Para isso, recupera a origem do conceito, estudando o contexto de sua criação e as

limitações que buscava atender; acompanhando a evolução do *case* e analisando os autores contemporâneos.

A investigação de uma administração por UEN retoma um debate sobre a viabilidade e sobrevivência das empresas contemporâneas que, por desenrolarem suas estratégias em ambiente instável e imprevisível, buscam reduzir os riscos relacionados às suas operações. Uma filosofia empresarial baseada em Unidades, visa não somente a capilarização dos investimentos, a melhoria da qualidade dos produtos oferecidos e a maximização do alcance corporativo, mas também a perenidade do negócio pela redução dos riscos associados, contribuindo para a longevidade empresarial.

2. Metodologia

A pesquisa será do tipo exploratória, à medida que investiga uma área incipiente e pouco abordada pela literatura (AAKER et al., 2004). Assim, visa a revisão bibliográfica dos assuntos relacionados à sistematização da gestão de múltiplos negócios para um mesmo grupo empresarial; proporcionando maior conhecimento acerca do tema, ao mesmo tempo que levanta limitações que poderão ser amplamente utilizadas para o desenvolvimento da ciência (GIL, 1987). Será utilizado o método qualitativo na pesquisa de artigos e livros disponíveis na literatura que tratam do tema proposto, mesmo que sem protagonismo. A janela temporal analisada considerará como início o ano de 1974, ocasião onde já era possível analisar os avanços proporcionados pela gestão baseada em UEN. Como data limite, foi determinado o ano de 2019, data de finalização das pesquisas do presente artigo.

Para sistematizar de forma relevante e objetiva a revisão bibliográfica sobre Unidades Estratégicas de Negócio, descreveu-se a origem do tema, destacando como as dificuldades enfrentadas pela General Electric na década de 60 contribuíram para a formação do conceito estudado. Na sequência, foram expostos os principais estudiosos do assunto, enfatizando as características destacadas por cada autor em uma administração por UEN. Após isso, foi exposta uma leitura sintópica destes autores, destacando a importância da filosofia de gestão para as organizações da contemporaneidade. Finalmente, destacou-se as fragilidades do tema, apontando perguntas que poderão orientar o desenvolvimento da filosofia, contribuindo assim tanto para o acervo literário quanto para empresas que utilizam ou buscam utilizar o modelo.

General Electric e a origem das Unidades Estratégicas de Negócio

A General Electric (GE) é um grupo empresarial composto de unidades especializadas em diversas áreas, como aviação, Tecnologia e Informação (TI), energia, saúde, transportes e serviços financeiros. O conglomerado é atualmente sediado em Boston, Massachusetts. Cada nicho de atuação da GE é gerenciado por uma Unidade Estratégica de Negócios (UEN) que possui autonomia para manipular sua estrutura visando o alcance dos próprios objetivos. Essa divisão proporciona a otimização dos recursos empresariais, maximizando o alcance da empresa e viabilizando a especialização do grupo em diversas áreas de forma simultânea. Cabe ressaltar, entretanto, que nem sempre foi assim.

Já durante a década de 60, a GE se caracterizava por desenvolver soluções em diversos escopos distintos. Essa orientação estratégica foi responsável pela viabilização de invenções relevantes nesse período, como LED, *lasers*, ressonância magnética e tomografia computadorizada. Com as novas descobertas, a empresa anexou ao seu portfólio produtos de naturezas completamente distintas, o que dificultava a gestão do *case* (Caso GE, 1981). Assim, a organização passou a enfrentar sérios problemas relacionados ao gerenciamento de recursos, já que os objetivos e metas de cada área de atuação se confundiam com os da empresa em si. A crise se agravava à medida que a alta administração dividia esforços em áreas que exigiam especializações distintas, mas urgentes e simultâneas. Neste contexto, a empresa observava a gradual queda nos resultados organizacionais por não possuir capacidade de atender as várias demandas que suas áreas de atuação haviam exposto (Idem, 1981).

