



20

O PROCESSO DE CRIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Uma forma de criar a estratégia

para a Toledo do Brasil

Indústria de Balanças Ltda.

Banca examinadora

Prof. Orientador

Prof. Dr.

Prof. Dr.

À minha esposa Denise Machado,
grande companheira que incentivou,
motivou e apoiou a jornada que está
se encerrando com este trabalho.

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

EMERSON TELLES LEME

O PROCESSO DE CRIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Uma forma de criar a estratégia

para a Toledo do Brasil

Indústria de Balanças Ltda.

Dissertação apresentada ao Curso
Master in Business Administration -
MBA da FGV/EAESP.
Área de Concentração: Organização,
Recursos Humanos e Planejamento -
ORH

Orientador: Prof. Dr. Moisés Sznifer

SÃO PAULO
1998



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



1091/99



1199901091

Cartão

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data 26.05	Nº da Chamada 658.012.2 L551P
Tombo 1091/99	Dis. e.1

0026.50360

LEME, Emerson Telles. Criação da Estratégia: uma forma de criar a estratégia para uma empresa do mercado brasileiro de paisagem. São Paulo: EAESP/FGVSP, 1998. 112p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso Master in Business Administration - MBA, da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento).

Resumo: descreve o processo de criação da estratégia de uma empresa, apresentando uma visão de criação do futuro, e de que forma a empresa pode explorar este futuro. Aborda a distinção desse processo com o conhecido processo de Planejamento Estratégico. O trabalho propõe que a definição do negócio deve ser a base para a criação da estratégia de uma empresa. Aponta as oportunidades no mercado brasileiro de paisagem diante da nova regulamentação metrológica que o Brasil adotou em 1994.

Palavras-Chaves: Estratégia - Mercado Brasileiro de Paisagem - Planejamento - Criação da Arquitetura Estratégica - Definição do Negócio.

SUMÁRIO

	Pág.
Introdução	1
Capítulo 1. A Toledo do Brasil: histórico e situação atual	3
Capítulo 2. Cenário Brasileiro da Indústria de Pesagem	11
2.1. Os principais atores no mercado brasileiro de pesagem	12
2.2. Mudança na Regulamentação: novas leis metrológicas para o Brasil ..	13
Capítulo 3. O Processo de Criação da Estratégia: uma proposta para a Toledo do Brasil	17
3.1. Por que uma estratégia para a empresa	22
3.2. Alguns elementos a considerar no processo de criação da estratégia da Toledo do Brasil	29
3.2.1. A estratégia não depende, necessariamente, de recursos abundantes	29
3.2.2. Comentários sobre o processo conhecido como “Planejamento Estratégico”	32
3.2.3. O modelo de Estratégia Competitiva de Michael Porter	42
3.3. Definindo o negócio: o ponto de partida	46
3.4. Intento Estratégico	57
3.5. Entendendo <i>Core Competence</i> e <i>Core Product/Service</i>	62
3.6. Capital Intelectual - a nova riqueza das organizações: alinhando o capital intelectual com a estratégia da empresa	68
3.7. Criando a Arquitetura Estratégica	80
3.8. Criação da Estratégia: uma tarefa de todos na organização	89
3.9. Quebrando Barreiras: uma nova forma de pensar para os gerentes da Toledo do Brasil	92
Capítulo 4. Gerenciamento da Estratégia	96
Conclusão	102
Bibliografia	105
Anexos	109

Agradeço a Deus pela sabedoria que me concedeu e pela oportunidade de elaborar este trabalho; a Denise Leme Palmiere pela dedicação na revisão do texto; à minha família que me apoiou durante todo o curso que ora se encerra; a Toledo do Brasil que permitiu que este trabalho pudesse ser realizado.

INTRODUÇÃO

Esta monografia tem por objetivo apresentar uma forma de criação da estratégia para a Toledo do Brasil Indústria de Balanças Ltda., uma empresa nacional, atuando no mercado de pesagem, que desenvolve e produz balanças e equipamentos correlatos ao processo de pesagem, assim como realiza a instalação desses produtos, além de fornecer serviços de assistência técnica aos seus clientes. Como funcionário dessa empresa, tenho observado as várias transformações que a indústria de pesagem tem sofrido, bem como as mudanças que a própria Toledo vem realizando, com o intento de moldar-se ao novo cenário competitivo que se estabeleceu nos últimos anos no Brasil.

Mas por que a criação da estratégia para a Toledo do Brasil? A lucratividade das empresas participantes dessa indústria no Brasil tem reduzido sensivelmente, resultado de uma hipercompetição entre os seus principais atores. O enfoque na redução dos preços de venda dos produtos tem sido uma das principais razões para o modesto desempenho financeiro dos seus participantes. Essa redução de preços não possui precedente em nenhum outro país no mundo. E de que forma alterar essa situação? Desenvolvimento de novos produtos, mais redução nos preços, novos canais de distribuição, reestruturação e reengenharia das empresas, novos programas de qualidade, adoção de sistemas Just-in-Time, não têm sido suficientes para mudar essa situação. Uma das formas de obter uma transformação neste atual cenário seria através da adoção de uma nova estratégia para a empresa. De fato, fiquei estimulado a pensar o negócio da Toledo do Brasil de uma maneira estratégica, durante minha participação no curso de MBA - Master in Business Administration, da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas. O que proponho com essa monografia é um modelo de criação da estratégia para a Toledo

do Brasil, considerando-se os elementos mais relevantes para uma empresa como essa.

O modelo proposto considera a definição do negócio da empresa como o ponto de partida para a criação da estratégia, sendo esta definição avaliada sob três perspectivas: do grupo de clientes a ser atendido, das funções desses clientes que se pretende atender e das tecnologias necessárias para a realização dos serviços ou produtos definidos nas duas perspectivas anteriores. Com base nesta definição, deverá então ser estabelecido um objetivo de longo prazo para a Toledo, objetivo este que tem a peculiaridade de possuir uma ambição, um intento, que pode parecer difícil de ser obtido, mas que deve dirigir todas as ações da empresa e de seus membros. Este Intento Estratégico, conceito que será explorado nesse trabalho, define “onde” se pretende chegar, mas não estipula o caminho que deverá ser seguido. Este “caminho” é delineado através da Arquitetura Estratégica.

A Arquitetura Estratégica, que compõe o modelo proposto, é formada por diversos elementos que deverão ser escolhidos pela Toledo, conforme detalhado posteriormente. Porém o modelo ressalta a importância do conhecimento acumulado na empresa (melhor expressado através do Capital Intelectual), e que deve ser um dos componentes escolhidos para a formulação da Arquitetura Estratégica. Outro elemento também importante, e que deve ser considerado, são as principais capacitações que a Toledo possui - *core competence*, e a articulação dessas capacitações para alinhá-las com o Intento Estratégico determinado.

Esta estrutura irá criar as condições necessárias para a criação do futuro da empresa, através da articulação de novos espaços competitivos, de novos desenvolvimentos de negócios, aproveitando, ainda, as oportunidades estratégicas criadas pela nova

regulamentação metrológica que está sendo adotada pelo Brasil. Todo esse novo cenário de competição para o futuro que o modelo propõe retorna ao ponto inicial de definir o negócio, redefinindo a empresa toda, de modo a adequá-la a atuar neste novo cenário competitivo. É o que será explorado no presente trabalho.

No capítulo 1 apresentarei a história da Toledo do Brasil e sua atual situação, descrevendo seus momentos mais significativos, momentos esses que estão intimamente ligados à história da Toledo Scale Company, a empresa que deu origem à Toledo do Brasil. No capítulo 2, descreverei o cenário da indústria de pesagem no Brasil, apresentando as empresas que participam do mesmo, dando enfoque aos principais concorrentes. Neste capítulo também será apresentada a nova regulamentação metrológica adotada pelo Brasil, descrevendo suas origens, sua característica, sua aplicação e seu impacto no mercado brasileiro de pesagem. O capítulo 3 inicia-se com uma discussão detalhada das razões que me estimularam a propor uma estratégia para a Toledo do Brasil, considerando ainda a transformação que o mundo vem sofrendo com o fim da era industrial. Abordarei também, neste capítulo, alguns esclarecimentos sobre o processo de criação da estratégia, especialmente a distinção da proposta que está sendo apresentada nesta monografia com o conhecido processo de Planejamento Estratégico. Descreverei o profundo estudo da definição do negócio elaborado por Derek ABELL, e das facetas implícitas nos conceitos de Intento Estratégico, de *Core Competence* e Capital Intelectual. Apresentarei, então, o modelo de criação da estratégia que estou propondo. Neste capítulo será também abordado o importante papel que os funcionários da empresa têm no processo de criação da estratégia, especialmente os gerentes, que precisam de uma nova forma de pensar a estratégia, diante do modelo que será proposto. No capítulo 4, abordarei uma forma de gerenciar a implantação da estratégia, através da utilização de uma ferramenta de acompanhamento das ações

que serão adotadas pela empresa, monitorando constantemente o seu alinhamento com a estratégia estabelecida. Esta metodologia de acompanhamento consiste de algumas medições que foram formuladas levando-se em consideração quatro indicadores: financeiro, clientes, processos internos de negócio e aprendizado e crescimento.

CAPÍTULO 1

A TOLEDO DO BRASIL: HISTÓRICO E SITUAÇÃO ATUAL

Neste capítulo apresentarei uma visão geral da história da Toledo do Brasil, a empresa para a qual está sendo proposto o modelo de criação da estratégia.

A história da Toledo do Brasil está intimamente ligada com a história da Toledo Scale Company, uma empresa fundada em 1901 em Toledo¹, estado de Ohio, nos Estados Unidos. A empresa foi fundada por Henry Theobald e sempre caminhou na vanguarda da constante evolução tecnológica do século XX. Iniciou suas atividades, associada com Allen Devilbiss Jr., o inventor da balança automática, na época um novo conceito de indicar o peso. Até então, os equipamentos de pesagem possuíam mecanismo de comparação de peso, ou seja, comparava-se o peso do material que se desejava conhecer com um “peso padrão” cujo valor já fora previamente determinado. A balança automática indicava o peso diretamente num painel, e portanto, dispensava as habituais manipulações do operador para obter a indicação do peso. As primeiras dessas balanças eram do tipo “leque”, assim chamadas pela semelhança de formato do seu cabeçote e mostrador de leitura com um leque utilizado pelas mulheres. As balanças foram evoluindo, surgindo então aquelas com indicador de leitura do tipo chamado “relógio”, dada a sua similaridade com o mostrador de um relógio de marcação do tempo.

Homem de extraordinária sensibilidade, Henry Theobald cedo percebeu o importante papel reservado à balança no ainda embrionário processo de

¹ Esta é a origem do nome da empresa.

industrialização e, através de incessantes pesquisas, delineou o caminho da Toledo Scale rumo ao futuro. Assim, em 1910, fundou sua primeira filial em Windsor, Ontário - Canadá, e no ano seguinte introduziu o mecanismo de pêndulo duplo, uma invenção da própria Toledo Scale, que veio revolucionar a pesagem mecânica, mecanismo largamente utilizado até o início da década de 80. Com a implementação desse mecanismo - o pêndulo duplo - a balança automática passou a proporcionar pesagens rápidas e corretas.

A industrialização que ocorreu durante e após a segunda guerra mundial exigia equipamentos cada vez mais automáticos e sofisticados. Estimulada a aceitar o desafio, a Toledo Scale foi novamente impulsionada para o futuro, para o mundo dos complexos sistemas automáticos de pesagem, das balanças eletrônicas, dos circuitos integrados, dos indicadores de pesagem digitais, das interfaces para microcomputadores, além da introdução da célula de carga² em qualquer equipamento de medição de massa ou força, simplificando ou, até mesmo, dispensando o emprego de mecanismos tradicionais.

Todo esse processo trouxe com ele uma demanda interna de maior capacidade de produção e foi, durante esses anos, que a Toledo Scale se desenvolveu, introduzindo diversas fábricas nos Estados Unidos e em diferentes países em vários continentes.

A Toledo do Brasil foi fundada em 1956, quando absorveu a representação no Brasil da Toledo Scale Company, representação esta já existente desde 1932. Inicialmente, a atividade brasileira contava com uma única unidade de produção. Hoje, a empresa possui duas fábricas, com área coberta de 17.800 m², 15 filiais nas principais

² Um componente que transforma uma grandeza mecânica - a massa - em uma grandeza elétrica - um sinal elétrico que será amplificado e manipulado para alimentar os *displays* digitais de indicação de peso.

idades do país, para vendas e assistência técnica, e emprega acima de 800 funcionários. Seu faturamento é da ordem de US\$ 56 milhões anuais.

De 1967 até fins de 1988, o capital da Toledo Scale Company e da Toledo do Brasil pertenceram à Reliance Electric Company, Cleveland, Ohio, subsidiária da EXXON nos últimos anos. Em fins de 1988, em consequência da compra da Reliance por seus executivos, a Reliance vendeu a Toledo do Brasil para a família Haegler, representante da Toledo Scale no Brasil desde 1940, tornando-se assim 100% brasileiro o seu capital. Esta venda foi acompanhada de amplos compromissos, mantendo a parceria sempre existente entre a Toledo do Brasil e a Matriz, porém passando a ser na forma de contratos formais de transferência de tecnologia, de uso de patentes, de uso da marca e de distribuição recíproca de produtos. Esses compromissos limitam a atuação da empresa no mercado mundial, sendo exportada apenas uma pequena parte dos produtos fabricados pela Toledo do Brasil.

Logo após ter vendido a Toledo do Brasil, a Reliance vendeu também, no início de 1989, toda a Divisão da Toledo Scale, líder mundial em pesagem industrial, para a Mettler AG., da Suíça, líder mundial em pesagem de precisão para laboratórios. A nova empresa passou a denominar-se Mettler-Toledo, que assumiu e ampliou todos os compromissos contratuais existentes com a Toledo do Brasil. A Mettler-Toledo é hoje a maior empresa mundial em pesagem, com um faturamento da ordem de US\$ 800 milhões anuais, possuindo aproximadamente 50% do mercado mundial de equipamentos de pesagem.

Os clientes da Toledo do Brasil podem beneficiar-se de toda a tecnologia internacional da Mettler-Toledo, bem como da tecnologia e conhecimento das necessidades do mercado brasileiro, adquiridos ao longo de mais de 60 anos de

presença no Brasil. Além dos acordos de transferência de tecnologia firmados com a Mettler-Toledo, a Toledo do Brasil possui um corpo técnico dedicado ao desenvolvimento de produtos standard e especiais, com 15 engenheiros e 22 técnicos, sem contar aqueles ligados às demais áreas como vendas, manufatura, qualidade e assistência técnica. Os produtos da Toledo do Brasil são desenvolvidos, empregando-se a mais moderna técnica de projetos auxiliados por computador (CAE/CAD/CAM), através de modelamento de sólidos em softwares de última geração. Times multifuncionais, com representantes das áreas de Marketing, Engenharia, Manufatura, Qualidade e Assistência Técnica, são formados para participarem do desenvolvimento de novos produtos, que são, então fabricados utilizando-se técnicas de produção Just-in-Time: Kanban, células de manufatura, material no ponto de uso, entre outras.

A Toledo do Brasil oferece uma completa linha de produtos de pesagem, de fabricação local ou importados da Mettler-Toledo e outros, para as mais diversas aplicações estáticas ou dinâmicas, pesando desde décimos de miligramas até dezenas de toneladas, atendendo aos mercados comercial, industrial e de laboratório, com balanças standard ou especiais de dosagem e coleta de dados.

O know-how adquirido ao longo dos anos também permite à Toledo do Brasil oferecer boas soluções para problemas difíceis de pesagem e de manuseio de materiais. Outra área de conhecimento e experiência é no desenvolvimento de software, principalmente para aplicações de dosagem, sistemas supervisórios, coleta de dados e redes de balanças comerciais.

A Toledo do Brasil também é representante e distribuidora, no Brasil, dos seguintes fabricantes:

E.C.M. Electronique Controle Mesure S.A., Vandoeuvre-lès-Nancy, França.
Sistemas de controle de tráfego, inclusive pesagem em movimento

Hi-Speed Checkweigher Co., Inc., Ithaca, USA.
Balanças verificadoras de peso em movimento

Linco - Lindholst & Co. A/S, Trige, Dinamarca.
Equipamentos para abatedouros de aves

Measurement Systems Int'l, Seattle, USA.
Balanças para pontes rolantes e talhas

Merrick Industries, Inc., Panamá City, USA.
Balanças dosadoras de correia

Ohaus Corp., Florham Park, USA.
Balanças analíticas e de precisão

Structural Instrumentation, Inc., Seattle, USA.
Pesagem a bordo de veículos

As vendas da empresa são realizadas através de venda direta pelos 49 vendedores-técnicos e 14 engenheiros de aplicações, para os produtos industriais mais complexos. A empresa possui mais de 600 revendedores, que comercializam os produtos da linha comercial - equipamentos dedicados às vendas em lojas comerciais como supermercados, açougues e padarias, entre outros - e para os produtos menos complexos da linha industrial. Em fase de implantação, a empresa possui um sistema de televendas destinado à comercialização de produtos para aplicações de pesagem pouco complexas. A Toledo do Brasil exporta aproximadamente 5% de sua produção para cerca de 30 países nos cinco continentes, sendo fornecedora exclusiva das balanças mecânicas comercializadas pela Mettler-Toledo nos Estados Unidos.

A Toledo do Brasil possui também uma boa estrutura de Assistência Técnica, com 220 técnicos treinados no Centro de Treinamento Toledo. Eles estão lotados em seus 15 Centros de Serviços, instalando e mantendo todo o equipamento fornecido, com atendimento por chamado ou por contrato com visitas periódicas. A Toledo do Brasil pode oferecer um sistema de manutenção de balanças que permitirá a seus clientes atenderem aos requisitos da ISO-9000.

Neste capítulo foi apresentada a história da Toledo do Brasil, seus produtos, sua organização e suas principais fontes de fornecimento, tecnologia e de produtos.

CAPÍTULO 2

CENÁRIO BRASILEIRO DA INDÚSTRIA DE PESAGEM

Neste capítulo será apresentado um panorama da indústria de pesagem no Brasil, apontando seus principais participantes, bem como a importante modificação na legislação que rege esse mercado, e que deverá provocar grandes transformações no mesmo.

A indústria brasileira de pesagem possui uma característica muito particular: é composta essencialmente de empresas nacionais atuando no mercado brasileiro, onde poucas empresas internacionais têm sido estimuladas a participar. A principal razão para tal fato é que os preços de balanças comercializadas no Brasil estão num patamar tão baixo que, somados aos custos de importação, incorporados na atual barreira alfandegária³, fazem com que o mercado seja pouco atrativo para a participação de organizações internacionais.

A Toledo do Brasil atua principalmente nesse mercado brasileiro, com 95% de suas receitas advindos dessa participação. Conforme mencionado anteriormente, os acordos internacionais com a Mettler-Toledo limitam sua participação no mercado internacional. Portanto, no presente trabalho, estarei dando maior ênfase à criação de uma estratégia para atuação no mercado brasileiro. Porém, não desconsidero a participação no mercado internacional, que poderá surgir de novos acordos com a Mettler-Toledo, ou ainda, através da parceria com empresas que já atuam em

³ O atual imposto de importação para balanças é de 20%, que somado às demais despesas de importação, faz com que esse produto seja internalizado no Brasil com um acréscimo no seu preço de origem da ordem de 35%. Este imposto de importação será reduzido gradativamente até o ano de 2003, chegando em 17%.

diversos países, e que avaliam o Brasil e a América Latina como um mercado emergente no qual pretendem participar. De acordo com minha análise apresentada no item 3.3 deste trabalho, a definição do grupo de clientes a ser atendido (que inclui clientes em diferentes localizações geográficas) é parte do processo de criação da estratégia que será proposto aqui. Dentre o grupo de clientes a serem atendidos, podem ser considerados outros mercados mundiais, por exemplo a América do Sul, através do Mercosul.

2.1. Os principais atores no mercado brasileiro de pesagem

O mercado brasileiro de pesagem é composto por dezenas de empresas nacionais, muitas delas, pequenas empresas familiares atuando regionalmente e especializadas em uma linha específica de produtos. Estima-se que este seja um mercado com vendas anuais da ordem de US\$ 160 milhões, sendo que aproximadamente 80% (com base nas vendas), pertencem a apenas 3 empresas: Toledo do Brasil Indústria de Balanças Ltda., Indústrias Filizola S.A. e Urano Indústria de Balanças e Equipamentos Eletrônicos Ltda.

A **Filizola** é a mais antiga empresa do Brasil, tendo produzido sua primeira balança em 1886, em uma pequena oficina, e inaugurado sua primeira fábrica em 1920, na cidade de São Paulo⁴. Comercializa produtos, desenvolvidos por seu departamento de engenharia ou importados, tanto para a indústria como para o comércio, vendendo balanças, impressores e máquinas, de fabricação própria, para processamento de carne e frios⁵. Sua principal atuação é no mercado comercial, do qual é líder. É o

⁴ <http://www.filizola.com.br/paghompo.htm>

⁵ A Toledo e a Urano não comercializam este tipo de equipamento.

principal concorrente da Toledo do Brasil. Essa empresa vem praticando uma política de preços extremamente agressiva, principalmente nas balanças e impressores da linha comercial, procurando proteger sua participação no mercado comercial, participação esta que vem decrescendo devido à atuação da Urano e da própria Toledo. Também está buscando maior penetração no mercado industrial, bem como no mercado de equipamentos projetados sob encomenda com balanças especiais e sistemas de dosagem e coleta de dados. A Filizola é dividida em duas empresas: Indústria Filizola S.A. e Filizola Balanças Industriais S.A. As duas empresas possuem vendas da ordem de US\$ 50 milhões, e aproximadamente 580 funcionários. Possui estrutura de vendas em todo o território nacional, principalmente através de revendedores.

A **Urano** é uma empresa com sede em Canoas, no Rio Grande do Sul. Fundada em 1983, possui acordos com universidades locais para o desenvolvimento de parte de seus produtos. Atua basicamente no mercado de balanças para o comércio, produzindo e comercializando balanças e impressores, possuindo uma grande participação no mercado do sul do Brasil, e em algumas regiões do restante do país. Sua política de preços também é bastante agressiva. Seu faturamento é da ordem de US\$ 10 milhões e possui 160 funcionários.

As três empresas apresentaram em seus balanços uma sensível queda, tanto no faturamento líquido como no resultado do exercício, durante os últimos três anos.

2.2. Mudança na regulamentação: novas leis metrológicas para o Brasil

Antes de descrever a nova lei metrológica que está sendo utilizada no Brasil, faz-se necessário definir o que são Padrões Metrológicos aplicados a operações de

pesagem. Os Padrões Metrológicos são as características técnicas dos instrumentos de medição definidas por organismos regulamentadores, para garantir uma exatidão⁶ e repetibilidade⁷ mínima, de acordo com as suas aplicações. Os instrumentos devem ser inspecionados por entidades credenciadas para verificar se os mesmos contemplam a tais requisitos. No Brasil, o INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial é o responsável pela definição dos padrões metrológicos aplicáveis no país, bem como seu correto acompanhamento através da constante verificação junto aos fabricantes e usuários de instrumentos de pesagem. Tal verificação é delegada ao IPEM - Instituto de Pesos e Medidas de cada estado da união. Todos os produtos de pesagem devem possuir um certificado de aferição, com validade de 12 meses, sendo renovado anualmente pelo Instituto de Pesos e Medidas - IPEM. A verificação metrológica inicial do instrumento de pesagem ocorre no seu fabricante.

A maioria dos países possui o seu próprio órgão regulamentador. Este determina os padrões metrológicos que devem ser respeitados, variando, de país a país, o grau de exigência e o número de parâmetros controlados. Em 12 de outubro de 1955, foi fundada a OIML - *Organisation Internationale de Métrologie Légale*, com sede em Paris, como uma organização intergovernamental, cuja principal função é harmonizar as regulamentações e controles metrológicos aplicados pelos serviços de metrologia nacional dos seus membros⁸. Esta organização conta hoje com cerca de 50 países membros, incluindo o Brasil.

