



ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DE DISTRIBUIÇÃO DE TERMOPLÁSTICOS: CASO FORTYMIL

Banca examinadora:

Professor Orientador: Luiz Carlos Di Serio

Professor: Henrique Luiz Corrêa

Professor: Luciel Henrique de Oliveira

✓

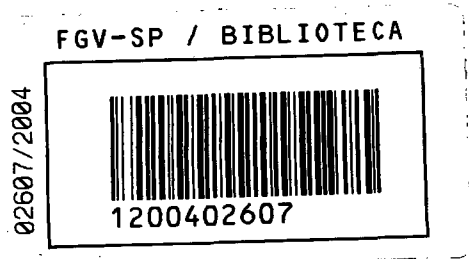
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RICARDO GUERREIRO MASON

**ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DE DISTRIBUIÇÃO DE
TERMOPLÁSTICOS: CASO FORTYMIL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado
Profissional da FGV/EAESP

Área de Concentração: Administração da
Produção e Operações Industriais para
obtenção de título de Mestre em Administração



SÃO PAULO

Setembro de 2003

MASON, Ricardo. ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DE DISTRIBUIÇÃO DE TERMOPLÁSTICOS: CASO FORTYMIL. São Paulo: EAESP/FGV, 2003. 119 p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da EAESP/FGV, Área de Concentração: Administração da Produção e Operações Industriais).

Resumo: Esta dissertação aborda o uso de diversos modelos estratégicos na competitividade da indústria de distribuição de termoplásticos adaptados às condições de trabalho da empresa Fortymil Indústria de Plásticos Ltda.

Palavras-chaves: Estratégia; Modelos de Competitividade; Distribuição de Termoplásticos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais pelas lições de vida sem as quais jamais teria chegado até aqui, pelos ensinamentos, carinho e suporte.

À minha futura esposa pelo apoio, compreensão, fonte de toda minha inspiração e que me dá razão para me tornar uma pessoa mais completa.

Ao meu orientador, Professor Di Serio, que me guiou com sua perseverança e desejo de realização.

E aos meus colegas de mestrado, que são parte integrante de tudo o que compõe as palavras aqui escritas e os ensinamentos por mim acumulados.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Contexto sócio-econômico	4
1.2 Definição do problema	5
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo Geral	6
1.3.2 Objetivos Específicos	7
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1 Visão, Missão e Pacote de Valor para o Cliente (Albrecht)	9
2.2 Estratégia Empresarial (Porter)	12
2.3 Inovação no Modelo de Negócio (Hamel)	22
2.4 Estratégia de Criação de Valor (Prahalad)	27
2.5 Conceito e Modelo de Verticalização Vs Horizontalização (Fine)	30
2.6 Impacto da TI no Modelo de Negócio (Venkatraman)	37
2.7 Estratégia de Operações: Análise dos Critérios Competitivos Ganhadores e Qualificadores	43
3. METODOLOGIA	55
3.1 Tipo de Pesquisa	56
3.2 Coleta de Dados	60
3.3 Análise dos Dados	65
4. ESTUDO DE CASO FORTYMIL	66
4.1 Cenário e análise atual do setor: o mercado brasileiro de distribuição de termoplásticos	67
4.2 Mercados Comoditizados	72
4.3 Cadeia de Serviços	73
4.4 Valor Percebido do Serviço no Mercado de Distribuição	75
4.5 Fator Humano	75
4.6 A Fortymil	78
4.6.1 O processo interno da empresa e suas práticas comerciais	83
5. ENTREVISTAS	90
6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DO CASO FRENTE AOS MODELOS TEÓRICOS	100
6.1 Visão, Missão e Pacote de Valor para o Cliente (Albrecht)	100
6.2 Estratégia Empresarial (Porter)	107
6.3 Inovação no Modelo de Negócio (Hamel)	121
6.4 Estratégia de Criação de Valor (Prahalad)	130

