



FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

}

SALOMÃO FRIDMAN

s

ESTRATÉGIA COMPETITIVA:

**UMA REFLEXÃO SOBRE A LINHA DE RACIOCÍNIO DA SUA
FORMULAÇÃO**

São Paulo

2004

ESTRATÉGIA COMPETITIVA:
UMA REFLEXÃO SOBRE A LINHA DE RACIOCÍNIO DA SUA
FORMULAÇÃO

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Piero Tedeschi – Orientador.

Prof. Dr. Flávio Carvalho de Vasconcelos

Prof. Dr. Walter Fernando Araujo de Moraes

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

SALOMÃO FRIDMAN

ESTRATÉGIA COMPETITIVA:
UMA REFLEXÃO SOBRE A LINHA DE RACIOCÍNIO DA SUA
FORMULAÇÃO

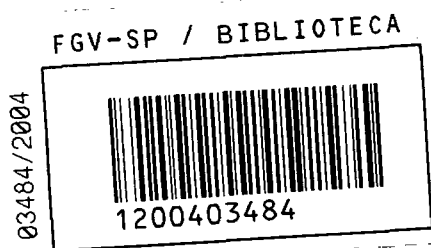
Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Conhecimento:
Organização, Recursos Humanos e
Planejamento - ORH

Orientador:
Prof. Dr. Piero Tedeschi

São Paulo

2004



| | |
|---|-------------------------------------|
| Escola de Administração de Empresas de São Paulo | |
| Data 18.10 | Nº de Chamada 658.012.2 F898e |
| Tombo 3484/2009 | Dis. e.2 |

FRIDMAN, Salomão. ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UMA REFLEXÃO SOBRE A LINHA DE RACIOCÍNIO DA SUA FORMULAÇÃO. São Paulo: FGV/EAESP, 2004. 82 p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da FGV/EAESP, Campo de Conhecimento: Organização, Recursos Humanos e Planejamento – ORH).

Resumo: Tendo por base os pensamentos e conceitos de alguns autores da vasta literatura sobre estratégia competitiva, o autor apresenta uma proposta de linha de pensamento estratégico cuja eficácia é testada a partir da análise da gestão com foco em estratégia, de um caso real.

Palavras-chave: Estratégia; Mudança Organizacional; Planejamento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores da FGV – EAESP pelos ensinamentos que me proporcionaram no curso de mestrado Profissional – MPA. Entendo que conhecimento é a “Matéria-Prima” fundamental de uma estratégia de sucesso, por isso a importância desse curso para mim.

Agradeço ao Professor Piero Tedeschi, inspirador e orientador deste trabalho, e ao Professor Flávio Carvalho de Vasconcelos, pelas contribuições apresentadas, tão enriquecedoras e importantes ao desenvolvimento dessa dissertação.

A todos, muito obrigado.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| LISTA DE FIGURAS..... | V |
| LISTA DE TABELAS..... | VI |
| INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA..... | 4 |
| 1.1. Estratégia..... | 4 |
| 1.2. Formulação da estratégia – deliberada x emergente..... | 5 |
| 1.3. Porter – as cinco forças – análise setorial..... | 10 |
| 1.3.1. A ameaça de novos entrantes..... | 11 |
| 1.3.2. A ameaça de produtos e serviços substitutos..... | 12 |
| 1.3.3. O poder de negociação dos fornecedores..... | 14 |
| 1.3.4. O poder de negociação dos compradores..... | 15 |
| 1.3.5. A rivalidade entre os concorrentes..... | 16 |
| 1.4. O Governo como uma força na concorrência..... | 19 |
| 1.5. A análise setorial e a formulação da estratégia competitiva..... | 19 |
| 1.6. Análise SWOT..... | 20 |

| | |
|---|----|
| 1.7. Porter – estratégias competitivas..... | 23 |
| 1.7.1. Liderança no custo total..... | 23 |
| 1.7.2. Diferenciação..... | 25 |
| 1.7.3. Enfoque..... | 29 |
| 1.8. O conceito da cadeia de valor..... | 31 |
| 1.9. Estratégia x Eficácia operacional..... | 35 |
| 1.10. A visão baseada em recursos..... | 37 |
| 1.10.1. A questão do valor..... | 37 |
| 1.10.2. A questão da raridade..... | 38 |
| 1.10.3. A questão da imitabilidade..... | 39 |
| 1.10.4. A questão da organização | 39 |
| 1.10.5. A estrutura VRIO..... | 40 |
| 1.11. Formulação e avaliação de estratégias segundo A.Rappaport..... | 41 |
| 1.11.1. A formulação da estratégia..... | 43 |
| 1.11.2. Avaliação da estratégia..... | 47 |
| 1.12. Mudanças organizacionais..... | 48 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1.12.1. | Tipos de mudanças..... | 50 |
| 1.12.1.1. | Mudanças tecnológicas | 50 |
| 1.12.1.2. | Mudanças de novos produtos..... | 51 |
| 1.12.1.3. | Mudanças estruturais..... | 52 |
| 1.12.1.4. | Mudanças nas pessoas / cultura..... | 52 |
| 1.12.2. | Implementando a mudança..... | 53 |
| 1.12.3. | Resistência à mudança..... | 53 |
| 1.12.3.1. | Auto-interesse..... | 53 |
| 1.12.3.2. | Falta de compreensão e confiança | 54 |
| 1.12.3.3. | Incerteza..... | 54 |
| 1.12.3.4. | Avaliações e metas diferentes..... | 54 |
| 1.13. | Considerações sobre a teoria apresentada..... | 55 |
| 2. | O CASO – DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO..... | 59 |
| 2.1. | Conhecendo a unidade de negócios..... | 60 |
| 2.2. | Fase 1 – a mudança..... | 64 |
| 2.3. | Fase 2 – a estratégia..... | 66 |

| | |
|---|-----------|
| 3. ANÁLISE DO CASO..... | 72 |
| 3.1. A mudança..... | 72 |
| 3.2. A estratégia..... | 73 |
| 3.2.1. Atratividade do Setor..... | 74 |
| 3.2.1.1. Características do mercado..... | 74 |
| 3.2.1.2. Características da estrutura setorial..... | 74 |
| 3.2.2. Análise SWOT..... | 75 |
| 3.2.3. Análise VRIO..... | 76 |
| 4. CONCLUSÕES..... | 79 |
| 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 81 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Estratégias Deliberadas e Emergentes..... | 6 |
| Figura 2 – Planejamento Estratégico e a Criação Contínua da Estratégia | 8 |
| Figura 3 – Forças que dirigem a Concorrência no Setor..... | 10 |
| Figura 4 – Representação gráfica, Clássica, da Análise Swot..... | 21 |
| Figura 5 – Relação Entre os aspectos da Análise Swot e o Ambiente..... | 21 |
| Figura 6 – Conceito de “Produto Total”..... | 28 |
| Figura 7 – Três Estratégias Genéricas..... | 31 |
| Figuras 8 – Cadeia de Valor | 32 |
| Figuras 9 – Sistema de Valor..... | 34 |
| Figura 10 – Formulação e Avaliação de Estratégias..... | 42 |
| Figura 11 – Linha de Produção de Estratégia..... | 58 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Exemplos usuais de Fatores Críticos de Sucesso..... | 18 |
| Tabela 2 – Aspectos a serem considerados na Análise Swot..... | 22 |
| Tabela 3 – Estrutura VRIO..... | 40 |
| Tabela 4 – Relação entre direcionadores de Valor e Táticas de Ações Estratégicas..... | 46 |

INTRODUÇÃO

Atualmente, empresas de todos os países encontram-se em transações num ambiente cada vez mais complexo e competitivo. Para muitos setores industriais, as fronteiras nacionais desapareceram, as interferências governamentais se retraíram e as expectativas e demandas dos clientes aumentaram soberbamente. Os ambientes internos das empresas também se tornaram complexos, tornando mais difíceis as decisões referentes à coordenação e alocação de recursos. Nesse contexto, a formulação de estratégia competitiva e a sua gestão se apresentam como tema de fundamental importância e extrema necessidade.

Assim, selecionando pensamentos e conceitos de alguns autores da vasta literatura sobre o tema e observando, como critério de seleção, nossa hipótese a respeito dos parâmetros necessários para conhecimento do negócio, elaboramos uma proposta de linha de pensamento estratégico - capítulo 1.13 desse trabalho - e testamos, em seguida, sua eficácia a partir da análise da gestão com foco em estratégia, de um caso real descrito no capítulo 2 dessa dissertação.

Dessa forma, o objetivo desse trabalho é apresentar uma proposta de raciocínio para formulação de estratégia competitiva, alinhando, de forma lógica e organizada, os conceitos sobre o tema, desenvolvidos por autores renomados como Porter, Levitt, Barney, Rappaport e outros. Por entendermos ser relevante ao tema e pertinente ao caso analisado, tratamos, embora não tão profundamente, o tema das mudanças organizacionais.

O método adotado para o desenvolvimento do trabalho é o dedutivo, ou seja, raciocinando sempre do geral para o particular, uma vez que partindo da teoria (geral), elaboramos uma hipótese de pensamento estratégico e, analisando um caso real (particular), testamos sua eficácia.

Associando esse tema com o processo de domínio do conhecimento do negócio e dos recursos da empresa em seu ambiente operacional,

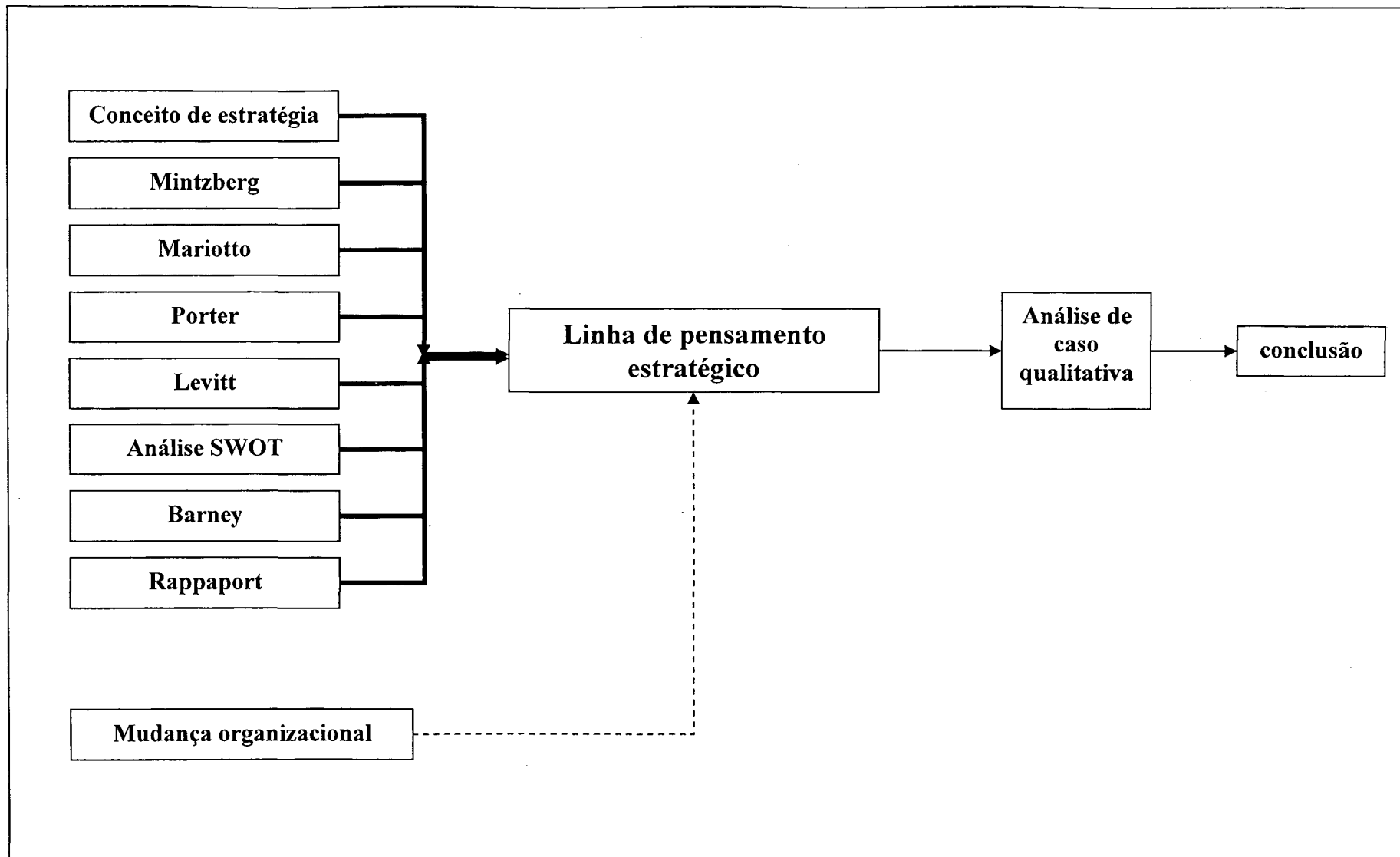
desenvolvemos a presente dissertação, que se apresenta do seguinte modo:

Capítulo 1 – Revisão Bibliográfica – no qual apresentamos uma síntese dos conceitos dos vários autores, nos quais está baseada a nossa hipótese de linha de pensamento estratégico.

Capítulo 2 – Descrição do caso – no qual apresentamos a situação real utilizada para teste da hipótese formulada.

Capítulo 3 – Análise do caso – no qual analisamos a gestão com foco em estratégia, utilizando a hipótese formulada, e apresentamos as conclusões dela decorrentes.

Para melhor visualização da organização deste trabalho, apresentamos, na folha seguinte, um quadro sinótico em que está discriminada tanto a base teórica do trabalho quanto o caminho percorrido no desenvolvimento até a conclusão.



1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Como o objetivo deste trabalho é apresentar uma proposta de raciocínio para formulação de estratégia competitiva e testá-la a partir da análise de um modelo de gestão, tendo como foco a *estratégia* adotada pela empresa, a pesquisa bibliográfica foi norteada para os temas relevantes aplicáveis a esse caso. Logo, os tópicos são explorados na medida em que atendem aos objetivos dessa pesquisa.

Assim, sobre o tema *estratégia*, para o qual Mintzberg (1998) apresentou cinco definições e dez escolas de pensamento, vamos focar apenas alguns conceitos aplicáveis a este caso, como aqueles referentes à estratégia competitiva da escola de posicionamento de Porter (1980) e algumas considerações de outros autores, tais como Mariotto (2003), Barney (2001), Rappaport (1998). Ficam, portanto, fora dos limites desse trabalho as análises ou comparações de outros modelos ou escolas que versam sobre o citado tema. O mesmo procedimento aplica-se a outros tópicos.

1.1. Estratégia

São muitas as visões sobre o conceito de estratégia. Os dicionários o definem como arte militar, relacionada ao planejamento e à execução de movimentos e operações de tropas, visando a alcançar ou manter determinadas posições relativas ou favoráveis a futuras ações em função de determinados objetivos. Serra et al (2003,p.5) apresenta definições de estratégia, no contexto empresarial, formuladas por vários autores. Por exemplo, para Chandler Jr. “a estratégia pode ser definida como a determinação das metas e dos objetivos básicos a longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas”, e para Brian Quinn “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente”. Já para Porter (1980), “estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”.

Drucker (1999), por sua vez, diz que “estratégia é a teoria do negócio”. Segundo ele, toda organização opera sobre uma teoria do negócio, formada a partir de um conjunto de hipóteses a respeito de qual é o seu negócio, quais os seus objetivos, como ela define resultados, quem são seus clientes, e a que eles dão valor e pelo que pagam. Em outras palavras pode-se dizer que Drucker (*op. cit.*) define estratégia como o modo pelo qual a empresa converte essa teoria em desempenho. Para ele, a finalidade da estratégia é capacitar a organização a atingir os resultados desejados em um ambiente imprevisível, pois a estratégia lhe permite ser intencionalmente oportunista.

Drucker (*op. cit.*) também observa que a estratégia é o teste da teoria do negócio. A sua incapacidade de produzir os resultados esperados é, normalmente, a primeira indicação séria de que a teoria do negócio precisa ser redefinida. Da mesma forma, sucessos inesperados também costumam ser as primeiras indicações de que essa teoria precisa ser repensada. Assim, conforme o autor, o que é uma “oportunidade” somente pode ser decidido se houver uma estratégia, caso contrário, não há como distinguir o que aproxima a organização dos resultados desejados do que é desvio e desperdício de recursos.

Enfim, todas essas definições de *estratégia*, apesar de oriundas de linhas de pensamento diferentes, trazem em seu cerne princípios da concepção militar, quais sejam: a utilização dos recursos da melhor forma para se alcançar os objetivos e sustentá-los.

1.2. Formulação de estratégia – estratégia deliberada x estratégia emergente

Alguns autores associam estratégia a espírito empreendedor e descrevem o processo em termos da criação da visão pelo grande líder. Outros entendem que ela nasce de um processo de concepção, ou de um processo de planejamento, formal. De modo geral, a estratégia se apresenta ora como um plano – olhar para frente, ora como um padrão a ser seguido, com base em comportamentos passados.

Mintzberg (1998), por exemplo, observa que as organizações desenvolvem planos para o seu futuro e, também, extraem padrões de seu passado. Além disso, esse autor explica que as *estratégias* inicialmente pretendidas sofrem adaptações durante o seu percurso, originando a chamada *estratégia deliberada* que é, basicamente, o resultado das intenções plenamente adotadas. O autor ainda acrescenta a este conceito de estratégia a existência de um outro fato que dá origem à chamada *estratégia emergente*, pela qual um padrão não pretendido inicialmente é realizado e que, com o tempo, transforma-se, de forma consistente, em um novo padrão a ser incorporado na estratégia da organização, (vide Figura 1). Para ele, então, *estratégia emergente* é essencialmente uma estratégia não planejada.

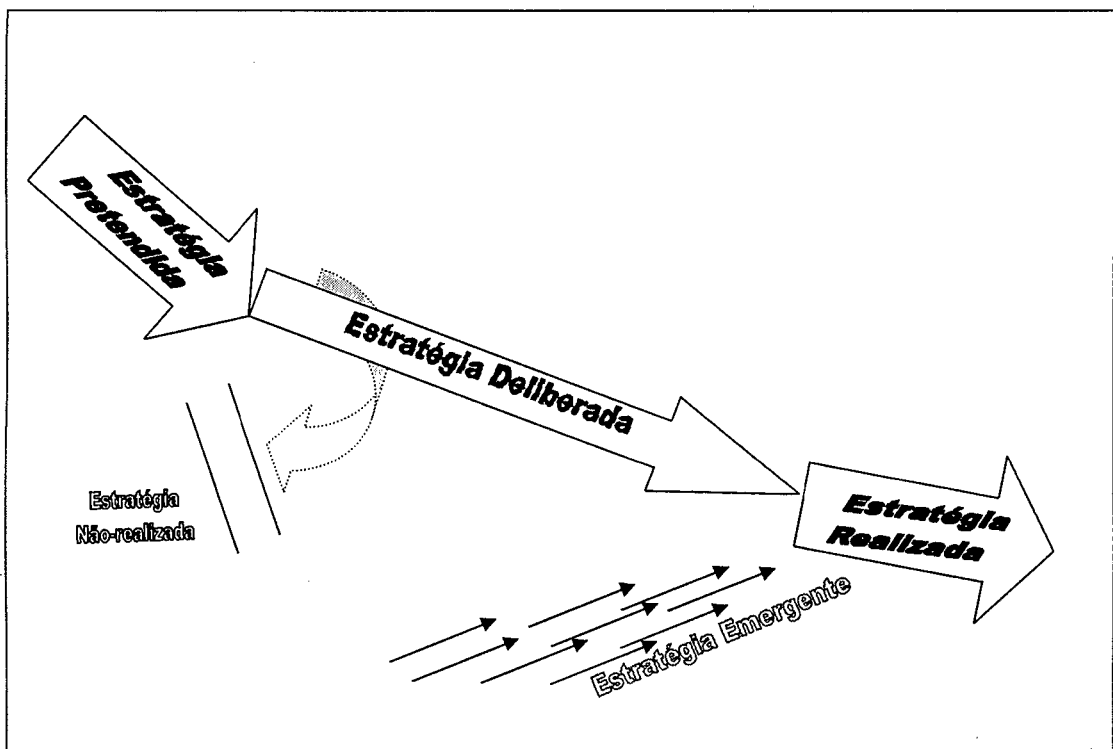


Figura 1- Fonte: Mintzberg (1998, p.19) – Estratégias deliberadas e emergentes

Mintzberg (1998, p.18) comenta que poucas estratégias, ou nenhuma delas, são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. A primeira significaria aprendizado zero, enquanto a segunda significaria controle zero. Segundo seu pensamento, todas as estratégias da vida real precisam misturar os dois tipos, de alguma forma, ou seja, precisam exercer controle, fomentando o aprendizado.