⁶ Grau de concordância entre o resultado da medição e o valor verdadeiro convencional da grandeza medida. (www.if.urfj.br/teaching/metrol/metro.html)

⁷ Graus de concordância entre os resultados de medições sucessivas, de uma mesma grandeza, efetuadas nas mesmas condições: método de medição, observador, instrumento de medida, local, condições de utilização e em intervalo de tempo curto entre medições. A repetibilidade pode ser expressa quantitativamente em termos da dispersão dos resultados. (www.if.urfj.br/teaching/metrol/metro.html)

⁸ OIML Bulletin, Volume XXXVII, number 2, April 1996.

O Brasil adotou por muito tempo a portaria nº 63/44, expedida pelo antigo Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio (MTIC), em 17 de novembro de 1944. Esta portaria foi criada numa época na qual existiam apenas balanças com sistemas puramente mecânicos, e com baixa precisão. Ela definia uma faixa de erros de pesagem relativamente ampla, se comparada aos padrões aplicados atualmente na Europa e Estados Unidos, além de não incluir testes para verificar interferências nos sistemas eletrônicos, que são suscetíveis a alguns tipos de perturbações, entre elas, temperatura, tensão de alimentação, e perturbações eletromagnéticas (por exemplo: interferência por rádio frequência emitida por telefones celulares e outros equipamentos de comunicação).

Em 22 de dezembro de 1994, foi aprovado um novo Regulamento Técnico Metrológico através da portaria nº 236/94 do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO, baseada nas recomendações da OIML - *Organisation Internationale de Métrologie Légale*, estabelecendo um novo padrão metrológico para o Brasil, padrão este amplamente reconhecido e respeitado no contexto internacional. Foi um grande avanço para o Brasil, com a implementação ocorrendo em diversas etapas. A partir de 01.01.96, todos os novos equipamentos de pesagem devem ser testados e aprovados pela portaria 236/94, antes de serem liberados para comercialização no Brasil. A partir de 01.01.98, todos os produtos de pesagem manufaturados e comercializados no Brasil devem ser verificados, no seu fabricante ou na empresa que os comercializa, de acordo com a portaria 236/94. A partir de 01.01.2003, todos os produtos instalados e em operação no Brasil deverão atender aos requisitos da portaria 236/94, significando que centenas de milhares de balanças deverão ser repotencializadas ou substituídas. Essa nova regulamentação já está provocando diversas adaptações nas empresas

fabricantes de balanças, sendo alguns produtos descontinuados, e outros, tendo suas características metrológicas reduzidas, pois não atendem mais aos novos erros máximos permitidos. Algumas empresas têm encontrado muita dificuldade para obter a verificação inicial de seus produtos junto ao Instituto de Pesos e Medidas - IPEM. A seguir, apresento um exemplo de como os erros máximos permitidos foram modificados, considerando-se uma balança com capacidade de 10 kg com divisão de 1g, que estiver em uso a partir de 01.01.2003:

	Portaria 63/1944	Portaria 236/1994
Carga Máxima Aplicada na Balança	Erro Máximo Permitido Anterior	Erro Máximo Permitido Atual
200g	± 8,0g	± 0,5g
1000g	± 8,0g	± 1,0g
2000g	± 8,0g	± 1,0g
5000g	± 20,0g	± 1,5g
10000g	± 26,7g	± 1,5g

É possível que esta nova regulamentação provoque grande mudança na estrutura da indústria brasileira de pesagem. Com essa nova orientação as empresas, poderão ser forçadas a adotar novas estratégias de atuação, ou ainda restringir a oferta de seus produtos. Em situações como essa Michael PORTER adverte:

“A company must have to change its strategy if there are major structural changes in its industry. In fact, new strategic positions often arise because of industry changes.” (PORTER, 1996, p. 78)

Foi apresentado neste capítulo o cenário da indústria brasileira de pesagem, destacando-se a participação da Toledo do Brasil e de seus principais concorrentes. Também, a significativa mudança na legislação que regulamenta os instrumentos de pesagem e a grande transformação que ela poderá provocar nesse mercado, o que foi exemplificado através da comparação entre os erros que eram permitidos nas

balanças até 1994, e os novos erros permitidos, definidos na Portaria atual. Isto significa um imenso mercado de balanças que deverão ser substituídas ou repotencializadas.

CAPÍTULO 3

O PROCESSO DE CRIAÇÃO DA ESTRATÉGIA: UMA PROPOSTA PARA A TOLEDO DO BRASIL

Neste capítulo serão apresentadas, com mais detalhes, as razões pelas quais proponho uma nova estratégia para a Toledo do Brasil, analisando as atuais táticas que a empresa vem adotando e os seus respectivos resultados. Descreverei sobre alguns pontos que merecem esclarecimentos, para que os mesmos não sejam mal interpretados, ou venham a interferir na proposta que será apresentada. Destacarei alguns pontos relevantes para o modelo que será proposto, analisando em detalhes os conceitos e definições de tais pontos. Será então proposto o modelo de criação da estratégia para a Toledo do Brasil. Finalizando o capítulo, descreverei alguns importantes aspectos que não poderão ser desprezados no processo de criação da estratégia.

Não tenho a pretensão de elaborar a estratégia da empresa com este trabalho. Não fez sentido uma única pessoa ou um pequeno grupo de pessoas definir a estratégia da empresa⁹. Essa dissertação apresenta minha perspectiva do processo de criação da estratégia da empresa: que metodologia e parâmetros utilizar, quais os pontos relevantes a serem considerados, quem envolver neste processo. Tal aspecto tem sido evidenciado na literatura sobre o tema com o uso do termo “*Crafting the Strategy*”. É realmente um trabalho de artesão: levantar as possibilidades, avaliar as escolhas, definir, articular, moldar, trabalhar, divulgar e gerenciar a estratégia da empresa.

⁹ Esse aspecto será analisado posteriormente, na seção 3.8.

Minha experiência de mais de 14 anos atuando na indústria de pesagem tem me proporcionado muitas informações e também suscitado muitas inquietações que me conduzem a repensar a atividade da Toledo do Brasil, estimulando-me a ver estrategicamente o negócio. É isso que tem norteado minhas análises da rentabilidade da empresa, especialmente neste final de século, após difíceis anos de extrema competição, preços declinantes de produtos (num ritmo sem precedente em nenhum outro país, seja nas Américas, Europa ou Extremo Oriente), aparecimento de novos entrantes na indústria, mudança na legislação - descrita na seção 2.2, e também movimentações dos principais concorrentes buscando a entrada em novos segmentos de mercado.

Não posso deixar de mencionar a transformação que o mundo vem sofrendo neste final de século, o que está provocando grande impacto na forma de atuação das empresas e na forma com que elas estabelecem suas estratégias. Nos últimos séculos, observamos o período agrícola, o período industrial, e agora estamos observando a passagem para mais um novo período: a chamada *era digital*, ou a *era da informação*, ou ainda a *era do conhecimento*. Esta nova era tem sido amplamente difundida por importantes autores:

“[...] today’s economy is fundamentally different from yesterday’s. We grew up in the Industrial Age. It is gone, supplanted by the Information Age.” (STWEART, 1997, p. x)

“Call it the ‘digital’ economy, the ‘knowledge’ economy, or just the ‘new’ economy.” (HAMEL, 1997, p.1)

“The environment that managers will have to work in the future has been eloquently described by many authors. They outline a new and dangerous society, age, or era. They label it ‘the third wave’ (Toffler 1980), ‘the information society’ (Masuda 1980), ‘the knowledge society’

(Masuda 1980, Naisbitt 1982), and 'the postcapitalist era' (Drucker 1993). It will be the virtual (Rheingold 1993) knowledge era (Savage 1995) characterized by the smart machine (Zuboff 1988) and 'unreason' (Handy 1990)." (SVEIBY, 1997, p. 25)

Um fator relevante nestes ciclos que têm marcado a história da humanidade - agrícola, industrial e digital - é o período de duração de cada um deles e o tempo de transição de um ciclo para outro. Foram diversos séculos de duração do período agrícola e poucos séculos de duração do período industrial. Agora estamos na era da informação, que não sabemos quanto durará. O período de transição de uma era para outra também tem sido cada vez menor, verificando-se uma brutal transformação na humanidade, em apenas alguns anos, neste final do século XX. Esta aceleração violenta no ritmo das mudanças tem provocado grandes transformações na vida das pessoas e daqueles que têm responsabilidade para gerir as mudanças na sociedade e nas organizações. Charles HANDY (in R. GIBSON, 1997), salienta que estamos vivendo num tempo bastante confuso, com diversas mudanças estruturais ocorrendo em nossas vidas e na vida das organizações, mudanças essas que não mais permitem que as organizações estejam tão certas sobre sua lucratividade futura. O exemplo citado pelo autor é a relação das maiores empresas americanas apresentadas pela renomada revista *Fortune*. A relação apontada das empresas na *Fortune 500* possui atualmente apenas um terço das empresas relacionadas há sete anos atrás. E muitas dessas empresas surgiram ou emergiram durante a transição da era industrial para a era da informação.

Na era industrial, vivenciamos a "época do átomo": todas as nossas ações, o conhecimento, as informações e nossos comandos eram expressados através de meios que necessariamente precisavam estar expressos em alguma forma material: livros, anotações, comandos mecanizados, máquinas; ou seja, elementos palpáveis, constituídos de milhões de átomos. Na era digital, muitos destes meios foram

transformados em meios eletrônicos digitais, onde o *bit* é o elemento básico para a sua formação.

Na era digital, o constante e intenso desenvolvimento da tecnologia tem permitido que, cada vez mais, equipamentos passem a ser automáticos e independentes dos operadores, dos antigos trabalhadores da era industrial, sem os quais as máquinas não podiam ser operadas e conseqüentemente nenhum processo poderia ser acionado. Os processos produtivos da era digital passaram, em muitos casos, a não mais depender da decisão humana, dos conhecimentos dos artesãos. Esses conhecimentos foram transferidos para os cérebros eletrônicos dos controladores das máquinas e dos processos completos. A tecnologia tem sido o grande elemento catalisador deste processo de transformação. Ela tem permitido uma grande redução da necessidade de pessoas para executar atividades de processos e atividades transacionais, atividades estas que antes necessitavam de grande quantidade de pessoas para desenvolvê-las. Em conseqüência, as fábricas estão mais vazias, assim como os bancos, os escritórios administrativos, as lojas de comércio. O que temos hoje são trabalhadores elaborando e estruturando a *inteligência* dos sistemas de controles, bem como operando estes sistemas. O artesão da era industrial perdeu o seu lugar para os empregados que possuem o conhecimento intelectual dos sistemas.

Esses elementos de transformação que a sociedade atual experimenta também influenciam a estratégia que as empresas devem adotar. Esse cenário contemporâneo proporciona mais um elemento para que a Toledo do Brasil faça uma auto avaliação do andamento de seus negócios, refletindo criticamente sobre sua linha de atuação, decidindo e criando seu próprio futuro. Meu objetivo com este trabalho é trazer contribuições para a criação da estratégia da empresa, apresentando uma proposta específica para este processo de criação.

3.1. Por que uma estratégia para a empresa

A Toledo do Brasil, assim como uma grande quantidade de empresas, tem procurado, na última década, tornar-se mais produtiva, perseguindo a excelência em tudo o que faz. Isto é até parte da missão da empresa: “... *buscando a excelência em tudo o que faz.*” E isto realmente tem sido levado a sério. No início desta década, a empresa possuía 1150 funcionários, com vendas na ordem de US\$ 30 milhões. Hoje, com aproximadamente 800 funcionários, vende e fatura na ordem de US\$ 56 milhões. Os níveis hierárquicos reduziram-se consideravelmente, assim como funções de apoio, suporte e controle. Novas técnicas de produção e qualidade têm sido implementadas com muito sucesso: *Just-in-Time*, *Total Quality Control*, ISO 9000, entre outras. Novos produtos têm sido desenvolvidos na incessante busca de reduzir custos e proporcionar uma oferta semelhante ou superior à dos concorrentes. *Benchmarking*, *Reverse Engineering*, *Simultaneous Engineering*, *Reduced Time to Market* são ferramentas que têm sido empregadas com grande intensidade, obtendo-se bons resultados com as mesmas. De uma maneira geral, os produtos atuais da empresa, comparativamente com a concorrência, estão num patamar de custos adequados. Vários produtos possuem características superiores aos dos concorrentes, o que deveria colocar a empresa numa posição de vantagem competitiva no mercado brasileiro de pesagem. Entretanto, observo que os modestos resultados financeiros que a empresa vem obtendo não são compatíveis com os investimentos que estão sendo aplicados no desenvolvimento de novos produtos, um processo no qual participo ativamente. James Brian QUINN adverte:

“Products rarely provide a maintainable competitive edge today; they can be too easily back-engineered or cloned. True strategic focus means developing a select set of knowledge factors,

databases, and service skills (of particular importance to customers) in such depth that the company becomes best-in-world at providing these to customers.” (in FAHEY, 1994, p. 242)

Todas as mudanças que a Toledo do Brasil está realizando têm de fato proporcionado um bom resultado operacional. Porém, não temos sentido o seu efeito na lucratividade da empresa, o que pode ser explicado pelo fato de que o desenvolvimento de produtos isoladamente não proporciona o resultado financeiro que a empresa está incessantemente buscando. QUINN sugere que deve ser desenvolvida uma estratégia de atuação para a empresa. Michael PORTER descreve:

“Although the resulting operational improvements have often been dramatic, many companies have been frustrated by their inability to translate those gains into sustainable profitability. [...] Operational effectiveness is necessary but not sufficient.” (PORTER, 1996, p. 61)

Segundo este autor, não se pode confundir eficácia operacional com estratégia. Elas são atividades completamente diferentes, apesar de complementares:

“Improving operational effectiveness is a necessary part of management, but it is not strategy. In confusing the two, managers have unintentionally backed into a way of thinking about competition that is driving many industries toward competitive convergence, which is in no one’s best interest and is not inevitable.” (PORTER, 1996, p.78)

Minhas preocupações estão concentradas no fato de que muitas das ações realizadas no mercado brasileiro de paisagem são de fato reações às táticas implementadas por outro concorrente. Quando um novo produto é lançado no mercado, um outro similar do concorrente é rapidamente apresentado. E isto também se aplica à política de preços, canais de distribuição, planos de comunicação, uso de novas tecnologias, uso de novos processos de fabricação. Michael PORTER afirma que os competidores também podem imitar as técnicas de gerenciamento, novas tecnologias, e

desenvolver melhores maneiras de atender às necessidades dos clientes. É claro que nem tudo pode ser copiado. Frente à competição tão intensa neste mercado de pesagem, que tem provocado uma grande redução nos preços dos produtos, chego a me questionar sobre o futuro dessas companhias diante de tal cenário. Michael PORTER adverte sobre o perigo desta competição destrutiva:

“To have a sustainable advantage, a company has to integrate across many activities to create a unique positioning involving trade-offs with rivals. It must be illogical or difficult for rivals to match everything you do, otherwise competition will be mutually destructive.” (in GIBSON, 1997, p.55)

Entendo que a forma de se poder criar uma nova maneira de enxergar o futuro da empresa é através da elaboração de uma estratégia de longo prazo. Como poder criar este futuro, como articular as aspirações da empresa, definir o seu espectro de atuação, e criar realmente valor naquilo que está sendo realizado pela empresa devem ser as questões fundamentais desta estratégia. Creio que, nos últimos anos, muito tempo tem sido gasto olhando-se para dentro da empresa:

“Senior managers, however, have been spending less time looking outward and forward, and more time looking inward and even backward. The issue has not been what the implications of a new technology might be or how their industries might be different in five or ten years. It has been how they can reduce overheads, how they can respond to their competitor’s last move, how they can improve their quality or reduce their cycle time, etc.” (C.K. PRAHALAD in GIBSON, 1997, p. 65)

PRAHALAD afirma que não adianta copiar o que os outros têm realizado - isto irá simplesmente fazer com que a empresa permaneça no jogo, sem criar fundamentalmente novos cenários, novos mercados. Entendo que a estratégia de ação da empresa não poderá ser apenas conquistar *market share*; ela deve ser também ganhar novos mercados, ainda não explorados, e até desconhecidos. Existe uma necessidade de reinventar as bases da concorrência e isso irá requerer que se

desenvolva uma nova forma de ser como empresa. Para isto, deve-se criar uma rota de como alcançar o novo futuro, futuro este que deve ser construído. É claro que este novo futuro deve estar alinhado com as necessidades dos acionistas da empresa. O que a Toledo do Brasil precisa, como qualquer outra empresa, é de uma estratégia de atuação que lhe permita gerar lucros, e lucros de uma forma sustentável, por longos anos, como aponta Anil G. GUPTA:

“[...] return to shareholders is a function of both short-term and long-term profitability, not merely short-term profitability. In other words, what really matters to shareholders is maximization of the net present value (NPV) of all future earnings, not the maximization of the next year's or even the next five years' earnings.” (in FAHEY, 1994, p. 90)

O futuro deve ser um fator de grande relevância a ser considerado na administração das empresas. E o grande desafio que o mercado competitivo atual coloca não é apenas predizer o futuro, mas sim *criar o futuro*. HAMEL e PRAHALAD argumentam que o futuro continua largamente inexplorado:

“If it's not the future, just what is occupying senior management's attention? In two words - restructuring and reengineering. Whereas downsizing and core process redesign are legitimate and important tasks, they have more to do with shoring up today's businesses than creating tomorrow's industries. Neither is a substitute for imagining and creating the future. Neither will ensure continued success if a company fails to regenerate its core strategy.” (HAMEL, 1994, p.5)

O que pretendo estabelecer com este trabalho é uma forma de como arquitetar a criação deste futuro através da elaboração da estratégia da empresa. A proposta de elaboração de uma estratégia não constitui uma crítica ao trabalho realizado até então, através da busca incessante em obter uma empresa mais *enxuta*, uma empresa com grande eficácia operacional. Na verdade, se a Toledo do Brasil não tivesse tomado as ações para sua reestruturação, muito provavelmente ela não existiria mais:

a pressão de preços declinantes e de custos operacionais ascendentes teria provavelmente sufocado a empresa. A proposta de adoção de uma maneira de pensar a direção estratégica está sendo realizada com o intento de ser uma complementação ao que já foi realizado, de modo que realmente se possa criar um futuro sustentável, mesmo para uma companhia atuando neste tão competitivo mercado brasileiro de pesagem. Em resumo, nas palavras de PORTER:

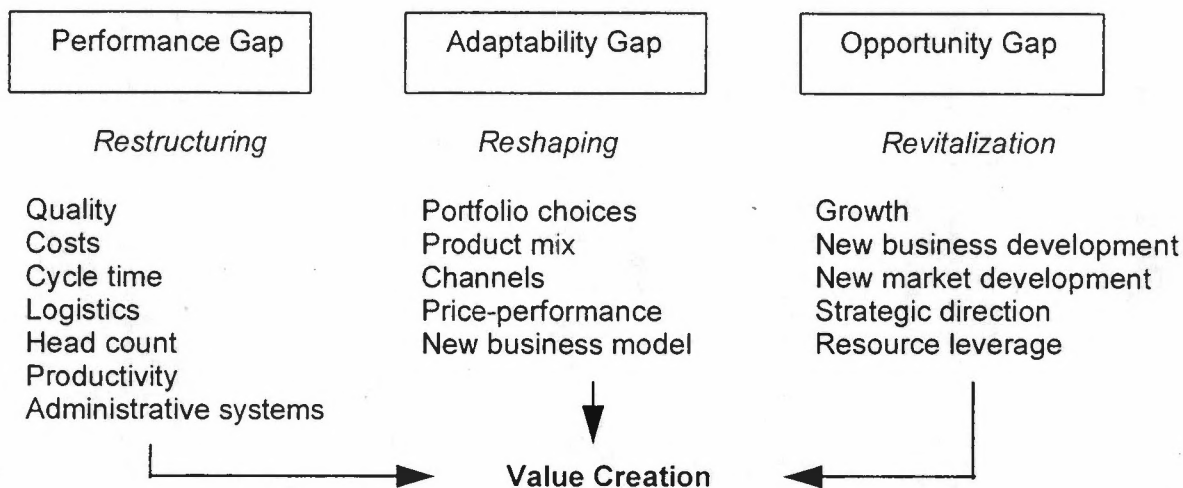
“[...] Operational effectiveness and strategy are both essential to superior performance, which, after all, is the primary goal of any enterprise”. (PORTER, 1996, p.61)

O modelo de criação de valor apresentado por C. K. PRAHALAD, Liam FAHEY e Robert M. RANDALL (in FAHEY, 1994, p. 253) complementa a idéia que expus até aqui. Eles propõem que a grande preocupação dos executivos durante os anos 90 deve ser *criar potencial para o crescimento das receitas*. Sem o crescimento das receitas, as empresas não podem investir no seu futuro e nem criar o seu futuro. Um bom exemplo de quão importante é o crescimento das receitas é dado por Gary HAMEL:

“Between 1985 and 1995, there were fewer than 40 companies out of the *FORTUNE 1000* that grew total shareholder returns by more than 25% per annum. This is the most exclusive club in American industry. These companies averaged a compounded annual growth in revenues of 25.3% over this time frame, while operating margins improved at a rate of just 6.7% per year. If the goal is to dramatically improve shareholder returns, where is the leverage going to come from? Clearly, it will come from revenue growth, not from improvement in operating margins.” (HAMEL, 1997, p.3)

Este modelo de criação de valor considera que as organizações devem gerenciar o seu *operational gap* através de uma grande variedade de dimensões - qualidade, custos, produtividade, etc. - mas que a reestruturação das empresas, o *downsizing*, na forma de redução de pessoal (como o realizado na maioria das empresas no mercado

brasileiro de pesagem), raramente impulsiona o aumento nas receitas de vendas. O modelo apresentado pelos referidos autores consiste de três partes:



(PRAHALAD *et al.*, in FAHEY, 1994, p. 253)

Segundo esses autores, o gerenciamento da adaptabilidade - *adaptability gap* - está relacionado a como as empresas antecipam as mudanças na indústria e no gerenciamento das transformações na indústria. Isto foi presente nos anos 80 e início da década de 90, quando a pesagem no Brasil deixou de ser *mecânica* (ou seja, com a utilização apenas de mecanismos, em geral metálicos, para a determinação de uma dada massa, uma grandeza mecânica, sendo que o peso era indicado em mostradores com ponteiro) e passou a ser *pesagem eletrônica* (ou seja, com a utilização de transdutores e circuitos eletrônicos microprocessados que transformam a grandeza mecânica em uma grandeza elétrica, apresentando o peso em painéis digitais). O gerenciamento das oportunidades - *opportunity gap* - está relacionado à competência com que as empresas criam novos negócios, desbravam novos mercados e discernem e comunicam a direção estratégica. O grande desafio para as organizações está na sua capacidade de identificar, criar e explorar fundamentalmente novas oportunidades de negócio que não existem na indústria

atualmente. As empresas devem gerenciar sua performance e sua adaptabilidade, ao mesmo tempo que devem trabalhar as oportunidades. É por essa razão que julgo importante estabelecer uma estratégia para a Toledo do Brasil, para direcionar os esforços em criar novas oportunidades, conforme apresentado pelos seguintes autores:

“To create value, management must address operational improvement (performance gap) and strategic direction (opportunity gap) simultaneously. Value creation is not just a matter of catching up the competition and eliminating the performance gap. It also must include the active management opportunity gap - the development of opportunities not available in current industry configuration.” (FAHEY, 1994, p.255)

“The challenge is to *invent* the conduct of strategy in a way that makes it intensely important to companies struggling to maintain their vitality in the innovate-or-die environment of the new economy.” (HAMEL, 1997, p.7)

“Strategy is about setting yourself apart from the competition. **It’s not just a matter of being better at what you do - it’s a matter of being different at what you do.**” - (Michael PORTER in GIBSON, 1997, p. 50)

3.2. Alguns elementos a considerar no processo de criação da estratégia da Toledo do Brasil

3.2.1. A estratégia não depende, necessariamente, de recursos abundantes

Em *Strategy as Stretch*, G. HAMEL & C.K. PRAHALAD (1993) mostram que um entendimento não muito correto sobre a estratégia é a visão de que apenas as empresas que possuem muito recurso é que podem ser estratégicas. É claro que quando se tem recursos abundantes, as ações estratégicas da empresa podem ser facilitadas. Entretanto, isto não garante o sucesso da empresa. Ninguém pode acusar a General Motors, que possui tantos recursos, de não ser uma empresa estratégica. Por outro lado, ela não tem sido um bom exemplo de empresa que tem criado valor aos seus acionistas. Ao contrário, tem destruído valor no decorrer da sua existência. Se recursos modestos não deveriam abalar a liderança das empresas que possuem grandes recursos, a GM, Philips e IBM não deveriam estar se defendendo diante de ataques de empresas como Honda, Sony ou Compaq. Mais exemplos apontado pelos autores nos trazem um bom esclarecimento sobre este ponto. A Toyota desenvolveu um novo carro de luxo com uma fração dos recursos que seriam necessários em Detroit. A IBM, com todo o seu recurso, especialmente em pesquisa e desenvolvimento, falhou em desafiar a Xerox no negócio de máquinas copiadoras, enquanto que a Canon, uma companhia que, em meados de 1970, era apenas 10% do tamanho da Xerox, se tornou seu maior rival. A rede de televisão CNN, no início de suas atividades, para manter a sua atividade de levar ao ar notícias durante as 24 horas ao dia, possuía um orçamento de apenas um quinto do orçamento de um programa noturno de uma hora, da rede de televisão CBS. Estes casos mostram como os recursos, se bem aplicados e alavancados, podem produzir grandes resultados para suas companhias. Porém, para a aplicação desses escassos recursos,

essas empresas possuíam algo mais em suas decisões estratégicas. De fato, elas tinham em comum uma grande *aspiração* futura para seus negócios, que é uma das bases de uma nova forma de criar a estratégia das empresas conforme proposto por HAMEL e PRAHALAD:

“The essential element of the new strategy frame is an aspiration that creates by design a chasm between ambition and resources.” (HAMEL, 1993, p.84)

Esta questão da aspiração, dada sua importância e o impacto que ela tem causado em diversas empresas que desafiaram a liderança de grandes corporações com recursos abundantes, será discutida com mais profundidade na seção 3.4 deste trabalho.