6.5 Conceito e Modelo de Verticalização Vs Horizontalização (Fine)	132
6.6 Impacto da TI no Modelo de Negócio (Venkatraman)	137
6.7 Estratégia de Operações: Análise dos Critérios Competitivos Ganhadores e Qualificadores	143
7. CONCLUSÃO	153
7.1 Gestão	155
7.2 Tecnologia	160
7.3 Pessoas	161
8. ANÁLISE CRÍTICA DA APLICABILIDADE E IMPLICAÇÕES PARA A EMPRESA E SEUS PROFISSIONAIS	168
9. ANÁLISE CRÍTICA DO TRABALHO	169
10. CONTRIBUIÇÕES PARA O PROFISSIONAL	171
11. FUTURAS PESQUISAS	171
ANEXOS	173
ANEXO I	173
ANEXO II	175
ANEXO III	177
ANEXO IV	179
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	181

FIGURAS

Figura 1 – Modelo Estratégico de Sucesso de Karl Albrecht	10
Figura 2 – O Modelo das Forças Competitivas de Porter	13
Figura 3 – Modelo das Vantagens Estratégicas de Porter	19
Figura 4 – O Processo de inovação de Hamel	23
Figura 5 – Modelo do Conceito de Negócio de Hamel	27
Figura 6 – Conceito de Gestão estratégica de Prahalad	29
Figura 7 – Modelo de Dinâmica de Mercado de Fine	32
Figura 8 – Modelo de Decisão de Fine: Foco – Arquitetura – Tecnologia	35
Figura 9 – Modelo dos Níveis de Transformação de Venkatraman	39
Figura 10 – Critérios Competitivos Ganhadores e Qualificadores	45
Figura 11 – Modelo de Objetivos de Desempenho em Manufaturas	47
Figura 12 – Modelo das Vantagens Competitivas de Slack	49
Figura 13 – Alteração do Pivô e Nível de Atuação da Empresa	50
Figura 14 – Escala de Importância dos Objetivos de Desempenho	51
Figura 15 – Escala de Benchmarking – Comparação com a concorrência	52
Figura 16 – Matriz de Importância Vs Desempenho	53
Figura 17 – Áreas de Decisões em Operações	55
Figura 18 – Cadeia de Valor da Indústria Petroquímica	68
Figura 19 – Os Links na Cadeia de Lucros e Serviços	74
Figura 20 – Cadeia de Valor da Fortymil	80
Figura 21 – Mapa dos Processos Internos da Fortymil	85
Figura 22 – Continuação do Mapa dos Processos Internos da Fortymil	86
Figura 23 – Modelo de Albrecht	101
Figura 24 – Modelo de Porter aplicado à Fortymil	108
Figura 25: Modelo de Porter para estratégia de diferenciação ou liderança em custos	115
Figura 26 – Processo de Inovação de Hamel	122
Figura 27 – O modelo de Hammel aplicado à Fortymil	129
Figura 28 – Conceito de Gestão Estratégica de Prahalad adaptado à Fortymil	131
Figura 29 – Modelo da Hélice Dupla de Fine	134
Figura 30 – Modelo de transformação de Venkatraman adaptado à Fortymil	142
Figura 31 - Matriz Importância VS. Desempenho	148
Figura 32 – Objetivos Estratégicos de Desempenho da Fortymil	150
Figura 33 - Dimensões do Planejamento Competitivo	155

QUADROS

Quadro1 – Função dos Respondentes	63
Quadro2 – Questionário com Clientes Ativos – Pergunta 1	103
Quadro3 – Questionário com Clientes Inativos – Pergunta 5	103
Quadro4 – Questionário com Funcionários – Pergunta 1	104
Quadro5 – Questionário com Funcionários – Pergunta 5	104
Quadro6 – Questionário com Funcionários – Pergunta 3	105
Quadro7 – Questionário com Clientes Ativos – Pergunta 3	106
Quadro8 – Questionário com Funcionários – Pergunta 13	110
Quadro9 – Questionário com Clientes Ativos – Pergunta 16	110
Quadro10 – Questionário com Clientes Inativos – Pergunta 20	111
Quadro11 – Questionário com Clientes Ativos – Pergunta 14	113
Quadro12 – Questionário com Clientes Inativos – Pergunta 18	113
Quadro13 – Questionário com Clientes Ativos – Pergunta 5	116
Quadro14 – Questionário com Clientes Ativos – Pergunta 8	116
Quadro15 – Questionário com Clientes Ativos – Pergunta 6	119
Quadro16 – Questionário com Clientes Inativos – Pergunta 10	119
Quadro17 – Questionário com Funcionários – Pergunta 9	120
Quadro18 – Questionário com Funcionários – Pergunta 11	124
Quadro19 – Questionário com Funcionários – Pergunta 4	126
Quadro20 – Questionário com Funcionários – Pergunta 18	138
Quadro21 – Questionário com Clientes Ativos – Pergunta 18	138
Quadro22 – Questionário com Clientes Inativos – Pergunta 21	140
Quadro23 – Questionário com Clientes Ativos – Pergunta 17	140
Quadro24 – Matriz Segmento de Mercado X Família de Produto	144
Quadro25 – Análise dos Critérios Relevantes Para os Clientes	146
Quadro26 – Análise do Desempenho da Concorrência	146
Quadro27 – Quadro de Foco das Operações Desejadas pelos Clientes	147
Quadro28 – Identificação dos Pivôs a Serem Trabalhados	151
Quadro29 – Tabela de Plano de Ações	152
Quadro30 – Metas Estratégias e Componentes Aplicáveis	166