Uma profunda análise sobre a questão *estratégia deliberada x estratégia emergente* foi apresentada por Mariotto (2003). Nesse artigo, Mariotto observa que, em decorrência da intensificação da concorrência, as organizações têm cada vez mais buscado flexibilidade e inovação incessante, e essa nova situação tem tornado insuficiente a forma tradicional de criação de estratégias, por meio dos processos formais de planejamento. Conforme o autor, a criação de estratégias tem de ser um processo contínuo, pelo qual *estratégias emergentes* em conjunto com *estratégias deliberadas* podem ter um papel muito importante. O autor retoma, também, o significado mais amplo de estratégia introduzido por Mintzberg (1978), no qual a *estratégia emergente* é definida como um padrão de ação seguido, na ausência de um plano ou em desacordo com um plano existente, e a *estratégia deliberada* é definida como um padrão de ação seguido de acordo com um plano. Então a partir de uma análise criteriosa e conceitual, Mariotto apresenta um modelo para formação da estratégia que combina intenção com emergência, (vide Figura 2).

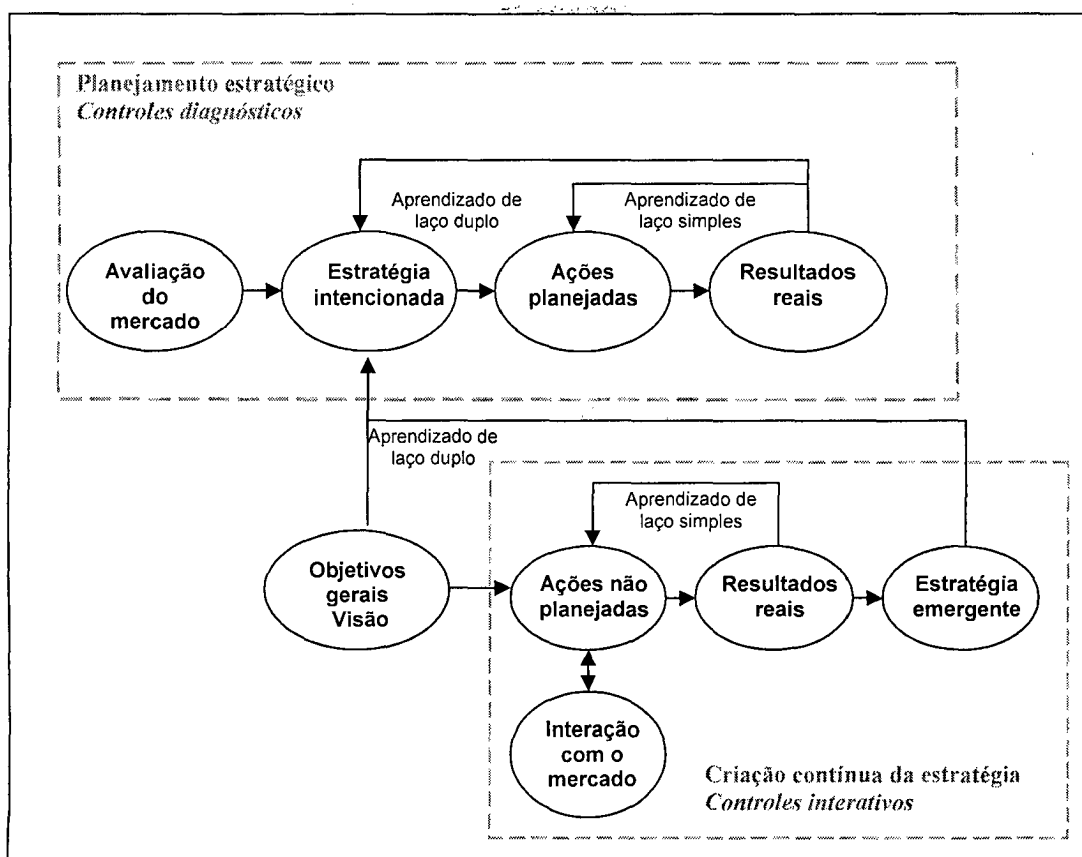


Figura 2 – Fonte: Mariotto (2003, p.89)

Vejamos o que diz Mariotto (2003) sobre o modelo: “Esse processo é composto de dois subprocessos que evoluem paralelamente na organização. No subprocesso representado na parte superior da figura, os objetivos gerais e a visão da organização, juntamente com uma avaliação das oportunidades e riscos do mercado, norteiam a formulação das estratégias intencionadas. Por intermédio de um processo de planejamento estratégico típico, a estratégia intencionada é transformada em ações planejadas. Estas, quando efetivadas, levam a certos resultados reais que podem ou não estar de acordo com as expectativas da direção. Eventuais desvios dos resultados planejados serão detectados por controles diagnósticos tradicionais, o que levará normalmente a correções das ações. Isso constitui o aprendizado de laço simples. Excepcionalmente, os resultados podem ser tão surpreendentes que causem uma alteração da estratégia intencionada, talvez até mesmo nos objetivos gerais e na visão.

Isso constitui o aprendizado de laço duplo. No subprocesso representado na parte inferior da figura, que chamo de formação contínua de estratégia, membros da organização interagem no dia-a-dia com clientes e outros agentes no mercado e, a partir da orientação geral fornecida por objetivos gerais e visão estabelecida pela alta direção, detectam novas oportunidades e riscos, bem como agem por iniciativa própria. Essas ações e seus resultados estão sendo continuamente monitorados por controles interativos, envolvendo gestores de diferentes partes da organização, incluindo a alta direção”.

A partir dessa introdução sobre o conceito de estratégia, sua formulação e sua realização, vamos focalizar nosso objetivo, que é analisar o caso da empresa apresentada nesse trabalho e buscar os elementos para entender o que e como a referida empresa buscou otimizar seus recursos e atividades de forma a criar vantagem competitiva. Afinal, segundo Porter (1999), a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição.

De acordo com Serra et al (2003), para a empresa ganhar vantagem competitiva é necessário alcançar um desempenho superior. Para tanto, é necessário o estabelecimento de uma *estratégia*, objetivando o retorno financeiro desejado e sustentável a longo prazo.

A dinâmica do mercado, acrescida das constantes evoluções tecnológicas e sociais, entretanto, têm por consequência mudanças nas regras de concorrência. Torna-se, portanto, fundamental o entendimento da área de negócios na qual a empresa está inserida, além do conhecimento de suas características de desempenho superior. A rentabilidade de uma empresa depende do seu nível de superioridade em relação aos concorrentes e da rentabilidade do setor em que atua.

Para melhor entendermos essa situação, passemos em revista alguns pontos da teoria de Porter.

1.3. Porter – as cinco forças – análise setorial

Como vimos, uma parte da rentabilidade das empresas deve-se aos seus desempenhos particulares diante dos concorrentes, e a outra, a aspectos do setor de negócios em que a empresa está inserida. Em outras palavras, isso significa que na luta por maior participação de mercado em determinado setor, a competição não se manifesta apenas com relação aos demais concorrentes, mas também com relação a algumas forças competitivas que vão além da concorrência nele estabelecida. Essas forças adicionais são referentes aos clientes, aos fornecedores, aos novos entrantes em potencial, e aos produtos substitutos que, em conjunto com os concorrentes, compõem o modelo das cinco forças da concorrência, desenvolvido por Michael Porter na década de 1970, mas que continua a ser utilizado extensivamente pelas empresas. O modelo funciona conforme apresentado na (Figura 3).

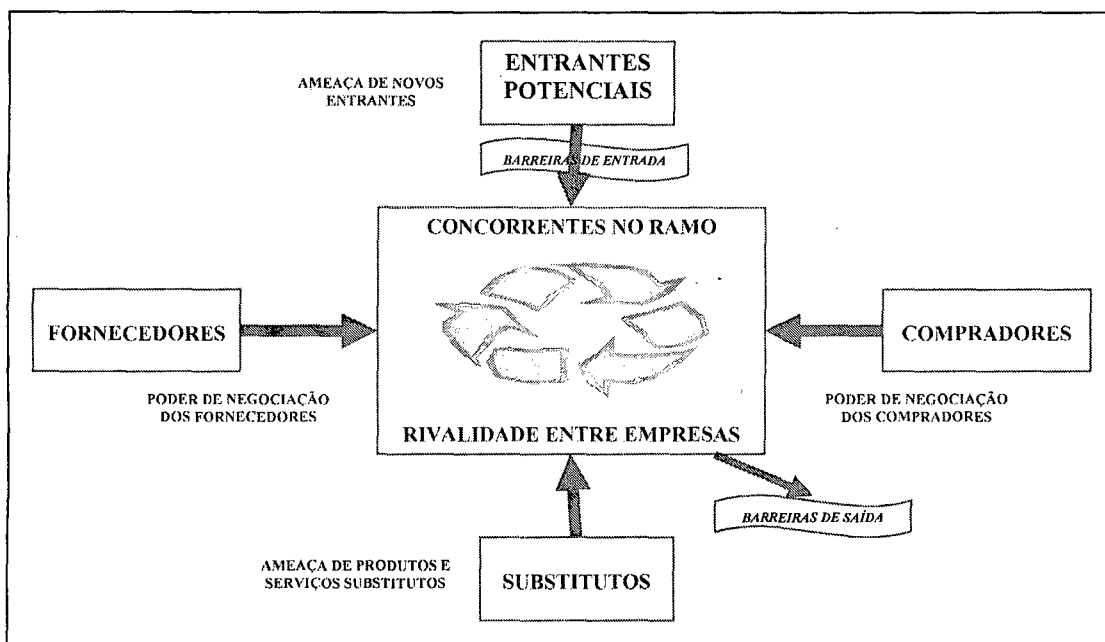


Figura 3 – Fonte: Porter (1986, p.23) – forças que dirigem a concorrência no setor

De acordo com Porter (1999), assim, essas cinco forças fomentarão o estado de competição de um determinado setor e, em última instância, o seu grau de atratividade. Dessa forma, a análise setorial, envolvendo esse modelo, é de vital importância para a formulação da estratégia, não só para a orientação do grau de atratividade do setor mas também para possibilitar a empresa a encontrar uma posição, na qual seja capaz de melhor se defender contra essas forças, ou de influenciá-las a seu favor.

Porter (1999, p.28) observa que saber responder a perguntas do tipo: “o que torna o setor vulnerável?”, “o que determina o poder de negociação dos fornecedores?”, constitui fator importante da agenda estratégica para a ação. Tais questões realçam os pontos fortes e os pontos fracos mais importantes da empresa, inspiram seu posicionamento no setor, iluminam as áreas em que as mudanças estratégicas talvez proporcionem o maior retorno e identificam os pontos em que as tendências setoriais são mais significativas, em termos de oportunidades ou ameaças. Além de tudo, auxiliam também na análise de áreas para a diversificação de atuação em relação aos concorrentes.

Seguem algumas características importantes, no que diz respeito à influência de cada força competitiva, conforme a idéia de Porter.

1.3.1. A ameaça de novos entrantes.

Segundo Porter (1999, p.29), novos entrantes em um setor trazem novas capacidades e recursos e acirram a competição, em decorrência do desejo de cada um ganhar participação no mercado. A ameaça de entrada é tanto maior quanto menor forem as expectativas dos novos entrantes em relação às barreiras de entrada e ao poder de reação dos participantes do setor.

Porter (1999, p.30) discrimina seis fontes de barreiras de entrada:

- Economias de escala – bloqueio da entrada de novos entrantes por forçá-los a ingressar com grande volume de produção ou por forçá-los a aceitar uma desvantagem de custo.

- Diferenciação do produto – identificação do produto a uma marca, obriga os novos entrantes a fazerem grandes investimentos para que consigam superar a lealdade dos clientes a essa marca.
- Exigência de capital – necessidade da aplicação de vultosos recursos financeiros, para que os novos entrantes possam participar da competição, inibe a sua entrada.
- Desvantagem de custo, independentemente de tamanho da empresa – novos entrantes não desfrutam de certas vantagens de custo, decorrentes de efeitos da curva de aprendizagem, de tecnologia exclusiva, de acesso às fontes de matérias primas, de ativos comprados a preços vantajosos, de subsídios governamentais ou de aspectos de localização.
- Acesso aos canais de distribuição – limitação ao acesso a canais de distribuição inibirão iniciativas de novos entrantes a participar no mercado.
- Política governamental - o governo é capaz de impor restrições à entrada de novos participantes, em certos setores, através de controles como exigências de licença prévia e limitações ao acesso de matéria prima.

As expectativas do novo entrante a respeito da reação dos concorrentes existentes também influenciarão sua decisão de entrar ou não no setor, principalmente se os concorrentes dispõem de recursos para rechaçá-los, ou inibi-los, por exemplo, pela disposição a reduzir preços. Outro fator que pode influenciar a desistência de novo entrante é o baixo crescimento do setor.

1.3.2. A ameaça de produtos ou serviços substitutos

As empresas que atuam em um determinado setor não competem apenas entre si. Em termos mais amplos essas empresas competem também com outras que podem fornecer produtos ou serviços substitutos dos produtos ofertados pelas empresas atuantes no setor (produtos ou serviços existentes). Por exemplo, os produtores de açúcar

competem entre si, mas também competem com os produtores dos adoçantes artificiais. Outro exemplo é o caso da utilização, no Brasil, do álcool como combustível automotivo substituindo a gasolina. Apesar dos tropeços ocasionados nos anos 90, decorrentes da política de preços, a competição entre produtores de álcool combustível e produtores de gasolina tende a ficar mais acirrada com o atual desenvolvimento dos motores multicomcombustíveis, cujo sistema de injeção eletrônica possibilita seu funcionamento com álcool, gasolina ou qualquer mistura desses elementos.

Conforme Porter (1999, p.38) esses produtos ou serviços substitutos ameaçam o potencial de crescimento de um setor devido a sua condição de poder estabelecer um teto e, portanto, um limite aos preços possíveis de serem praticados para os produtos existentes, o que traz consequências graves para os lucros e para o próprio crescimento do setor. Quanto mais atrativo for a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, maior será a propensão dos compradores para a troca dos produtos existentes, e, conseqüentemente mais rígidos serão os limites impostos ao potencial de lucro e de crescimento do setor.

Em outras palavras, o poder de influência sobre um setor, dos produtos ou serviços substitutos, será maior quando estes possuírem vantagens de preço, ou desempenho (custo/benefício) em relação aos produtos ou serviços existentes. Assim sendo, conforme Porter (1999, p.38), os produtos ou serviços substitutos, que exigem maior atenção com relação aos aspectos estratégicos, são aqueles que estão sujeitos a tendências que melhoram a sua opção de compra, quando comparados aos produtos ou serviços do setor por questões de custo/benefício, ou quando são produzidos por setores de alta rentabilidade.

1.3.3. O poder de negociação dos fornecedores

Conforme Porter (1999, p.34), o poder de negociação dos fornecedores sobre os participantes de um setor se manifesta quando eles são capazes de elevar os preços praticados ou reduzir a qualidade ou a quantidade de bens e serviços ofertados. Assim, os fornecedores que têm esse poder dispõem de condições para reduzir a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custo nos próprios preços.

Isso geralmente acontece quando:

- o setor é dominado por poucos fornecedores;
- a troca do fornecedor é custosa. Ou seja, existem custos de mudança tais como: especificações do produto (exigidas pelo próprio comprador) que criam certa acomodação em relação a determinados fornecedores; altos investimentos em equipamentos auxiliares especializados, ou vínculos das linhas de produção do comprador com as instalações fabris dos fornecedores;
- os produtos fornecidos forem exclusivos ou diferenciados ou ainda não forem obrigados a competir com outros produtos para esse setor;
- o setor de negócios não for um mercado importante para os fornecedores.

1.3.4. O poder de negociação dos compradores

Conforme Porter (1999, p.34), o poder de negociação dos compradores sobre os participantes de um setor manifesta-se quando eles são capazes de forçar a baixa dos preços, de exigir melhor qualidade dos produtos e solicitar maior prestação de serviços, acirrando a competição entre os concorrentes, com o conseqüente detrimento dos lucros do setor.

Os compradores são poderosos quando:

- compram grandes volumes;
- os produtos a serem adquiridos no setor são padronizados, ou não diferenciados, do tipo “commodity”. Quando os compradores estão seguros da existência de fornecimento alternativo, sempre “jogam um fornecedor contra o outro”, com o objetivo de otimizar sua compra;
- os produtos a serem adquiridos no setor representam parcelas significativas dos seus custos. Nesse caso, é bastante provável que os compradores busquem preços mais favoráveis e comprem seus produtos de forma seletiva. Caso contrário, é bastante provável que os compradores tenham um comportamento menos sensível ao preço;
- a rentabilidade do setor for baixa;
- o produto a ser adquirido não for importante para a existência, produtividade, ou a qualidade dos produtos ou serviços do comprador. Nas situações em que a qualidade dos produtos dos compradores é muito influenciada pelos produtos do setor, eles podem ter um comportamento menos sensível ao preço;
- o produto a ser adquirido não apresentar relativo benefício econômico para o comprador;
- o produto a ser adquirido puder ser facilmente fabricado pelo próprio comprador.

1.3.5. A rivalidade entre os concorrentes

A rivalidade entre os concorrentes é a mais significativa das cinco forças. Táticas como competição no preço, introdução de produtos e combates publicitários são utilizadas como manobras pelo posicionamento. Aqui, os aspectos mais importantes são a atividade e a agressividade dos concorrentes, além das ferramentas de competição utilizadas para conseguir mais mercados, ou os melhores pedidos dos clientes.

Porter (1999, p.39), destaca que a intensidade da rivalidade está relacionada com a presença dos seguintes fatores:

- os concorrentes são numerosos e se encontram em igualdade de condições, em termos de tamanho e poder;
- o crescimento do setor é lento, dando origem a lutas pela participação no mercado entre concorrentes com mentalidade expansionista;
- o produto ou serviço carece de diferenciação ou de custos de mudança que retenham os compradores e protejam um combatente contra os ataques dos demais contendores aos clientes;
- os custos fixos são elevados ou o produto é perecível, criando a tentação de reduzir os preços;
- os aumentos de capacidade ocorrem em grandes saltos. Esses incrementos rompem o equilíbrio oferta-demanda do setor e, em geral, levam a períodos de excesso de capacidade e de redução de preços;
- as barreiras de saída são altas. As barreiras de saída, como os ativos muito especializados, ou a lealdade gerencial a um determinado negócio, prolongam a atuação da empresa no setor, mesmo que ela esteja obtendo retornos muito baixos ou negativos sobre o investimento. A situação prolonga indefinidamente o excesso de capacidade, e a rentabilidade dos

concorrentes saudáveis sofre as consequências desse prolongamento, enquanto as empresas enfermas permanecerem no setor;

- os rivais apresentam diversidades de estratégias, de origens, e de personalidades. Têm idéias diferentes sobre como competir e, com frequência, se chocam uns com os outros.

Com a maturidade do setor, suas taxas de crescimento se alteram, resultando no declínio dos lucros e, muitas vezes na eliminação de concorrentes.