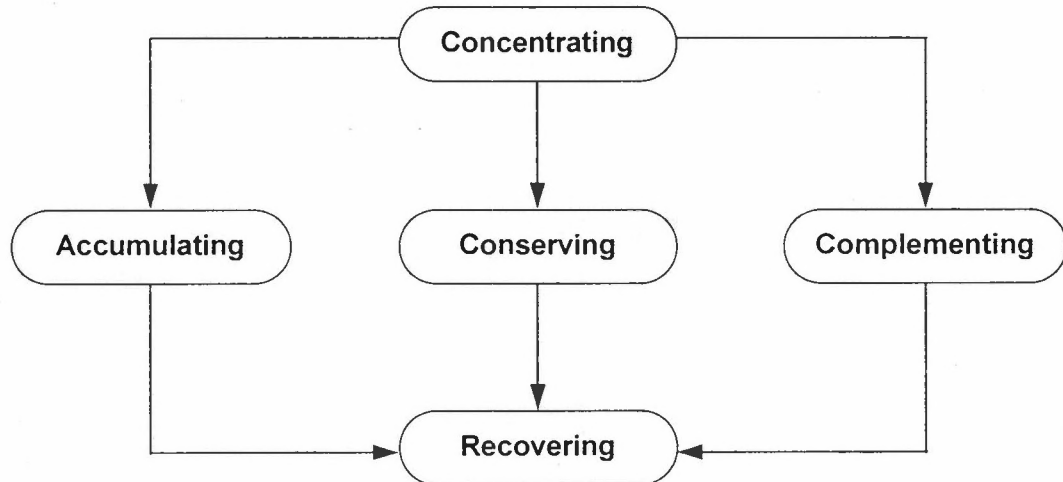
O argumento importante que HAMEL e PRAHALAD apresentam é que os recursos - financeiros e não financeiros - podem ser alavancados. Eles apresentam cinco processos básicos de alavancagem para recursos:

- *concentração* dos recursos de maneira mais eficaz, nos principais objetivos estratégicos da empresa - aqui entra novamente a questão da aspiração, através da aplicação dos recursos no foco dessa aspiração;
- *acumulação* de maneira mais eficiente dos recursos, especialmente os recursos não financeiros, por exemplo extraindo conhecimento das experiências técnicas na solução de problemas dos clientes;
- *complementação* de recursos através da capacidade de compreender e *interconectar* diferentes tecnologias e também de integrar os conhecimentos e habilidades de diversas áreas funcionais, como pesquisa e desenvolvimento, produção, marketing e vendas, por exemplo. Outra forma de complementação é apresentada através do *balanceamento* de recursos complementares - para isto a empresa precisa: 1. possuir uma forte capacidade de desenvolvimento de produto; 2. capacidade de produzir seus produtos ou entregar seus serviços com classe

mundial em termos de custo e qualidade; 3, possuir uma suficientemente ampla infra-estrutura de distribuição, marketing e serviços;

- *conservação* dos recursos através da reciclagem da tecnologia básica da empresa, bem como da reciclagem da marca e do nome da empresa. Outra forma de conservar os recursos é atacando o concorrente nos pontos onde ele é mais fraco, evitando-se assim um confronto direto que poderá ter como consequência a perda de significantes recursos;
- o tempo entre o desembolso de um recurso e a sua recuperação através da geração de receitas é uma outra forma de alavancar os recursos - *recuperando-os*: quanto mais rápido o recurso é recuperado mais ainda o recurso poderá ser multiplicado.

A figura a seguir apresenta a inter-relação dessas oportunidades de alavancar os recursos:



(HAMEL, 1994, p. 192)

Apesar dos exemplos apresentados referirem-se a empresas de tamanho muito maior que as empresas da indústria de pesagem no Brasil, além de pertencerem a mercados muito maiores, creio que os conceitos apresentados por HAMEL e PRAHALAD

devem ser considerados e podem perfeitamente ser utilizados na criação da estratégia para a Toledo do Brasil. Não acredito que a restrição de recursos da empresa possa ser a razão para não se pensar em uma forma de criar a sua estratégia. No referido artigo, os autores deixam claro que recursos abundantes não garantem o sucesso das empresas:

“ ‘If only we had more resources, we could be more strategic’. Every experienced manager will recognize that lament. Yet is clear that copious resources cannot guarantee continued industry leadership”. (HAMEL, 1993, p.78)

3.2.2. Comentários sobre o processo conhecido como “Planejamento Estratégico”

A proposta que será aqui apresentada não deve ser confundida com Planejamento Estratégico, um processo amplamente utilizado nas últimas décadas, mas que tem se mostrado inadequado para uma realidade de constantes transformações tal qual vivemos neste final de século. As críticas a tal processo apontadas na literatura sobre o tema, especialmente em **The Rise and Fall of Strategic Planning**, de R. MINTZBERG (1994), trazem importantes contribuições para o presente trabalho. Por essa razão, não posso deixar de mencionar aqui o trabalho de MINTZBERG. Não pretendo fazer uma análise completa da sua obra, abordando todas as conclusões do autor; salientarei apenas os pontos mais relevantes para a formulação da estratégia, tema deste trabalho.

Para entender por que o Planejamento Estratégico falhou na formulação da estratégia das empresas, esse autor menciona algumas definições formais de *planejamento*.

Para algumas pessoas, **planejamento é um pensamento futuro**, simplesmente levando o futuro em consideração. Nessa perspectiva, planejamento significa pensamento sobre o futuro. Para outras, **planejamento é controlar o futuro** em termos de não apenas pensar, mas também agir de alguma forma para controlá-lo; ou ainda uma mudança controlada no meio ambiente, apesar do alerta que HAMEL apresenta sobre os planos estratégicos:

“Although strategic planning is billed as a way of becoming more future oriented, most managers, when pressed, will admit that their strategic plans reveal more about today’s problems than tomorrow’s opportunities.”
(HAMEL, 1989, p. 66)

Outra definição é **planejamento é um processo de tomada de decisão** - planejamento é fundamentalmente fazer escolhas. Escolha do curso de ação para se obter determinado resultado, ou ainda um processo de decisões diretas orientadas para o futuro.

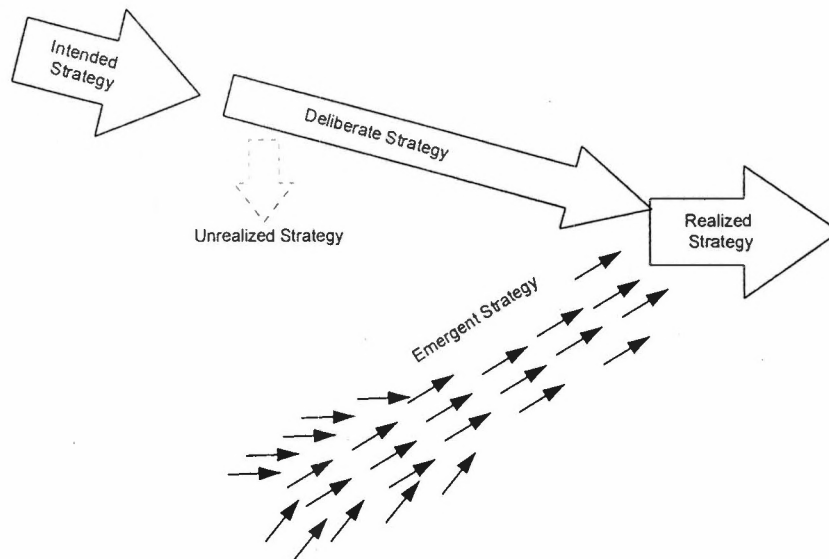
No sentido de circunscrever melhor a definição no contexto do planejamento estratégico, MINTZBERG (*op. cit.*) considera que **planejamento é um processo integrado de tomada de decisão**. Um processo estruturado, unindo as atividades que estão sendo realizadas dentro de um significado mais amplo. Porém, a definição chave para o autor é que o **planejamento é um procedimento formalizado para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões**. O que para o autor captura melhor a noção de planejamento é a ênfase na formalização, a sistematização do fenômeno na qual o planejamento deve ser aplicado. Para ele, a hipótese principal em que o planejamento estratégico está fundamentado é a de que *a análise irá produzir síntese*: a decomposição do processo de formulação da estratégia numa série de passos articulados, sendo que cada um é

executado como especificado, seqüencialmente, irá produzir estratégias integradas. As organizações devem se planejar para poder coordenar suas atividades, para garantir que o futuro está sendo levado em consideração, para serem “racionais” (no sentido de uma forma estruturada e formalizada de tomada de decisões), e também planejar para poder ter controle. O autor conclui que, pela virtude do seu poder de formalização, o planejamento se torna a forma de criar, e ainda operacionalizar a estratégia. Em outras palavras, *planejamento estratégico é a formulação da estratégia*.

A essa altura, uma outra questão se coloca: o que de fato é estratégia? MINTZBERG apresenta algumas definições que são básicas para o entendimento deste assunto. *Estratégia é um plano*, uma direção, um guia, um curso de ação para dentro do futuro, um passo que nos levará daqui para lá. Além disso, *a estratégia também é um padrão*, ou seja, algo que é consistente no seu comportamento, na sua conduta, com o passar do tempo. Isso nos dá a perspectiva de que a estratégia é um ato intencional. E ela deve ser sempre intencional? Vejamos as argumentações apresentadas por MINTZBERG:

“[...] both definitions seem to be valid - organizations develop plans for the future and they also evolve patterns out of their past. We can call one *intended* strategy and the other *realized* strategy. The important question thus becomes: must realized strategies always be intended?” (MINTZBERG, 1994, p. 24)

A resposta para a pergunta de MINTZBERG: certamente não, pois algumas das intenções podem, por alguma descontinuidade, não ser realizadas e outras oportunidades emergentes, que não foram consideradas inicialmente nos planos, podem ser relevantes e devem ser exploradas. Uma representação gráfica das formas de estratégia está mostrada na figura a seguir.



(MINTZBERG, 1994, p. 24)

“Thus emergent strategies are not necessarily bad and deliberate ones good; effective strategies mix these characteristics in ways that reflect the conditions at hand, notably to predict as well as the need to react to unexpected events.” (MINTZBERG, 1994, p. 25)

Segundo esse autor, o grande problema que o planejamento estratégico possui é que ele virtualmente exclui os elementos emergentes. O autor ressalta que uma das grandes características do Planejamento Estratégico é que ele é um processo analítico, um processo que se decompõe em várias etapas de análises, e após essas análises, define-se uma conduta rígida; enquanto que o desenvolvimento estratégico permite um grau de liberdade maior, gerando mais flexibilidade para absorver influências de fatores emergentes, mas mantendo a direção básica, sendo pois, um processo de síntese. No processo de formação da estratégia, quase que inevitavelmente as estratégias possuem uma parcela que é oriunda de fatores emergentes.

Mas voltemos à pergunta: o que é estratégia? Para Michael PORTER (1996), *estratégia é posicionamento*, referindo-se à determinação de um produto particular para um mercado particular. Para outras pessoas, *estratégia é perspectiva*, no sentido da maneira como uma organização realiza suas atividades. A estratégia de posicionamento tem em vista se o produto atende às necessidades dos consumidores e ainda olha o mercado externo à empresa, enquanto que a estratégia da perspectiva olha para dentro da organização, ou seja, para dentro das estratégias coletivas, mas também olha, numa visão mais ampla, a própria empresa. Certamente as organizações devem considerar tanto o posicionamento como a perspectiva na formulação da sua estratégia. MINTZBERG conclui que:

“Our conclusion is that ‘strategic planning’ cannot be synonymous with strategy formation, [...] planning may have less to do with strategy making than is often claimed [...] strategy formation is a process of conception - the use of a few basic ideas to design strategy.” (MINTZBERG, 1994, p. 29, 36)

Após analisar os modelos de planejamento estratégico da “Design School”, de ANSOFF, de STEINER, da Kaiser Aluminum, do Stanford Research Institute, e o da General Electric, MINTZBERG apresenta as premissas básicas da escola do planejamento:

- “1. Strategy formation should be controlled and conscious as well as formalized and elaborated process, decomposed into distinct steps, each delineated by check lists and supported by techniques.
2. Responsibility for the overall process rest with the chief executive in principle; responsibility for its executions rests with the staff planners in practice.
3. Strategies come out of this process fully developed, typically as generic positions, to be explicated so that they can then be implemented through detailed attention to objectives, budgets, programs, and operating plans of various kind.” (MINTZBERG, 1994, p. 42)

O modelo de planejamento estratégico utilizado pela General Motors, certamente uma grande referência para este tipo de atividade, especificava uma seqüência lógica

de passos, que possuía um calendário anual muito bem definido para a sua realização, com o objetivo do processo se tornar vivo dentro de toda a organização. Este processo era realizado com grande detalhe, com a definição de cada um dos passos, com a aplicação de *cheklists* e técnicas para cada um deles, com uma agenda bem definida para cada atividade. Enfim, um processo muito bem arquitetado, exceto por um pequeno detalhe: a formulação da estratégia propriamente dita, como ressalta MINTZBERG:

“Nowhere was anyone told how to create strategy. How to collect information, yes. How to evaluate strategy, yes. How to implement it, for sure. But not how to create it in the first place.” (MINTZBERG, 1994, p. 66)

De acordo com a ampla pesquisa feita por esse autor na literatura sobre o planejamento estratégico, existem algumas hipóteses nas quais o planejamento está ancorado. A primeira delas é a *hipótese da formalização*, segundo a qual o processo de criação da estratégia pode ser programado através do uso de sistemas; não são as pessoas mas sim os sistemas que criam as estratégias, sendo que a análise pode produzir a síntese. A segunda hipótese é a *hipótese da separação*, que postula que: o pensamento (processo de criação da estratégia e o próprio planejamento estratégico) deve ser separado da ação (das atividades e pessoas que vivem o dia-a-dia da empresa); a estratégia deve ser separada da operação; pensadores ostensivos separados das pessoas que realmente executam tarefas, e estrategistas separados do objeto da sua estratégia. Outra hipótese é a *hipótese da qualificação*, na qual o processo de criação da estratégia pode ser dirigido apenas através de *hard data* (expressão utilizada por Mintzberg para se referir a dados condensados em relatórios escritos, sobre condições macroeconômica, mercado, tendências, tecnologia, etc.). Nesta hipótese não se consideram dados informais (ex.: não econômicos, fatores não quantitativos, entre outros), normalmente verbais, disponíveis em diversos níveis

hierárquicos da empresa, e que raramente são captados pelos relatórios oficiais. Finalmente, a quarta e última hipótese apresentada pelo autor é a *hipótese da predeterminação*, na qual o contexto da criação da estratégia é estável, ou pelo menos previsível, e portanto o processo propriamente dito, bem como suas consequências (as estratégias), podem ser predeterminados.

Mas então quais foram os grandes enganos do Planejamento Estratégico? MINTZBERG conclui que os enganos foram: o engano da predeterminação, da separação e da formalização. Passarei a abordar de forma mais detalhada cada um desses enganos apontados pelo autor.

Com relação ao engano da predeterminação, quase tudo que foi escrito sobre planejamento sempre se refere à importância de uma previsão precisa. Porém, o que se observa na realidade é que as previsões apenas se concretizam quando não há mudanças no meio ambiente. Mas mudanças ocorrem e precisam ser consideradas. O grande problema é qual tipo de mudança que irá ocorrer.

No período em que houve uma vasta utilização do Planejamento Estratégico, o mundo era mais estável, ou pelo menos as tendências eram favoráveis, as mudanças não tão frequentes e as empresas podiam extrapolar as previsões e as estratégias existentes. Porém, com a crise do petróleo de 1974 e 1979 e com a instabilidade macroeconômica deste período, ao lado da globalização e aumento da competição internacional de empresas oriundas da Europa, do sudeste Asiático, e do então recém surgido Japão, criou-se um cenário de grande turbulência, que forçou as empresas a abandonar esse tipo de planejamento em favor de uma proposta mais flexível, como salienta GRANT (1998, p. 17). Para melhor visualização deste período histórico,

apresento, no anexo 4, a evolução do gerenciamento da estratégia nas últimas décadas.

A conclusão de MINTZBERG, apresentada abaixo, ressalta o fato de que o Planejamento Estratégico está ancorado na hipótese da estabilidade, a qual não mais se aplica na realidade atual.

“Uncertainty is the Achilles’ heel of strategic planning. Strategic planning, as it is still practiced, is heavily slanted toward the ‘predict-and-prepare’ mode of coping with the future. The strategic plan is a ‘road map’ with a fixed and well-defined target, as well as the steps to reach that target.” (MINTZBERG, 1994, p. 228)

O segundo engano apontando por MINTZBERG, o engano da separação, refere-se ao fato de que uma das grandes características do Planejamento Estratégico é que ele faz uma separação entre o gerenciamento da estratégia e o gerenciamento da operação. A razão para essa divisão é a antiga perspectiva de que os planejadores deveriam se concentrar apenas nos “tão importantes assuntos da estratégia” e não deveriam estar envolvidos na rotina da empresa. Não há dúvida de que as organizações precisam de pensadores da estratégia. Não há dúvida também de que os pensadores da estratégia são pessoas reflexivas, que podem “subir acima das árvores e enxergar a floresta”, usando aqui numa metáfora popular.

“But to claim that effective strategic response depends on those kinds of people being perched permanently in the air [...] is, in our view, a fallacy that has proved terribly costly to many organizations. [...] Effective strategists are not people who abstract themselves from the daily detail but quite opposite: they are the ones who *immerse* themselves in it, while being able to abstract the *strategic messages* from it.” (MINTZBERG, 1994, p. 256)

O grande ponto que é realçado na hipótese da separação é que se pode separar o pensamento da ação, visto que os gerentes e planejadores distanciados dos detalhes

da operação podem ser adequadamente informados, através de relatórios formais (anteriormente definidos como *hard data*). As argumentações contra esta hipótese são muitas. Informações *hard* são limitadas no seu escopo, perdendo muitas riquezas e freqüentemente não contendo importantes fatores não econômicos e não quantitativos. Além disso, essas informações são muito agregadas, dificultando um uso efetivo na criação da estratégia. Essas informações freqüentemente chegam muito tarde no rígido processo do planejamento, impedindo que sejam utilizadas na formação da estratégia. Outro fator importante é que muita informação relevante não chega a ser escrita. Está nas cabeças das pessoas, muitas das quais têm muita dificuldade em colocar, de maneira formal num relatório, suas percepções, suas interpretações, suas conclusões. De fato, os estrategistas precisam estar sempre em contato com as pessoas de modo a obter informações dos consumidores, dos funcionários das fábricas, de órgãos governamentais.

“And so we conclude that, given (i) that strategy making requires soft information as well as hard, (ii) that while both planners and managers have access to hard information, it is generally only the managers who have effective access to soft information, it follows that (a) managers must take active charge of the strategy making process; (b) in so doing, they must be able to make use of their tacit knowledge¹⁰; (c) which means that their intuitive processes must be allowed liberal rein; and (d) for that to happen, they must have intimate contact with, rather than detachment from, their organization’s operations and its external context. [...] People removed from the daily details of running an organization can never gain the requisite knowledge.” (MINTZBERG, 1994, p. 269)

Finalmente MINTZBERG observou que quanto mais elaborados os procedimentos de planejamento se tornavam, maiores pareciam ser as suas falhas, a que o autor denominou como o engano da formalização. Na opinião dele, o grande engano do planejamento estratégico foi a sua grande formalização:

¹⁰ A definição de “conhecimento tácito” é apresentada na seção 3.6, adiante.

“We believe there is something fundamentally wrong with formalization applied to processes like strategy making, which constitutes the grand fallacy [of the strategic planning process]. It has to do with the reductionist, analytical nature of planning.” (MINTZBERG, 1994, p. 298)

A intensa atividade da formulação imposta pelo Planejamento Estratégico fez com que um processo, que se caracteriza por ser integrado, fosse decomposto em uma sequência de passos distintos, através da aplicação da análise, em direção oposta à síntese. De acordo com MINTZBERG, essa foi a grande falha do Planejamento Estratégico: a esse trabalho de análise deveria seguir-se o da síntese. Para ele, a análise não é síntese, assim como Planejamento Estratégico não é criação da estratégia.

Em **Strategy as Revolution**, Gary HAMEL (1996) apresenta os princípios que podem ajudar uma companhia a liberar o seu espírito revolucionário para dramaticamente aumentar suas possibilidades de criar uma estratégia realmente revolucionária. O primeiro princípio apresentado é que Planejamento Estratégico não é Estratégia. Para o autor, o Planejamento Estratégico é um ritual dirigido pelo calendário, não uma exploração do potencial para a “revolução” da estratégia¹¹. O Planejamento Estratégico adota como pressuposto uma visão direcionada de hoje para a frente, e não do futuro de volta para o passado, assumindo implicitamente que o futuro será mais ou menos o que é o presente. O problema das organizações atualmente está na falha em distinguir *planning* de *strategizing*¹². Planejamento está relacionado com programação, não com descobrimento. O autor afirma que planejamento é para tecnocratas e não para sonhadores. Diferentemente do

¹¹ Na opinião de Hamel, a estratégia deve ser um processo que deve criar uma revolução, no aspecto de mudar radicalmente o curso de ação da empresa. “Estratégia é revolução; todo o resto é apenas tática.” (HAMEL, 1996, p. 70)

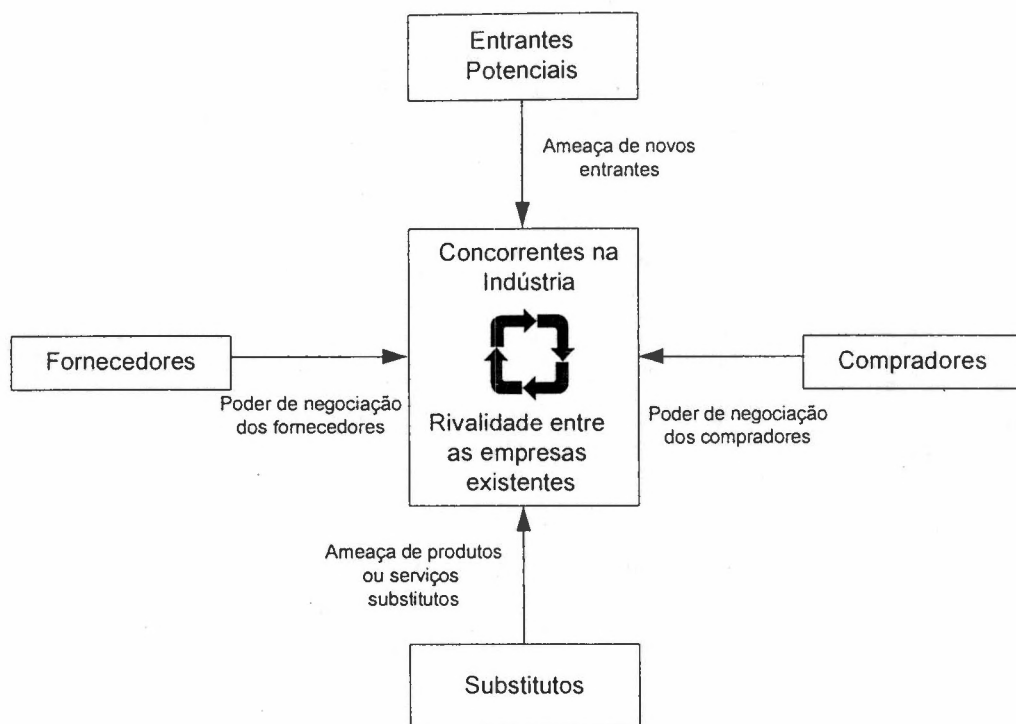
¹² Preferi não traduzir o termo visto a amplitude que esta palavra em inglês contém.

planejamento, *strategizing* não é um procedimento normatizado - é uma **busca**. Este processo de “busca” será discutido posteriormente, na seção 3.4 deste trabalho.