Surgia então a preocupação de como gerenciar, de forma efetiva, todos os avanços da GE, sem prejudicar a qualidade e a evolução dos produtos conquistados até então. Neste contexto, a GE contratou a McKinsey, empresa de consultoria reconhecida até hoje como líder mundial no seguimento.

Após um intenso trabalho de análise dos negócios da GE, a McKinsey indicou a divisão da empresa em unidades autônomas, o que daria flexibilidade e independência a cada seguimento da empresa. A intenção era empoderar o executivo de cada unidade, dando autonomia em relação aos demais negócios da General Electric, desafogando assim a alta direção do conglomerado. Desta forma, cada Unidade de Negócios da GE passou a ter seu respectivo seguimento bem delimitado, além de recursos para definir e desenvolver sua própria estratégia de forma independente (Caso GE, 1981:11). Surgia então o conceito de Unidade Estratégica de Negócios (UEN).

A aplicação de uma administração corporativa baseada em Unidades Estratégicas de Negócios possibilitou maior enfoque no operacional de forma simultânea aos diferentes seguimentos da GE. Cada Unidade contava com autonomia e foco delimitado, entendendo melhor o mercado e antecipando as demandas da sociedade. Assim, o grupo passou a se destacar como empresa inovadora em várias das frentes desenvolvidas por suas Unidades (GE HISTÓRIA, 1971-1985). A capilaridade e a potência da diversificação desenvolvidas pela GE no período após a migração para a estrutura por UEN podem ser confirmados através de algumas conquistas:

- 1971: desenvolvimento do motor de aeronaves CFM56, equipamento que chegou a ser instalado em mais de um quarto dos aviões de todo o mundo;
- 1983: aplicação das imagens de ressonância magnética em alta qualidade por vários campos da medicina, possibilitando melhores diagnósticos na área da saúde;
- 1989: data de lançamento do canal CNB - rede do grupo GE que, já em seu primeiro ano, possuía mais de 13 milhões de assinantes;
- 1990: a divisão da Tecnologia da Informação (TI) da GE lançou o *CIMPLICITY*, atual *GE Intelligent Platforms*, programa que organiza a linha de produção de indústrias de montagem;
- 1992: em parceria com a NASA, a GE desenvolveu um observador para explorar Marte, visando o mapeamento do solo planetário;
- 2000: ano de criação da maior usina de geração de energia móvel a gás do mundo à época, capaz de gerar 22.8MW.

Como resultado, em 2017 a General Electric foi classificada como a terceira maior empresa dos Estados Unidos por receita bruta (FORTUNE 500, 2017). Além disso, coleciona em sua trajetória classificações como:

- a) 14º empresa mais lucrativa do mundo (FORTUNE 20, 2011);
- b) 4º maior empresa do mundo (FORBES GLOBAL 2000, 2012).

O notável resultado do grupo empresarial em diferentes áreas de atuação, combinado com a relevante ampliação das margens de lucro entre as unidades da GE observados após a implementação dos conceitos das UEN, permite considerar como viável o modelo proposto pela McKinsey neste cenário.

Conceituação das Unidades Estratégicas de Negócio

Entende-se por Unidades Estratégicas de Negócio (UEN) o conjunto de entidades empresariais que atua de forma organizada e autônoma em busca da maximização dos seus resultados; sem se desprender do objetivo principal da instituição a qual representa. Desta forma, as UEN desenvolvem suas atividades operacionais de modo emancipado, mas – no contexto estratégico – se posicionam de maneira interdependente às demais unidades do grupo, observando o contexto, a cultura, os valores e os objetivos estratégicos da administração corporativa.

Usa-se “Unidade” para descrever um conjunto que é indivisível, mas possui tamanho, autonomia e relevância suficiente para ser entendido como um conjunto organizado de forma modular. Oliveira (2015) destaca que o termo “Estratégica” caracteriza a interação que as Unidades gerenciam entre o micro e o macroambientes. O “Negócio” se refere à natureza da administração do conjunto, que deve possuir estrutura e autonomia como se independente fosse no desenvolvimento de um mercado estabelecido. Desta forma, o conceito de Unidades Estratégicas de Negócio se resume como “...o agrupamento de atividades que tenham a amplitude de um negócio e atuam em perfeita interação com o ambiente empresarial, onde estão os fatores não controláveis” (Oliveira, 2015).