Serra et al (2003) apresentam a tabela reproduzida abaixo, desenvolvida por Thompson e Strickland (2001). Na tabela vêem-se exemplos usuais de *fatores críticos de sucesso* que podem determinar a rivalidade entre competidores. Serra et al lembram que *fatores críticos de sucesso* são as variáveis de uma empresa ou atividades, que são decisivas para o sucesso competitivo em determinado segmento de negócios. Veja-se a tabela:

| Exemplos usuais de <i>fatores críticos de sucesso</i> | |
|--|---|
| <i>Tecnologia</i> | Expertise em pesquisa científica; capacidade de inovação de produtos; expertise em uma dada tecnologia; capacidade para o uso da Internet e para conduzir diversas atividades de negócios. |
| <i>Produção</i> | Eficiência em produção de baixo custo; qualidade de produção; alto uso de ativos fixos; fábrica em locais de baixo custo; alta produtividade de mão de obra; baixo custo de projeto de produto; flexibilidade para fazer uma certa variedade de produtos. |
| <i>Distribuição</i> | Forte rede de distribuidores; ganho de espaço junto aos varejistas; baixos custos de distribuição; rapidez de envio. |
| <i>Marketing</i> | Assistência técnica rápida e precisa; serviço cortês; preenchimento preciso dos pedidos; habilidades de merchandising; estilo atraente; garantias para os clientes; propaganda inteligente. |
| <i>Habilidades</i> | Mão de obra com talento superior; know how em qualidade; expertise em projeto; tecnologia especial; habilidade para desenvolver novos produtos; rapidez na colocação de novos produtos disponíveis no mercado. |
| <i>Capacidade organizacional</i> | Sistemas de informação superiores; resposta rápida às mudanças do mercado; Internet nos negócios; experiência e know how de gestão. |
| <i>Outros</i> | Imagem e reputação junto aos compradores; baixo custo geral; localização privilegiada; mão de obra especializada; acesso a financiamento; proteção por patentes e conhecimento. |

Tabela 1 - Fonte: Thompson e Strickland (2001) – reproduzido em Serra et al (2003, p.79)

1.4. O Governo como uma força na concorrência

Conforme observa Porter (1986, p.44), o governo precisa ser reconhecido como uma influência potencial em muitos aspectos da estrutura setorial, tanto direta como indiretamente.

Em alguns setores, o governo pode atuar diretamente como comprador ou como fornecedor, influenciando a concorrência através da política adotada. Indiretamente, por atos regulatórios, o governo pode colocar limites no comportamento das empresas fornecedoras ou compradoras como podemos observar, por exemplo, com o estabelecimento, no Brasil, da política de cotas de importação ou de cotas de consumo de derivados de petróleo, na década de 80.

O governo pode, também, influenciar um determinado setor com substitutos, por meio de regulamentações, subsídios, ou outros meios, e pode, até mesmo, influenciar a rivalidade dos concorrentes de um setor pela atuação na sua estrutura de custos ou no seu crescimento.

Porter (*op.cit.*) fala também da necessidade de um diagnóstico sobre como as políticas governamentais, atual e futura, poderão afetar os vários aspectos da estrutura setorial, quando do desenvolvimento da análise do setor.

1.5. A análise setorial e a formulação da estratégia competitiva

Segundo Porter (1986, p.45), após avaliação das forças que influenciam a competição no setor, e suas respectivas causas básicas, deve-se identificar os pontos fortes e fracos da organização, em relação ao setor, e desenvolver uma estratégia competitiva, que, efetivamente, se traduz como uma ação de posicionamento em relação às cinco forças competitivas e que compreende os seguintes objetivos:

- posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou
- antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

1.6. Análise SWOT

A análise SWOT é um método simples de visualização gráfica, por meio do qual se pode levantar quais forças (**Strength**), fraquezas (**Weakness**), oportunidades (**Opportunities**) e ameaças (**Threats**) circundam as empresas, ajudando a gerenciá-las ou organizar suas estratégias a partir de uma avaliação crítica do seu ambiente interno e externo.

Uma extensão à representação gráfica clássica da análise SWOT (figura 4) foi apresentada por Serra et al (2003, p.87). Essa extensão mostra o significado que cada um dos elementos tem na estratégia, conforme se pode conferir na figura 5. Nessa figura, podem-se observar os exemplos da lista de pontos fortes e fracos de uma empresa, além dos respectivos relacionamentos com aspectos ambientais ligados a oportunidades e ameaças de seu mercado de atuação.

| | |
|----------------------|------------------|
| Forças | Fraquezas |
| Oportunidades | Ameaças |

Figura 4 – Representação gráfica, clássica, da análise SWOT

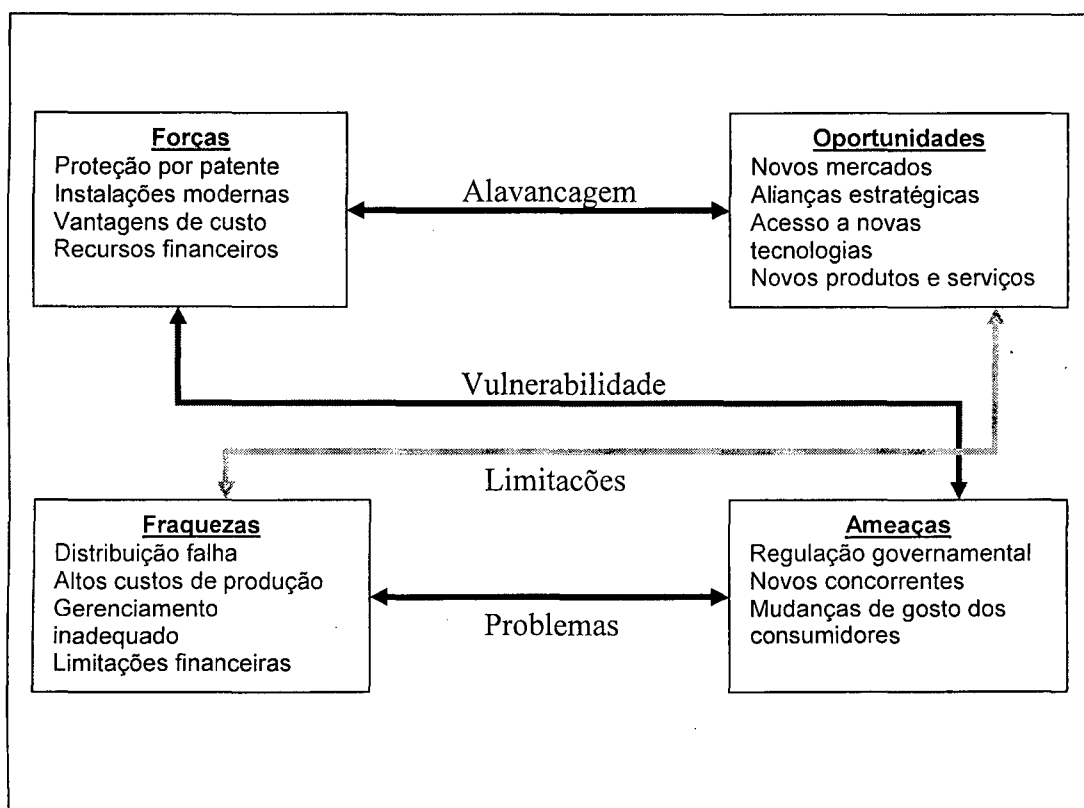


Figura 5 – Relação entre os aspectos da análise SWOT e o ambiente.

Fonte: Serra et al (2003, p.87)

Serra et al (2003, p.88) também apresenta a seguinte tabela, referente a aspectos a serem considerados na análise SWOT.

| Aspectos a serem considerados na análise SWOT | | | |
|--|---------------------------------------|--|---|
| Forças | Fraquezas | Oportunidades | Ameaças |
| Estratégia poderosa | Falta de estratégia | Novos clientes | Novos concorrentes potenciais fortes |
| Forte condição financeira | Instalações obsoletas | Expansão geográfica | Perda de vendas para substitutos |
| Marca (imagem ou reputação) forte | Balanço ruim | Expansão da linha de produtos | Queda de crescimento do mercado |
| Líder de mercado reconhecido | Custos mais altos que os concorrentes | Transferência de habilidades para novos produtos | Mudanças nas taxas de câmbio e políticas de comércio |
| Tecnologia própria | Falta de habilidades importantes | Integração vertical | Regulação que aumenta os custos |
| Vantagens de custo | Lucros reduzidos | Eliminação de mercado dos concorrentes | Crescimento do poder dos clientes ou dos fornecedores |
| Muita propaganda | Problemas operacionais | Aquisição de rivais | Necessidades reduzidas do produto para os clientes |
| Talento para inovação | Atraso em P & D | Alianças ou parcerias para expandir a cobertura | Mudanças demográficas |
| Bom serviço ao cliente | Linha estreita de produtos | Exploração de novas tecnologias | |
| Melhor qualidade de produto | Falta de talento em marketing | Aberturas para expansão da marca | |
| Alianças ou parcerias | | | |

Tabela 2 - Fonte: Serra et al (2003, p.88)

1.7. Porter - Estratégias Competitivas

Como vimos, a estratégia competitiva se caracteriza por ações que objetivam: criar uma posição defensável em um setor, enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter, para a empresa, o retorno esperado sobre o investimento, assegurando a sua sustentabilidade.

Para enfrentar as cinco forças competitivas, Porter (1986, p.49) afirma existirem três abordagens estratégicas genéricas, potencialmente bem sucedidas, para superar as outras empresas, em um determinado setor:

- liderança no custo total;
- diferenciação;
- enfoque.

Sobre isso, passaremos a discorrer.

1.7.1. Liderança no custo total

De acordo com Porter (1986, p.50), a liderança no custo total é uma abordagem estratégica, que como o próprio nome diz, consiste em atingir a liderança no custo total em um setor, pela prática de atividades e pela aplicação de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo.

A liderança no custo exige instalações que permitam a realização da produção em escala eficiente, a busca vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, e a minimização do custo em áreas como P&D, vendas, assistência técnica, marketing, etc.

Custo baixo em relação ao dos concorrentes é o objetivo central de toda estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras necessidades específicas, demandadas pelo mercado, não possam ser ignoradas.

Conforme explica o autor, a posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em seu setor, além de protegê-la contra as cinco forças competitivas. Assim, a posição de liderança no custo dá à empresa uma defesa contra a *rivalidade dos concorrentes*, porque seu custo mais baixo significa que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. Além disso, essa posição de liderança defende a empresa contra *compradores poderosos* porque esses só podem exercer seu poder para redução dos preços praticados no mesmo nível do concorrente mais eficiente. Também com relação aos *fornecedores poderosos*, baixo custo proporciona uma defesa, na medida em que possibilita maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custos dos insumos. E finalmente, o autor observa que a posição de baixo custo, além de proporcionar *barreira de entrada*, coloca também a empresa em posição favorável em relação a eventuais *produtos substitutos*.

Porter (1986, p.50) observa que, para se atingir a liderança de custo total, ou seja, a posição de baixo custo, é necessário:

- alto “market share”;
- acesso favorável a matérias primas;
- manutenção de vasta linha de produtos padronizados, de modo a diluir custos e ao mesmo tempo proporcionar bom atendimento a clientes, com a conseqüente expansão do volume de vendas;
- simplificação de procedimentos de fabricação.

O autor lembra que a colocação em prática dessa estratégia, contudo, pode exigir investimentos pesados de capital em equipamento atualizado, fixação de um preço inicial agressivo com conseqüentes prejuízos até a consolidação da parcela de mercado necessária para se atingir o equilíbrio financeiro da operação. Evidentemente, a conquista de uma grande parcela de mercado permitirá economias nas compras, o que reduzirá ainda mais os custos, permitindo assim um aumento nas margens de lucro. Essas margens altas proporcionam economias que,

por sua vez, poderão ser reinvestidas em novos equipamentos ou instalações mais modernas, de modo a sustentar a posição de liderança em custo.

O autor observa que margens altas, também, conferem ao líder em custo maior fôlego para enfrentar eventuais ataques de concorrentes, no caso da prática de uma guerra de preços.

1.7.2. Diferenciação

Conforme Porter (1986, p.51), essa estratégia genérica consiste em *“diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, de modo a oferecer algo que seja considerado único ao âmbito de todo o setor”*. De acordo com Serra et al (2003, p.101), porém, diferenciação é *“dispor de bens ou serviços com características superiores ou mais atraentes, para que os clientes os percebam como um valor maior do que as alternativas do setor, e os escolham”*. Emerge dessas duas definições que o objetivo da estratégia de diferenciação é a criação de um produto único, sob a ótica de percepção do cliente, e que a diferenciação que o caracteriza efetivamente represente valor para o cliente.

Porter (1986, p.51) comenta que os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas. Isso fica evidente nos exemplos a seguir citados:

- projeto ou imagem da marca – Mercedes em automóveis, Montblanc em canetas;
- tecnologia – Intel;
- serviço superior – Hotel Renaissance, TAM;
- confiabilidade e rapidez – Sedex, FedEx;
- variedade e conveniência – Amazon.com;
- prestígio – Rolex;
- qualidade superior – Brastemp.

Em termos gerais uma empresa pode destacar-se de suas concorrentes de diversos modos. Ela pode diferenciar-se por apresentar produtos de alta qualidade, pela boa disponibilidade para entrega do produto e, ao mesmo tempo, por oferecer bom serviço pós – venda. Entretanto, não pode ignorar os custos, mesmo que não sejam o objetivo primário da estratégia.

Porter (1986, p.52) ressalta que, a diferenciação, se alcançada, é uma estratégia que permite obter retornos financeiros acima da média em um setor, porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de modo diferenciado em relação à estratégia de liderança em custo. Conforme explica o autor, a estratégia de diferenciação proporciona, à empresa que a pratica, um certo isolamento contra a *rivalidade competitiva dos seus concorrentes*, devido à lealdade dos consumidores com relação à sua marca, como, também, à menor sensibilidade do consumidor em relação ao preço do produto ou serviço. A referida lealdade para com uma marca ou empresa, e a necessidade de um concorrente superar a fidelidade do consumidor estabelecida, constitui *barreiras de entrada a novos participantes* no setor, além de permitir, à empresa que se diferencia, melhor posicionamento em relação a de seus concorrentes, a eventuais interferências de *produtos substitutos*. A diferenciação também permite a prática de maior margem de lucro, o que, além de excluir a necessidade de uma posição de baixo custo, possibilita maior flexibilidade ao lidar com o *poder dos fornecedores* e também ameniza o *poder de negociação dos compradores*, uma vez que esses últimos encontram dificuldades para encontrar alternativas de suprimento comparáveis e, portanto, se tornam menos sensíveis ao preço dos produtos ou serviços, conforme observado acima.

Entretanto, o autor lembra que atingir a diferenciação poderá implicar um “trade off” com a posição de custo, se as atividades necessárias para criá-la forem dispendiosas.

Resumindo, conforme observam Serra et al (2003, p.101), as empresas que empregam a diferenciação podem cobrar um preço maior pelo seu produto ou serviço, ou aumentar sua participação no mercado e criar lealdade à marca, praticando preços similares aos seus concorrentes.

Serra et al (2003, p.101) ainda observam a importância de se sustentar a vantagem competitiva advinda da diferenciação. Manter a diferenciação depende de a empresa aplicar a seus produtos ou serviços atributos difíceis de serem copiados, ou de se posicionar sempre à frente dos concorrentes nas questões relativas à incorporação aos produtos, de características inovadoras ou que sejam muito desejadas pelos consumidores. É necessário, contudo, observar se os custos resultantes dessa diferenciação não fazem os preços a serem praticados ultrapassarem os níveis aceitáveis pelos consumidores.

Quando falamos em diferenciação, é importante observar que tão importante quanto o valor gerado para o cliente, pela característica diferenciadora do produto, é a sua percepção desse valor. Nesse sentido, vale a pena lembrarmos a visão já antiga, mas incrivelmente atual, do mestre Theodore Levitt, sobre o conceito de produto.

Segundo Levitt, as empresas devem entender que elas não vendem um produto em si, um “produto genérico”. As pessoas compram algo mais que o genérico. As empresas devem vender algo que pode ser administrado em toda sua capacidade de conquistar e satisfazer clientes. E esse “algo” é o objeto da diferenciação que possibilita a ampliação do produto genérico a partir da criação do que ele chamou de “produto esperado”, o “produto aumentado” e o “produto potencial”. “O *produto genérico* é o *cacife mínimo para entrar no jogo*”, diz o professor. Explicando melhor, segundo o autor esse “algo” se divide em quatro partes: produto genérico, esperado, aumentado e potencial, cuja soma constitui o chamado produto total,(vide figura 6).

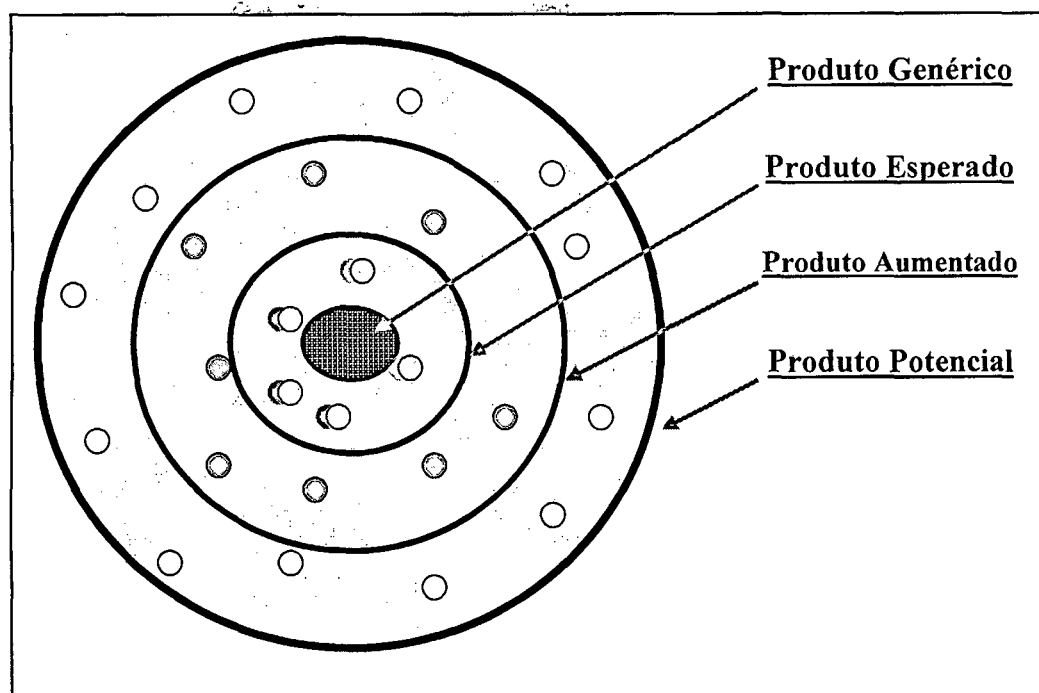


Figura 6 – conceito de “produto total” de T. Levitt (2003)

Produto genérico é a essência real do “algo”. Para um produtor de aço, esse “algo” é a chapa de aço laminada a quente. Para um banco, são os recursos captados para emprestar.

Produto esperado representa as condições mínimas de compra do cliente: entrega, termos do negócio, assistência e novas idéias (formas mais eficientes e baratas de usar o produto genérico).

Produto aumentado é aquele que excede as expectativas normais dos compradores, que as “aumenta” com aspectos sobre os quais eles próprios nunca haviam pensado. No exemplo do aço, isso pode ser feito pelo desenvolvimento de melhores formas de fabricação e revestimento do produto ou pela redução de sua espessura, que leva à diminuição de peso.

Produto potencial é tudo aquilo que pode ser feito para atrair e reter os clientes. No exemplo do aço, novas ofertas poderiam incluir: sugestões de mudanças técnicas (aumento da aderência e da capacidade de revestimento), pesquisas de mercado, novos métodos para perfis, novas idéias de lubrificantes, propostas para sistemas de montagem, etc.

Concluindo, Levitt observa que as possibilidades de oferta são limitadas apenas pelo orçamento e pela imaginação. O orçamento, porém, é, e deve ser sempre, uma função daquilo que é necessário para ser competitivo, em todas as dimensões do produto potencial.

Sem dúvida alguma, a visão ampliada do que seja o produto, apresentada por Levitt, constitui a base de raciocínio e de criatividade para o desenvolvimento de uma estratégia de diferenciação.