3.2.3. O modelo de Estratégia Competitiva de Michael PORTER

No início dos anos 80, Michael PORTER propôs um modelo de criação da estratégia baseada na análise da indústria e da competição. Seria este um modelo adequado para a criação da estratégia da Toledo do Brasil? É o que analisarei a seguir.

A essência do modelo de PORTER é relacionar uma companhia com seu meio ambiente. Para tanto, é necessário identificar as características estruturais básicas das indústrias que determinam o conjunto de forças competitivas. Essas forças são: ameaça de entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre as empresas existentes, conforme modelo a seguir:



(PORTER, 1980, p. 23)

PORTER sugere que, para enfrentar essas Cinco Forças Competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas, potencialmente bem sucedidas, no intuito de superar as outras empresas em uma determinada indústria: (a) liderança no custo total, através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este fim ; (b) diferenciação, que consiste em diferenciar produtos ou serviços oferecidos pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria; (c) estratégia focalizada: enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico (PORTER, 1980, p.49-52).

A literatura sobre estratégia apresenta algumas limitações sobre a aplicação deste modelo proposto por PORTER. Uma dessas limitações é o fato de que as Cinco Forças identificadas, no nível de agregação, podem ser mutuamente exclusivas e não muito claras, conforme aponta David COLLIS e Panjak GHEMAWAT:

“1. The five forces framework focuses on industry environments rather than macroenvironments: it seeks to understand the impact of macroenvironmental forces - macroeconomic, -social, -political, and -technological - in terms of their implications for the five industry-level forces. This is probably appropriate, although it does imply that macroenvironmental analysis is a necessary input into an effective industry analysis.

2. Buyers and suppliers are treated unevenly in the five forces framework: buyers substitution rates a separate force but supplier substitution possibilities do not.

3. The framework does not take into account the effects of complements in industry performance. [...] related and supporting industries performance.” (in FAHEY, 1994, p. 183)

“The five forces framework tends to focus attention on current products realities: the products that competitors sell, the costs of making them, their value to buyers, and the prices charged for them. It has, for that reason, recently been challenged by strategists who emphasize industry participants’ resources - current and potential - instead of their existing products.” (in FAHEY, 1994, p. 185)

Este foco no produto tem sido muito marcante na indústria de pesagem analisada neste trabalho. Isso não quer dizer que toda a estratégia das empresas deste mercado está baseada apenas no produto, mas sim que o produto é um dos elementos mais significativos para a definição da atuação dessas empresas. Esse fato complementa os argumentos colocados anteriormente em favor das razões para se elaborar uma estratégia para a Toledo do Brasil. Tenho observado na empresa uma intensa preocupação em avaliar os novos produtos lançados no mercado, analisando seus recursos, seu preço de venda e seu canal de distribuição. A partir disto, a empresa procura basear suas estratégias principalmente com o foco no produto. Isto não significa que a análise de produtos não seja importante - ela realmente é. Não podemos, como empresa, estar em desvantagem competitiva, em termos de produtos, na percepção dos nossos clientes. Mas um problema deste enfoque é que ele não tem proporcionado à empresa os resultados financeiros esperados pelos seus acionistas. Portanto, há que se adotar uma estratégia com outra abordagem, sem deixar, é claro, de monitorar constantemente os produtos que estão sendo oferecidos no mercado. Esta é uma das razões porque não estou adotando o modelo de PORTER.

Outra razão para não utilizar o modelo de PORTER é que este não tem como considerar o conhecimento e o capital intelectual¹³ das empresas por serem elementos muitas vezes não visíveis, mas que constituem uma vantagem competitiva para as empresas. Isto é apontado por Gary HAMEL:

“It is increasingly difficult to talk about ‘competitive advantage’ in anything but idiosyncratic, firm-specific terms. Embedded deep within tacit knowledge and core values, much of what constitutes competitive advantage for a firm will be nearly invisible to anyone outside, and only dimly perceived by insiders. Suddenly, strategists must understand not only market positioning and competitive signaling, but the subtle processes of organizational learning and knowledge accumulation as well.” (HAMEL, 1997, p. 6)

A proposta que irei apresentar, diferentemente da postulada por Michael PORTER, leva em consideração o conhecimento acumulado na empresa como um elemento para a criação da estratégia, constituindo-se uma vantagem competitiva.

A indústria de pesagem deverá sofrer modificações na sua estrutura com a aplicação da nova regulamentação que o Brasil adotou. A digitalização dos processos industriais e comerciais também provocará grandes transformações nessa indústria. Não seria, portanto, muito sensato adotar um modelo que não considerasse mudanças na sua própria estrutura, como é o caso do modelo das Cinco Forças, conforme apontado por GRANT:

“[...] the Five Forces model is also limited by its *static* nature: it views industry structure as stable and externally determined. This determines the intensity of competition, which in turn influences the level of industry profitability. But competition is not some constrained process that determines prices and profits and leaves industry structure unchanged. Competition is a dynamic process through which industry structure itself changes through evolution and transformation. Thus, a model that does not take these features into account fails to recognize that competition changes industry structure both consciously by firms’ strategic decisions and as an outcome of the resulting competitive interaction.” (GRANT, 1998, p. 70)

¹³ O conceito de Capital Intelectual será discutido na seção 3.6 desse trabalho.

3.3. Definindo o negócio: o ponto de partida

O que se observa com muita frequência nas empresas é que a participação de mercado é o grande direcionador das estratégias que deverão ser adotadas. Manter, cortar ou conquistar mercados tem ocupado muito espaço dentro das organizações, como assinala Derek ABELL:

“A participação de mercado tem sido incorporada em várias abordagens formais de planejamento como uma variável crítica com base na qual a administração pode influenciar os lucros. Considerá-la como a principal alavanca estratégica é um passo fácil e sedutor.” (ABELL, 1980, p. 17)

Observo que esta tendência também ocorre na Toledo. Novos produtos, novos canais de fornecimentos, mudança na política de preços, atividades de promoção (ou seja, o marketing mix da empresa) frequentemente visam aumentar a participação em um determinado mercado, ou ainda, procuram manter o mercado já conquistado, olhando atentamente as ações dos concorrentes, seus lançamentos de produtos, suas táticas de comunicação e propaganda, suas políticas de preços. A participação de mercado tem sido um dos grandes direcionadores das atividades da empresa. Porém, não tem considerado que a participação de mercado *é o resultado* de uma boa definição do negócio, e não a própria essência da estratégia. Além disso, ela tem procurado atender novas necessidades de clientes através da comercialização de novos produtos, sejam eles totalmente desenvolvidos na empresa, adquiridos de outras empresas, ou, ainda, fabricados a partir de tecnologia obtida de outras empresas.

Derek ABELL propõe que a base para a criação da estratégia está na “Definição do Negócio”. Ele conceitua a definição do negócio em termos de áreas de atividade e não de recursos funcionais. Ele propõe três dimensões para representar adequadamente a definição de um negócio ao invés das duas dimensões, muito utilizadas em diversas indústrias, a saber, através da estratégia de produtos e de mercados. Quando se considera apenas as dimensões produtos e mercados é comum as empresas se definirem como fabricantes de uma linha completa de produtos, ou como empresas especializadas em um específico mercado. Na indústria brasileira de pesagem, estas definições são fortemente encontradas: todos os três fabricantes analisados são conhecidos como *fabricantes de balanças*; a Filizola é muito conhecida como fabricante de balanças para o mercado comercial, assim como a Urano, enquanto a Toledo é mais conhecida como fabricante de balanças para o mercado industrial.

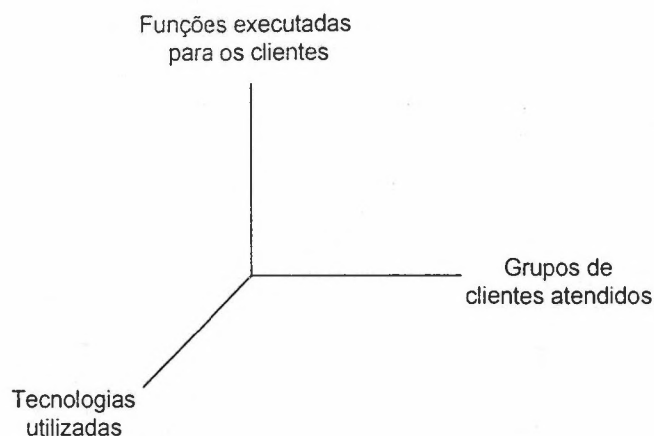
Com base numa síntese da teoria existente, o autor formula os seguintes pressupostos para a definição do negócio:

“1. Abrangência das atividades

2. Diferenciação dos produtos da empresa, uns em relação aos outros, para atender às necessidades de diferentes segmentos.

3. Diferenciação dos produtos da empresa em relação aos produtos dos seus concorrentes.” (ABELL, 1980, p.34)

Além disso, o autor propõe três dimensões para visualizar a abrangência e diferenciação:



Na dimensão “*grupo de clientes*”, os clientes são classificados de acordo com sua identidade. Características como localização, setor de atividade, porte da empresa-cliente, entre outros, devem ser consideradas para definir os grupos de clientes atendidos. Na dimensão “*funções executadas para os clientes*”, devem ser analisadas quais as funções que os produtos e serviços desempenham para os clientes. Conceitualmente, esta dimensão deve ser dividida em duas partes: uma contendo as *maneiras* como as funções serão realizadas (com que tecnologia) e outra com os atributos ou *benefícios* que os clientes podem perceber. Estas funções podem ser complementares, no sentido de que a realização de uma implica a realização de outra. As funções podem também ser similares, no sentido de que o desempenho de uma função é muito semelhante ao de outra; as funções podem ser não relacionadas entre si. A dimensão “*tecnologia utilizada*” descreve as maneiras alternativas que uma mesma função pode ser realizada para um cliente. Esta dimensão possui uma característica específica e diferente das demais: é a única que é dinâmica - uma tecnologia pode substituir a outra com mais eficiência, mais precisão, com menor custo. E a velocidade de substituição tecnológica é uma característica muito marcante no final deste século, no mundo pós era industrial. Segundo ABELL, esta dimensão deve ainda ser sempre analisada sob a percepção do cliente, e não sob a visão da empresa fornecedora. Este arcabouço tridimensional deverá ser utilizado

para definir o negócio da Toledo do Brasil. A linha de atuação dos principais concorrentes também deve ser analisada sob essa mesma perspectiva.

ABELL afirma que existe ainda uma tipologia para a definição do negócio, considerando-se a *abrangência* que se quer dar para as três dimensões anteriormente descritas, bem como a *diferenciação*, tanto entre segmentos que irão compor o negócio quanto entre os concorrentes existentes no mercado. Essa tipologia consiste de três estratégias alternativas para se definir um negócio: (1) estratégia concentrada, (2) estratégia diferenciada e (3) estratégia indiferenciada. Na *estratégia concentrada*, a empresa pode focalizar suas atividades em uma das dimensões: grupos de clientes, funções de clientes ou tecnologias. No caso da empresa adotar uma ampla abrangência com uma diferenciação em uma dessas três dimensões ou em todas, pode-se dizer que ela segue uma *estratégia diferenciada*. ABELL afirma que:

“Ao ajustar sua oferta às necessidades específicas de cada segmento, a empresa aumenta automaticamente sua chance de conquistar uma superioridade competitiva”. (ABELL, 1980, p.220)

A *estratégia indiferenciada* ocorre quando uma empresa opta por combinar uma ampla abrangência e uma abordagem indiferenciada em qualquer uma das três dimensões.

Com a utilização deste arcabouço tridimensional proposto por ABELL para se definir um negócio, deixamos de lado a forma mais usual de se pensar a respeito da diversificação:

“Tanto os administradores como as pessoas do meio acadêmico tendem a pensar a respeito da diversificação ou da atividade de gerar novos produtos em termos de duas alternativas básicas: colocar os produtos existentes em novos mercados, ou desenvolver novos mercados para os produtos existentes”. (ABELL, 1980, p.221)

O negócio pode ser redefinido não mais nessas duas maneiras, mas de sete maneiras diferentes, com a abordagem proposta por este autor:

Abrangência ou diferenciação em relação a:

Estratégia	Grupos de Clientes	Funções de Clientes	Tecnologias Substitutas
1	Igual	Igual	Diferente
2	Igual	Diferente	Igual
3	Diferente	Igual	Igual
4	Igual	Diferente	Diferente
5	Diferente	Diferente	Igual
6	Diferente	Igual	Diferente
7	Diferente	Diferente	Diferente

O autor ainda aponta outros fatores subjacentes a serem considerados:

- *comportamento de compra dos clientes* - sua sensibilidade ao preço; seu interesse na compra de uma linha completa de produtos e serviços de um único fabricante; e, ainda, suas necessidades, que podem diferir muito ou podem ser muito semelhantes nas três dimensões: grupos de clientes, funções de clientes e segmentos tecnológicos;
- *diferenciação dos recursos necessários* - o quanto os recursos da empresa (produção, marketing e vendas, distribuição, engenharia, etc.) precisam ser diferenciados, em resposta às diferenças das necessidades dos clientes entre os vários segmentos de atuação;

- *comportamento dos custos* - qual é a sensibilidade dos componentes dos custos em relação ao volume de atividades. Esta sensibilidade pode ser decorrente tanto das economias de escala obtidas com um alto volume de fabricação, bem como efeitos de experiência. Cada componente dos custos pode variar em cada uma das três dimensões;

competências diferenciadas à disposição da empresa - qual é a gama de competências que a empresa possui para permitir uma definição abrangente ao longo das três dimensões.

Fatores	Estratégia concentrada (abrangência reduzida, diferenciação competitiva elevada)	Estratégia indiferenciada (abrangência elevada, diferenciação entre segmentos reduzida)	Estratégia diferenciada (abrangência elevada, diferenciação entre segmentos elevada)
Comportamento de compra dos clientes: Orientado para o preço ou para outros benefícios. Interesse em uma linha completa. Diferenciação das necessidades dos clientes entre segmentos.	Orientado para outros benefícios Reduzido Elevada	Orientado para o preço Elevado Reduzida	Meio-termo / segmentado Elevado Elevada
Diferenciação dos recursos entre segmentos.	Elevada	Reduzida	Elevada
Sensibilidade dos custos em relação ao volume de atividades.	Reduzida	Elevada	Elevada
Gama de competências diferenciadas à disposição da empresa.	Reduzida	Reduzida	Elevada

(ABELL, 1980, p. 233)

A matriz apresentada pelo referido autor resume as pressuposições gerais que podem ser feitas sobre as características determinantes das três estratégias alternativas para se definir um negócio, anteriormente relatadas. Segundo ele, a abrangência e a diferenciação podem ser diferentes ao longo das dimensões “grupos de clientes”, “funções de clientes” e “tecnologias alternativas”.

Uma conclusão importante do estudo realizado por ABELL é:

“[...] que o negócio deve ser definido explicitamente, exatamente como os objetivos do negócio devem ser explicitamente estabelecidos.” (ABELL, 1980, p. 271)

“A formação da estratégia do negócio deve tratar, explicitamente, tanto dos objetivos quanto da definição do negócio, como um contexto dentro da qual as estratégias funcionais e os orçamentos são definidos” (ABELL, 1980, p. 272)

Segundo o autor, a definição do negócio precisa ser explícita e amplamente divulgada dentro da organização, para que todas as ações estejam em harmonia com ela. Toda a organização deve ter uma compreensão clara de como o negócio é e será definido, caso contrário todo o conjunto de ações, lançamento de produtos, exploração de canais de distribuição, programa de comunicação, definições sobre investimentos, decisões estratégicas e táticas podem não conter coerência e consistência interna. Ser explícito sobre a definição do negócio requer que a empresa procure elaborar processos de seleção, escolhendo as alternativas que canalizem os recursos materiais e humanos, tão escassos atualmente nas empresas industriais, para as áreas de máxima oportunidade e vantagens competitivas, comparativamente com os demais concorrentes. Portanto, a definição do negócio

sendo explicitada pode passar a ser vista como o elemento central da elaboração da estratégia das empresas. ABELL propõe que:

“[...] o comportamento do cliente, as exigências de recursos, o comportamento dos custos e as competências da empresa seriam regularmente analisados com vistas a definir o negócio de maneira competitivamente superior.” (ABELL, 1980, p. 273)

Em resumo, a definição do negócio, os objetivos e as estratégias funcionais (decisões sobre: o marketing mix, sobre as estratégias de manufatura, política de distribuição, políticas e programas de pesquisa e desenvolvimento, etc.) são os elementos chaves da estratégia do negócio, sendo que a definição do negócio é, ou deveria ser, o ponto de partida da formulação da estratégia, segundo a proposta de ABELL. Para ele, a determinação desses dois componentes da estratégia (objetivo e estratégias funcionais) é uma consequência de como o negócio foi definido. Porém, decisões estratégicas funcionais são tomadas sem considerar as estratégias mais amplas da empresa, determinando elas mesmas, e ainda explicitamente, a abrangência e a diferenciação.

Outro aspecto importante apresentado na referida obra é a *redefinição das fronteiras do mercado*. Existem fatores ambientais que podem provocar alterações nas fronteiras de um mercado:

“[...] mudanças de natureza não sistemática podem predominar e determinar ocorrências de padrões alternativos para a definição dos negócios e das fronteiras do mercado. [...] cinco espécies de ‘influências ambientais’ que podem provocar alterações nas fronteiras de um mercado: a *mudança tecnológica* (que pode ampliar as fronteiras do mercado pela inclusão de uma nova tecnologia); o *desenvolvimento de produtos* para um mercado específico [...]; as *alterações de preços e a escassez de produtos* (que podem influenciar a nossa percepção quanto ao leque de substitutos a serem considerados); as *tendências sociais, legais ou governamentais* (que podem influenciar os padrões de concorrência); e a *competição internacional* (que altera as fronteiras geográfica do mercado).” (ABELL, 1980, p. 44)

A mudança na legislação metrológica brasileira tem provocado importantes modificações no cenário da indústria de pesagem brasileira. Algumas empresas não têm sido capazes de manufaturar produtos que atendam a essa legislação, outras têm sido obrigadas a reduzir as especificações técnicas dos seus produtos, reduzindo suas características operacionais, de modo que estão sendo eliminadas algumas “vantagens competitivas”, tão amplamente exploradas por essas empresas até então. Pequenas empresas, sem a estrutura necessária de pesquisa e desenvolvimento, podem ter sérias dificuldades em ajustar seus produtos para atender às novas exigências metrológicas.

Porém, como pressuposto do trabalho proposto pelo autor, as fronteiras do mercado também podem ser definidas utilizando o arcabouço tridimensional.

“A análise competitiva exige uma identificação de quem são os concorrentes, como eles concorrem, seu desempenho financeiro e de mercado, seus pontos fortes e fracos e sua resposta potencial às mudanças no mercado ou outras iniciativas competitivas. Ver cada concorrente em termos de grupos de clientes, funções de clientes e tecnologias pode ser útil em todos esses aspectos.” (ABELL, 1980, p. 284)

Outro conceito importante e que deve ser considerado na criação da estratégia da empresa é a chamada Janela Estratégica. ABELL utiliza este termo para:

“[...] focalizar a atenção sobre o fato de que há, freqüentemente, períodos limitados durante os quais o ajustamento entre as exigências-chaves de um mercado e as competências particulares de uma empresa concorrendo neste mercado estão num ponto ótimo.” (ABELL, 1980, p. 278)

Utilizando este conceito, posso concluir que o mercado brasileiro de pesagem oferece algumas Janelas Estratégicas que devem ser utilizadas para a criação da estratégia:

- a mudança na legislação para instrumentos de medição de peso;
- a privatização das estradas rodoviárias em todo o território nacional, que, como parte das exigências desta transação, estabelece que as empresas concessionárias que irão gerir as rodovias devem manter um rigoroso sistema de avaliação das cargas que estão sendo transportadas pela rodovia. Em outras palavras, deve-se controlar o peso dos veículos que estão transitando pelas rodovias. Ônibus e caminhões circulam carregando o máximo de peso permissível, para a otimização dos custos de frete. Isto também abre novas oportunidades de negócios junto às empresas transportadoras de carga e passageiros;
- Incremento da utilização de transporte ferroviário no Brasil, com conseqüente aumento da necessidade de pesagem em ferrovias;

Este conceito de Janela Estratégica leva a empresa a pensar de um modo mais dinâmico, levando o planejamento de mercado a estender o seu horizonte sobre os padrões futuro da evolução do mercado. É importante a empresa estar preparada não somente para o mercado de hoje, mas também estar equipada para enfrentar o amanhã.

“Infelizmente, o resultado é que o ponto de partida da estratégia, muitas vezes, é visto como uma decisão sobre objetivos ao invés de um conjunto de decisões relacionadas com a abrangência e a diferenciação da atividade. (ABELL, 1980, p. 301)

Esta decisão sobre objetivos que ABELL descreve também ocorre na Toledo do Brasil, quando ela define suas atividades através da declaração de sua missão, e expressão dos seus objetivos. Eles são:

Missão da Toledo

“Atender às necessidades de pesagem do mercado, mediante desenvolvimento, manufatura e distribuição de equipamentos de pesagem, de manuseio de materiais e de controles associados, bem como prestação de serviços, empregando tecnologia avançada e buscando a excelência em tudo o que faz.”

Objetivos econômicos

“Ser uma empresa econômica e financeiramente sadia no cumprimento de sua Missão para que possa:

- Viabilizar o seu futuro, permitindo novos investimentos em produtos, mercados, tecnologias e pessoas, perpetuando-se no tempo. Oferecer aos seus colaboradores remunerações e benefícios compatíveis com o mercado e ainda distribuir, de forma complementar, parte dos lucros obtidos;*
- Remunerar o capital empregado pelos proprietários.”*

Objetivos sociais

- “Oferecer à sociedade a oportunidade de pesquisar, educar, produzir, controlar e comercializar, dentro de altos padrões éticos;*
- Possibilitar a melhoria da qualidade e produtividade nas atividades empresariais;*
- Melhorar a qualidade de vida de seus colaboradores, por meio de seu desenvolvimento profissional e pessoal, do pagamento de salários e benefícios por seus trabalhos realizados e, complementarmente, por suas participações nos lucros gerados pelo empreendimento;*
- Contribuir para a melhoria das condições de vida das pessoas em geral, através do pagamento de impostos legalmente devidos, permitindo com isso a aplicação destes recursos em serviços públicos a toda a população;*
- Preservar o meio ambiente.”*

Conforme mencionado anteriormente na seção 3.1, faz-se necessário uma análise mais aprofundada da forma de atuação da Toledo do Brasil. Este trabalho tem como

objetivo desenvolver tal análise, utilizando para isso o arcabouço tridimensional proposto por ABELL com uma ferramenta para auxiliar a empresa a estabelecer *como ela gostaria de ser como organização*, ou, em outras palavras, para estimular a empresa a definir a sua ambição estratégica. A falta de uma meta maior sobre o futuro que a empresa pretende ter tem dificultado a adoção de medidas mais efetivas para tornar a empresa mais interessante, tanto para seus acionistas, como para seus funcionários, além de seus clientes, fornecedores e para a sociedade em geral. Precisamos, então, entender um pouco melhor o que seria esta ambição e qual o processo para sua elaboração. Tais aspectos serão explorados na seção subsequente.