LISTA DE TERMOS ESTRANGEIROS, SIGLAS E ABREVIações

ACR – Áreas chave de resultado

Benchmarking – processo de pesquisa, contínuo e sistemático, onde o administrador realiza comparações de processos e práticas de sua empresa com os de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas administrativas, para avaliar produtos, serviços e métodos de trabalho, com o propósito de aprimoramento organizacional, procurando a superioridade competitiva.

Core competence – combinação de tecnologias individuais e habilidades de uma empresa.

Driver – fato originário que motiva a realização de alguma ação.

ERP (Enterprise Resource Planning) - ferramenta de tecnologia de informação para integrar os processos empresariais e as atividades dos vários departamentos e ou empresas da cadeia produtiva.

Feed back – sistema de retorno das informações.

Free lancer - pessoas que trabalha por conta própria, prestando serviço independentes aos outros.

Insight – informação interna.

Just in Time – termo usado para indicar que um processo é capaz de responder instantaneamente à demanda, sem necessidade de qualquer estoque adicional, seja na expectativa de demanda futura, seja como resultado de ineficiência no processo.

PC (Personal Computer) - computador

P & D – Pesquisa e desenvolvimento

RH – Recursos humanos

TI – Tecnologia da informação

Trade-off – processo em que a escolha de um critério prejudica a atuação do outro.

Top-Down – desenvolvimento de cima para baixo.

1. INTRODUÇÃO

A indústria do plástico hoje está vivendo um período de maturidade, traduzido pela alta competitividade encontrada no setor, formado hoje por mais de sete mil empresas. Desta mesma forma, a parte da cadeia representada pelas empresas distribuidoras de resinas termoplásticas tem evidenciado estas pressões e a necessidade de atuar estrategicamente neste sentido.

A constante pressão exercida sobre as empresas, função do fator decisório imposto pelo mercado: a excelência em preço, é um fator de preocupação para a continuidade das atividades da grande maioria das empresas que o compõe, na medida em que outros aspectos se encontram hoje preteridos em função deste único fator.

Esta dissertação tem por base a utilização de diversos modelos de estratégia em conjunto com a análise da empresa e seu setor de atuação, complementados por uma série de pesquisas e entrevistas realizadas com a diretoria e funcionários da empresa, bem como com seus clientes, para explorar o momento hoje vivido por uma dessas distribuidoras, a Fortymil Indústria de Plásticos Ltda.

A metodologia utilizada foi a do estudo de caso único de caráter exploratório e revelador, com a análise de elementos qualitativos e quantitativos, onde foram estudados detalhes minuciosos do mundo natural, analisando as operações da citada empresa dentro do território nacional.

A dissertação é composta por onze capítulos em seu total. No primeiro capítulo estão dispostos a introdução, o contexto sócio-econômico, a definição do problema e os objetivos gerais e específicos deste trabalho, onde foi analisado um modesto panorama das condições sócio-econômicas atuais e colocado o dilema a ser resolvido com a efetuação desta tese de mestrado.

Na sequência tem-se um detalhamento de todo referencial teórico onde foram abordando os conceitos desenvolvidos pelos principais pesquisadores de modelos estratégicos que envolvem as decisões relacionadas à Tecnologia da Informação, Automação e Gestão de Relacionamentos com clientes. Foi utilizada uma revisão bibliográfica de livros, artigos e pesquisas realizadas pelos principais autores da área.