Finalizando esse tópico, e objetivando ressaltar a diferença entre as características da estratégia genérica de *liderança por custo* das referentes à estratégia de *diferenciação*, podemos exemplificar com o caso das companhias aéreas no Brasil. A TAM, conforme mencionado anteriormente, teve seu posicionamento estratégico voltado à *diferenciação*, enquanto a GOL se posicionou por *liderança por custo*.

1.7.3. Enfoque

Conforme Porter (1986, p.52), essa estratégia genérica consiste em enfocar, ou melhor, concentrar as ações da empresa em uma parcela do mercado chamada de “nicho”, para que ela possa atender aos seus clientes potenciais de modo melhor que os concorrentes.

Enquanto as estratégias de liderança de custo e de diferenciação têm o intuito de atingir seu objetivo no âmbito de todo o setor, a estratégia de enfoque visa a atender muito bem ao alvo determinado, que pode ser um pequeno grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Cada uma das políticas funcionais da empresa é desenvolvida levando em consideração esse objetivo a alcançar.

A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender a seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação ou por satisfazer melhor a necessidade de seu alvo particular, ou por conseguir praticar custos mais baixos para a obtenção deste alvo, ou ambos,

especificamente e relativamente a um pequeno segmento ou nicho do mercado.

Serra et al (2003, p.103) observam que um determinado nicho é atrativo quando:

- tem dimensão e potencial de lucro e crescimento;
- não for fundamental para os líderes do setor;
- os concorrentes não conseguem atender às necessidades específicas dos clientes, devido ao custo ou pela dificuldade de atender a outros segmentos;
- os recursos e as capacitações existentes possam atender efetivamente ao nicho escolhido;
- poucos concorrentes dedicam-se ao nicho;
- for possível atender melhor aos clientes e defender-se das mudanças.

Serra et al (2003, p.103) também explicam que uma estratégia de foco pode ser arriscada se:

- os concorrentes tiverem as capacitações para atender ao nicho;
- se as preferências dos clientes alinharem-se com os produtos-padrão;
- o nicho tornar-se muito atrativo.

A (figura 7), a seguir apresentada, ilustra as diferenças das três estratégias genéricas citadas.

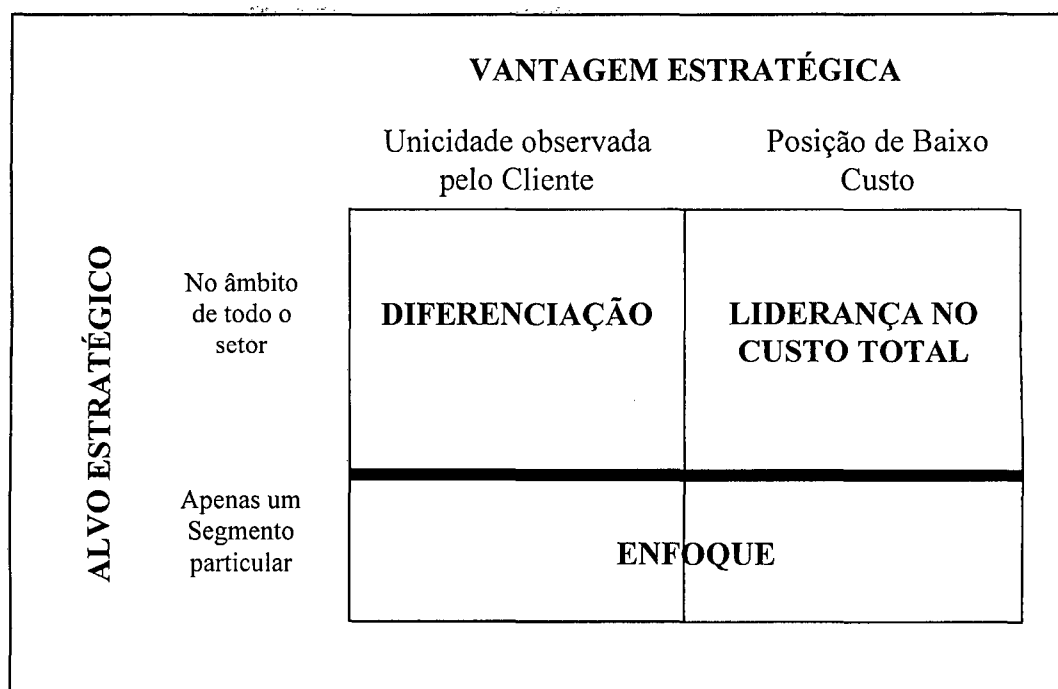


Figura 7 – Três Estratégias Genéricas, Fonte Porter (1986, p.53)

Conforme Serra et al (2003, p.104), além das estratégias genéricas citadas, as empresas utilizam-se de estratégias específicas, como as listadas abaixo.

- Alianças e parcerias.
- Fusões, aquisições e cisões.
- Desintegração e terceirização.
- Diversificação.
- Expansão da cobertura geográfica.
- Reforço de recursos e competências.

Como, em particular, essas estratégias não fazem parte do escopo desse trabalho não é necessário especificá-las.

1.8. O conceito da cadeia de valor

De acordo com Porter (1999, p.84), o conceito da cadeia de valor identifica as várias atividades que uma empresa desempenha para executar seu negócio. Essas atividades são chamadas de “atividades de valor” uma vez que o valor gerado pela empresa, a partir da sua execução, é mensurado através do preço que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto

ou serviço desenvolvido e entregue. Em outras palavras, o negócio é rentável quando o valor que ele cria é superior ao custo do desempenho das atividades de valor.

Porter (1999, p.85) apresenta as atividades de valor da empresa distribuídas em nove categorias genéricas conforme mostra a figura 8. Essas atividades são agrupadas em duas classes: as *atividades primárias* que compõem a criação física, a comercialização e a entrega do produto ao comprador, além do suporte e dos serviços de pós-venda; e as *atividades de apoio* que proporcionam os insumos e a infra-estrutura necessária à execução das atividades primárias.

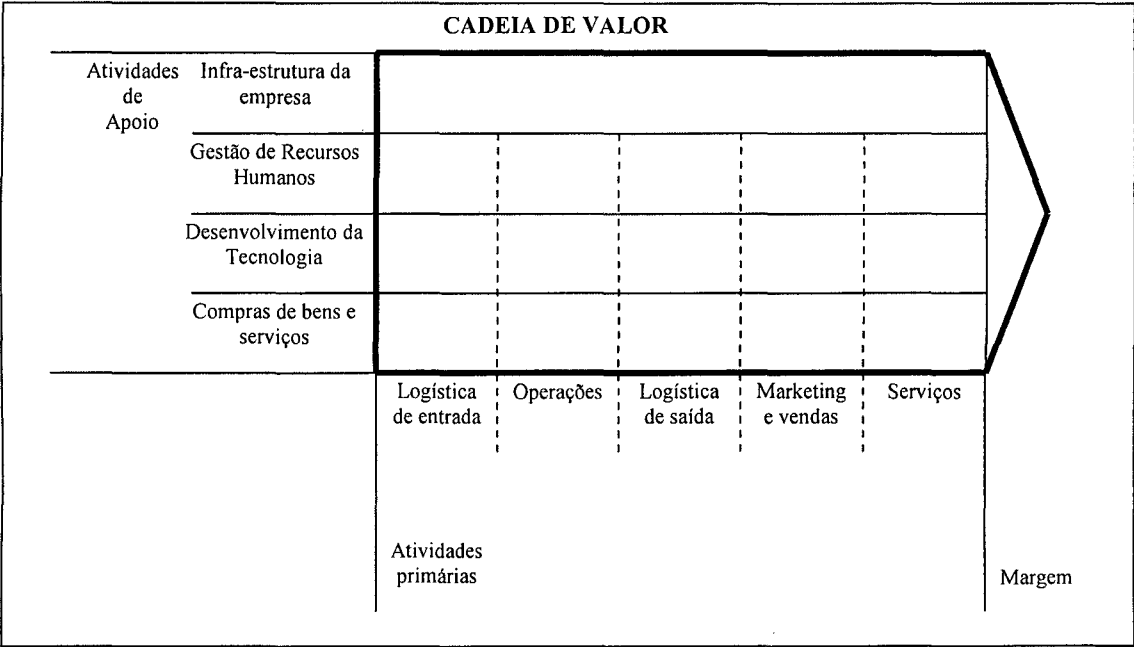


Figura 8 – Cadeia de valor – Fonte: Porter (1999, p.85)

Todas as atividades utilizam insumos que são adquiridos dos mais diversos fornecedores, empregam recursos humanos e uma combinação de tecnologias. A infra-estrutura da empresa, abrangendo funções como gerência geral, administração diária, assuntos fiscais/legais, e contabilidade, sustenta toda a cadeia. Em cada uma das categorias genéricas, a empresa desenvolverá atividades distintas relativas ao seu negócio específico. Serviços, por exemplo, podem envolver atividades de assistência técnica de

montagem, de instalação, de operação, de manutenção, de desenvolvimento de melhorias e de gestão de estoques de peças.

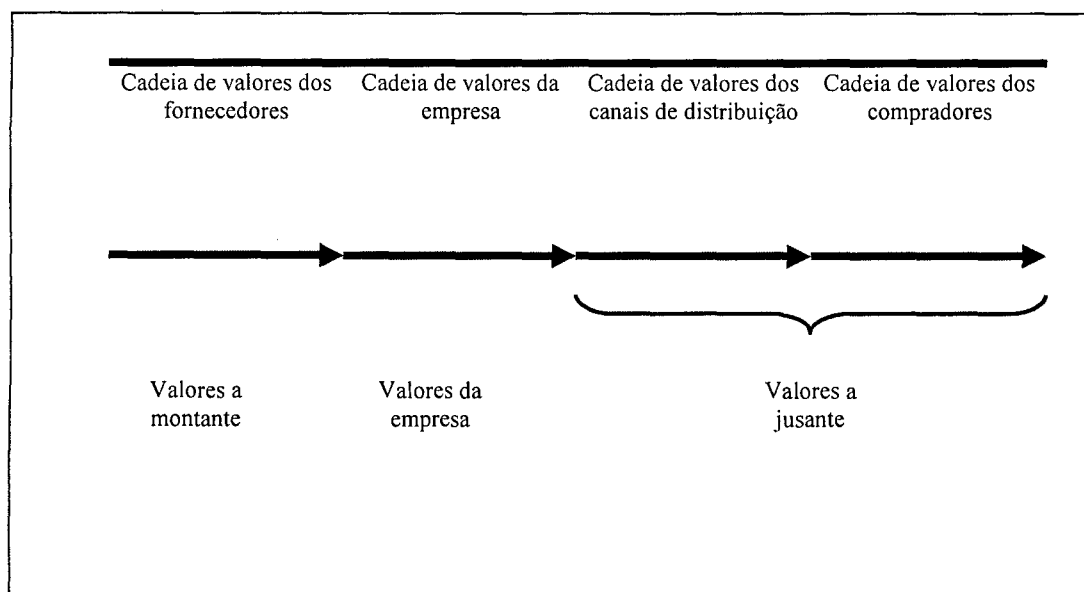
Porter (*op. cit.*) observa que a cadeia de valores de uma empresa constitui um sistema de atividades interdependentes conectados por elos, e que esses elos surgem quando a maneira como uma atividade é desempenhada afeta o custo ou a eficácia de outras. Ele destaca que os elos criam opções excludentes no desempenho das diferentes atividades quando queremos otimizá-las. Como exemplo, cita que um projeto mais dispendioso de um produto ou a utilização de matérias-primas mais caras poderiam reduzir os custos dos serviços de pós-venda ou mesmo a necessidade da sua realização, e, diante dessas opções excludentes, a empresa se vê na situação de optar pela melhor alternativa, se por um produto mais dispendioso que não necessita de assistência técnica pós-venda ou por um produto menos dispendioso que necessite de assistência técnica pós-venda. A decisão da alternativa a ser escolhida observará a estratégia da empresa, ou as ações por ela implementadas para a conquista de vantagens competitivas.

Por outro lado, o autor também observa que esses mesmos elos determinam a coordenação de atividades. Por exemplo, a pontualidade de entrega, sem a necessidade de inventários dispendiosos, exigirá uma boa coordenação e integração das atividades de logística e operação no início da cadeia de valor.

Logo, Porter (*op. cit.*) conclui que a gestão cuidadosa dos elos constitui poderosa fonte de vantagem competitiva. Em outras palavras, da análise da cadeia de valor de uma empresa, podem-se identificar os custos associados a cada uma das atividades e compará-los com o valor que cada uma delas provê para o cliente e, ao se identificarem os fatores determinantes desses custos ou valor, bem como suas relações de causa e efeito, a empresa pode desenvolver e avaliar sua estratégia.

Porter (1999, p.86) também enfatiza que a cadeia de valor de uma empresa em um setor específico está inserida num fluxo mais amplo de atividades,

por ele denominado “sistema de valor”. Esse fluxo inclui a cadeia de valores dos fornecedores, que produzem insumos e serviços à cadeia de valores da própria empresa, cujo produto, geralmente, através da cadeia de valores dos canais de distribuição, atinge a cadeia de valor dos compradores que, conseqüentemente, utilizam esses produtos no desempenho das suas atividades. Essa situação está representada na figura 9.



Figuras 9 – Sistema de valor – Fonte: Porter (1999, p.86)

Assim, conforme Porter (*op. cit.*), os elos além de conectar as atividades de valor dentro da empresa, geram interdependência entre a sua cadeia de valores e a dos fornecedores e a dos canais de distribuição, tornando possível, dessa forma, a criação de vantagem competitiva a partir da otimização desses elos com o exterior. O autor cita como exemplo o caso do fabricante de balas que auferir economias no seu processo de produção ao convencer seu fornecedor de chocolates a fornecer o chocolate na forma líquida, ao invés de em barras. O mesmo efeito ocorre com as entregas just-in-time. Um exemplo mais recente do acima exposto é o caso do abastecimento de componentes para a montagem de automóveis pelos chamados “sistemistas”. Esses “sistemistas” fabricam peças, recebem componentes de subfornecedores, preparam subconjuntos, como por exemplo, caixas de direção, sistemas de freio, caixas de câmbio, etc e os entregam, prontos para serem montados nos automóveis, diretamente na linha de produção da montadora, na hora e na quantidade determinados por

ela, de forma a evitar estocagens intermediárias e demais situações geradoras de custo, além de diminuir o ciclo operacional, ou seja, criam, assim, vantagem competitiva.

A mensagem de Porter é a de que a empresa, os fornecedores e os canais de distribuição, enfim, toda a cadeia de suprimentos tem condição de auferir benefícios a partir de um melhor reconhecimento e da exploração dos elos.

Outra observação de Porter (1999, p.87) a ser destacada é a de que a vantagem competitiva no custo ou na diferenciação é função da cadeia de valores da empresa. Ele comenta que a posição de custo reflete o custo coletivo do desempenho de todas as atividades de valor em comparação com o dos rivais. Cada atividade de valor apresenta vetores que determinam as fontes potenciais da vantagem de custo. Do mesmo modo, destaca Porter (1999, p.87) que a capacidade de a empresa se diferenciar reflete a contribuição de cada atividade de valor para a satisfação das necessidades dos compradores. Muitas dessas atividades, portanto, e não apenas a produção física ou o serviço, contribuem para a diferenciação.

Ele também lembra que as necessidades dos compradores, por sua vez, não dependem apenas do impacto do produto da empresa, mas também das outras atividades como, por exemplo, logística, e serviços de pós-venda, o que dá origem ao conceito de produto ampliado.

1.9. Estratégia x Eficácia Operacional

Conforme Porter (1999, p.46) explica, eficácia operacional não é estratégia. De acordo com sua definição, a eficácia operacional significa ter melhor desempenho de atividades do que os competidores. Abrange a eficiência, mas não se limita apenas a esse aspecto. Diz respeito a quaisquer práticas pelas quais a empresa utiliza melhor os insumos, como, por exemplo, a redução dos defeitos nos produtos ou o desenvolvimento de melhores produtos com maior rapidez. Já o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos competidores ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente.

Serra et al (2003, p.9), por sua vez, observam que, embora a eficiência seja um pressuposto da competitividade, ser eficiente na execução de uma seqüência de tarefas similares às que o competidor executa não garante uma posição superior de longo prazo. A estratégia pressupõe que a empresa diferencie-se nos processos e transmita para o cliente um tipo de valor único.

Sobre isso, Porter (1999, p.47) observa que tanto a eficácia operacional como a estratégia são essenciais para o desempenho superior, que é o objetivo primordial de todas as empresas. Mas uma e outra atuam de formas muito diferentes. Ele explica que, enquanto a eficácia operacional baseia-se na busca das melhores práticas para a realização das atividades, a estratégia se alicerça na exclusividade das atividades, ou seja, o lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar uma mistura única de valores.

Para melhor explicitar o conceito de estratégia, Porter (1999, p.56) argumenta que as posições estratégicas emergem de três fontes distintas:

Posicionamento – Sob esse aspecto, estratégia é a criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Sua essência consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos concorrentes.

Opção excludente (trade-off) – Sob esse aspecto, estratégia requer o exercício de opções excludentes na competição. Sua essência é escolher o que não fazer.

Compatibilidade ou sinergia – Sob esse aspecto, estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades e da integração entre elas.

A análise das idéias de Porter (1999), leva-nos a concluir que:

Para ele, estratégia é o modo pelo qual uma empresa escolhe a prática de atividades diferentes daquelas escolhidas pelos concorrentes, objetivando o estabelecimento de um posicionamento único. Essas atividades devem estar integradas, e o que não deve ser feito deve então ser conhecido.

1.10. A visão baseada em recursos

Complementando as análises advindas do modelo das cinco forças de Porter, e as análises das oportunidades de uma empresa, Barney (2001) desenvolveu o modelo da visão baseada em recursos – estruturado como **VRIO** (**V**alor, **R**aridade, **I**mitabilidade, **O**rganização), para avaliar a situação de competitividade de uma empresa. Seu objetivo é orientar a formulação da estratégia, identificando os recursos da empresa que irão influenciar a obtenção de vantagens competitivas e, também, determinar quão sustentáveis essas vantagens poderão ser.

Baseado na suposição da heterogeneidade dos recursos – as empresas têm diferentes recursos e capacidades (aptidões) e na suposição da imobilidade dos recursos – os recursos e capacidades de uma empresa podem perdurar por muito tempo - Barney (2001) sugere que o potencial de retorno de um recurso ou capacidade de uma empresa pode ser determinado a partir de quatro questões (modelo **VRIO**), a saber:

a questão do valor;

a questão da raridade;

a questão da imitabilidade, e

a questão da organização.

1.10.1. A questão do valor

A *questão do valor* é basicamente uma avaliação que procura responder se um determinado recurso ou capacidade de uma empresa lhe confere a possibilidade de reagir a ameaças ou oportunidades do ambiente. Se a resposta a essa questão for positiva, então esse recurso é considerado

como “força” da empresa, caso contrário, é uma “fraqueza”. Dessa forma, a questão de valor integra a análise interna de forças ou fraquezas da empresa com as análises externas de ameaças ou oportunidades do meio no qual ela atua, similar à “SWOT análise” vista anteriormente.

O autor observa que, em termos econômicos, o recurso ou a capacidade de uma firma é *valiosa* se, e somente se, ele possibilita redução de custos para a empresa ou aumento das suas vendas. Um recurso ou capacidade não valioso gera custos e deve ser abandonado por ser uma fonte de desvantagem competitiva.

1.10.2. A questão da raridade

A *questão da raridade* é basicamente uma avaliação que procura responder à questão de quantas das empresas que competem em um determinado mercado possuem um determinado recurso ou capacidade considerado como valioso. Se forem poucas empresas, ou apenas uma, esse recurso ou capacidade é considerado *raro*. Caso contrário, ele é considerado *comum*.

O autor explica que se um determinado recurso, ou capacidade, valioso é comum a numerosas empresas competidoras, então, ao invés de esse recurso ser considerado uma fonte de vantagem competitiva, ele é considerado uma fonte de igualdade competitiva, ou seja, uma necessidade para entrar e sobreviver na competição, e não um recurso para se diferenciar dos concorrentes.