3.4. Intento Estratégico

Como citado anteriormente, algumas empresas desatacam-se por terem alcançado metas que pareciam impossíveis. É o caso da Honda, que durante o início da década de 70 produzia menos carros que as companhias americanas; da Komatsu, que era uma empresa de menos do que 35% do que era a Caterpillar e ainda possuía a reputação de ter uma qualidade discutível; e é também o caso da Canon. Todas essas empresas possuíam uma grande obsessão para alcançarem a liderança que haviam estabelecido como meta. Essa obsessão foi sustentada por vários anos, até alcançarem a meta que sua ambição lhes tinha determinado. Uma obsessão de tal natureza foi batizada por HAMEL e PRAHALAD com o termo *Intento Estratégico*. Para eles, esse intento estratégico entrevê, como que em uma visão, a posição de liderança almejada que uma organização usará na sua caminhada para alcançar essa meta.

“Komatsu set out to ‘Encircle Caterpillar’. Canon sought to ‘Beat Xerox’. Honda strove to become a second Ford - an automotive pioneer. All are expressions of strategic intent.” (HAMEL, 1989, p. 64)

Mas o Intento Estratégico é mais do que uma obsessão livre, ou uma ambição apenas para agradar os acionistas ou legar ao mercado um possível posicionamento.

“The concept also encompasses an active management process that includes: focusing the organization’s attention on the essence of winning; motivating people by communicating the value of the target; leaving room for individual and team contributions; sustaining enthusiasm by providing new operational definitions as circumstances change; and using intent consistently to guide resource allocations.” (HAMEL, 1989, p. 64)

O Intento Estratégico difere totalmente da estratégia definida através do processo de análise do concorrente baseado nos seus recursos existentes - humanos, técnicos e financeiros, que, com base nas conclusões desta análise, estabelece qual estratégia a empresa deverá adotar para obter *market share*, ampliar sua linha de produto, definir novas alternativas de comercialização e demais táticas estratégicas. Portanto, alcançar as vantagens táticas atuais dos concorrentes, não irá contribuir para o entendimento das determinações, das forças e da inventividade dos competidores. Esta é mais uma razão para não utilizar o modelo das Cinco Forças descrito anteriormente.

Para HAMEL e PRAHALAD (1989) o *intento estratégico captura a essência de ser vencedor*. Ele deve ser uma ambição que levará a organização a realmente ter uma posição de liderança em alguma faceta do seu atual mercado ou no mercado que ela pretende penetrar. Citando alguns exemplos que esses autores descrevem, na turbulenta indústria da tecnologia da informação, a NEC estabeleceu em 1970 que deveria adquirir tecnologias que iria colocá-la na melhor posição para capturar a convergência da computação com a telecomunicação. Ela adotou “Computing and

Communication”, seu famoso C&C, como seu intento. Recentemente ele foi alterado para “Conectivity and Compatibility”. Para a Coca Cola seu intento é colocar uma Coca ao alcance dos braços de cada consumidor no mundo - “arm’s reach”. E o que observamos ao nosso redor é uma máquina vendendo seu refrigerante em cada esquina do mundo. Até em países como a China isto já está ocorrendo, sendo necessário em alguns casos a empresa ajudar os pequenos comerciantes a melhorarem sua fiação elétrica para comportar a potência dos refrigeradores. *O intento estratégico é estável com o passar do tempo.* Para se vencer, uma das tarefas mais críticas é alongar o período de atenção da organização. O intento estratégico requer ações a serem adotadas no curto prazo, mas sempre observando as novas oportunidades para alcançar a meta de longo prazo. Por exemplo, quando a Caterpillar ameaçou a Komatsu no Japão, esta respondeu inicialmente melhorando sua qualidade, depois reduzindo seus custos, depois desenvolvendo mercados de exportação e posteriormente desenvolvendo novos produtos. *O intento estratégico estabelece uma meta que requer esforço pessoal e comprometimento.* E esta meta deve ser espalhada em todos os níveis da organização. Não é apenas uma meta do presidente, nem somente dos gerentes. Ela deve ser explicitada a todos os funcionários de modo que cada um tenha o pensamento de alcançá-la através das suas tarefas diárias. Deve ser como um lema para cada membro da organização.

Apesar do intento estratégico ser muito claro em termos do seu resultado final, este deve ser muito flexível no seu significado, de modo a permitir espaços para a improvisação e para a criatividade. Esta criatividade advém de um meta final muito clara, devidamente explicitada e definida pelo gerenciamento da organização, estabelecendo regras gerais para a sua obtenção, de modo a tornar o processo ordenado. Com todo o envolvimento das pessoas da organização e com toda a

abertura para a improvisação e criatividade, o intento estratégico pode ser um tanto anárquico, conforme salientam HAMEL e PRAHALAD. Eles ainda afirmam que:

“Strategic intent implies a sizable stretch for an organization. Current capabilities and resources will not suffice. This forces the organization to be more inventive, to make the most of limited resources. Whereas the traditional view of strategy focuses on the degree of fit between existing resources and current opportunities, strategic intent creates an extreme misfit between resources and ambitions.” (HAMEL, 1989, p.67)

O intento estratégico ainda é:

“Strategic intent is the articulation of the organization’s aspirations. It provides a means for stretching the imagination of the total organization. It creates a focus for developing ‘barrier-breaking’ initiatives such as identifying radical new directions for investigation of business opportunities. It provides a way of creating an obsession with winning in the market place that encompasses all participants at all levels and functions of the organization.” (FAHEY, 1994, p. 258)

No seu estudo sobre as razões do declínio do planejamento estratégico, MINTZBERG menciona que esta visão futura, esta obsessão, é muito superior ao planejamento:

“Learning and visionary approaches appear to be superior to planning as means for creating strategy.” (MINTZBERG, 1994, p. 270)

“Many of the great strategies are simply great visions, ‘big pictures’. [...] It must be constructed, in fertile minds. And like all big pictures, these are created from myriads of little details.” (MINTZBERG, 1994, p. 272)

E estes detalhes precisam ser articulados de forma tal que estejam em completa harmonia com o intento estratégico. Esta inter-relação durante a análise da arquitetura estratégica será abordada mais adiante, em 3.7. Entretanto, ainda existe uma importante questão a considerar na criação da estratégia da Toledo do Brasil.

Qual é a sua ambição como organização? Creio que esta empresa deveria olhar atentamente para tal questão, pois não vejo outra forma de criar uma maneira diferente de atuação, que a leve a obter resultados financeiros mais expressivos. Esta ambição resultaria na atuação de maneira diferente no atual mercado ou em outros mercados (um grupo de clientes mais abrangente, podendo incluir inclusive outros países), ou poderia atuar em mercados ainda inexplorados, ou até inexistentes. O arcabouço tridimensional proposto por ABELL, descrito anteriormente, é uma ferramenta analítica muito útil para esta definição e deve ser utilizada como uma das formas de articular as respostas para estas indagações. Poderíamos considerar a missão declarada da empresa como sendo o seu próprio intento estratégico? Vamos analisá-la:

“Atender às necessidades de pesagem do mercado, mediante desenvolvimento, manufatura e distribuição de equipamentos de pesagem, de manuseio de materiais e de controles associados, bem como prestação de serviços, empregando tecnologia avançada e buscando a excelência em tudo o que faz.”

Será que ela declara uma ambição da empresa em ser vencedora no que faz, ou simplesmente define a sua abordagem de atuação? Captura a essência de ser vencedor? Ela dá realmente rumo para todos na organização? Estabelece uma meta que requer esforço pessoal e comprometimento de cada um? Ela abastece entusiasmo provendo novas definições operacionais quando as circunstâncias mudam? A missão de modo consistente guia para a adequação de recursos como faz o intento estratégico? A missão da Toledo possui alguns componentes dos “valores” da empresa, bem como alguns componentes da definição do negócio propriamente dito. Quanto aos valores da organização Liam FAHEY adverte:

“Most organizations construct value statements that typically address broad items: ‘a commitment to excellence’, ‘doing what is right’, ‘treating employees with respect and

integrity', and 'providing value to customers'. However, such statements do not provide enough guidance for decision making and action. Excellence at any cost? Doing what is right by what code? Values truly become an element in an organization's mindset only when they are localized and internalized by organization members". (FAHEY, 1994, p. 28)

"Aspirations at the heart of strategic intent should suggest direction; but they do not indicate how to get there. [...] Strategic architecture provides the necessary corporationwide framework." (FAHEY, 1994, p.258)

Antes de entrar na análise do conceito de arquitetura estratégica, gostaria de explorar mais alguns conceitos que julgo importantes para o amplo entendimento do que estou propondo com este trabalho. São eles: as principais competências¹⁴ e o capital intelectual, conceito que começa a ser divulgado com mais frequência, e que deve ter o seu significado bem compreendido, pelo menos no sentido que julgo adequado para a finalidade deste trabalho.

3.5. Entendendo *core competence* e *core product/service*

O termo conhecido como *core competence*, as principais competências que uma empresa possui, ficou muito conhecido após a publicação de uma artigo na *Harvard Business Review* escrito por C. K. PRAHALAD e Gary HAMEL: "*The Core Competence of the Corporation*". Nele, os autores identificam, através de exemplos de companhias vencedoras, o quanto é importante a corporação possuir algumas principais competências para desenvolver uma estratégia competitiva vencedora. *Core competence* diz respeito às características únicas que uma companhia possui ou deve possuir, de modo a permitir o desenvolvimento de certos componentes principais, que serão parte integrante e de grande importância para seus produtos

¹⁴ Doravante, mantenho o termo em inglês - *core competence*, visto que ele expressa mais adequadamente o significado deste conceito, além do fato deste ser amplamente utilizado na literatura.

finais. Uma analogia para entender este conceito, no caso de uma grande corporação, é dada por PRAHALAD e HAMEL:

“The diversified corporation is a large tree. The trunk and major limbs are core products, the smaller branches are business units; the leaves, flowers, and fruit are end products. The root system that provides nourishment, sustenance, and stability is the core competence. You can miss the strength of competitors by looking only at their end products, in the same way you miss the strength of a tree if you look only at its leaves.” (in PRAHALAD, 1990, p. 82)

Ainda considerando uma grande corporação atuando em diversos ramos de atividades, com diversas tecnologias, *core competence* pode ser definido como um aprendizado coletivo dentro da organização que permite que ela coordene as habilidades de produção e integre as várias tecnologias. Conseqüentemente, envolve muitos níveis de pessoas e todas as funções. Segundo esses autores, *core competence* é comunicação, envolvimento, é um profundo comprometimento em se trabalhar através das barreiras da organização. Exemplos de *core competences* são: miniaturização na Sony, gerenciamento de redes na AT&T, *user-friendliness* na Apple, e manufatura em alta escala na Matsushita. Na Canon, suas *core competences* são óptica e processamento de imagens, mecanismos de precisão e microeletrônica. Isto permitiu que ela entrasse com muito sucesso em mercados já dominados por outras empresas, mercados esses aparentemente diversificados como copiadoras, impressoras a laser, câmeras e scanners por imagens. O quadro a seguir mostra com mais detalhes como a aplicação dessas 3 *core competences* pode definir novos produtos para a empresa.

Core Competencies at Canon:

	<i>Precision Mechanics</i>	<i>Fine Optics</i>	<i>Micro- electronics</i>
Basic Camera	■	■	
Compact fashion camera	■	■	
Electronic camera	■	■	
EOS autofocus camera	■	■	■
Video still camera	■	■	■
Laser beam printer	■	■	■
Color video printer	■		■
Bubble jet printer	■		■
Basic fax	■		■
Laser fax	■		■
Calculator			■
Plain paper copier	■	■	■
Battery PPC	■	■	■
Color copier	■	■	■
Laser copier	■	■	■
Color laser copier	■	■	■
NAVI	■	■	■
Still video system	■	■	■
Laser imager	■	■	■
Cell analyser	■	■	■
Mask aligners	■		■
Stepper aligners	■		■
Excimer laser aligners	■	■	■

(PRAHALAD, 1990, p. 90)

Como uma empresa pode identificar as suas *core competencies*? Três perguntas simples, elaboradas por C.K. PRAHALAD, Liam FAHEY e Robert RANDALL podem ser utilizadas para revelar as características chaves das principais competências da empresa:

“1. Is the competence a significant source of competitive differentiation? Does the competence generate distinct value and benefits for customers? Core competencies manifest themselves in the form of the firm’s products and their attributes.

2. Does the competence transcend a single business? Does it cover a range of business, both current and new? A core competency should provide access to a variety of product marketplaces. 3. Is the competence hard for competitors to imitate? Is it difficult for others to learn how the firms does what it does?” (in FAHEY, 1994, p. 261)

Porém, cultivar *core competence* não significa ter mais investimentos em pesquisa e desenvolvimento do que o concorrente. Em 1983, quando a Canon ultrapassou a Xerox no mercado mundial de copiadoras (unit market share), o seu orçamento em R&D era apenas uma pequena fração do que era o da Xerox. A aspiração da Canon, como mencionado anteriormente, foi o grande responsável por esta conquista. A chave para o entendimento de *core competence* é que, além de tecnologia, ela envolve outros dois componentes, e que podem ser expressos pela seguinte equação, proposta por PRAHALAD, FAHEY e RANDALL (in FAHEY, 1994, p. 263):

$$\text{Competence} = (\text{Technology} \times \text{Governance Process} \times \text{Collective Learning})$$

Governance Process: a qualidade dos relacionamentos através das funções dentro da organização.

Collective Learning: aprendizado através dos níveis hierárquicos, das funções e das unidades de negócio.

Pela expressão matemática apresentada anteriormente, podemos observar que apenas investimentos em tecnologia não irão criar suficiente competência, especialmente se comparado com o resultado que se obtém quando realizados investimentos muito menores, porém nas três dimensões. Esta relação entre tecnologia, relacionamentos e aprendizado sugere que a melhor maneira de gerenciamento das *core competencies* é com foco na melhoria da qualidade da organização. A Toledo do Brasil tem

investido muito nos últimos anos na melhora do relacionamento entre seus funcionários, através da adoção da “Cultura do Comprometimento” como um dos princípios que norteiam os seus padrões de comportamento. Este clima tem alavancado a dimensão de *aprendizado coletivo*, apesar desta dimensão ainda necessitar de melhoramentos. O acordo de transferência de tecnologia com a Mettler-Toledo, além da própria pesquisa e desenvolvimento que é realizada no Brasil, resulta num considerável valor para o componente *tecnologia* da referida equação. Creio que os níveis possuídos pela Toledo, nas três dimensões, são superiores àqueles dos principais concorrentes. Portanto, sob este enfoque, a empresa está numa posição privilegiada no mercado brasileiro, devendo apenas alinhar as suas atuais competências com a arquitetura estratégica. Isto irá permitir aos gerentes da empresa identificar quais *core competencies* já possuem e quais precisam ser desenvolvidas. Porém isto requer uma nova forma de estabelecer a estratégia da empresa, bem como de avaliar a empresa diante dos concorrentes e dos concorrentes para a empresa.

“Companies that judge competitiveness, their own and their competitor’, primarily in terms of the price/performance of end products are courting the erosion of core competencies - or making too little effort to enhance them. [...] A rival might acquire some of the technologies that comprise the core competence, but it will find it more difficult to duplicate the more or less comprehensive pattern of internal coordination and learning.” (PRAHALAD, 1990, p. 84)

Outro entendimento não adequado de *core competence* é que ela é sinônimo de *core technologies* ou *core capabilities*:

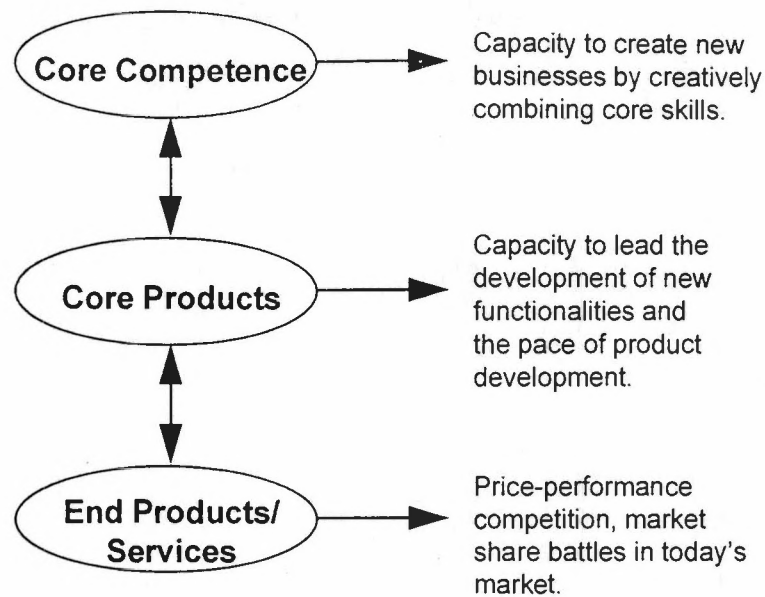
“Core technologies are a component of core competencies. But core competence only results when firms learn to *harmonize multiple technologies*. [...] a key characteristic of core competencies: they are more than a collection of technical capabilities. Core competencies involve the *creative bundling* for multiple technologies along with customer knowledge, marketing intuition, and the skill to manage them all synergistically.

[...] A second source of misunderstanding occurs when core competencies are confused with capabilities. Capabilities [Just in Time, Total Quality Management, etc.] are, in some cases, prerequisites to be in a business. [...] A capability is crucial for survival, but, unlike a core

competence, it does not confer any specific differential advantage over other competitors [...].” (FAHEY, 1994, p. 262)

Na década passada, quando uma empresa implantava um programa como Total Quality Management, ela poderia obter uma certa vantagem competitiva, contra um rival que talvez não possuísse o mesmo nível de qualidade em seus produtos. Ou então essa empresa poderia proporcionar entregas mais rápidas de seus produtos através da implantação de sistemas como o Just-in-Time. Mas na era da hipercompetição que vivemos hoje, a maioria das empresas já adotou estes sistemas e eles simplesmente não são mais fatores de diferença competitiva. É a Eficácia Operacional que PORTER menciona, descrita na seção 3.1.

HAMEL e PRAHALAD, autores do referido artigo, também fazem outra distinção importante: entre as principais competências e os principais produtos - *core products*. Na definição deles, *core products* são componentes ou submontagens que na realidade contribuem para o valor do produto final. É a ligação entre a *core competence* identificada e o produto final que é a forma física de uma ou mais competência. E no mundo de hoje a concorrência ocorre em todos estes níveis.



(FAHEY, 1994, p. 266)

Pode parecer que este conceito de *core competence* se aplique apenas para grandes corporações diversificadas. É verdade que os exemplos dados pelos autores realmente discorrem sobre este tipo de organização. Mas creio que o conceito é fundamentalmente importante e pode ser aplicado numa empresa como a Toledo, que atua em apenas um mercado, mas que possui uma unidade de negócio para produtos e serviços desenvolvidos sob encomenda enquanto que o restante da organização se encarrega em desenvolver, manufaturar, distribuir e prestar serviços de produtos seriados. A questão é apenas adaptar esse conceito para uma empresa de um único negócio, pelo menos com a postura estratégica adotada até então.

3.6. Capital Intelectual - a nova riqueza das organizações: alinhando o capital intelectual com a estratégia da empresa

Para investigar a implicação deste componente na estratégia da empresa, faz-se necessário apresentar algumas definições sobre o que é Capital Intelectual. Antes de

mais nada, os autores que analisam este tema afirmam que quando se referem a capital intelectual não o estão relacionando com o “poder mental” que um Ph.D. desenvolveu e trancou em algum laboratório de alguma universidade. Nem tampouco propriedade intelectual como patentes, apesar de ser um dos componentes do capital intelectual. A seguir apresento algumas definições de Capital Intelectual dada por diferentes autores:

“Larry Prusak, [...] defines it as intellectual resources that have been ‘formalized, captured and leveraged’ to create assets of higher value.” (MANASCO, p. 1)

“Intellectual capital is the sum of everything everybody in a company knows that gives it a competitive edge. [...] *Intellectual capital is intellectual material - knowledge, information, intellectual property, experience - that can be put to use to create wealth.*” (STEWART, 1997, p. ix)

“Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms.” (DAVENPORT, 1998, p. 5)

A razão de ter incluído este tema como um dos elementos da formulação da estratégia da empresa é porque acredito que a Toledo possui uma vantagem competitiva muito grande com o seu capital intelectual, comparado a seus concorrentes, e que, se adequadamente alavancado e alinhado com a sua estratégia, certamente proporcionará resultados significativos para os seus negócios. Conhecimento, informação, experiência em pesagem nas mais diversas aplicações industriais e experiência em serviços estão espalhados pela empresa e certamente este capital intelectual é superior ao que pode estar disponível nas demais empresas que atuam neste mercado. E por que não considerá-lo na criação da estratégia da

empresa? Esta abordagem não é nova na empresa. Um dos argumentos que tem sido colocado é que a Toledo deveria ser uma empresa *especialista em soluções de pesagem*, de modo que cada vendedor ou engenheiro de aplicação seja um especialista em pesagem, um consultor em pesagem, auxiliando os clientes a determinarem o sistema que melhor irá resolver os problemas de pesagem que eles possuem. Em termos práticos, não deve ser vendedores de balanças, mas de soluções de pesagem que mais se adaptam às necessidades do mercado. Porém, esta visão não tem sido concretizada na amplitude que o conhecimento acumulado na empresa permite, e não tem gerado a prosperidade que poderia. O que pretendo com a exploração dos conceitos que serão aqui apresentados é dar mais alguns elementos para complementar essa abordagem.

“Companies are in the midst of a revolutionary transformation. Industrial age competition is shifting to information age competition. During the industrial age, from 1850 to 1975, companies succeeded by how well they could capture the benefits from economies of scale and scope. [...] The emergence of the information era, however, in the last decades of the twentieth century, made obsolete many of the fundamental assumptions of industrial age competition. No longer could companies gain sustainable competitive advantage by merely deploying new technologies into physical assets [...] The ability of a company to mobilize and exploit its tangible or invisible assets has become far more decisive than investing and managing physical, tangible assets.” (KAPLAN, 1996, p. 2)

As mudanças que estão ocorrendo ao nosso redor com a chegada da nova Era da Informação têm transformado as organizações, especialmente aquelas vencedoras. No início deste trabalho, dei o exemplo das maiores empresas americanas que estão tendo sucesso neste final de século. São as companhias que reconheceram que, na Era da Informação, as principais fontes de riqueza são conhecimento e comunicação, ao invés de recursos naturais, trabalho braçal, ou grandes investimentos em ativos fixos, segundo STEWART (1997). Estas mudanças vêm sendo catalisadas pela globalização, que tem aberto imensos e novos mercados, e permitido o aparecimento de novos concorrentes; pela disseminação da tecnologia da informação e do

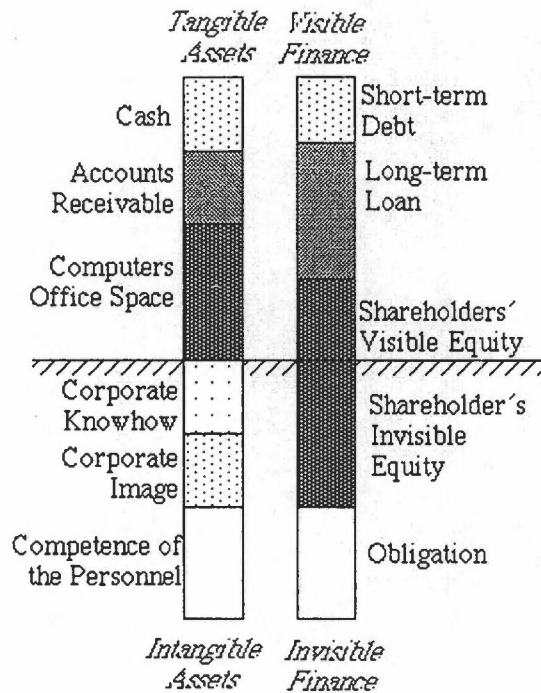
crescimento das redes de computação; e pelo desmantelamento da rígida hierarquia das organizações. Para este autor o conhecimento tem sido o principal ingrediente daquilo que fazemos, produzimos, compramos e vendemos. Por exemplo, um chip de computador: ele é feito de silício, que de uma maneira bem simplista, provém da areia e não muito mais que isso. Porém o seu valor é constituído principalmente do seu processo de desenvolvimento, o seu design, e do desenvolvimento de máquinas complexas para a sua fabricação. E isto é componente intelectual, e não físico. Aproximadamente quatro quintos do que a Levis Strauss gasta para desenvolver uma calça jeans vai para informação e não para a sua fabricação. O trabalho da Nike, uma empresa que comercializa tênis mas que não produz tênis - é pesquisa e desenvolvimento, engenharia de produto, marketing e distribuição, que são atividades de conhecimento. Esta empresa possui uma venda de US\$ 334 mil por funcionário por ano. Para essas companhias, os seus ativos não são físicos, palpáveis, mas intangíveis. Karl Erik SVEIBY classifica os ativos intangíveis em três famílias, cujo conceito é semelhante ao que irei explorar adiante:

	Intangible Assets (Stock price premium)		
	External structure (brands, customer and supplier relations)	Internal structure (the organization: management, legal structure, manual system, attitudes, R&D, software)	Individual competence (education, experience)
Visible Equity (book value) Tangible assets minus visible debt.			