Em concordância, Ansoff (1977) entende que, como requisito para o estabelecimento de uma UEN, deve-se observar uma ou mais características próprias que diferencie a unidade na prospecção e conquistas de oportunidades do mercado.

As Unidades Estratégicas de Negócio são caracterizadas pela autonomia na gestão operacional, tático-operacional e estratégica. Cada UEN se especializa para atender um mercado com clientes específicos, enquanto a Administração Corporativa se concentra na sinergia entre os negócios com o planejamento estratégico institucional (Slack, 1991).

Fusco (1997), chama a atenção para a importância das estratégias próprias de cada Unidade. Segundo o autor, focalizar o *core business* da Unidade possibilita um ganho de qualidade que resulta na maior margem de lucro a curto prazo. O autor evidencia a necessidade da independência da gestão estratégica de cada negócio, o que facilitaria o processo de tomada de decisões assertivas, tendo em vista as especificidades de cada área de atuação. Ainda segundo o autor, este processo de adição de valor no produto tende a ser percebido pelo usuário consumidor no médio prazo.

A atuação em diversas frentes de mercado pode gerar, a curto prazo, um aumento da qualidade dos produtos e um ganho de consistência nos serviços, possibilitando assim a disposição de um preço mais elevado e conseqüentemente uma maior margem (Garvin, 1982). Tal característica estaria ligada aos subsídios técnicos provenientes das outras áreas de atuação da organização.

Segundo Oliveira (2015), uma administração através do modelo UEN visa os seguintes objetivos:

1. Desenvolvimento na qualidade dos produtos oferecidos;
2. Incremento do faturamento;
3. Maior facilidade na administração dos múltiplos negócios;
4. Otimização dos recursos existentes;
5. Melhor aproveitamento das oportunidades do ambiente;
6. Melhor desenvolvimento do plano tributário e fiscal;
7. Desenvolvimento de administrações empreendedoras;
8. Aumento da competição interna;
9. Sinergia empresarial;
10. Organização no processo de planejamento;
11. Aumento da qualidade nas estratégias formuladas;
12. Melhor aproveitamento das vantagens competitivas;
13. Melhor interação entre UEN que leva a um amadurecimento do negócio como um todo.

UEN: uma leitura sintópica

Apesar de estudarem áreas específicas no contexto das UEN, os autores entram em pleno consenso em especificar, sistematizar e desenvolver o tema. Oliveira (2015) e Porter (1980), como exemplo, concordam que a cooperação entre as unidades é mandatória para o desenvolvimento tanto das instituições, quanto das unidades e executivos que nelas atuam.

Dentre as condições favoráveis ao avanço do desenvolvimento de organizações por UEN, Porter (1980) destaca que a troca de conhecimento entre as unidades possibilita a obtenção de informações sobre o ambiente amplo, amadurecendo a organização e facilitando o planejamento estratégico e a tomada de decisão. Ainda, aponta que o conhecimento holístico possibilita a melhor alocação de capital entre as UEN. Em concordância, Garvin (1982) destaca

o ganho que o amadurecimento empresarial pode lançar mão por obter, sob seu domínio, o *know-how* em diferentes áreas de atuação.

Nesse sentido, é possível notar uma concordância entre as ideias dos autores pesquisados com relação ao significado da filosofia de gerenciamento empresarial por Unidades Estratégicas de Negócios. Embora cada escritor foque em determinada característica da administração por UEN, consentiu-se que um grupo empresarial regido por esta filosofia possui maior alcance, redução do risco não-sistemático, melhoria na qualidade dos produtos oferecidos e aumento da margem de lucro, o que se ocasiona pelo compartilhamento dos recursos e conhecimentos entre as unidades.