Resumindo, de acordo com o autor, um recurso, ou capacidade, valioso, mas *comum* será apenas uma fonte de igualdade competitiva, enquanto um recurso, ou capacidade, valioso, mas *raro* será, pelo menos temporariamente, uma fonte de vantagem competitiva.

1.10.3. A questão da imitabilidade

A imitabilidade é uma avaliação que procura responder se as empresas, que não possuem um determinado recurso, ou capacidade, considerado valioso e raro, incorrem em desvantagens de custo na obtenção desse recurso, se comparados com competidores que já os possuem.

O autor explica que um recurso, ou capacidade, de determinada empresa, considerado valioso, raro, e cuja imitação ou desenvolvimento dessa competência seja dispendiosa, é considerado uma fonte de vantagem competitiva da empresa que o possui. Além disso, diz que essa vantagem competitiva pode ser considerada sustentável em função das dificuldades ou altos custos envolvidos para imitá-la ou desenvolvê-la.

1.10.4. A questão da organização

Conforme vimos, o autor observa que o potencial de vantagem competitiva de uma empresa depende do valor, raridade e imitabilidade dos seus recursos e capacidades. Entretanto, ele também enfatiza que, para realização completa desse potencial, a empresa deve ser organizada para explorar esses recursos e capacidades. Essas observações nos dirigem para a questão da organização: está a empresa organizada para explorar o potencial competitivo total dos seus recursos e capacidades?

O autor explica que existem numerosos componentes de uma organização que são relevantes para essa questão. Dentre eles, destacam-se a estrutura formal de relatórios, o sistema de controle gerencial e sua política de remuneração e incentivos. Ele observa que esses componentes são chamados de recursos e capacidades complementares pois têm pouca condição de, sozinhos, gerar vantagem competitiva; entretanto, em conjunto com outros recursos e capacidades, eles podem ajudar a empresa a atingir seu potencial total de vantagem competitiva.

1.10.5. A estrutura VRIO

Segue abaixo a estrutura **VRIO**, desenvolvida pelo autor, que resume como as questões de valor, raridade, imitabilidade e organização se relacionam com o potencial de retorno da exploração do recurso ou capacidade, com as forças e fraquezas da organização e, finalmente, com as suas implicações competitivas.

| <u>ESTRUTURA VRIO</u> | | | | | | |
|---------------------------------------|--------------|--------------------------|-------------------------------------|--|----------------------------------|-----------------------------|
| <i>(Recurso ou Capacidade)</i> | | | | | | |
| Valioso? | Raro? | Imitação custosa? | Explorável pela Organização? | Força ou Fraqueza? | Implicações competitivas | Desempenho econômico |
| Não | - | - | - | Fraqueza | Desvantagem competitiva | Abaixo do normal |
| Sim | Não | - | Sim | Força | Igualdade competitiva | Normal |
| Sim | Sim | Não | Sim | Força e competência diferenciada | Vantagem competitiva temporária | Acima do normal |
| Sim | Sim | Sim | Sim | Força e competência diferenciada sustentável | Vantagem competitiva sustentável | Acima do normal |

Tabela 3 – Fonte: Barney (2001, p.173, 174)

1.11. Formulação e avaliação de estratégias segundo A. Rappaport

Rappaport (1998) confirma e complementa a visão de estratégia apresentada. Considerando que o objetivo final de toda estratégia é, em síntese, a empresa gerar maior valor para os seus acionistas, Rappaport (1998, p.73) observa que *“estratégias orientam a geração de valor para o acionista, e ao mesmo tempo a geração de valor para o acionista como um objetivo organizacional orienta os estudos para a seleção da estratégia”*. Dessa forma, Rappaport (1998, p.59) destaca que na elaboração da análise da estratégia de qualquer negócio devem-se distinguir duas atividades: a *formulação da estratégia*, que compreende a análise da atratividade do setor e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes, e a *avaliação da estratégia*, que compreende a realização de uma estimativa do valor adicionado ao acionista pela estratégia considerada e a sua comparação com o valor adicionado por alternativas estratégicas, (vide figura 10) a seguir.

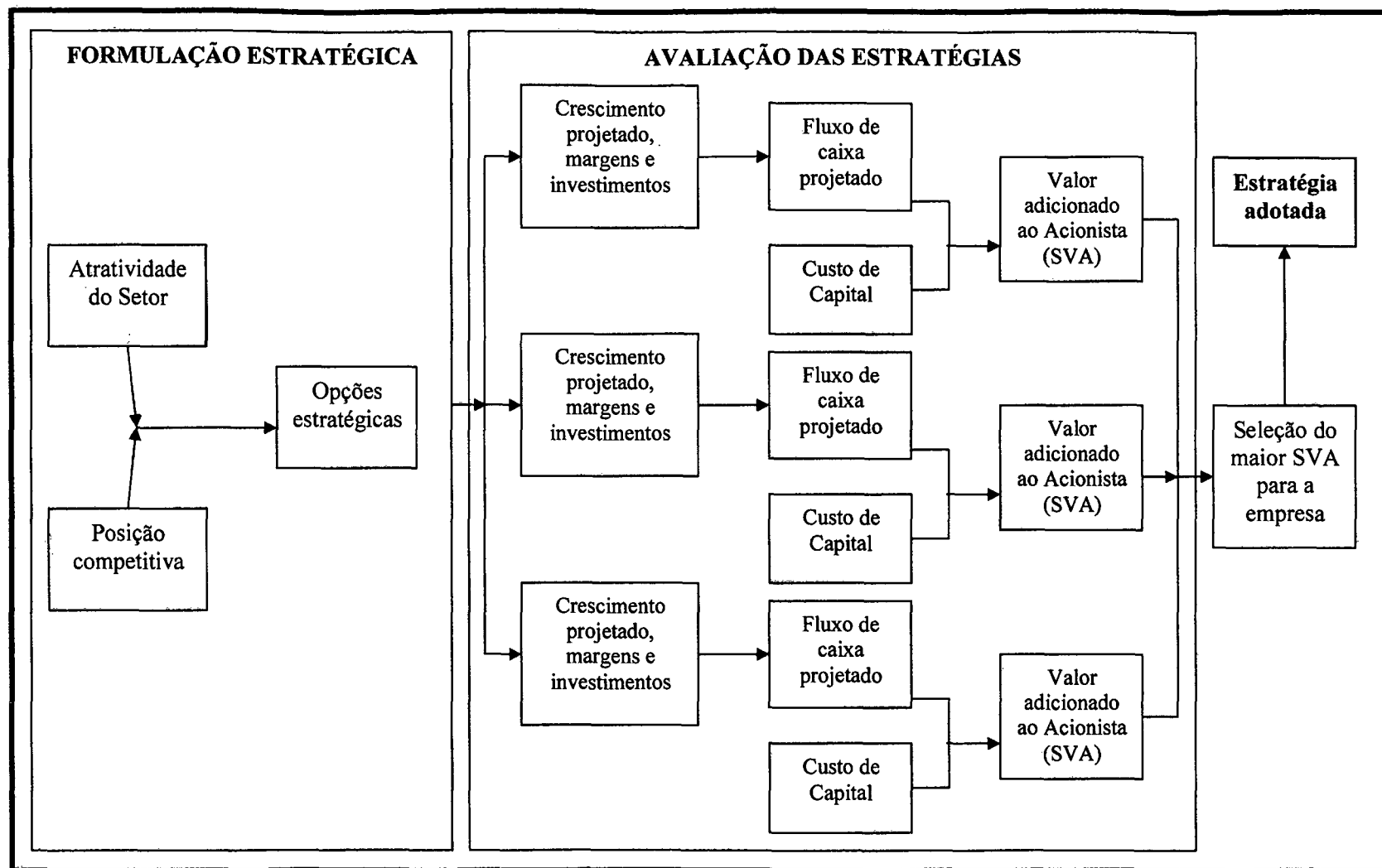


FIGURA 10 – Formulação e avaliação de estratégias. Fonte Rappaport (1998, p.60)

1.11.1. A formulação da estratégia.

Confirmando as idéias de Porter, Rappaport (1998) observa que a **formulação da estratégia** da empresa deve-se basear na análise da *atratividade do setor* e no *posicionamento da empresa* dentro desse setor, por serem características fundamentais para a identificação de vantagens competitivas e suas fontes. O autor explica que o objetivo da análise de *atratividade do setor* é aferir o potencial de criação de valor do setor no qual a empresa compete. A referida análise deve responder às seguintes questões:

- Quão atrativo é o setor?
- Quão variável é essa atratividade em função de prováveis mudanças nas características do mercado ou na estrutura do setor?
- Quais recursos são necessários para criação de valor no setor hoje, e, serão no futuro, considerando possíveis mudanças no ambiente de negócios?

Para tanto, o autor observa ser fundamental o exame das *características de mercado*, compreendendo: expectativas do seu crescimento, suprimentos e demandas fundamentais para clientes e fornecedores, prováveis mudanças tecnológicas, de regras de atuação e assuntos relativos ao ambiente, além do exame das *características da estrutura setorial* compreendendo: distribuição de participação no mercado, barreiras de entrada e saída, potencial de integração vertical, ameaças de produtos substitutos, formas de competição e lucratividade do setor.

Rappaport (1998, p.63) observa que as forças econômicas que governam a *atratividade do setor* impactam o retorno do investimento para o acionista porque elas influenciam preços, quantidades vendidas, custos, investimentos e riscos das empresas que atuam no setor. Ele lembra que as citadas variáveis são os fundamentos para a geração de valor para o acionista, apresentando as seguintes relações de influência entre essas variáveis e os direcionadores de geração de valor para o acionista:

- Preço e quantidade vendida determinam crescimento de vendas.
- Relação custo/preço e quantidade vendida afetam a margem de lucro operacional.
- Investimentos normalmente compreendem dois direcionadores de geração de valor: investimentos em ativo fixo e em capital de giro.
- Riscos do setor do negócio e o risco financeiro determinado pela estrutura de capital da empresa determinam o risco da empresa e, portanto, o custo de capital exigido para determinação do retorno para o acionista e geração de valor adicionado.

Quanto à análise do *posicionamento competitivo da empresa dentro do setor*, Rappaport (1998, p.65) explica que o seu objetivo é fornecer informações que busquem responder às questões:

- O que aparenta ser força ou fraqueza dos competidores dentro do setor?
- Como uma empresa deve enfrentar a estratégia de seus competidores, e quanto essa estratégia retaliatória poderá afetar a empresa?
- Quanto um determinado competidor será capaz de prosseguir com sua estratégia dado sua posição competitiva, estrutura de custos e disponibilidade de fundos?
- Quanto um determinado competidor e o setor como um todo é afetado por mudanças na estrutura setorial, no ambiente econômico ou por outras pressões?

Do acima exposto, pode-se inferir que, para Rappaport, a **formulação da estratégia** a partir das análises de *atratividade do setor* e da *posição competitiva da empresa dentro desse setor* é o primeiro diagnóstico a ser realizado para a proposição de uma estratégia por permitir a estimativa da possibilidade de geração de valor para o acionista, e sua sustentabilidade.

Rappaport (1998, p.66) ainda enfatiza a necessidade de se identificarem relações entre ações táticas que suportam a estratégia a ser

implementada com os direcionadores de geração de valor conforme tabela 4 a seguir apresentada, para as estratégias genéricas preconizadas por Porter, a saber liderança de custo e diferenciação.

| DIRECIONADORES DE VALOR | ESTRATÉGIA DE LIDERANÇA DE CUSTO | ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO |
|---------------------------------|---|---|
| TAXA DE CRESCIMENTO DE VENDAS | <ul style="list-style-type: none"> • Manter preços competitivos • Perseguir oportunidades de "market-share" para ganhar economias de escala em produção, distribuição, etc. | <ul style="list-style-type: none"> • Praticar um preço Premium • Perseguir crescimento em segmentos de mercado nos quais os compradores estejam dispostos a pagar um prêmio pela diferenciação |
| MARGEM DE LUCRO OPERACIONAL | <ul style="list-style-type: none"> • Alcançar economias de escala para cada atividade de valor • Introduzir mecanismos para incremento da taxa de aprendizagem (padronizações, modificações no design do produto, incremento nas programações, etc.) • Procurar oportunidades de reduções de custos junto aos fornecedores, adotando os padrões fornecidos para: design do produto, qualidade, embalagem, processamento de lotes, etc. • Procurar oportunidades de reduções de custos junto aos canais de venda • Eliminar "overhead" que não adicione valor ao produto. | <ul style="list-style-type: none"> • Escolher combinações de atividades de valor que gerem a maior eficácia de custos para o comprador, isto é, diminuindo os custos e os riscos do comprador pela melhoria do desempenho do seu processo • Eliminar custos que não contribuem para as necessidades dos compradores |
| INVESTIMENTO EM CAPITAL DE GIRO | <ul style="list-style-type: none"> • Diminuir o nível de saldo de caixa • Gerenciar contas a receber para reduzir o prazo médio de recebimento • Minimizar estoques sem prejudicar o nível de atendimento a clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Diminuir o nível de saldo de caixa • Relacionar a política de contas a receber com a estratégia de diferenciação • Manter níveis de estoques consistentes com o nível de diferenciação do serviço oferecido • Obter os melhores prazos de pagamento junto aos fornecedores |
| INVESTIMENTO EM ATIVO FIXO | <ul style="list-style-type: none"> • Promover políticas de incremento na utilização de ativos fixos • Obter ganhos de produtividades dos ativos • Vender ativos fixos não utilizados • Obter ativos pelo menor custo, isto é, leasing x compra | <ul style="list-style-type: none"> • Investir em ativos especializados que criem diferenciação • Adquirir ativos que possam ter sua utilização otimizada • Vender ativos fixos não utilizados • Obter ativos pelo menor custo, isto é, leasing x compra |
| CUSTO DE CAPITAL | <ul style="list-style-type: none"> • Visar sempre uma estrutura de capital otimizada • Optar sempre por endividamentos de menor custo • Reduzir fatores de risco do negócio de forma consistente com a estratégia adotada | <ul style="list-style-type: none"> • Visar sempre a uma estrutura de capital otimizada • Optar sempre por endividamentos de menor custo • Incrementar a diferenciação e assim, criar uma demanda menos dependente das variações da economia |

Tabela 4 – Relação entre direcionadores de Valor e táticas de ações estratégicas. Fonte: Rappaport (1998, p.68)

1.11.2. A avaliação da estratégia.

Complementando as idéias de Porter e de outros pensadores de estratégia, Rappaport (1998, p.77) explica os motivos determinantes da necessidade de uma avaliação da estratégia formulada antes da sua implementação. Segundo o autor, as “performances” das estratégias normalmente são acompanhadas por relatórios financeiros, habitualmente elaborados pelas organizações que costumam apresentar projeções de cinco anos, e por uma comparação entre dados projetados e os efetivamente realizados. O autor observa que esses relatórios não trazem respostas confiáveis para efeito de avaliação de estratégias, por não responderem a questões básicas tais como:

- A estratégia efetivamente cria valor para o acionista? Se sim, quanto?
- Que unidades de negócio de uma corporação estão criando valor para o acionista, e quais não estão?
- Como um plano estratégico alternativo afeta o valor gerado para os acionistas?

Dessa forma, o autor recomenda que na avaliação de uma alternativa estratégica, além das projeções dos resultados (DRE) que a organização deve gerar com a sua implantação, devem ser também considerados os investimentos necessários para implementação dessa estratégia, tanto em capital fixo como em capital de giro, o valor do dinheiro no tempo, e, finalmente os riscos associados com a estratégia proposta, os quais podem ser maiores que os relacionados com a estratégia tradicionalmente utilizada. O objetivo é verificar se a estratégia proposta efetivamente possibilitará o incremento da geração de valor para o acionista (SVA). Rappaport (1998, p.81) adverte, que uma nova estratégia, mesmo apresentando uma projeção de margem de contribuição melhor que a projeção do mesmo indicador na estratégia tradicional, poderá apresentar

performance pior para o indicador geração de valor para o acionista (SVA), por necessitar de investimentos em capital fixo, ou capital de giro, superiores, ou, por apresentar riscos maiores, onerando o custo de capital. E assim, se o indicador - margem de contribuição levaria a opção pela nova estratégia, o indicador – geração de valor para o acionista, reverte a decisão em favor da estratégia tradicional.

Ele observa também que nas empresas com várias unidades de negócios as estratégias devem ser analisadas em dois níveis diferentes e, portanto, com critérios diferenciados. No nível da unidade de negócios a estratégia é analisada com uma orientação produto – mercado, enquanto, no nível corporativo a estratégia é analisada com uma orientação de portfólio, ou seja, avaliando qual mudança estratégica e em qual unidade propiciará maior geração de valor para a organização como um todo.

1.12. Mudanças organizacionais.

Considerando que no cerne da estratégia está o desejo da empresa de se transformar em um competidor mais capaz e que, para tanto, ela deverá empreender mudanças fundamentais em sua gestão, a fim de atender a estratégia a ser realizada e com isso enfrentar o ambiente de mercado desafiador, vamos, resumidamente, comentar o tema mudanças organizacionais por entender que o mesmo complementa o objetivo desse trabalho.

Daft (1999, p.232), define *mudança organizacional* como a adoção de uma nova idéia ou comportamento por uma organização.

Considerando que, no mundo atual, para sobreviver e prosperar as organizações necessitam se adaptar continuamente às novas situações, o autor, ao falar de mudanças, observa que a tendência atual está na direção da *organização que aprende (Learning Organization)*, na qual todos os colaboradores da organização se envolvem na solução de problemas e no

aperfeiçoamento contínuo baseado na experiência. Daft (1999, p.232) define o conceito da *organização que aprende* como um sistema de interações semelhante a uma teia, na qual cada elemento responde e influencia cada um dos outros elementos. Assim:

1- a **liderança** fornece a visão para o desenvolvimento de estratégias, servindo também como uma função de suporte no desenvolvimento de empregados, na determinação do projeto organizacional e na definição da extensão da abertura para compartilhar informações;

2- o “**empowerment**” libera os empregados, mas também impõe sobre eles a responsabilidade adicional de trabalhar de forma colaborativa, aceitando papéis de liderança maiores e participando da estratégia para beneficiar toda a organização;

3- a **cultura** deve ser analisada em função da necessidade de se repensar os papéis de cada um, nos processos e nos valores, quebrando as barreiras que, eventualmente, separam departamentos, de forma que todos compartilhem as informações e trabalhem juntos;

4- a ação de **compartilhar informações** requer ajustes por parte dos gerentes para incluir empregados, fornecedores e clientes, freqüentemente necessitando de mudanças estruturais e culturais;

5- a **estratégia**, por outro lado, relaciona-se às mudanças na estrutura e na cultura da organização à medida que a organização muda seu modo fundamental da conduzir os negócios e permite iniciativas estratégicas que fluem de cima para baixo, assim como de baixo para cima;

6- a **estrutura horizontal**, a qual substitui a tradicional pirâmide hierárquica familiar, incorpora o empowerment e o compartilhamento de informações e considera os empregados membros de uma equipe, e os administradores, facilitadores.

O autor ainda observa que a *organização que aprende* adota simultaneamente dois tipos de mudanças planejadas: a ***mudança operacional***, fundamentada nos esforços da organização para melhorar o trabalho e o processo organizacional básico em diferentes áreas do negócio; e a ***mudança de transformação***, a qual envolve reprojeter e renovar toda a organização.

Apenas como comentário adicional, acerca desse assunto, baseado em Gross (2000), observo que determinadas estratégias podem implicar mudanças mais profundas para uma empresa. Isso acontece porque a estratégia adotada por essa empresa não implica mudar o existente, mas, sim, criar o que ainda não existe. Nessas situações, pode ocorrer, inclusive, a troca do seu principal executivo. Como exemplo, podemos citar o caso da IBM.

1.12.1. Tipos de mudanças

Conforme Daft (1999, p. 239) as organizações podem inovar em uma ou mais áreas, dependendo das forças internas e externas que determinam a mudança.