(SVEIBY, 1997, p.12)

Um exemplo de um balanço financeiro para SVEIBY seria:

The Balance Sheet of the Knowledge Organisation



(SVEIBY, 1997, p.11)

Um ponto importante sobre o capital intelectual é dado por Paul M. ROMER, citado por STEWART (1997, p. 67) um respeitado economista que estuda os valores das idéias:

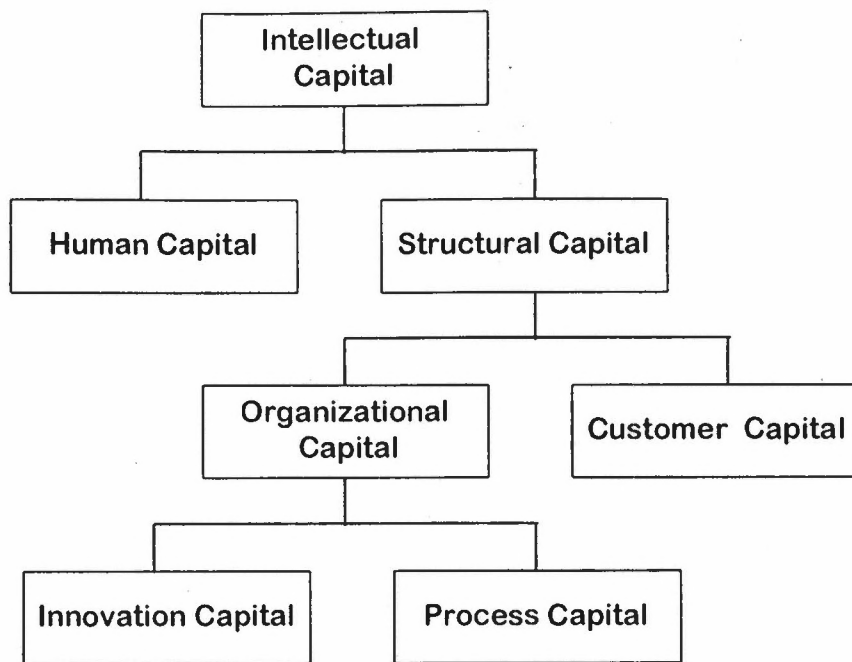
“ ‘Ideas are instructions that let us combine limited physical resources in arrangements that are ever more valuable’ ”. (STEWART, 1997, p. 67)

Os empregados, quando estão tentando fazer o seu trabalho de uma forma melhor, não estão procurando nos limites da ciência as formas de melhorias, mas sim nos seus conhecimentos, nos conhecimento das funções que realizam. E isto ocorre em qualquer organização, independente do seu tamanho, ou do mercado onde ela atua. Com o passar dos anos, as pessoas desenvolvem um amplo repertório de habilidades,

informações e formas de trabalho que estão introjetadas de tal forma que se tornam óbvias para elas, mas que poderiam ser utilizadas por outras pessoas que não as têm. Identificar estas fontes e disseminar este conhecimento pela organização deve ser o trabalho dentro do contexto do capital intelectual. STEWART define isto como conhecimento tácito, que tende a ser local, bem como resistente, que não se encontra em manuais, livros, arquivos ou banco de dados de uma empresa. Está na cabeça das pessoas; é fruto da experiência e quase sempre não consegue ser verbalizado. Conhecimento tácito se propaga quando as pessoas se encontram e contam histórias. Porém este conhecimento precisa se tornar explícito, senão, não pode ser examinado, melhorado, dividido e alavancado para gerar novas oportunidades de negócios.

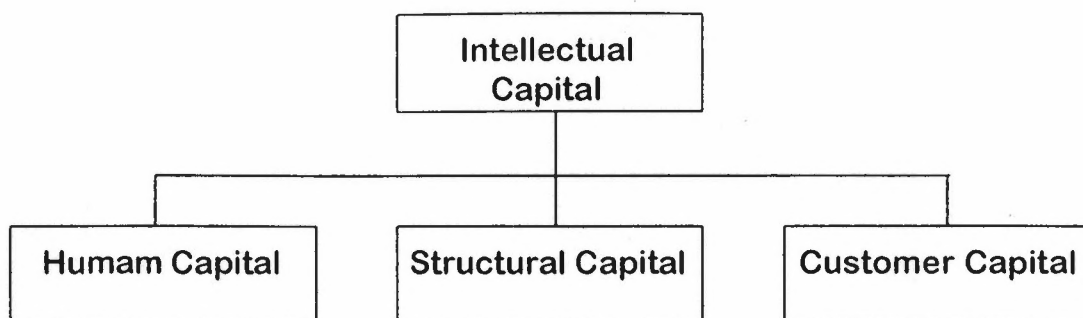
“It’s a never-ending cycle: Identifying tacit knowledge; making it explicit so that it can be formalized, captured, and leveraged; encouraging the new knowledge to soak in and become tacit.” (STEWART, 1997, p. 74)

Cada organização possui seus materiais intelectuais na forma de ativos ou recursos, tácitos ou explícitos, dados, informações, conhecimentos. Porém eles não podem ser de grande valia estratégica se não forem identificados. E onde localizá-los? Thomas STEWART propõe procurá-los em três lugares: nas pessoas, nas estruturas e nos clientes. Por trás desta resposta está a forma com que alguns autores dividem o capital intelectual. Na divisão de Leif EDVINSSON, o Diretor de Capital Intelectual da Skandia Assurance and Financial Services, a mais importante distinção é entre o capital intelectual que vai para casa à noite e aquele que permanece na empresa. Ele considera o capital cliente como parte do capital estrutural. Sua classificação é:



(STEWART, 1997, p. 253)

Thomas STEWART utiliza a mesma definição de Hubert SAINT-ONGE para a divisão do capital intelectual, colocando o capital clientes no mesmo plano que o capital humano e o capital estrutural, pois assim como os empregados, os clientes não são propriedades da organização. Esta divisão também é a mais adequada para a Toledo do Brasil, dada a importância que os clientes têm, se considerarmos a abordagem de *especialista em soluções de paisagem*, que eu descrevi anteriormente. Sob esta perspectiva, o contato com o cliente e a solução empregada para cada situação criam um capital intelectual de *best-practices* que, no meu entendimento, deve ser melhor explorado e alavancado, considerando o contexto do capital intelectual que está sendo explorado. Retornando à pergunta: onde localizar o capital intelectual? Nas pessoas, na estrutura e nos clientes.



Segundo STEWART, o *capital humano* pode ser definido como as capacidades, as habilidades, as competências que os indivíduos possuem para prover soluções para os clientes. Ele é a fonte de inovação e renovação. E o ponto de vista deve ser organizacional e não individual:

“The question for companies is how to acquire as much human capital as they can use profitably. If the primary purpose of human capital is innovation - whether of new products and services, or of improvements in business processes - then human capital is formed and deployed when more of the time and talent of the people who work in a company is devoted to activities that result in innovation.” (STEWART, 1997, p. 87)

Para ele, o capital humano cresce de duas maneiras:

- (1) *quando se utiliza um conhecimento maior do que as pessoas detêm* - para tanto as empresas precisam criar oportunidades para que o seu conhecimento pessoal se torne público - o conhecimento tácito deve ser explicitado.
- (2) *quando mais pessoas conhecem mais assuntos que são úteis para a organização* - isto deve ser realizado através de um gerenciamento focalizado identificando como o aprendizado pode ser obtido: por contratação ou por ensinamento. Mas como sempre ocorre com o capital intelectual, a ligação com a estratégia da empresa é essencial para se obter o conhecimento que esteja alinhado com ela.

Para identificar o capital humano de uma empresa, STEWART propõe a seguinte matriz:

DIFFICULT TO REPLACE, LOW VALUE ADDED	DIFFICULT TO REPLACE, HIGH VALUE ADDED
EASY TO REPLACE, LOW VALUE ADDED	EASY TO REPLACE, HIGH VALUE ADDED

Mão de obra sem qualificação ou semi qualificada encaixa-se no quadrante inferior esquerdo. STEWART propõe que a organização precisa deste trabalhador mas o seu sucesso não depende dele. Portanto, deve automatizar ao máximo possível estas funções. Acima deles, no quadrante superior esquerdo, estão as pessoas que são difíceis de serem substituídas mas que executam tarefas não muito importantes, com as quais os consumidores não se importam. Exemplos são os trabalhadores de fábrica muito qualificados, secretárias experientes, ou pessoas que trabalham como staff. Neste caso, a melhor ação a tomar é informatizar o seu trabalho redesenhando-o para adicionar mais informação, de modo a criar mais benefícios aos clientes. No canto inferior direito, estão os trabalhadores que realizam tarefas muito valorizadas pelos consumidores, mas que como indivíduos são substituíveis facilmente. Neste caso, cabe a terceirização de suas tarefas ou ainda a diferenciação das mesmas de modo a encontrar maneiras de tornar o conhecimento genérico algo que a companhia seja única em explorar, ou que pode ser explorado de formas únicas. Entretanto,

“A company’s human capital is in the upper-right quadrant, embodied in the people whose talent and experience create the products and services that are the reason customers come to it and not to a competitor. That’s an asset. The rest - the other three quadrants - is merely labor cost. [...] The greater the human-capital intensity of a business [...] the more it can charge for its services and the less vulnerable it is to competitors, because it will be even more difficult for rivals to match those skills than it is for the first company to replace them.” (STEWART, 1997, p.91)

Portanto, a matriz pode ser rescrita da seguinte forma:

DIFFICULT TO REPLACE, LOW VALUE ADDED <i>INFORMATE</i> →	DIFFICULT TO REPLACE, HIGH VALUE ADDED <i>CAPITALIZE</i>
EASY TO REPLACE, LOW VALUE ADDED <i>AUTOMATE</i> ↓	EASY TO REPLACE, HIGH VALUE ADDED <i>DIFFERENTIATE</i> ↑ OR <i>OUTSOURCE</i> ↓

“Human capital needs its structural and customer siblings to make a difference.” (STEWART, 1997, p. 89)

O *capital estrutural* consiste em tudo o que fica na empresa quando seus funcionários vão embora para casa: banco de dados, softwares, rede de computadores, e-mail, groupware, intranet, a Internet, manuais, desenhos, especificações e estrutura organizacional da empresa. O atual baixo custo dos computadores, assim como o das redes de computadores, tem criado um potencial de infra-estrutura para troca de conhecimento nas empresas. O poder computacional dos computadores não é muito relevante na criação de conhecimento, mas a sua capacidade de armazenamento de dados e comunicação faz deles um alavancador do conhecimento. O capital estrutural pertence à organização como um todo.

“But also among the elements of structural capital are strategy and culture, structures and systems, organizational routines and procedures - assets that are often far more extensive and valuable than the codified ones.” (STEWART, 1997, p. 109)

“Says Peter Drucker: ‘Only the organization can provide the basic continuity that knowledge workers need in order to be effective. Only the organization can convert the specialized knowledge of the knowledge worker into performance’.” (STEWART, 1997, p. 108)

O *capital cliente* é definido, de acordo com Hubert SAINT-ONGE, como o contínuo relacionamento das pessoas ou organizações com as quais elas vendem seus produtos e serviços - *the extent and intensity of the organization's relationships with customers* (MANASCO, p. 1). E dentro das três categorias do capital intelectual, esta é, obviamente, a mais importante. São os clientes que pagam as contas:

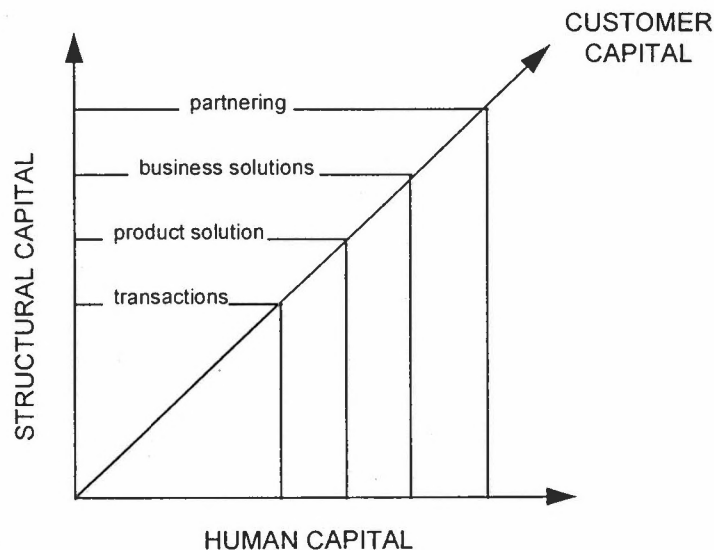
“[...] in the Information Age customer capital cannot be captured by fishing around in the stream of goods and services from buyer to seller, but by casting one's net into the tides of information and knowledge that surge between them. With knowledge the most important component of the value of economic transactions - that is, knowledge being what we buy and what we sell - knowledge is the chief ingredient of customer capital.” (STEWART, 1997, p.145)

“These days, the most valuable links tend to belong to people who own knowledge - particularly knowledge of what happens at the customer end, where you find the folks who pay for all the upstream hurly-burly. So great is the power of information that whoever controls it in many cases controls the business. The squeeze isn't on suppliers *per se*; it's on anyone who is left out the information flow, or fails to take advantage of it. (STEWART, 1997, p.153)

STEWART sugere três questões relacionadas à cadeia de valores: (1) Qual informação dirige o negócio? (2) Quem a possui? (3) A quem ela é mais importante? A articulação dessas respostas pode levar a empresa a tirar vantagens do fluxo de atividades intelectuais.

As empresas devem investir no capital cliente, tanto quanto no capital humano e no capital intelectual. STEWART apresenta algumas formas de investir neste capital: *inovando com os clientes*, fornecendo a eles soluções criativas e que melhor se

encaixem nas suas reais necessidades; *energizando os clientes* através da troca mais intensa de informações, conhecendo melhor suas necessidades; *focando no cliente como indivíduos*, respondendo com flexibilidade às necessidades específicas dele e capturando uma maior quantidade de negócio dos melhores clientes; *dividindo os ganhos com os clientes*; e *aprendendo o negócio dos clientes e ensinando-os o negócio da empresa*: quanto mais se conhece o negócio do cliente, melhor se pode servi-lo. Hubert SAINT-ONGE representa os estágios de relacionamento cliente-fornecedor, e o crescimento do capital humano, estrutural e cliente (de ambos os lados da relação), no seguinte diagrama:



(STEWART, 1997, p. 158)

“As you move up from transaction to partnership, the supplier increases his margins, his share of customer, his security - his customer capital. These are intense, demanding relationships. They are also immensely rewarding to both parties.” (STEWART, 1997, p. 159)

É indiscutível que todos somos trabalhadores do conhecimento, trabalhando para empresas do conhecimento. Porém, o grau de conhecimento varia de uma indústria

para outra. Num extremo, temos empresas como a Microsoft ou Intel que experimentam um altíssimo grau de conhecimento, enquanto que, em níveis mais baixos, algumas empresas, pela atividade do seu negócio, não têm sua atividade tão intensamente permeada pelo conhecimento. Mas mesmo essas empresas são hoje muito diferentes do que eram há duas décadas atrás, no que diz respeito à utilização do conhecimento na geração das suas receitas. E a Toledo não é um caso à parte neste processo de transformação. Mesmo não sendo uma empresa que vive e se beneficia intensamente com a era do conhecimento, como a Microsoft ou Intel, isto não deve ser um fato para não considerar o capital intelectual da empresa como importante ponto da formulação da sua estratégia, pois como pode ser visto através da descrição dos seus elementos: *capital humano*, *capital estrutural* e *capital clientes*, há fatores importantíssimos que irão contribuir para a criação da estratégia da empresa. E esse capital intelectual deve ser adequadamente gerenciado e alinhado com o intento estratégico da empresa, como descreve NASSERI:

“Innovation in a company is nourished and driven by knowledge-based capabilities and by management systems that leverage the capabilities. The potential inherent in well managed intellectual capital extends its impact well into the future as it adapts, renews, and replaces capabilities so that strategies remain responsive to rapid change [...]. Intellectual capital is therefore a company’s most important strategic resource for competing and winning. [...] Intellectual capital manifests its value by how it is managed to enhance the performance and development of a company on the route to achieve its strategic intent.” (NASSERI, 1996, p. 2)

3.7. Criando a Arquitetura Estratégica

Fazendo uma analogia com a construção civil, a ambição, que é o centro do intento estratégico, pode ser comparada a uma grande obra que um arquiteto deseja construir. O arquiteto precisa imaginar, sonhar com a obra que deseja conceber, antes de criá-la. Uma casa, por exemplo, floresce do pó, de um pedaço de terra, de

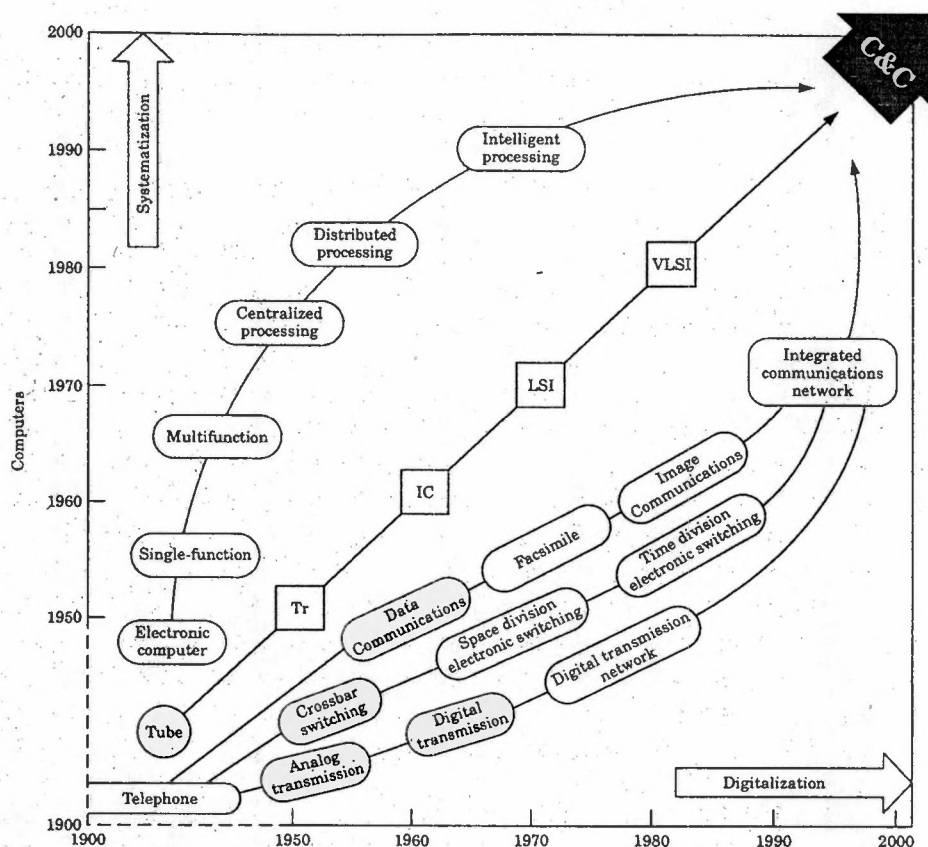
um terreno, onde o arquiteto irá colocar toda sua criatividade. Mas a função do arquiteto vai além de simples imaginação, de sonho. Ele precisa tornar esse sonho em realidade e para tal é necessário que ele faça um projeto para que alguém possa executá-lo. O arquiteto é tanto um sonhador como um projetista. O arquiteto precisa unir arte com engenharia estrutural. E a arquitetura estratégica é um meio de produzir um projeto, de como tornar o sonho em realidade.

As aspirações residem no coração do intento estratégico e sugerem direção, mas não indicam como chegar lá. Portanto, a organização, após definir seu intento estratégico, irá necessitar de uma estrutura para canalizar todos os seus esforços e recursos de modo a serem consistentes com o seu intento estratégico. É a arquitetura estratégica a estrutura que servirá de ponte entre o intento estratégico e a alavancagem de recursos/construção de competências. A arquitetura estratégica deve servir como um mapa para o futuro, que identifica quais competências devem ser construídas e cultivadas. (PRAHALAD, FAHEY e RANDALL in FAHEY, 1994, p. 258)

Segundo estes autores, a arquitetura estratégica não é um plano detalhado de ações. Ela identifica quais são as maiores capacitações a serem construídas, mas não especifica exatamente como devem ser criadas. Voltando à analogia com o arquiteto, ela deve fornecer as posições relativas de uma viga da estrutura, mas não irá detalhar onde passará a fiação elétrica, ou como será a maçaneta da fechadura. Para tanto, os gerentes da empresa precisam definir que benefícios ou funcionalidades serão oferecidos aos clientes durante os anos subseqüentes, as competências necessárias para criar esses benefícios e como a interface com os clientes deverá ser alterada para que eles possam ter acesso a esses benefícios mais efetivamente. Portanto:

“Strategic architecture is basically a high-level blueprint for the development of new functionalities, the acquisition of new competencies and the migration of existing competencies, and the reconfiguring of the interface with customers.” (HAMEL, 1994, p.118)

As empresas que obtiveram sucesso com a utilização desse conceito criaram uma arquitetura estratégica para um período de tempo de 10 a 20 anos. Um exemplo largamente citado na literatura é o da NEC, que no início da década de 70 observou que a indústria da comunicação e indústria da computação estavam se convergindo de alguma forma. A comunicação, que até então havia sido um negócio de sistemas (telefones são conectados mundialmente) estava se tornando um negócio digital (as centrais telefônicas estavam se tornando mais e mais como computadores, baseadas em semicondutores e complexos sistemas de softwares). Baseado no entendimento da descontinuidade dessas indústrias, a NEC construiu uma arquitetura estratégica que identificava as competências necessárias para explorar as possíveis oportunidades emergentes da congruência das duas indústrias (computação e comunicação), conforme ilustra na figura a seguir:



(FAHEY, 1994, p. 259)

O conceito de arquitetura da estratégia é citado na literatura de uma forma freqüentemente relacionada com as oportunidades que a era digital tem criado. O exemplo da NEC é bem claro neste aspecto, assim como o de outras empresas, como é o caso da HP e da EDS. Mas será que essa mesma estrutura de construir a estratégia pode ser aplicada a uma empresa como a Toledo do Brasil, que praticamente não atua no mercado internacional e que ainda não tem sido tão afetada com a digitalização do mundo atual (pelo menos nos níveis em que essas empresas citadas têm sido afetadas)? Antes de responder a esta questão, vejamos mais alguns aspectos da arquitetura estratégica:

“A strategic architecture identifies ‘what we must be doing right now’ to intercept the future. A strategic architecture is the essential link between today and tomorrow, between short and long term. It shows the organization what competencies it must begin building *right now*, what new

customer groups it must begin to understand *right now*, what new channels it should be exploring *right now*, what new development priorities it should be pursuing *right now* to intercept the future. Strategic architectural is a broad *opportunity approach* plan.” (HAMEL, 1994, p. 121)

Criando novos espaços competitivos

Diante dos argumentos que foram colocados nos itens que analisei neste trabalho, não encontro outra forma da Toledo do Brasil produzir mais valor a seus acionistas senão através da revitalização da empresa com a busca de novas oportunidades para gerar crescimento, desenvolvendo novos negócios e novos mercados. Os resultados financeiros obtidos pela empresa nos últimos anos (após diversos períodos de reestruturações e programas de reduções de custos de produtos e de despesas) e a atual forma de atuação de seus principais concorrentes, especialmente na formulação dos preços de vendas de balanças para o mercado brasileiro, não indicam um cenário promissor para as empresas que dele participam, e especialmente a Toledo do Brasil, que possui uma estrutura de custos maior (comparando-a com seus principais concorrentes), devido à sua atuação mais intensa em diversos segmentos desse mercado. Portanto, se esta empresa pretende obter melhores resultados financeiros, estes deverão vir através da exploração de novas oportunidades de negócios, e não apenas das atividades atuais.