O limite da literatura

Concordante ao esperado de uma pesquisa exploratória, o estudo da filosofia de gestão baseada em Unidades Estratégicas de Negócio revelou uma série de questionamentos que, até o momento, não foram desenvolvidos pela literatura. As incertezas não buscam colocar em xeque a viabilidade da gestão por UEN, mas apontar limitações que poderão nortear pesquisas futuras, auxiliando no desenvolvimento da filosofia e contribuindo para o acervo acadêmico.

Modelo de transição

Como uma organização de estrutura tradicional passa a se orientar por Unidades Estratégicas de Negócio? A literatura não registrou um estudo de caso dessa transição ou mesmo sistematizou um modelo que poderia ser usado em uma eventual necessidade de transição estrutural.

Além de robustecer o modelo, a criação de um passo-a-passo sistematizado e embasado em *cases* de sucesso, poderá estimular empresas que possuem o desenvolvimento como direcionamento estratégico a adotarem a filosofia de gestão por UEN. Essa migração otimizaria a gestão organizacional, aumentando o alcance do grupo. Neste contexto, além dos benefícios já apontados, os novos investimentos gerariam empregos e aumentariam o recolhimento de impostos, auxiliando o desenvolvimento de toda a sociedade.

A colaboração entre as unidades

Um dos grandes diferenciais do modelo UEN é o elevado grau de colaboração entre as Unidades viabilizado pela filosofia. Essa orientação pode reduzir custos e maximizar as chances de exequibilidade de uma nova área, já que as demais parceiras serviriam como uma espécie de “primeiros clientes”, enquanto a administração corporativa ofereceria uma estrutura de

incubadora ao projeto. Por outro lado, o excesso de colaboração entre as Unidades pode desviar o foco de alguma área, ocupando as estruturas com solicitações intraorganizacionais e inviabilizando o desenvolvimento do mercado fora do grupo. Essa postura sufocaria a Unidade, prejudicando os resultados e – em última instância – inviabilizando a manutenção do negócio.

Desta forma, é possível indagar: como gerenciar a colaboração entre as UEN? A resposta dessa pergunta não evitaria apenas que alguma Unidade passe a existir somente para o atendimento das solicitações de outra(s) (o que poderia ser justificável em alguns casos), mas mira no melhor aproveitamento da filosofia, entendendo que desenvolver o mercado fora das organizações traz a capilarização dos investimentos, a redução dos custos fixos e o amadurecimento do negócio em si.

O paradoxo da autonomia

Para que um conjunto de negócios seja considerado UEN, é preciso, dentre outras coisas, que exista autonomia nas decisões de cada área. Além de ser livre para desenvolver o mercado, definir prioridades, elaborar o orçamento e estipular uma tática de P&D, a Unidade deverá ter certa liberdade para definir seu planejamento estratégico. Não obstante, essa autonomia pode esbarrar nos limites definidos pela Administração Corporativa. As aspirações de cada negócio não poderão seguir direção antagônica ao já determinado pelo Grupo no que tange ao planejamento de longo prazo e a cultura organizacional. Sendo assim, questiona-se: como dar autonomia a cada Unidade, flexibilizando seu desenvolvimento, sem perder o direcionamento estratégico definido pelo Grupo? Existe uma forma de equilíbrio que viabilize ambas as necessidades?

A análise de viabilidade

O modelo UEN ostenta relevantes vantagens conforme pontuado por Oliveira (2015). Mas, seriam esses privilégios aplicados a todos os negócios que optarem pela filosofia? Existem requisitos que devam ser atendidos para a escolha do método? O que precisa ser observado para que uma empresa opte por uma orientação tradicional ou baseada em Unidades? Quais variáveis afetam as chances de viabilidade do método?

Talvez seja natural dar, em primeira análise, respostas limitadas aos objetivos estratégicos e a disponibilidade de recursos da organização em questão. Em adicional, ainda em primeira análise, pode-se afirmar que todas as organizações deveriam buscar, no mínimo, a diversificação proporcionada pelo modelo UEN, tendo em vista a imprevisibilidade no ambiente negocial contemporâneo. Não obstante, a literatura não se contenta com hipóteses.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A visão holística proporcionada por uma atuação em diversas áreas garante um amadurecimento na administração corporativa empresarial. Enxergar e administrar braços em diversos escopos, sem se preocupar com o preciosismo técnico – já que este é corretamente gerenciado pelas direções de cada Unidade – possibilita melhor aproveitamento das oportunidades disponibilizadas no ambiente.