1.12.1.1. MUDANÇAS TECNOLÓGICAS

A mudança de tecnologia é relativa ao processo de produção da organização e está associada à maneira como a organização realiza o seu trabalho. As mudanças tecnológicas são dimensionadas para tornar mais eficiente o processo de produção de um produto ou a prestação de um serviço. Como exemplo, podemos citar a utilização de robôs na linha de produção do Pólo na fábrica da Volkswagen, na rodovia Anchieta em São Paulo e na fábrica Volkswagen – Audi no Paraná. Outro exemplo são os sistemas de leitura ótica nos caixas dos supermercados. Daft (1999, p.239) observa que a mudança tecnológica geralmente ocorre de baixo para cima, ou seja, têm origem nos níveis mais baixos da organização, através de especialistas da área técnica que as desenvolvem e as propõem. Departamentos criativos, estruturas

flexíveis e descentralizadas facilitam o desenvolvimento dessas mudanças objetivando um melhoramento contínuo da organização.

1.12.1.2. MUDANÇAS DE NOVOS PRODUTOS

É uma mudança no produto ou serviço produzido pela organização. Essa mudança tem grande impacto para uma organização, porque inovações em produtos ou serviços, freqüentemente, são o resultado de uma nova estratégia e podem definir um mercado novo para sua atuação. Daft (1999, p.240) observa que as empresas, que desenvolvem com sucesso novos produtos ou serviços, normalmente apresentam as seguintes características:

- os funcionários da área de marketing têm uma boa percepção das necessidades dos clientes,
- os funcionários da área técnica conhecem os recentes desenvolvimentos tecnológicos e utilizam, de forma eficaz, a nova tecnologia,
- de forma geral, existe cooperação entre os departamentos, de pesquisa, de marketing e de produção no desenvolvimento de um produto novo.

Daft (1999, p.240) observa que, da mesma forma como ocorre no caso das mudanças tecnológicas, as idéias de novos produtos freqüentemente ocorrem nos níveis mais baixos da organização, e se desenvolvem num modelo de cooperação horizontal, uma vez que o desenvolvimento do novo produto ou serviço acontece pela interação simultânea de vários departamentos.

1.12.1.3. MUDANÇAS ESTRUTURAIS

Mudanças estruturais envolvem a hierarquia da autoridade, a definição de metas, as características estruturais da organização, os procedimentos administrativos e os sistemas administrativos. Basicamente, qualquer mudança no modo como a organização é conduzida cai na categoria de mudança estrutural. Como exemplo de mudanças estruturais, Daft (1999, p.241) cita a mudança de estrutura de trabalho, por função para, por produto, conforme ocorreu na IBM, ou mesmo mudanças no sistema de avaliação de desempenhos, ou na política de incentivos. O autor observa que nesse caso, a abordagem é realizada de cima para baixo, porque a habilidade para a melhoria administrativa tem sua origem nos níveis médio e alto da organização.

O autor ainda esclarece que a mudança de cima para baixo significa que o início de uma idéia ocorre nos níveis mais elevados e é implementada na base. Isso não significa que os empregados da base não sejam treinados sobre a mudança, ou que sua participação não seja permitida.

1.12.1.4. MUDANÇAS NAS PESSOAS/ CULTURA

Mudanças nas pessoas/cultura referem-se a uma mudança nos valores, normas, atitudes, crenças e comportamentos dos empregados. Daft (1999, p.242) explica que mudanças nas pessoas e na cultura relacionam-se a mudanças na maneira como os empregados pensam. Mudanças nas pessoas referem-se somente a alguns empregados, como as que ocorrem com o comportamento de alguns gerentes de nível médio, após a sua participação em um treinamento, com o objetivo de melhorar suas habilidades de liderança. Já as mudanças culturais referem-se à organização como um todo, como a que ocorre, por exemplo, quando a organização implementa ações objetivando tornar-se menos burocrática, ou incentivando, de forma geral, os programas de

qualidade ou trabalho em equipe. O autor observa que o treinamento é a ferramenta mais utilizada para mudar o pensamento dominante na organização.

1.12.2. Implementando a mudança

Daft (1999, p.235) comenta que uma idéia nova e criativa não beneficiará a organização até que ela esteja implantada e completamente utilizada. Ele comenta que os gerentes se frustram quando percebem resistência dos empregados à implantação de uma nova idéia, ou mesmo de uma mudança, sem motivo aparente. Assim sendo, o autor sugere que, para gerenciar efetivamente o processo de implantação, os administradores devem estar cientes das razões das resistências dos empregados e, também, preparados para usar técnicas apropriadas para obter sua cooperação.

1.12.3. Resistência à mudança

Daft (1999, p.236) observa as seguintes razões para um comportamento resistente dos colaboradores a novas idéias ou mudanças:

1.12.3.1. AUTO-INTERESSE:

Os empregados podem resistir à mudança quando acreditarem que sua implantação lhes acarretará alguma perda pessoal. Por exemplo, uma proposta de mudança no projeto de trabalho, na estrutura da organização, ou na tecnologia, pode levar a uma percepção, mesmo não verdadeira, de perda de poder, de prestígio, de pagamento ou de benefícios da empresa. Esse temor de perda pessoal é talvez o maior obstáculo para a implantação de mudanças na organização, que, por isso, poderão não ser concretizadas.

1.12.3.2. FALTA DE COMPREENSÃO E CONFIANÇA

Os empregados podem não compreender a finalidade pretendida da mudança, ou distorcerem os objetivos da sua implantação. A resistência à mudança também pode ocorrer em decorrência de uma experiência negativa passada, envolvendo o defensor da idéia ou da proposta de mudança, que acaba gerando desconfiança.

1.12.3.3. INCERTEZA

Incerteza é a falta de informações sobre eventos futuros. Ela representa o temor pelo desconhecido. A incerteza é especialmente ameaçadora para empregados que têm baixa tolerância a mudanças e temem o novo e o incomum. Eles não sabem como a mudança irá afetá-los e preocupam-se se serão capazes de atender às demandas dos novos procedimentos e tecnologias.

1.12.3.4. AVALIAÇÕES E METAS DIFERENTES

Daft (1999, p.237) apresenta, também como motivo para a resistência à mudança, a divergência de avaliação de uma nova idéia ou mudança entre as pessoas que serão afetadas pela inovação e os seus defensores ou grupos de novos empreendimentos. Isso acontece porque os administradores, em cada departamento, perseguem metas diferentes e uma inovação pode depreciar o desempenho e a realização global de metas de alguns departamentos, mesmo favorecendo as metas de outros. Por exemplo, se o departamento de marketing tem um novo produto que deseja para seus clientes, o custo de fabricação pode aumentar e, portanto, o superintendente de fabricação irá resistir. Essa resistência pode chamar a atenção para problemas com a inovação.

Como se pode observar, essas razões para a resistência apresentam-se como genuínas, na visão dos empregados afetados pela mudança. Dessa forma, Daft (1999, p. 237) observa que o melhor procedimento para os gerentes é não ignorar a resistência, mas diagnosticar as razões e planejar estratégias para obter o consentimento dos usuários.

1.13. Considerações sobre a teoria apresentada

Da revisão bibliográfica apresentada nesse capítulo, podemos constatar a seguinte *linha de pensamento estratégico*.

A *estratégia empresarial*, conforme o pensamento dos vários autores citados, tem por objetivo a melhor alocação dos recursos da empresa de modo a conquistar uma posição única e sustentável e, fundamentalmente, geradora de valor.

Sua *formulação* tem origem na análise da *atratividade do setor*, cujo objetivo, conforme Rappaport (1998) e Porter (1970), é aferir o potencial de criação de valor do setor, no qual a empresa compete ou deseja competir. Isso envolve um cuidadoso estudo das *características do seu mercado* de atuação e das *características da estrutura setorial*. O exame das *características do mercado* tem por objetivo gerar informações sobre seu tamanho, expectativas do seu crescimento, demandas fundamentais de clientes e fornecedores, prováveis mudanças tecnológicas, de regras de atuação e de assuntos relativos ao ambiente. O exame das características da *estrutura setorial* tem por objetivo produzir informações referentes à distribuição de participação no mercado, barreiras de entrada e saída, potencial de integração vertical, ameaças de produtos substitutos e novos participantes (entrantes), poder de fornecedores e clientes, formas de competição e lucratividade do setor. Enfim, as cinco forças de Porter (1970).

Uma vez constatado que o setor é atrativo, o próximo movimento para a *formulação da estratégia* consiste na definição de um posicionamento

competitivo. Essa definição implica em análises dos fatores críticos de sucesso envolvidos nessa competição, análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) da empresa em relação ao mercado objetivado, análise das competências e recursos da organização, encontrados em toda a sua cadeia de valor, conforme modelo VRIO (valioso, raro, imitável, organização) desenvolvido por Barney (2001). Implica também em muita criatividade e quebra de paradigmas. Uma vez definidos um *posicionamento da empresa* e uma *estratégia competitiva* com base nas estratégias genéricas preconizadas por Porter (1970), *liderança por custo*, *diferenciação ou enfoque*, ou estratégias específicas que eventualmente envolvam investimentos ou grandes mudanças organizacionais, o próximo passo deverá ser a avaliação dessa estratégia.

O objetivo da avaliação, conforme Rappaport (1998), é a realização de estimativa de geração de valor para o acionista (SVA), proporcionado pela estratégia em estudo e sua comparação com a estimativa de geração de valor para o acionista (SVA) de estratégias alternativas. Para tanto, devem ser considerados, a projeção de fluxos de caixa, crescimentos previstos, margens projetadas, investimentos envolvidos tanto em capital fixo como em capital de giro, custos de capital envolvido em função do risco da operação e da estrutura de capital, etc. Selecionada a estratégia, esta será considerada a estratégia deliberada.

Sua implantação implicará em mudança organizacional, estabelecimento de táticas planejadas e novos procedimentos operacionais.

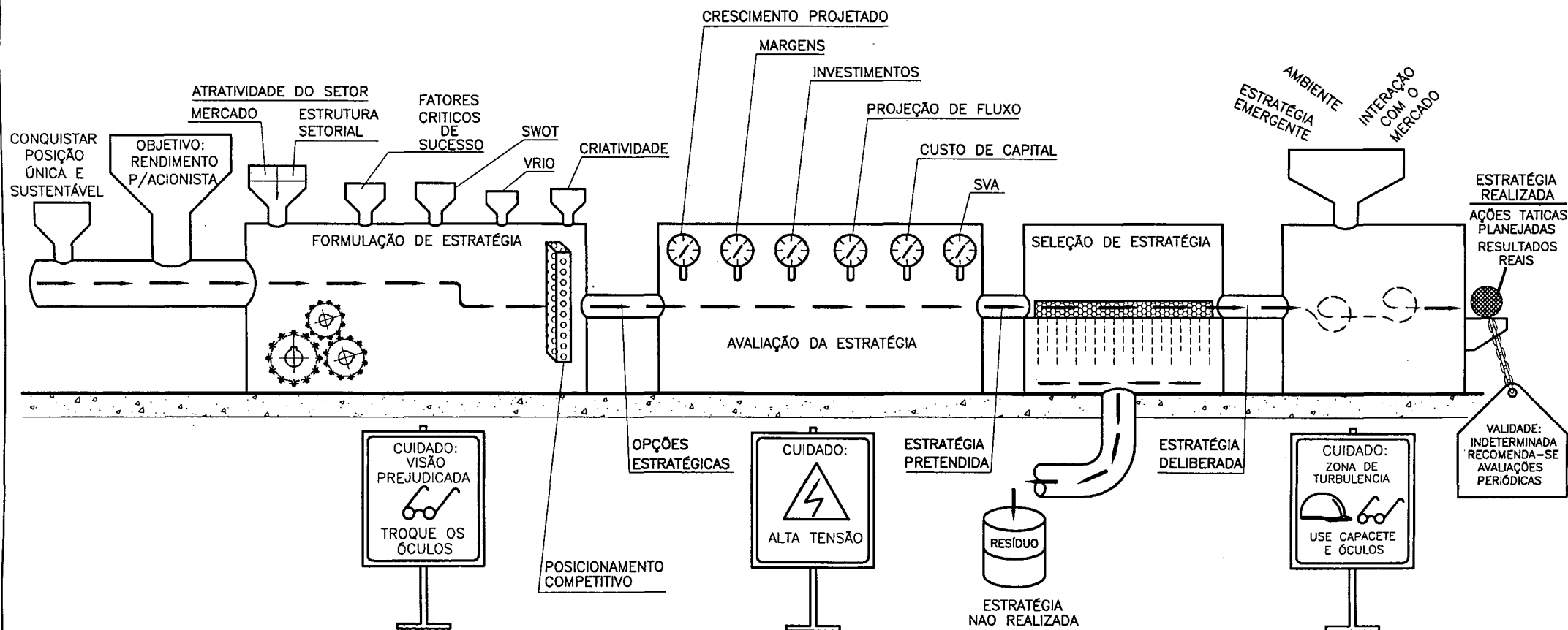
Conforme Mintzberg (1998) e Mariotto (2003), a estratégia efetivamente realizada será uma mistura da estratégia deliberada pela organização com uma estratégia emergente resultante da interação dessa organização com o mercado na qual ela atua.

A metáfora apresentada na (figura 11), a seguir, procura apresentar essa linha de pensamento estratégico, como um processo de produção da estratégia, ou

melhor, como um guia a ser seguido, quando estamos envolvidos com essa atividade.

Definida essa linha de pensamento estratégico, vamos confirmá - la a partir da sua aplicação no caso apresentado nessa dissertação e verificar as conclusões daí decorrentes.

LINHA DE PRODUÇÃO DE ESTRATÉGIA



LEGENDA:

SWOT: ANÁLISE SWOT

VRIO: VALOR, RARIDADE, IMITAÇÃO, ORGANIZAÇÃO – ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS E RECURSOS

SVA: CRIAÇÃO DE VALOR PARA O AÇIONISTA.

Figura 11 - Autor: Salomão Fridman

2. O caso – descrição da situação

O objeto desse estudo de caso é uma unidade de negócios de uma organização com mais de meio século de existência no país e atuante no setor metal mecânico. A atividade principal dessa organização é a prestação de serviços industriais para o ramo metalúrgico, notadamente tratamentos térmicos, termoquímicos e superficiais de peças metálicas que, além de mão de obra, energia e outras utilidades, necessitam de equipamentos, basicamente fornos industriais e insumos químicos de produção para sua realização. Para atender as suas necessidades, essa organização desenvolveu também a atividade de fabricação dos referidos equipamentos e de alguns dos insumos químicos de produção que também passaram a ser comercializados.

Objetivando otimizar sua atuação, no início da década de 90, essa organização foi estruturada em três unidades de negócio, sendo uma voltada à prestação de serviços, outra, à fabricação e comercialização de equipamentos (fornos industriais) e, finalmente, a última voltada à fabricação e comercialização dos insumos químicos de produção, empregados em alguns processos metalúrgicos de tratamentos térmicos e termoquímicos. Essa terceira unidade de negócios é o objeto deste estudo de caso.

Por motivos éticos e de sigilo empresarial, deixaremos de declinar o nome da organização onde ocorre o caso objeto desse estudo - que aqui será tratada como “organização mãe” - e apresentaremos os dados numéricos referentes ao caso de forma relativa. Essa forma de apresentação não comprometerá o trabalho, uma vez que a análise, além de ser qualitativa, é interpretativa, baseada na observação da evolução, ao longo dos anos, de alguns parâmetros de performance da unidade de negócios. Os valores absolutos, portanto, não são relevantes.

Como dissemos, a referida unidade de negócios era um pequeno departamento da “organização mãe”, responsável pela fabricação de produtos químicos destinados ao ramo metalúrgico. Esses produtos são

consumidos pelas atividades principais dessa organização, e comercializados no segmento de mercado das indústrias automobilísticas, compreendendo montadoras de veículos, fabricantes de autopeças e prestadores de serviços industriais.

O referido departamento vinha lentamente aumentando seu volume de negócios, por iniciativas e esforços de alguns de seus principais executivos, e oportunizando, dessa forma, sua transformação em uma unidade de negócios, “business unit”.

A pretensão da “organização mãe” com essa estruturação era a de organizar a atuação dessa unidade de negócios no seu mercado, objetivando maior lucratividade e crescimento. Esses objetivos poderiam ser alcançados através da expansão da sua participação no mercado interno, da prática da atividade de exportação, ou do desenvolvimento de novos produtos. Além disso, como as atividades desse negócio sofriam cada vez mais a influência de condicionantes - tais como pressão de clientes, ação de competidores, pressão de fornecedores, pressões advindas de mudanças de tecnologias - era necessário uma gestão mais focada e orientada para esse mercado específico.

Ao ser transformada em *unidade de negócio* (doravante *unidade*) foi-lhe designado um diretor exclusivo, cuja missão era organizá-la como centro de lucro, definir a sua estratégia de ação, estruturá-la para a sua execução, implantar a nova estrutura, objetivando o seu crescimento e a realização de melhores resultados.

Para melhor compreender a situação, vamos conhecer a unidade de negócios mais detalhadamente.

2.1. Conhecendo a unidade de negócios

A unidade, como departamento da “organização mãe”, estava organizada em duas áreas de trabalho distintas:

- A área técnica, responsável pelo desenvolvimento de produtos, sua fabricação e assistência técnica aos clientes, constituída por aproximadamente 20 funcionários, sendo dois engenheiros e três químicos, que se subordinavam a um diretor industrial. Esse diretor também era responsável por atividades industriais de outras unidades da organização.
- A área comercial, com aproximadamente 12 colaboradores atuando como vendedores e representantes em todo o território nacional, que se subordinavam a um diretor comercial. Esse diretor também era responsável pela comercialização de outros produtos dessa organização.

Os salários dos trabalhadores da área técnica era fixo, enquanto a remuneração do trabalho realizado pela a área comercial era variável, ou seja, à base de comissão sobre vendas realizadas, calculada pela fórmula: alíquota constante x faturamento.

Devido a sua origem e desenvolvimento como um departamento, sua organização era bastante informal, seus indicadores gerenciais se apresentavam, na maior parte dos relatórios, de forma consolidada com os dados de toda organização e, muitas vezes, ficavam centralizadas em um ou dois executivos.

O seu “drive” principal era “vender”, sem maiores preocupações com outras atividades, como as relativas à área de produção, que deveria envolver gestão de custos, padronização de produtos, otimização do processo produtivo, gestão de estoques e suprimentos, ou outras, como as relativas à área de comercialização propriamente dita, que deveria envolver a definição de uma estratégia comercial, política de preços, prazos de atendimento de clientes, etc, observando as necessidades específicas do seu mercado alvo.

A equipe que lá atuava era bastante unida, sendo que sua força de coesão era ditada por uma cultura paternalista. O bom atendimento do cliente era o objetivo e elemento agregador das atividades, independentemente de

quaisquer outros questionamentos, tais como: custos, custos de servir, produtividade, nível de estoques, etc.

Os produtos por ela fabricados, basicamente insumos de produção empregados em processos metalúrgicos, são resultantes da mistura de matérias primas químicas comuns encontradas no mercado distribuidor. Essas misturas observam formulações tradicionais desenvolvidas originariamente a partir de contratos de transferência de tecnologia, firmados no passado pela “organização mãe” com empresas do exterior. Os produtos assim desenvolvidos eram comercializados como “commodities”.

O mercado era limitado, cerca de 900 clientes, notadamente empresas do setor metalúrgico, fabricantes de autopeças, montadoras de veículos, ou prestadores de serviços industriais de tratamentos térmicos, termoquímicos ou superficiais de metais, e incluía, como já mencionado, outras unidades de negócio da própria organização, também consumidoras desse produto.

A demanda desse mercado, de cerca de 400 ton/mês de produtos, era disputada basicamente por três “players”, daqui para frente chamados de “misturadores”, por desenvolverem seus produtos (os insumos metalúrgicos) a partir da mistura de matérias primas químicas comuns observando formulações e algumas características específicas e por fornecê-los, portanto, prontos para o consumo ao mercado.

Esses “misturadores” muitas vezes sofrem a concorrência dos próprios distribuidores de matérias primas químicas comuns. Isso acontece porque, algumas empresas optam por preparar os seus insumos metalúrgicos ao invés de adquiri-los dos “misturadores”. Elas compram as matérias primas químicas dos distribuidores e as misturam seguindo suas próprias fórmulas e conceitos. A incidência desse fato é maior no caso dos insumos metalúrgicos mais consumidos ou de preparação mais simples, prejudicando dessa forma, o volume de vendas dos “misturadores”.