A arquitetura da estratégia é uma estrutura voltada para o futuro, ao qual o intento estratégico está dirigindo, mas também pode ser considerada uma jornada para o futuro da indústria em que a empresa está atuando. Portanto cabe o questionamento: como o futuro da nossa indústria poderá ser diferente? Como a nova regulamentação metrológica irá afetar o futuro desse mercado? Como as Janelas Estratégicas que estão se abrindo podem ser melhor exploradas?

As questões das oportunidades e a questão do futuro da indústria podem e devem ser exploradas através da arquitetura estratégica, mesmo sem relação com as intensas mudanças tecnológicas que a era digital tem proporcionado. E portanto, essa forma de ver a estratégia como uma arquitetura pode perfeitamente ser aplicada para a Toledo do Brasil.

Também a corrida para o futuro não deixa de ser uma corrida competitiva, conforme descreve Gary HAMEL:

“But the way to measure speed in the journey to the future is not how fast one is committing financial resources, but how fast one is gaining additional insight into the precise route that will get one to the future first.” (HAMEL, 1994, p. 135)

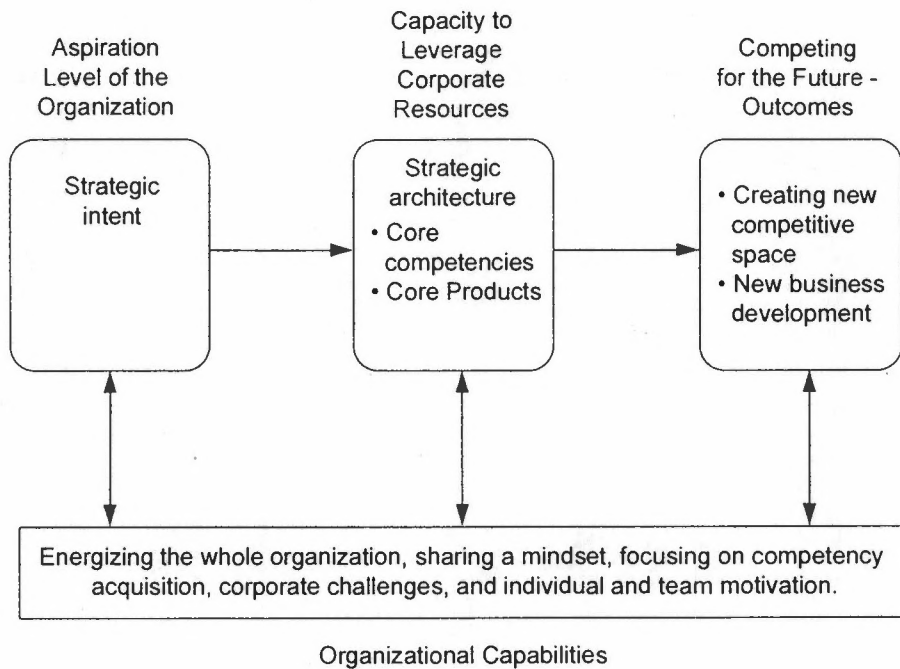
Segundo esse autor, a arquitetura da estratégia irá variar de empresa para empresa, em função principalmente do intento estratégico de cada uma. Não existe uma fórmula para sua criação. Diversos elementos podem compor a arquitetura da estratégia. Os autores mencionados aqui colocam core competence como um dos elementos centrais para a sua elaboração. No texto elaborado pelo Prof. Moisés Sznifer para o curso de Estratégia de Negócios do curso de MBA - *Master in Business Administration* - da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, ele descreve que a literatura recente sobre estratégia empresarial apresenta diversos fatores que podem compor a arquitetura estratégica: “Não há uma lista universal aceita por todos os que analisam e propõem formas de se abordar a estratégia empresarial”. Portanto cabe à empresa selecionar aqueles que são mais pertinentes à sua formulação estratégica”. Alguns elementos citados são: visão, valores, intento estratégico, principais competências, principais capacitações, processos de negócio, principais produtos, configuração organizacional, alianças

estratégicas, mercado, capital intelectual, forças organizacionais e o resultado das partes interessadas (clientes, acionistas e funcionários). O processo de elaboração da arquitetura será marcado por uma ampla análise de cada um desses elementos, identificando os mais relevantes para a Toledo. Esse processo deverá ser amplamente discutido entre os funcionários da empresa. Portanto, a arquitetura da estratégia não deve ser um segredo da empresa. Ela deve ser debatida e conhecida por todos os empregados. São eles que irão ajudar no processo de escolha dos elementos que formarão a estratégia.

“Strategic architecture is the map, but what about the fuel? [...] it is the emotional and intellectual energy of employees that provides the fuel for the journey. What is required is an ability to mobilize every ounce of emotional and creative energy in the company.” (HAMEL, 1994, p. 141)

“Strategic architecture is a tool for communicating with customers and other external constituents. It reveals the broad direction without giving away every step.” (PRAHALAD, 1990, p. 89)

Portanto, para que a Toledo do Brasil venha a tornar-se uma empresa mais lucrativa, uma das possibilidades seria a criação de valor (ver detalhamento desta proposta no item 3.1). Para tal, julgo apropriada a adoção de uma nova forma para criar-se a estratégia da empresa, a qual apresento na figura a seguir, onde são considerados: o gerenciamento do nível de aspiração, a alavancagem de recursos, a criação de novos espaços competitivos e a energização de toda a organização:



(PRAHALAD, FAHEY e RANDALL *in* FAHEY, 1994, p. 256)

Para adotar esta forma de ver a estratégia, um desafio fundamental para a direção da empresa é desenvolver e alimentar uma aspiração para toda ela em termos de um intento estratégico. Como quebrar os paradigmas atuais da gestão do negócio para poder definir uma aspiração para a empresa e de que forma essa aspiração pode ser transmitida a todos os seus membros?

“The aspirations must focus the energies of the organization toward building its position in the marketplace through internal business development and marketplace innovation. This can occur when the business team finds a way to change the rules of the competition game [...]” (FAHEY, 1994, p.256)

Um alto nível de aspiração deve ser, até pela definição que a literatura fornece, maior do que os recursos disponíveis. Portanto, eles precisam ser alavancados e, para isso, a arquitetura estratégica deve ser elaborada de modo a alavancar os recursos. Como comentado anteriormente, os elementos que podem compor a arquitetura são

vários, mas dadas as características do capital intelectual da Toledo, considero este um dos elementos fundamentais para essa composição, e que deverá fazer parte da mesma.

Retomando o modelo apresentado por PRAHALAD, FAHEY e RANDALL, a aspiração da empresa é um dos elementos chaves no processo de criação de novos espaços competitivos. Os autores argumentam:

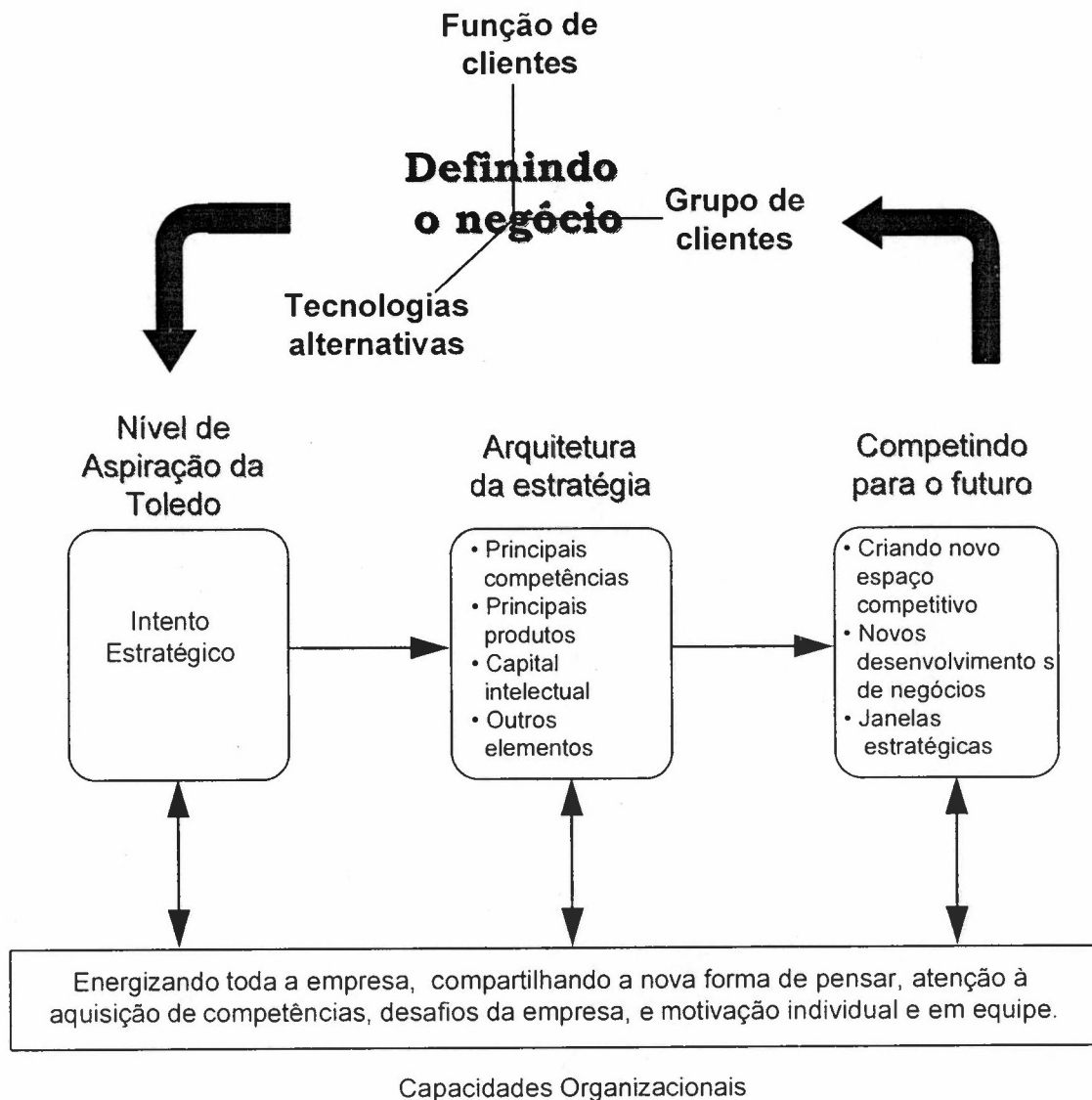
“The strategic intent is to shape a new business context, to provide unique offerings or solutions for customers. Creating new competitive space and managing growth efficiently are the essence of ‘competing for the future’.

The commitment to create new businesses requires:

- A break with the organization’s old ways of looking at the world.
- A framework for identifying new opportunities.
- A focus on functionalities rather than on current products and services.
- A dramatic altering of the price-performance relationships in an industry.”

(FAHEY, 1994, p. 257)

O arcabouço tridimensional proposto por Derek ABELL pode ser a estrutura para identificar as novas oportunidades de negócios e para auxiliar o foco em funcionalidades. Também pode ser a estrutura de análise para a criação de um novo espaço competitivo e desenvolvimento de novos negócios. Portanto, minha forma de ver a criação da estratégia está fundamentada na Definição do Negócio, constituindo tanto o início desse processo, como também seu final. Para a criação de um novo espaço competitivo num mercado maduro como o da pesagem, sem grandes mudanças provocadas pelos catalisadores da era digital, a Toledo precisa reinventar seu próprio negócio, conforme ilustrado na figura a seguir:



3.8. Criação da estratégia: uma tarefa para todos na organização

Essa nova forma de gerenciar estrategicamente não é apenas uma tarefa técnica ou mesmo uma tarefa de responsabilidade única dos gerentes da empresa: é uma tarefa para todos na organização. É claro que, sem o comprometimento da alta direção, uma proposta como esta não pode ser implementada. Entretanto, sem a participação de todos os membros, em todos os níveis e estabelecimentos da empresa, e em todas

as unidades de negócio, esta proposta também não irá produzir seus resultados. Um dos grandes enganos do Planejamento Estratégico foi a separação de um grupo de “iluminados” planejadores com a tarefa da criação da estratégia, sem estarem envolvidos nos detalhes da operação.

“Strategic learning is an inductive process; it cannot take place in the absence of detailed, intimate knowledge of the situation. And strategic *vision* depends on an ability to *see* and to *feel*; it cannot be developed by people who deal with little more than words and numbers on pieces of paper.” (MINTZBERG, 1994, p. 270)

Michael PORTER adverte que:

“[...] strategy should be developed in a multifunctional team, involving the leader and the people who are responsible for the principal activities in the business. And that strategy must be the joint product of those people.” (in GIBSON, 1997, p.55)

MINTZBERG menciona que as organizações precisam de bons pensadores estratégicos, pelo menos alguns. Para ele, não há dúvidas de que o bom pensador estratégico é reflexivo, com características tais de quem pode subir acima das árvores para ver a floresta, e pode ter uma perspectiva ampla e de longo prazo. Mas a estratégia não depende somente deste tipo de visão. É necessária, é claro, a visão de toda a floresta, mas também a visão dos detalhes das folhas, da rigidez dos galhos, do estado dos caules das árvores, da umidade que está sendo acumulada no solo.

“Effective strategists are not people who abstract themselves from the daily detail but quite the opposite: they are the ones who *immerse* themselves in it, while being able to abstract the *strategic messages* from it.” (MINTZBERG, 1994. p.256)

Há ainda um importante fator comportamental a ser considerado. De acordo com a proposta por mim apresentada, a energização e a motivação de todos os membros da empresa é fundamental para se modelar a arquitetura estratégica e disseminar o intento estratégico como a grande ambição para a Toledo, conforme apontado por alguns cientistas:

“But if the objectives truly exist to motivate, then according to behavioral scientists, people have to be involved in the setting of their own ones. So instead of cascade down, objectives have to be made in different places and then aggregated up.” (MINTZBERG, 1994, p. 71)

A estratégia como proposta irá exigir também o comprometimento dos membros da empresa para uma jornada tão longa como a que o intento estratégico propõe, conforme aponta HAMEL:

“I believe that one way of raising commitment is to get individuals throughout the organization deeply involved in the process of creating strategy. Individuals, I would argue, have a right to have a say in determining the destiny of the organizations to which they devote their efforts.” (HAMEL, 1997, p. 15)

Esse autor afirma que as empresas não conseguem enxergar o futuro não por estarem inchadas ou serem preguiçosas, mas porque estão cegas. Esta cegueira é uma cegueira genética. E muitas companhias estão geneticamente desequipadas para ver de onde o futuro está vindo. A falta da diversidade genética torna difícil primeiro imaginar, e depois explorar as várias opções e descontinuidades que podem ser alavancadas para criar nova riqueza. Portanto, novas vozes, novo material genético deve ser trazido para dentro do processo da estratégia. A criação da estratégia deve

ser um processo pluralístico, uma jornada com profunda participação dos membros da empresa.

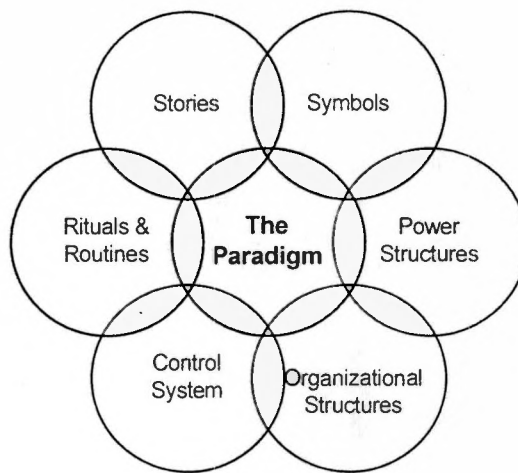
3.9. Quebrando barreiras: uma nova forma de pensar para os gerentes da Toledo do Brasil

Considerando a estratégia como “escolhas que definem a direção da empresa no longo prazo” (FAHEY, 1994, p. 414), deve haver algumas forças que norteiam estas escolhas. Alguns pesquisadores concluíram que as decisões estratégicas são fortemente influenciadas pela história da empresa e pela experiência dos seus gerentes, que filtram informações externas e que as conciliam com a capacitação atual que a empresa possui.

“This tacit ‘guidance’ that gives rise to strategy is, then, a product of the web of assumptions, beliefs, and values that organizations take for granted. These are the invisible constraints of organizational culture.” (FAHEY, 1994, p. 415)

Estas várias suposições sobre as quais a cultura da empresa está baseada acabam por gerar um modelo mental que norteia toda as ações dos gerentes da empresa. E isto cria um paradigma que pode impedir a implementação de uma nova estratégia, ou ainda, de uma nova forma de ver a criação da estratégia, como proponho aqui. Quero, portanto, alertar para as limitações que este paradigma pode gerar. Ele se torna compreensível quando analisamos os elementos que o compõem. Vejamos cada um deles, conforme descreve Gerry JOHNSON, prof. de estratégia da Cranfield School of Management.

The cultural web of an organization



(in FAHEY, 1994, p. 419)

Rotinas: são as maneiras rotineiras dos membros da empresa interagirem entre si e com clientes, fornecedores, distribuidores e com entidades sociais e políticas, além de incluir a forma como realizam o seu trabalho - *the way we do things around here*; essas rotinas também tomam a forma de um repertório de atividades que, em geral, é muito difícil de ser mudado.

Rituais: são os treinamentos, programas, promoções, sistemas de avaliação; eles reforçam as rotinas.

Sistemas: são os sistemas formais de controle e medição da empresa.

Estórias: são as histórias contadas pelos membros mais antigos da organização para os novos entrantes e para o mundo externo.

Símbolos: são os aspectos mais marcantes da organização - logotipos, escritórios, carros, títulos e o tipo de linguagem e terminologia utilizados; esses símbolos se tornam uma representação rápida da singular natureza da organização.

Poder: são as forças de poder entre os membros da organização.

Estrutura Organizacional: a estrutura formal da organização e a maneira informal na qual a organização opera, que também reflete ou ainda preserva as estruturas de

poder, delineando importantes relações e enfatizando o que é importante na organização.

Mesmo em situações nas quais se exigem mudanças radicais de comportamento, as ações dos gerentes são geralmente guiadas de forma tal a serem alinhadas com o seu paradigma e com as normas culturais, sociais e políticas da vida da organização. O que não podemos fazer é criar novas estratégias que se encaixem nos velhos paradigmas. A nova forma de criar a estratégia requer uma quebra no paradigma atual. E como são criados esses paradigmas? HAMEL afirma que:

“Managers acquire their frames of reference invisibly from business school and other educational experiences, from peers, consultants, and business press, and, above all from their own career experiences. [...] managerial frames, perhaps more than anything else, bound a company’s approach to competitive warfare and thus determine competitive outcomes. [...] long term competitiveness depends on manager’s willingness to challenge continually their managerial frames.” (HAMEL, 1993, p. 76)

Alterando o contexto

O *contexto* de uma organização é a soma de todas as visões e percepções dos seus membros, e o produto da sua experiência (o que, por definição, é sempre derivada do passado) e das interpretações sobre o passado. O termo *contexto* circunscreve as hipóteses implícitas ou as premissas invisíveis nas quais a organização e a sua estratégias estão baseadas (FAHEY, 1994, p. 442).

“The context is also determined by the key individuals in the organization, especially top management. They must re-invent themselves if unprecedented outcomes are to be created and persist. When senior executives seek to alter everything but themselves, re-invention cannot occur and outcomes are disappointing.” (FAHEY, 1994, p. 442)

A menos que este contexto seja modificado, não será possível alterar radicalmente a forma de criar a estratégia da empresa. No mundo atual a competição toma uma nova dimensão, como salienta HAMEL:

“The term ‘head-to-head competition’ is literal. Global competition is not just product versus product, company versus company, or trading bloc versus trading bloc. It is mind-set versus mind-set, managerial frame versus managerial frame” (HAMEL, 1993, p. 77)

Neste capítulo foi apresentado o modelo de criação da estratégia proposto para a Toledo do Brasil, tendo a definição do negócio um papel significativo para o direcionamento de todo o processo de formulação da estratégia. Mas como pode ser observado, este modelo considera diversos aspectos dentro da empresa, com a participação de muitos de seus membros. Portanto, esse processo requer um sistema adequado de acompanhamento da sua implementação, o que será proposto no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 4

GERENCIAMENTO DA ESTRATÉGIA

Até este ponto, concluí que a Toledo do Brasil necessita de uma estratégia que permita sua atuação de maneira diferente daquela que está sendo adotada. Foram apontadas as razões pelas quais não está sendo proposto o modelo das Cinco Forças de Michael PORTER, a importância do capital intelectual e das principais competências na criação da estratégia da empresa. Foi então proposta a redefinição do negócio, com base no arcabouço tridimensional de Derek ABELL como base para a definição do intento estratégico, uma ambição a ser adotada pela empresa, que deverá ser perseguida trilhando-se os “caminhos” delineados pelo mapa da arquitetura estratégica.

Esta caminhada será uma jornada de alguns anos, que deve ser constantemente monitorada com o objetivo de avaliar se todas as ações que estão sendo tomadas na empresa estão harmonizadas com o intento estratégico, e, principalmente, se elas estão produzindo os resultados esperados, tanto do ponto de vista financeiro, como do ponto de vista de aquisição de competências, e de investimentos no capital intelectual¹⁵, além nos demais elementos da arquitetura estratégica. Portanto, a adoção de uma estratégia, conforme proposto neste trabalho, requer o monitoramento constante de diversas atividades, em várias unidades da empresa, envolvendo diferentes grupos de pessoas, provavelmente várias áreas de negócio e, para tal, há que se adotar um sistema de medição e acompanhamento do desenvolvimento de tais atividades. Não se pode imaginar que uma trajetória de

¹⁵ Nas três dimensões do capital intelectual: capital humano, capital estrutural e capital clientes.

longo prazo, que envolve tantas variáveis, possa ser realizada sem um sistema de medição. Portanto, o sistema a ser utilizado deve permitir à empresa e aos seus gerentes ligar as ações e decisões adotadas hoje com o objetivo que se deseja atingir amanhã.

Assim, proponho, para a Toledo do Brasil, a utilização do sistema desenvolvido por Robert KAPLAN e David NORTON¹⁶, denominado *The Balanced Scorecard*. O que este sistema fornece:

“The Balanced Scorecard provides executives with comprehensive framework that translates a company’s vision and strategy into a coherent set of performances measures.” (KAPLAN, 1996B, p. 24)

De acordo com os autores, esse sistema tem sido utilizado por diversas empresas no gerenciamento das suas estratégias, por ser um sistema de medição que, diferentemente dos tradicionais métodos de medição financeira, é capaz de conectar a estratégia de longo prazo da empresa às ações de curto prazo. Os sistemas de medição financeira possuem a grande deficiência de captarem apenas ações do passado. Mas, afinal, do que se compõe o sistema proposto por esses autores?