Uma administração por UEN também possibilita maior taxa de sobrevivência às empresas, à medida que reduz o risco não sistemático pela atuação em diversos seguimentos distintos. Desta forma, caso alguma área desenvolvida pela organização sofra efeitos de uma eventual crise de mercado, a empresa estará apta a redirecionar recursos para explorar as unidades que – neste contexto – ainda se mostrarem lucrativas, viabilizando assim a sobrevivência do grupo ou parte dele.

Em adicional, é possível observar que o compartilhamento dos recursos empresariais dilui os custos fixos necessários para a operação de cada peça. Desta forma, além de aumentar a margem de lucro entre as Unidades, a organização como um todo possui maior resiliência para enfrentar o ambiente incerto e imprevisível, qual se monta diante das empresas atualmente.

Malgrado, conforme supramencionado, a filosofia de gestão baseada em Unidades Estratégicas de Negócio é um modelo de administração incipiente, com pouco material disponível na literatura, o que apresentou relevantes limitações às pesquisas deste artigo. Além de pouco difundido no meio acadêmico, o modelo não se apresenta com facilidade aos gestores organizacionais, que – por falta de conhecimento da estratégia – podem não lançar mão aos seus diferenciais, limitando uma vez mais o universo de pesquisa para as investigações científicas sobre o tema. Assim, faz-se necessário o estudo e a pesquisa.

Portanto, conclui-se que a aplicação da filosofia de administração corporativa baseada em Unidades Estratégicas de Negócio, por mais que ainda não completamente desenvolvida, é uma importante aliada às empresas que buscam a perenidade de seus negócios em ambientes incertos, ao mesmo tempo que se posicionam com elevada competitividade adquirida pela visão holística proporcionada pela atuação em diversas frentes simultâneas.

Visando a ascensão das pesquisas acadêmicas sobre o tema, deixa-se como oportunidade de estudo todos os questionamentos levantados no tópico “O limite da literatura” deste artigo.

Referências

Aaker, D. A. Et Al. *Pesquisa De Marketing*. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2004. 745 P.

Ansoff, H. Igor. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1977.

Forbes Global 2000. *General Electric*. Disponível em: <<https://www.forbes.com/companies/general-electric/#4112d3e39702>>. Acesso Em: 25 De Ago. 2019

Fortune 500 2017. Fortune. 2017. Disponível Em: <<https://fortune.com/fortune500/general-electric/>>. Acesso Em 25 De Ago. 2019.

Fusco, José P. A. *Gestão & Produção. Unidades Estratégicas De Negócios – Uma Ferramenta Para Gestão Competitiva De Empresas*, Bauru, V.4, P. 36-51, Abr. 1997.

Garvin, D.A.: *Gerenciando A Qualidade: A Visão Estratégica E Competitiva*. Rio De Janeiro, Qualitymark, 1982

General Electric Company. *Background Note On Management Systems*. (Case) Boston: Harvard Business School, 1981. Case 111.

Gil, A.C. *Métodos E Técnicas De Pesquisa Social*. 5.Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
_____. *Como Elaborar Projetos De Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1987.

Humphrey, S. A. (2005). *Swot Analysis For Management Consulting*, Sri Alumni Association Newsletter, December.

Oliveira, Djalma P. *Administração Corporativa E Unidade Estratégica De Negócio*, São Paulo: Atlas, 2015.

Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors*. New York: The Free Press, 1980.

Rumelt, Richard. P. *Strategy, Structure And Economic Performance*. Boston Division Of

Research, Graduate School Of Business Administration, Harvard University, 1974.

Slack, N.: *Vantagem Competitiva Em Manufatura*. São Paulo, Atlas, 1993.

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Athos Carlos Silva – 100%