Esse mercado também sofre a concorrência de produtos importados, bem como a interferência de produtos substitutos que, basicamente, são outras

tecnologias do mundo metalúrgico, tais como os processos que utilizam gases industriais, os quais, dependendo do volume de produção e outras características de custo e investimentos envolvidos, podem substituir os produtos desse setor de negócios com vantagens significativas.

Vale observar que a referida substituição de produtos, decorrente da mudança de tecnologia é motivada por diversos fatores, normalmente envolve os clientes de maior volume de compras e resulta, portanto, em significativa redução da demanda para os produtos do setor e, logicamente da *unidade*, com o conseqüente acirramento da competição e a pulverização do mercado. Estima-se uma redução de demanda da ordem de 20% na última década.

Dessa forma, percebe-se o poder de negociação dos clientes que, além da possibilidade de escolha entre os três “players” – “misturadores”, dependendo das quantidades consumidas em seu processo de produção - poderiam também optar pela fabricação dos seus próprios insumos metalúrgicos, importá-los, ou até mesmo mudar de tecnologia, ou ainda desinvestir e terceirizar o serviço.

A atuação consciente e pró-ativa desse departamento da *organização* lhe conferia uma imagem bastante respeitada no mercado, além de uma participação de mercado, “market share”, considerável, cerca de 50%. A operação era lucrativa e justificava sua reorganização como unidade de negócios independente.

Por outro lado, os fornecedores são grandes “players” da indústria química, nacionais ou não, que atuam globalmente e, a depender do volume a ser adquirido, a comercialização das matérias primas é realizada através de redes de distribuição, importadores, ou através do estabelecimento de cotas ou lotes mínimos de compras.

A cadeia de valor pode ser resumida em: logística de compras, recebimento e estoque de matérias primas químicas nacionais ou importadas, beneficiamento de matérias primas, quando necessário, dosagem e mistura

através de um processo em bateladas, “batch”, observando os tipos e quantidade de produtos comercializados, embalagem, logística de entrega ao cliente e assistência técnica. Essas atividades são apoiadas pela infraestrutura e administração da “organização mãe”.

Para melhor compreender o caso, vamos apresentá-lo em duas fases, a saber: fase 1 – a mudança, fase 2 – a estratégia.

2.2. Fase 1 – a mudança

Ao ser transformada em unidade de negócios, a nova gestão procurou reorganizá-la, buscando a otimização dos recursos e das atividades das áreas de produção e de comercialização citadas. Ao mesmo tempo, buscou integrá-las com vistas à estratégia competitiva idealizada.

Assim, além de organizar as informações gerenciais a serem periodicamente relatadas, a nova gestão redefiniu o sistema de custeio, reestruturou a área de desenvolvimento de produtos e produção com uma gerência específica e focada no negócio.

A essa nova gerência foi atribuída a tarefa de organizar os processos de produção, de forma a conseguir maior eficiência. Alteraram-se, então, programas de produção, para melhorar a alocação de recursos de equipamentos e mão de obra; foram diminuídos ciclos operacionais; otimizou-se a logística de entrada de matérias primas e a saída de produtos acabados, diminuindo-se os estoques e, conseqüentemente, os custos de produção. Através da determinação de maior rigor nas especificações das matérias primas, maior controle no seu recebimento, mudanças em procedimentos operacionais, ajustes na estequiometria e composição das fórmulas utilizadas, buscou-se a melhoria da qualidade dos produtos, o que redundou em um sucesso bastante significativo.

A área comercial foi reorganizada para tornar-se mais flexível, de modo a melhor acompanhar as demandas do mercado. Nesse sentido, foi necessário diminuir a excessiva centralização de decisões na gerência comercial, melhorar o seu sistema de informações e, efetivamente, dar

maior autonomia de decisões aos vendedores em sua atuação no campo. Para tanto, foi desenvolvida uma nova política de preços, que conferia ao vendedor a flexibilidade necessária para interagir com o poder de negociação dos compradores e, ao mesmo tempo, proporcionar um sistema de remuneração variável, para essa equipe, do tipo alíquota x faturamento, que refletisse o desempenho individual e coletivo dos envolvidos nas negociações comerciais. Dessa forma, a alíquota passou a ser variável em função da relação **preço / custo direto** obtida na negociação.

Considerando a competitividade do mercado (“commodities”), a relação **preço / custo direto** possível de ser obtida na negociação seria função da efetiva geração de valor para o cliente, bem como da capacidade de fazê-lo perceber o valor gerado.

As mudanças de procedimentos de trabalho, as novas definições de responsabilidades e de objetivos individuais e, para a unidade, a criação de um sistema de interação eficiente de modo a envolver todos na resolução de problemas e diminuir a incidência de resistências a mudanças, apoiados por uma liderança eficaz, possibilitaram a integração das áreas de desenvolvimento e produção com a comercial em torno de um objetivo único: o resultado da *unidade*.

Apesar da alteração do organograma e da mudança de procedimentos, o quadro de empregados não foi muito alterado.

A nova estrutura e a mudança na forma de execução das atividades levaram a *unidade* a adotar novo comportamento e atuação dos colaboradores envolvidos, demandando alteração do perfil profissional de algumas funções e treinamento. O estabelecimento de uma nova gerência de desenvolvimento de produtos e produção, a descentralização do poder de decisões de vendas e o novo sistema de remuneração variável com a competitividade, explícita ou não, dele decorrente, trouxeram mudanças culturais no que diz respeito ao comportamento paternalista antes adotado na *unidade*, o que, pode-se dizer, diminuiu sensivelmente.

2.3. Fase 2 – a estratégia

Por ser um mercado de “commodities”, relativamente pequeno e com alto poder de negociação por parte dos compradores, a estratégia competitiva deliberada pela gestão era a de buscar a liderança em custo, e a “qualquer custo”.

A integração entre as áreas de desenvolvimento de produtos e produção com a área comercial, consolidada pela liderança da nova gestão, pelo sistema de informações e pelo novo sistema de remuneração variável da área comercial, que passou a privilegiar a relação **preço / custo direto**, facilitou a implementação da estratégia, na medida em que toda a equipe passou a buscar a diminuição dos custos.

Informações do mercado, trabalhadas pela área comercial, passaram a ajudar na padronização de produtos, na programação da produção em função dos produtos demandados e prazos de entrega, no planejamento de compras e na administração de estoques de matéria prima, na logística de entrada e de entrega, e na administração da assistência técnica, tudo visando à redução de custos.

Entretanto, a liderança de custo não era alcançada. A concorrência sempre podia praticar preços menores, e a unidade se via em dificuldades para acompanhá-los.

Ao analisar as causas dessa impossibilidade, a gestão percebeu que o comprometimento advinha de questões estruturais da própria unidade de negócios. Devido à imagem de alto padrão de qualidade associada à “organização mãe” e, também em razão de sua ideologia de busca por excelência, a *unidade* fabricava seus produtos com padrões de especificação mais rígidos, ou seja, com menor tolerância a desvios e, portanto, muitas vezes com custos mais altos. Esses custos são decorrentes da utilização de matéria prima de melhor qualidade, ou decorrentes do processo de produção empregado, da logística, ou da embalagem utilizada. A *unidade* mantinha também equipe de assistência

técnica e laboratórios diferenciados, em relação aos demais competidores, e, até, praticava políticas de melhor atendimento a clientes do que a concorrência, o que também implicava custos adicionais.

A questão que se impunha era se isso gerava valor para o cliente, e, no caso afirmativo, até que ponto esse valor era percebido.

Ao interagir com o mercado, buscando responder à questão acima formulada, a nova diretoria percebeu que a resposta era positiva. A qualidade de seus produtos, acrescida da boa orientação sobre sua utilização, provida pela equipe de assistência técnica, implicava um menor consumo do produto e menor geração de resíduos em relação aos produtos da concorrência. O atendimento imediato e pontual nas entregas redundava em economias para os clientes quando comparados com os fornecimentos dos competidores, por diminuir o seu risco de descontinuidade de produção e a necessidade de alto nível de estoques dos produtos adquiridos.

Ou seja, a utilização dos produtos da *unidade* representava um menor gasto total, quando comparado com a utilização de produtos da concorrência, permitindo dessa forma a prática, pelo cliente, do pagamento de um “Premium Price”.

Dessa forma, a partir da interação com o mercado, a gestão da *unidade* optou por alterar a sua forma de atuação, deixando de perseguir o objetivo inicial de liderança de custo e passando a evidenciar a supremacia do seu produto, num conceito de produto ampliado e, portanto, diferenciado em relação ao original entendido como “commodity”.

Para tanto, a *unidade* estruturou e treinou sua equipe de vendedores para que atuassem mais tecnicamente na relação com os clientes. Seu objetivo passou a ser o aumento da percepção da oferta de valor representada pelos produtos da *unidade*, que constituíam um composto mercadológico, (qualidade de produto, orientação técnica e pronto atendimento) diferenciado e que propiciavam redução de custos de produção para o cliente, tanto por aspectos técnicos (menor consumo de produtos), quanto

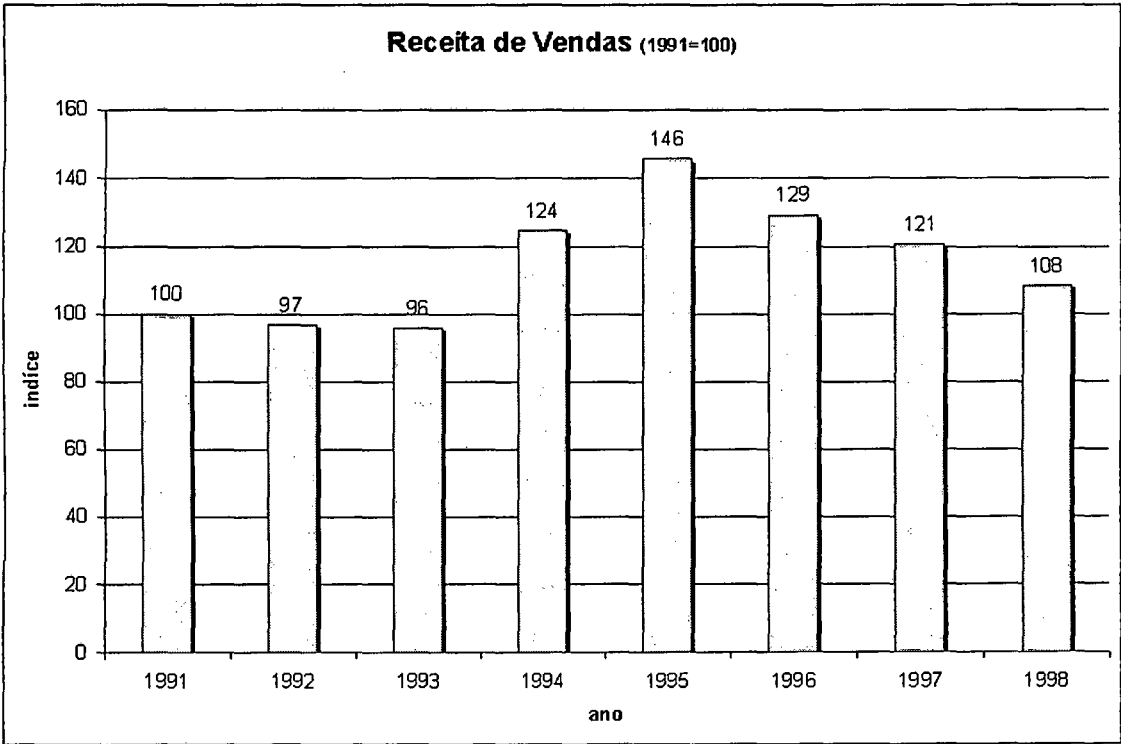
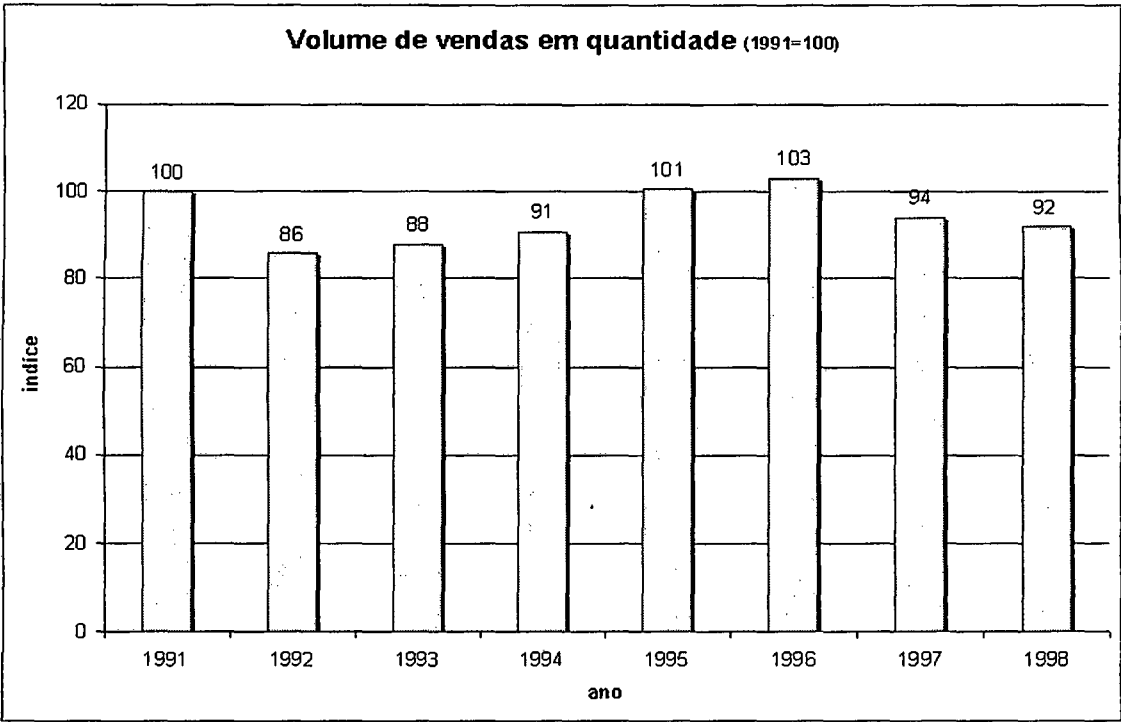
por aspectos de logística e atendimento (menor nível de estoques de produtos).

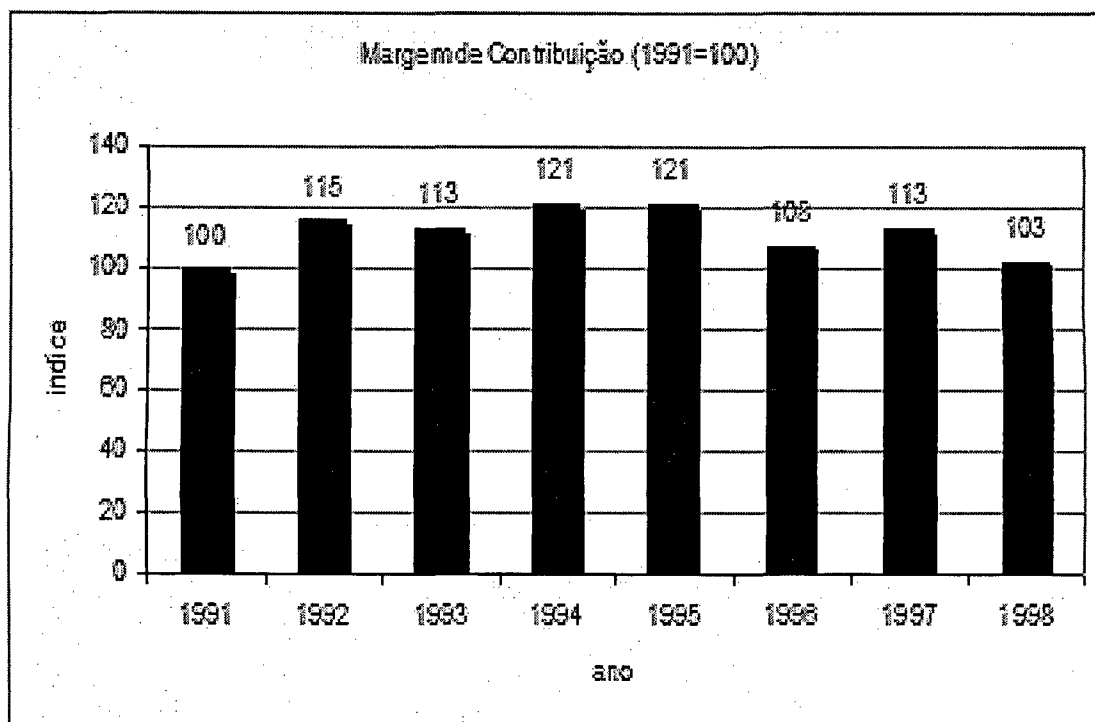
Também foi necessário o desenvolvimento de novo sistema de informações para a área de vendas. Dados relativos às instalações dos clientes, sua capacidade de produção, necessidades com relação aos produtos consumidos, assistências técnicas realizadas, destacando os problemas encontrados e resolvidos, passaram a ser compilados e, de forma prática, no que se refere a acesso a informação, foram integrados aos demais dados cadastrais. Além disso, foi elaborado um modelo de classificação de clientes em função de parâmetros do tipo volumes adquiridos, lucratividade proporcionada, etc, observando critérios de segmentação por região /vendedor, por produtos, por volume, por lucratividade proporcionada, etc. Tratava-se de um sistema de informações desenvolvido com a tecnologia disponível no início dos anos 90 e que tinha por objetivo proporcionar dados relativos aos clientes. Esse sistema, embora estruturado de forma caseira, e em tela do tipo caracter, e não em tela gráfica era bastante semelhante, no aspecto das informações por ele disponibilizado, aos atuais sistemas conhecidos pela sigla CRM.

As informações desse sistema se mostraram importantes não só para nortear a interação com os clientes, mas também pelas oportunidades de novos negócios que acabaram gerando, além de enfatizar o caráter de diferenciação da atuação da *unidade* em relação aos seus concorrentes.

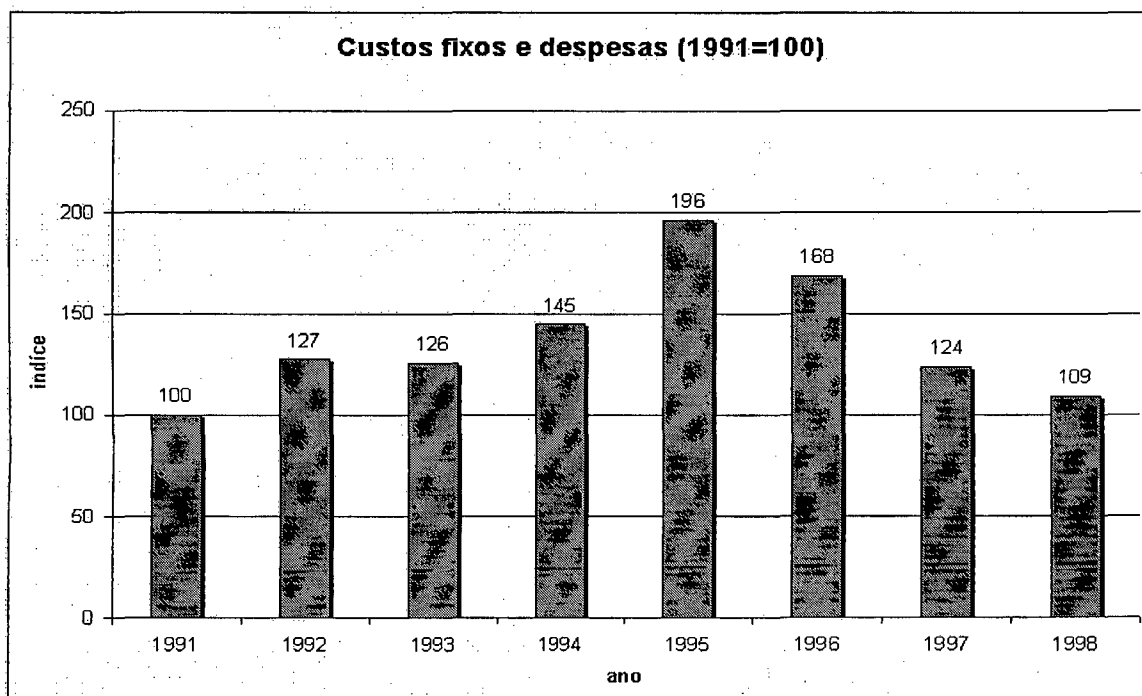
Para ilustrar a performance dessa estratégia, apresentamos os gráficos abaixo, produzidos com base em índices relativos, de modo a evidenciar as variações nos períodos.