“The balance scorecard includes financial measures that tell the results of actions already taken. And it complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal process, and the organization’s innovation and improvement activities - operational measures that are the drivers of future financial performance.” (KAPLAN, 1992, p. 71)

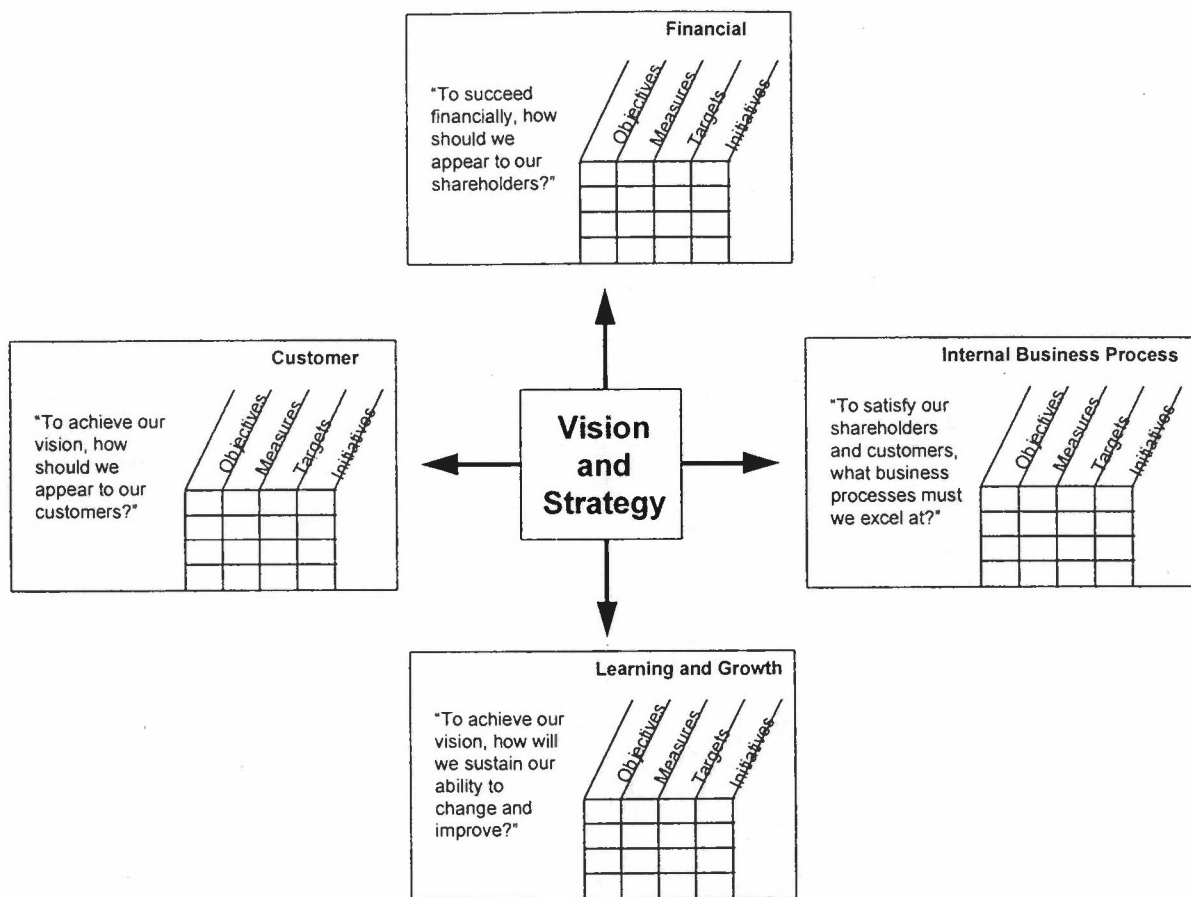
¹⁶ Robert Kaplan é professor de contabilidade da Harvard Business School e David Norton é presidente da Nolan, Norton e Company, Inc. uma empresa de consultoria em Tecnologia da Informação.

Segundo Robert GRANT (1998) o *Balanced Scorecard* inclui um conjunto de medições de performance, que combina a resposta das quatro perguntas a seguir:

- “1. *How do we look to shareholders?* The financial perspective is composed of measures such as cash flow, sales and income growth, and ROE.
2. *How do customers see us?* The customer perspective comprises measures such as goals for new products, on-time delivery, and defect and failure levels.
3. *What must we excel at?* The internal business perspective relates to internal business processes such as productivity, employee skills, cycle time, yield rates, and quality and cost measures.
4. *Can we continue to improve and create value?* The innovation and learning perspective includes measures related to new product development cycle times, technological leadership, and rates of improvements.” (GRANT, 1998, p. 43)

KAPLAN e NORTON argumentam que os objetivos e as formas de medição que irão compor o *Balanced Scorecard* são derivados da visão¹⁷ e estratégia da organização. Os objetivos e as formas de medição devem ser vistos a partir de quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos do negócio e, aprendizado e crescimento. Estas quatro perspectivas formam a estrutura do *Balanced Scorecard*:

¹⁷ No contexto que foi apresentado no presente trabalho, podemos entender a palavra *visão*, utilizada por KAPLAN e NORTON, como sendo o intento estratégico da organização, conceito esse já citado anteriormente.



(KAPLAN, 1996B, p. 9)

De acordo com KAPLAN e NORTON, o *Balanced Scorecard* deve traduzir o intento estratégico e a estratégia propriamente dita em objetivos e medidas que sejam tangíveis, palpáveis. Além disso, como o *Balanced Scorecard* enfatiza os resultados financeiros e não financeiros, ele deve ser parte do sistema de informação para todos os empregados nos diversos níveis da organização. Ele deve endereçar quatro processos do gerenciamento da estratégia. O primeiro processo é clarificar a visão e a estratégia da empresa, auxiliando os gerentes a obter consenso em torno deles, bem como traduzir a estratégia em termos operacionais, de modo a fornecer guias para as ações a serem tomadas por todos os empregados. O segundo processo é comunicar e unir os objetivos estratégicos e suas medições, garantindo que toda a organização entenda as estratégias de longo prazo, bem como os objetivos

individuais e departamentais. O terceiro processo é ser um instrumento de planejamento que permita à empresa integrar os planos de negócios com os planos financeiros. O quarto processo é o retorno de informações e aprendizado, o qual provê a empresa daquilo que os autores chamam de *strategic learning*. Isto significa que com o *Balanced Scorecard* no centro do sistema de gerenciamento, a companhia pode monitorar os resultados de curto prazo em três novas perspectivas: clientes, processos internos de negócio, e, aprendizado e crescimento - podendo avaliar a estratégia à luz de resultados recentes. O *scorecard* proposto permite, então, que a companhia modifique suas estratégias, refletindo, assim, um aprendizado em *real-time*. Portanto, segundo os autores, as companhias devem:

“Scorecard users select measures of progress from all four scorecard perspectives and set targets for each of them. Then they determine which actions will drive them toward their targets, identify the measures they will apply to those drivers from the four perspectives, and establish the short-term milestone that will mark their progress along the strategic paths they have selected.” (KAPLAN, 1996A, p. 82)

O sistema requer que, além de estabelecer quais direcionadores de performance serão utilizados, também seja estabelecido o sistema de medição para cada um deles. Não podem ser medições vagas, com por exemplo, “a satisfação do cliente”. Satisfação em que sentido: preço, entrega no prazo, o produto atendeu suas necessidades, o número de defeitos ocorridos? O sistema pressupõe que utilizem-se parâmetros que possam ser efetivamente medidos, e ainda comparados com um objetivo pré determinado, bem como avaliados com o passar do tempo. Como exemplo da aplicação do Balanced Scorecard, estou apresentando nos anexos 1,2 e 3 os objetivos de algumas companhias que estão utilizando este sistema de medição, onde podem ser observados estes parâmetros de medição.

A adoção de um modelo como esse na Toledo do Brasil será uma ferramenta muito importante para o acompanhamento da nova jornada estratégica que está sendo proposta neste trabalho.

CONCLUSÃO

Com base na revisão da bibliografia recente que discorre sobre o apaixonante tema da estratégia, pude estabelecer uma forma de criação da estratégia para a Toledo do Brasil Indústria de Balanças Ltda.. Foi proposto um modelo que estabelece uma nova forma de atuação da empresa, com o objetivo de criar uma alternativa para a Toledo construir um novo horizonte que lhe permita obter mais resultados financeiros, tão esperado pelos seus gerentes e acionistas.

O modelo consiste da definição do negócio como o ponto de partida da formulação da estratégia, da definição do intento estratégico, da criação da arquitetura estratégica, com a empresa definindo os elementos mais importantes e que deverão fazer parte dessa arquitetura, criando assim um novo espaço competitivo para o desenvolvimento de novos negócios. Este modelo tem como base a capacidade organizacional da Toledo, dependendo substancialmente do comprometimento de todos os seus membros aceitando os novos desafios que provavelmente serão apresentados. E essa perspectiva de criar um novo futuro, conforme proposta aqui, deve ser realizada antes que os concorrentes da Toledo o façam, como adverte HAMEL:

“The essence of strategy lies in creating tomorrow’s competitive advantages faster than competitors mimic the ones you possess today.” (HAMEL, 1989, p. 69)

É importante lembrar que o modelo irá implicar a tomada de algumas decisões sobre quais atividades manter e quais não manter, como descreve PORTER:

“Deciding which target group of customers, varieties, and needs the company should serve is fundamental to developing a strategy. But so is deciding not to offer certain features or services.” (PORTER, 1996, p. 77)

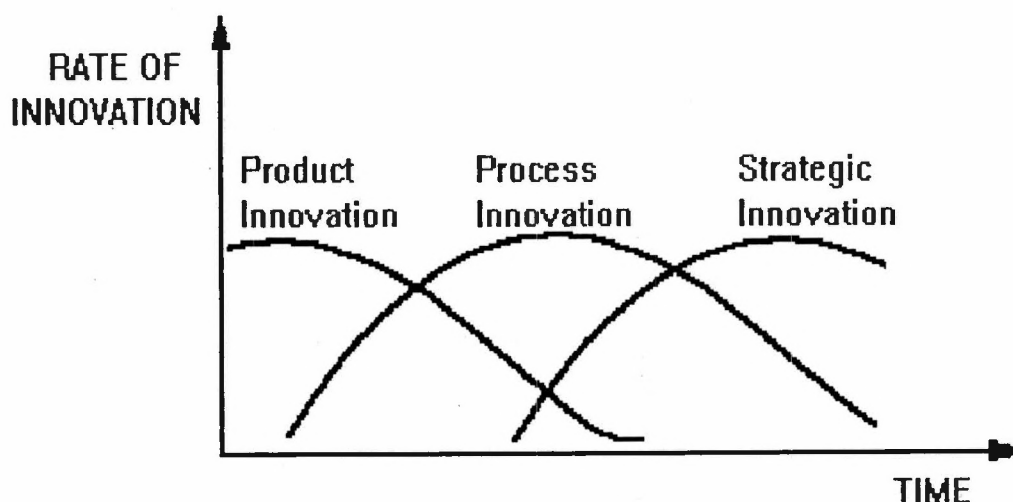
Todo este novo cenário de mudanças que está sendo proposto aqui certamente contém vários aspectos de riscos e incertezas. Toda mudança produz incertezas, mas não há como eliminá-las, pois, no mundo dos negócios, não há como testar todas as alternativas, avaliar seus resultados, para somente depois optar por aquele que produz melhores resultados. O que, pode desafiar a Toledo a adotar uma proposta como a que está sendo apresentada é que a forma de atuação utilizada até então não tem proporcionado os resultados esperados, além do fato de que algumas das atuais capacitações podem se tornar inúteis, conforme ressalta MINTZBERG:

“Every strategic change involves some new experience, a step into the unknown, the taking of some new kind of risk. No organization can, therefore, ever be sure in advance whether an established capability will prove to be a strength or a weakness - ultimately a help or a hindrance in making that change.” (MINTZBERG, 1994, p. 278)

“Organizations turn out to be highly specialized instruments, whose capabilities for lateral extension often prove narrow indeed. Strategic changes must be build on evident strengths, to be sure, but because they necessarily break new ground, must inevitably tread into areas of weakness as well. Who can tell, without actually trying , if the strength will carry the organization through or the weakness will undermine its efforts? How, then, can any organization rely on some abstract conceptual exercise in an executive suite? Competencies have to be ‘core’, no doubt; they have to be ‘distinctive’ too; and they must also be ‘in demand’. But above all, competencies have to be applicable, and that can never be known for sure without trying.” (MINTZBERG, 1994, p. 279)

Para uma empresa como a Toledo do Brasil que atua num mercado relativamente maduro, onde a mudança tecnológica não é muito significativa, GRANT (1998, p. 300) descreve que uma das formas de conseguir-se a diferenciação competitiva é através da inovação. Esta inovação deve ocorrer de forma única na empresa. Porém,

analisei, no início do capítulo 3, que a inovação nos processos da empresa não tem produzido os efeitos desejados no seu resultado financeiro, assim como a inovação nos produtos desenvolvidos e comercializados pela Toledo. GRANT aponta que existe ainda uma terceira fase de inovação: a inovação estratégica, que deve ocorrer quando inovação em produtos e processos não produzem mais o desejado sucesso no resultado das empresas (vide figura a seguir). E o que está sendo proposto neste trabalho é uma renovação na estratégia da Toledo do Brasil, estimulando a empresa a redefinir o seu negócio, provocando uma inovação estratégica.



O modelo que está sendo proposto aqui poderá proporcionar à Toledo do Brasil a definição de um novo rumo para os seus negócios, criando os espaços competitivos necessários ao seu crescimento e possivelmente alcançado um melhor resultado financeiro, tão desejado pelos seus membros e acionistas.

BIBLIOGRAFIA

ABELL, Derek F. *Definição do Negócio: ponto de partida do planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas, 1980, 315p.

CAMPBELL, Andrew, LUCHS, Kathleen S. (Orgs.). *Core Competency - Based Strategy*. 1st ed. London: International Thomson Publishing Inc., 1997, 327p.

CAMPBELL, Andrew, ALEXANDER, Marcus, What's Wrong with Strategy. *Harvard Business Review*, Boston, v. 75, n. 6, p. 42-51, Nov./Dec. 1997.

COURTNEY, High, KIRKLAND, Jane, VIGUERIE, Patrick, Strategy under Uncertainty. *Harvard Business Review*, Boston, v. 75, n. 6, p. 66-79, Nov./Dec. 1997.

DAVEMPORT, Thomas H., PRUSAK, Larry, *Working Knowledge: how organizations manage what they know*. 1st. ed. Boston: Harvard Business School Press, 1998, 198p.

FAHEY, Liam, RANDAL, Robert M., (Orgs.) *The Portable MBA in Strategy*. 1st ed. New York: John Wiley & Sons, 1994, 484p.

GIBSON, Rowan (Org.) *Rethinking the Future*. 1st ed. London: Nicholas Brealey Publishing Limited, 1997, 276p.

GRANT, Robert M., *Contemporary Strategy Analysis*. 3rd ed. Malden: Blackwell Publishers Inc., 1988, 461p.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., The Balanced Scorecard: Measures that drive Performance. *Harvard Business Review*, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, Jan./Feb. 1992.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. 1st ed. Boston: Harvard Business School Press, 1996, 322p.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Boston, v. 74, n. 1, p. 75-85, Jan./Feb. 1996.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K., Strategic Intent. *Harvard Business Review*, Boston, v. 67, n. 3, p. 63-76, May/Jun. 1989.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K., Strategy as Stretch and Leverage. *Harvard Business Review*, Boston, v. 71, n. 2, p. 75-84, Mar./Apr. 1993.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K., *Competing for the Future*. 1st ed. Boston: Harvard Business School Press, 1994, 357p.

HAMEL, Gary Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*. Boston, v. 74, n. 4, p. 69-82, Jul./Aug./1996.

HAMEL, Gary, **The Search for Strategy**. 1997. Endereço eletrônico:
<http://www.strategosnet.com/sfors/search.html>

MANASCO, Britton, **Leading Companies Focus on Managing and Measuring Intellectual Capital**. Endereço eletrônico:

<http://www.webcom.com/quantera/IC.html>

MINTZBERG, Henry, *The Rise and Fall of Strategic Planning*. 1 st. ed. New York: The Free Press, 1994, 458p.

NASSERI, Touraj, *Knowledge Leverage: The Ultimate Advantage*. 1996. Apostila do curso de Estratégia de Negócios, do MBA da FGV - Prof. Moisés Sznifer.

PORTER, Michael, *Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1980, 362p.

PORTER, Michael, What is Strategy? *Harvard Business Review*. Boston, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary, The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/Jun. 1990.

QUINN, James Brian, *Intelligente Enterprises: a knowledge and service based paradigm for industry*. 1st ed. New York: The Free Press, 1992, 473p.

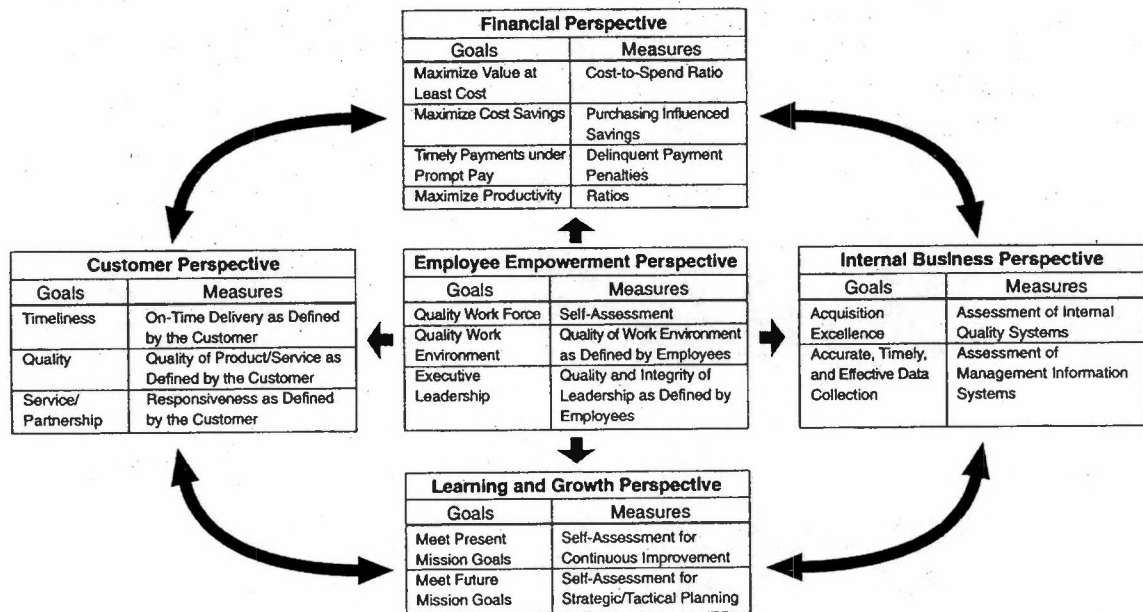
KLEIN, David A., (Org.), *The Strategic Management of Intellectual Capital: resources for the knowledge-based economy*. 1st ed. Boston: Butterworth-Heinemann, 1998, 246p.

STEWART. Thomas A., *Intellectual Capital: the new wealth of organizations*. 1st ed. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1997, 278p.

SVEIBY, Karl Erik, *The New Organizational Wealth: managing and measuring knowledge-based assets*. 1 st. ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1997, 218p.

Exemplo de aplicação do *Balanced Scorecard*

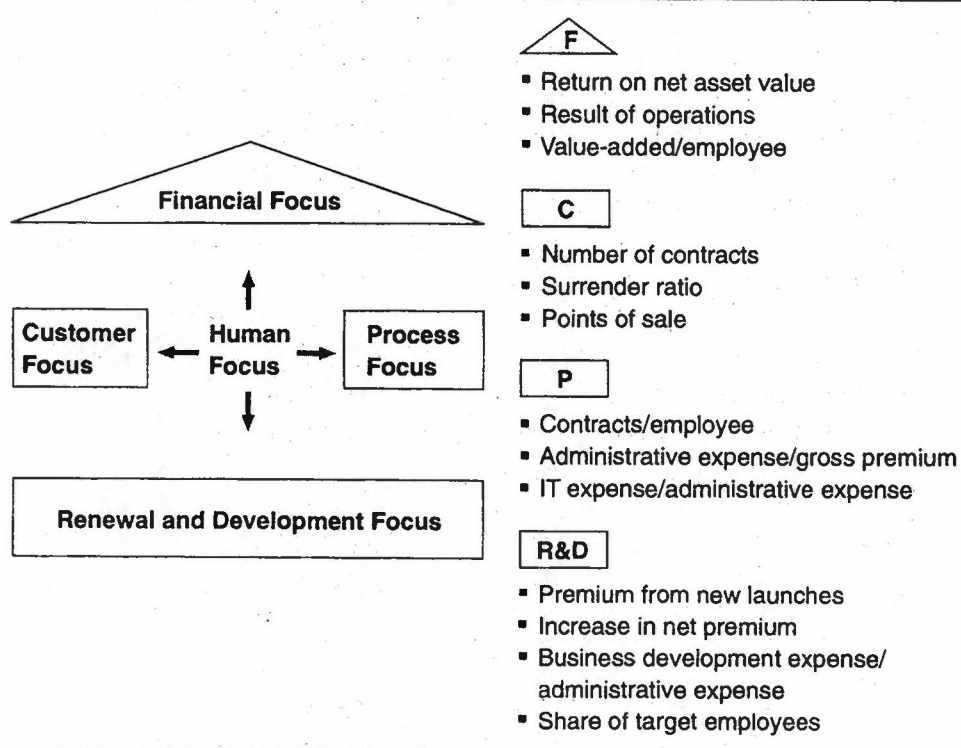
Figure 8-5 The Balanced Scorecard for the Federal Procurement System



Source: Adapted from Robert S. Kaplan and David P. Norton, "The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance," *Harvard Business Review* (January–February 1992): 76. Reprinted with permission.

Exemplo de aplicação do *Balanced Scorecard*

Figure 9-4 Skandia's Business Navigator



Exemplo de aplicação do *Balanced Scorecard*

		Strategic Objectives	Strategic Measures
Financially Strong	FINANCIAL	F1 Return on capital employed F2 Cash flow F3 Profitability F4 Lowest cost F5 Profitability growth F6 Manage risk	<ul style="list-style-type: none"> • ROCE • Cash flow • Net margin • Full cost per gallon delivered to customer • Volume growth rate vs. industry • Risk index
Delight the Consumer	CUSTOMER	C1 Continually delight the targeted consumer	<ul style="list-style-type: none"> • Share of segment in key markets • Mystery shopper rating
Win-Win Relationship		C2 Improve dealer/distributor profitability	<ul style="list-style-type: none"> • Dealer/distributor margin on gasoline • Dealer/distributor survey
Safe and Reliable	INTERNAL	I1 Marketing 1. Innovative products and services 2. Dealer/distributor profitability I2 Manufacturing 1. Lower manufacturing cost 2. Improve hardware and performance	<ul style="list-style-type: none"> • Non-gasoline revenue and margin per square foot • Dealer/distributor acceptance rate of new programs • Dealer/distributor quality ratings
Competitive Supplier		I3 Supply, trading, logistics 1. Reducing delivered cost 2. Trading organization 3. Inventory management	<ul style="list-style-type: none"> • ROCE on refinery • Total expenses (per gallon) vs. competition • Profitability index • Yield index • Delivered cost per gallon vs. competitors • Trading margin • Inventory level compared to plan & to output rate
Good Neighbor		I4 Improve health, safety, and environmental performance	<ul style="list-style-type: none"> • Number of incidents • Days away from work • Quality index
On Spec On Time		I5 Quality	
Motivated and Prepared	LEARNING & GROWTH	L1 Organization involvement L2 Core competencies and skills L3 Access to strategic information	<ul style="list-style-type: none"> • Employee survey • Strategic competing (?) availability • Strategic information availability

ANEXO 4

PERIOD	1950s	1960s	1970s	LATE 1970s TO EARLY 1980s	LATE 1980s TO EARLY 1990s	MID TO LATE 1990s
<i>Dominant Theme</i>	Budgetary planning and control	Corporate planning	Corporate strategy	Analyses of industry and competition	The quest for competitive advantage	Strategic innovation
<i>Main Issues</i>	Financial control through operating budgets	Planning growth	Portfolio planning	Choice of industries, markets, and segments, and positioning within them	Sources of competitive advantage within the firm	Strategic and organizational advantage
<i>Principal Concepts and Techniques</i>	Financial budgeting Investment planning Project appraisal	Forecasting Investment planning models	Synergy SBU Portfolio planning matrices Experience curves Returns to market share	Analysis of industry structure Competitor analysis PIMS analysis	Resource analysis Analysis of core competencies	Dynamic sources of competitive advantage Control of standards Knowledge and learning
<i>Organizational Implications</i>	Financial management the key	Rise of corporate planning departments and five-year formal plans	Diversification Multidivisional structures Quest for global market share	Greater industry and market selectivity Industry restructuring Active asset management	Corporate restructuring and business process reengineering Refocusing and outsourcing	The virtual organization The knowledge based firm Alliances and networks The quest for critical mass

The Evolution of Strategic Management (GRANT, 1998, p. 18)