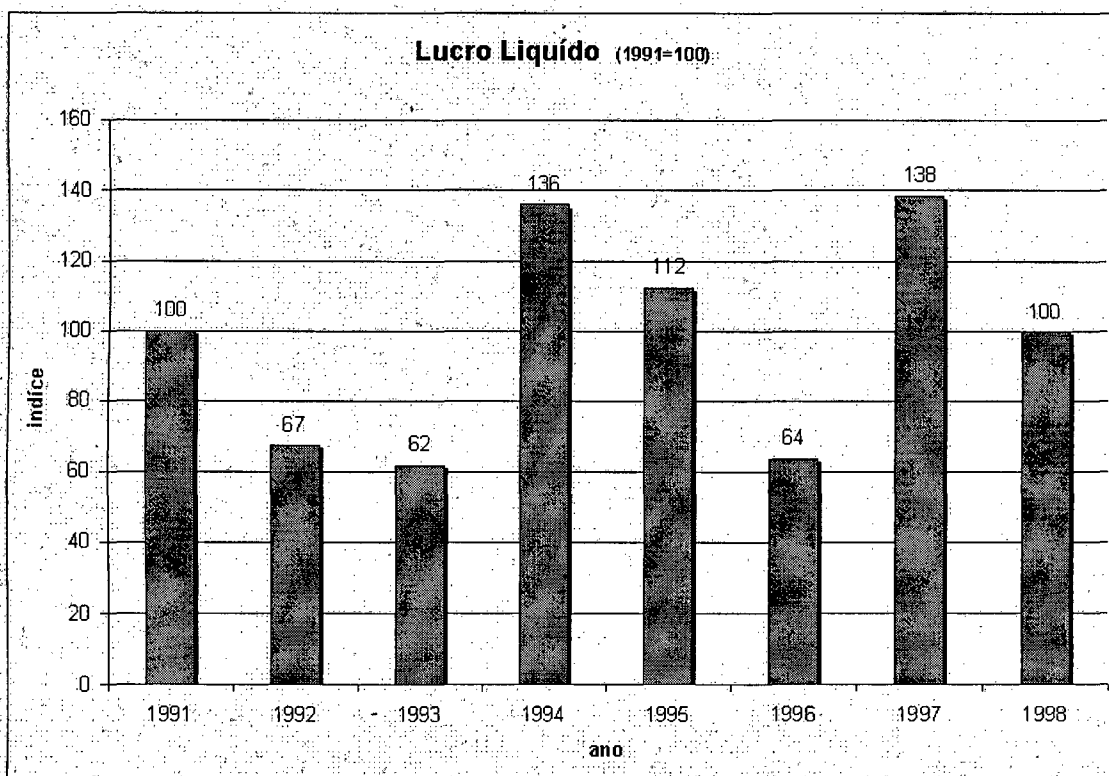
Gráficos.





Os gráficos evidenciam um aumento do volume de vendas em toneladas, da receita de vendas e, conseqüentemente, da margem de contribuição a partir do ano 1992 até o ano 1995, período em que se trabalhou com uma estratégia de diferenciação.





A alternância do lucro é devida a alguns fatores extras, não objeto desse estudo, mas também devida a aumentos dos custos fixos e despesas, advindas do aumento dos custos de servir.

3. Análise do caso

3.1. A mudança

O caso relatado apresenta o desafio de um novo gestor encarregado de propor uma mudança organizacional objetivando a implantação de uma estratégia competitiva para a recém formada divisão de negócios, aqui chamada de *unidade*, de modo a desenvolver o seu crescimento e gerar melhores resultados.

Pelo relato pode-se inferir que, mais do que a implementação de MUDANÇA DE TECNOLOGIA (relativa às alterações descritas no processo de produção), de MUDANÇA DE PRODUTO (relativa às modificações descritas nos produtos ou serviços desenvolvidos pela *unidade*), de MUDANÇAS ESTRUTURAIS (envolvendo o estabelecimento de nova gerência, novas metas de atuação, procedimentos administrativos e sistemas), além evidentemente, de MUDANÇAS NAS PESSOAS / CULTURA (valores, normas, atitudes, crenças e comportamentos)¹, tratava-se da integração de duas áreas de atividades que mesmo trabalhando para o mesmo produto não atuavam, até então, como uma unidade de negócios. Logo a mudança organizacional pretendida e implantada visava, portanto, ao desenvolvimento de uma nova forma de trabalho, de pensar e agir em conjunto, dirigidos por uma estratégia de competitividade apropriada para o mercado alvo da *unidade*. Não se tratava, portanto, de mudar o existente, mas, sim, de criar o que ainda não existia.²

Assim, pelo relato, pode-se entender que o gestor estruturou a *unidade*, de forma a envolver todos os funcionários na resolução de problemas, através de um sistema de interação semelhante à teia, preconizada por Daft (1999) em seu conceito da *organização que aprende*, na qual cada elemento responde e influencia cada um dos outros elementos.

¹ Cf. Daft (1999)

² Cf. Gross (2000)

Alternando seu posicionamento nos papéis de *inventor*, *defensor* e até *patrocinador* da mudança organizacional, o gestor buscou soluções para expansão do negócio e dos resultados, preservando valores essenciais à empresa, como a orientação nativa de propiciar o melhor atendimento ao cliente, a motivação para com a realização de vendas e a união da equipe, sem ter como adesivo a cultura paternalista. Era necessário que o sistema de interação a ser implantado fosse também capaz de vencer *resistências* naturais às mudanças tais como as citadas por Daft (1999), a saber, auto-interesse (incluindo os relativos ao exercício do poder), falta de compreensão e confiança nas lideranças, incertezas quanto ao futuro, avaliações e metas diferentes.

Depreende-se do relato do caso que as resistências foram vencidas, a implantação da mudança foi efetivada e a pretendida interação entre as áreas, alcançada. Destacam-se como vetores do sucesso dessa empreitada, a motivação dos envolvidos para com o projeto, a transparência e eficácia dos sistemas administrativos e de informação, além do sistema de comercialização que, por incentivar a busca da maior relação preço/custo nas negociações comerciais, mobilizou todos os funcionários da *unidade* para a busca das melhores soluções, sejam elas relativas ao desenvolvimento de produtos, aos métodos ou programas de produção, à logística, ou às práticas comerciais, todas elas visando à diminuição dos custos, ou aumento do preço pela oferta de maior valor para o cliente.

3.2. A estratégia

Com as mudanças implementadas, tanto na área de produção, como na área comercial e, também, depois da integração entre as duas áreas, conforme relata o caso, a *unidade*, atingiu um nível melhor de desempenho das suas atividades, ou seja, *eficácia operacional*. Mas, como nos ensinou Porter (1999), eficácia operacional não é estratégia. Assim, baseando-nos na linha de pensamento estratégico apresentada no capítulo 1.13 desta dissertação, vamos analisar a orientação estratégica desenvolvida pelo gestor.

Ressalvando, que a incumbência do gestor era o desenvolvimento de uma unidade de negócios e não a decisão sobre se a “organização mãe” devia ou não desenvolver essa atividade, vamos começar esse estudo pela análise da atratividade do setor, na ocasião (anos 90), não com o intuito de aferi-la, mas, sim, de lançar as bases para análise da situação estratégica.

3.2.1. Atratividade do Setor

3.2.1.1. Características do Mercado

Produto – insumos metalúrgicos, comercializados como uma “commodity”.

Volume demandado – pequeno, cerca de 400 toneladas / mês.

Expectativa de crescimento – nenhuma.

Demanda dos clientes – preço baixo.

Insumos / suprimentos – altamente dependente de oligopólios que, por considerarem esse segmento de mercado pequeno, preferem nele atuar através de distribuidores.

Mudanças tecnológicas – nenhuma evolução prevista.

Mudanças nas regras do mercado – nenhuma prevista.

3.2.1.2. Características da estrutura setorial

Baseado nas cinco forças descritas por Porter (1986), destacamos:

Poder dos fornecedores – alto (conforme visto acima)

Produtos substitutos – presentes, outra tecnologia com a utilização de gases industriais.

Ameaça de novos entrantes – baixa, em função de ser um mercado pequeno e alta competitividade.

Poder dos compradores – alto

Rivalidade entre os competidores – alta, pois conforme relato, a demanda desse mercado é disputada por três “players” misturadores, por alguns distribuidores de produtos químicos que vendem as matérias primas para os clientes que se encarregam de misturá-las e por produtos importados. O modo de competição é, basicamente, pelo preço de venda (commodity), com alta disputa por “market share”, tendo em vista que o mercado é pequeno e que a escala de produção é fundamental para conseguir boas negociações com fornecedores e diminuição de custos operacionais, para melhoria da lucratividade.

3.2.2. Análise SWOT

Pontos Fortes – a *unidade* antes de ser transformada em unidade de negócios, já atuava nesse mercado, o que lhe conferia *tradição*, *conhecimento* e principalmente *boa participação (“market share”)*, cerca de 50%. Além disso, parte da sua produção era destinada a outras unidades de negócios da “organização mãe”, consumidoras do produto, o que lhe conferia *escala de produção*, para enfrentar o poder dos fornecedores e possivelmente um custo de produção inferior, decorrente de rateios de custos fixos.

Pontos Fracos – aparentemente, pode-se inferir do relato que a *unidade*, atuando com 32 colaboradores, apresentava uma estrutura de pessoal relativamente cara, e conforme o texto menciona, a imagem da “organização mãe”, caracterizada como um fornecedor de alto padrão de qualidade, associada à sua ideologia de busca por excelência em tudo o que faz, certamente, implicavam custos de produção mais altos, o que, por sua vez, determinava a necessidade de maior escala de produção, que, enfim, se traduz na busca por maior participação de mercado.

Ameaças – o poder dos compradores, que implicava briga de preços.

Oportunidades – sua liderança de vendas. A participação de mercado que a *unidade* já tinha no início da nova estruturação (cerca de 50%) era um fator de alavancagem para aumento de participação e, conseqüentemente, aumento de escala de produção, objetivos muito importantes de serem alcançados nesse mercado.

6.2.3 Analise VRIO

Analizando competências e recursos da *unidade*, conforme a estrutura **VRIO**, desenvolvida por Barney (2001), podemos inferir as seguintes relações entre os seus recursos e as respectivas implicações competitivas:

| RECURSO | Valioso? | Raro? | Imitação custosa? | Implicações competitivas |
|-----------------------------|-----------------|--------------|------------------------------|-------------------------------------|
| Qualidade do produto | SIM | SIM | NÃO | Vantagem competitiva temporária |
| Prazo de entrega | SIM | SIM | NÃO | Vantagem competitiva temporária |
| Preço praticado | SIM | NÃO | NÃO | Igualdade competitiva |
| Logística | SIM | SIM | NÃO | Vantagem competitiva temporária |
| Assistência técnica | SIM | SIM | NÃO | Vantagem competitiva temporária |

Conforme relato, a estratégia inicialmente adotada pelo gestor, ou seja, a *deliberada*, foi à busca da *liderança por custo*. Essa decisão justificava-se levando-se em consideração os fatos apresentados e as análises acima apresentadas, observarmos que se tratava de um mercado pequeno, classificado como “commodity”, sem nenhuma expectativa de crescimento, e cujo principal fator demandado pelos clientes era preço baixo. Acrescenta-se, também, o fato de que a estrutura setorial evidenciava o alto poder de negociação dos clientes em função das alternativas de suprimentos disponíveis, o poder de negociação dos fornecedores, e a possibilidade de

produtos substitutos que determinavam um limite, ou seja, um teto para a prática de preços de venda. Dessa forma, a escala de produção e, conseqüentemente, o ganho de “market share” eram extremamente importantes e quase vitais. Lembrando Rappaport (1999), e procurando associar táticas da estratégia com os geradores de valor, destacamos que a conquista de “market share” e, portanto, a maior escala de produção possibilitaria o incremento de alguns direcionadores de valor tais como: taxa de crescimento de vendas e margem de lucro. Esse último seria afetado positivamente tanto pela diminuição de custos fixos unitários, oriunda de um melhor rateio decorrente do aumento de escala de produção, como do aumento do poder de compra junto aos fornecedores, devido à possibilidade da negociação de um maior volume de insumos.

Entretanto, conforme relato do caso, a *liderança de custo* nunca foi alcançada. Essa constatação foi decorrente das interações com o mercado, que nas transações comerciais correntes evidenciavam que os concorrentes sempre podiam praticar preços de vendas menores, e a *unidade* se via em dificuldade de acompanhá-los. Uma explicação da situação pode ser apresentada a partir das observações de Porter (1999), sobre a necessidade do exercício de opções excludentes na escolha da estratégia. Conforme ele destaca a essência da estratégia é escolher o que não fazer. E, nesse sentido, a manutenção das capacidades e recursos apresentados no quadro **VRIO** acima, e decorrentes da estrutura e da cultura da organização, levavam a empresa à impossibilidade de sucesso da estratégia deliberada, qual seja, a *liderança de custo*.

Assim, interagindo com o mercado, conforme se relatou, o gestor observa que o desejo do cliente é na verdade comprar pelo menor custo, e não o menor preço. Explicando melhor, o desejo do cliente era buscar o menor custo operacional da sua instalação, o que implicava menor consumo dos insumos metalúrgicos, menor estoques desses produtos, etc, e isso era possível de ser obtido com os produtos da *unidade*. A qualidade dos produtos da *unidade*, acrescida da boa orientação sobre sua utilização, provida pela sua equipe de assistência técnica, a logística de entrega e o pronto atendimento aos clientes por ela proporcionado, implicavam menor custo operacional para os clientes e

conseqüentemente, uma maior geração de valor, quando comparados seus produtos com os da concorrência, o que justificava o pagamento de um “Premium Price” por seus produtos.

Conforme Mariotto (2003), da interação com o mercado emerge uma nova estratégia resultando na estratégia realizada a partir de 1992, com sua proposta de *diferenciação*, e que baseada nos conceitos de Levitt (1980), a respeito de produto ampliado, justifica o pagamento de um “Premium Price” da ordem de 15% em relação a media de preços praticada em 1991, vide gráfico do Índice Margem de Contribuição. Observa-se também, conforme gráficos, um expressivo aumento do volume das quantidades vendidas e receitas até o ano de 1996, justificando o sucesso da estratégia realizada.

Destaca-se, também nesse caso, uma oscilação grande no gráfico de índices de lucro líquido, devido tanto a fatores extras, não objeto desse estudo de caso, mas também devido a aumentos de custos fixos e despesas, conforme se pode observar no gráfico correspondente, advindos do custo de servir. Observa-se que, se no ano do início da nova estratégia (1992), tivesse sido realizada a sua avaliação, baseada nas previsões de fluxo de caixa e de geração de valor para o acionista, conforme explicou Rappaport (1999), mesmo se essa avaliação não mudasse a decisão de implantação da estratégia de *diferenciação*, os fluxos de caixa nela projetados serviriam de guia, ou melhor, de orientação para a sua gestão.

Pelos gráficos apresentados pode-se constatar, também, que, a partir do ano de 1996, o volume das quantidades vendidas, receitas e margem de contribuição começam a diminuir, indicando que os fatores que sustentavam a estratégia de diferenciação já não eram mais exclusivos da *unidade*, logo não havia mais diferenciação e, portanto a estratégia deveria ser repensada. Justifica-se dessa forma, o que é preconizado pela análise **VRIO**, de Barney (2001), na qual, qualidade de produto, prazo de entrega, logística e assistência técnica são recursos que apresentavam vantagem competitiva **temporária**.

4. Conclusões

Conclui-se, portanto, que a linha de pensamento estratégico, desenvolvida pela “costura” lógica e organizada de conceitos e temas desenvolvidos por autores renomados da matéria, pode ser utilizada como um caminho a ser seguido nos processos de formulação de estratégia ou de gestão de empresas, por conduzir, de forma estruturada, o pensamento do executivo, por ela responsável, no conhecimento do seu negócio. Apesar de sua abrangência, e do racionalismo proposto, essa linha de pensamento não é única, nem pretende ser conclusiva, uma vez que empirismo, criatividade, mudanças de paradigmas, sensibilidade para “decodificar” e entender eventos relativos ao negócio, e alta dose de ousadia para conviver com imprevistos, correr riscos e efetuar mudanças, deverão sempre estar presentes nessa atividade.

Destaco, como informação relevante, a constatação de que:

Efetivamente, a estratégia realizada é um misto da “estratégia deliberada” e da “estratégia emergente”, conforme preconizado por Mintzberg (1998) e Mariotto (2003).

A avaliação da estratégia, baseada nas previsões de fluxo de caixa e de geração de valor para o acionista, conforme observado por Rappaport (1999), é de suma importância, não só para tomada de decisão sobre a sua implantação, mas também para servir de ferramenta da sua gestão, entretanto a natureza reativa da estratégia efetivamente realizada pode inibir a sua prévia realização.

A condução da mudança organizacional para a implantação da estratégia será vital na determinação do seu sucesso. Lembrando que o “O” – organização da estrutura **VRIO** desenvolvida por Barney (2001), é que suportará a estratégia, será fundamental que as eventuais resistências à nova proposta sejam vencidas e que, efetivamente, seja conquistada a adesão de todos os envolvidos de forma a possibilitar sua atuação integrada, como a teia de interações prevista por Daft (1999) no seu conceito da “*organização que aprende*”. E nesse sentido, observo a importância de um sistema administrativo transparente associado a um sistema de informações integrado que, de forma

simples, apresente procedimentos de trabalho e metas de todos os envolvidos, além de um sistema de incentivos alinhado com a estratégia adotada.

A “monitoração” do mercado através de um sistema de informações não só possibilita o acompanhamento da estratégia e, conseqüentemente, a sua gestão, como também ajuda a identificar oportunidades de novos negócios.

5. Referencias Bibliográficas

BARNEY, J.B. *Going and sustaining competitive advantage* – 2nd ed., New Jersey, Prentice Hall, 2001.

DAFT, R.L. *Administração*, Rio de Janeiro, LTC - Livros Técnicos e Científicos Editores S.A., 1999.

DRUCKER, P.F. *Desafios gerenciais para o século XXI*, São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2001.

DRUCKER, P.F. *O melhor de Peter Drucker: a administração*, São Paulo, Nobel, 2002.

LEVITT, T. *A visão de Theodore Levitt*, HSM Management 39 julho – agosto 2003 – Dossiê.

MARIOTTO, F.L. *Mobilizando Estratégias Emergentes*, RAE – Revista de Administração de Empresas, volume 43 – número 2 – abril / maio / junho 2003, Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getulio Vargas.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. & LAMPER, J. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*, Porto Alegre, Bookman, 1998.

PORTER, M.E. *Competição = on Competition: Estratégias competitivas essenciais*, Rio de Janeiro, Campus, 1999.

PORTER, M.E. *Estratégia Competitiva: Técnicas de análise de Indústrias e de concorrência*, Rio de Janeiro, Campus, 1986.

RAPPAPORT, A. *Creating shareholder value: a guide for managers and investors*, New York, The Free Press, 1998.

SERRA, F.A.R.; TORRES, M.C.S. & TORRES, A.P. *Administração Estratégica: Conceitos, roteiro prático e casos*, Rio de Janeiro, Reichmann & Affonso Editores, 2003.

THOMPSON, A.A.J & STRICKLAND III, A.J. *Planejamento estratégico: Elaboração, implementação e execução*, São Paulo, Pioneira, 2000.