O terceiro capítulo do trabalho demonstra a metodologia utilizada para a realização do mesmo. Evidenciando o tipo de pesquisa realizada, o processo de coleta de dados, demonstrando a utilização dos conceitos estudados, a série de entrevistas e questionários propostos com o intuito de dar embasamento sólido às realidades discutidas e a forma de análise do estudo de caso. Contempla também a forma de análise destes dados.

No quarto capítulo tem-se a execução do estudo de caso, evidenciando diversos pontos chaves do caso a serem avaliados, entre eles uma análise detalhada do cenário e do setor de distribuição de termoplásticos. É realizada uma explanação sobre mercados comoditizados, cadeia de serviços, valores percebidos pelo mercado e sua

relação com o fator humano. Em continuidade ao estudo de caso temos uma descrição mais detalhada da empresa e depois de seus processos.

No quinto capítulo é descrita a entrevista realizada com a Alta Direção da Fortymil, mesclando a resposta entre os três entrevistados, contemplando assim a visão que os mesmos tem da organização e os caminhos a serem perseguidos.

O sexto capítulo é composto pela utilização dos modelos de competitividade através da empresa citada, onde os mesmos são analisados em conjunto com os aspectos da empresa e quando possível do mercado em questão, relacionando a análise às pesquisas e entrevistas realizadas.

Na sétima parte é apresentada a conclusão extraída do caso, bem como os pontos principais a serem implementados em uma estratégia conjunta de todos os modelos estudados focados nas dimensões da gestão, tecnologia e pessoas. São definidos neste capítulo os elementos específicos a serem aplicados formulando uma resposta à definição do problema definido no item 1.2.

O oitavo capítulo traz a análise crítica da aplicabilidade e as implicações da mesma para a empresa e seus profissionais demonstrando como se dará o processo de realização da estratégia formulada.

No nono capítulo é colocada a análise crítica do trabalho, realizando um balanço geral que abrange as limitações do trabalho, as dificuldades encontradas e os itens que ficaram de fora de seu escopo.

No décimo capítulo temos as sugestões a futuras pesquisas sendo seguido pelo capítulo com as referências bibliográficas.

1.1 Contexto Sócio-Econômico

É um momento muito delicado para todo o cenário mundial. A crise gerada após o ataque de 11 de Setembro de 2001 às Torres Gêmeas e ao Pentágono nos Estados Unidos ainda permanece e seus sintomas são evidenciados em todo o mundo. O fortalecimento da Comunidade Européia também influencia o panorama atual, onde com uma moeda supervalorizada, sua economia baseada na exportação também se demonstra em crise.

O Brasil, que vem amadurecendo através dos anos após sua abertura econômica, está hoje se mostrando bastante afetado com esse cenário. A indústria brasileira tem sofrido com a banalização de seus produtos através de um processo de intensificação de concorrência interna que tem levado a comoditização não só dos insumos, mas também dos produtos acabados.

Os juros bancários se mostram impraticáveis quando do ponto de vista industrial, tornando o financiamento da indústria pelos bancos o início de um caminho sem volta, a perda do controle total.

Nesse cenário aparentemente caótico se encontram as empresas de distribuição de termoplásticos, e entre elas a Fortymil, empresa foco do caso deste trabalho, que já foi líder em seu mercado há 10 anos atrás e hoje busca sua sobrevivência neste meio altamente competitivo.

1.2 Definição do Problema

Segundo Richardson (1999), um pesquisador, através da utilização do método científico, deve-se realizar uma pergunta baseando-se na observação de um determinado fenômeno, podendo às vezes a pergunta escolhida ser utilizada para resolver um problema específico.

A Fortymil é hoje uma entre tantas outras empresas que atuam no setor de distribuição de polímeros (Polietileno de Alta e Baixa Densidade, Polietileno Linear, Polipropileno e Poliestireno). O mercado se banalizou e o aspecto preço tornou-se o objeto de único interesse dos clientes.

O mercado antes tido como um dos principais pólos de crescimento do país hoje é reflexo do altíssimo risco representado pelo seu portfólio de clientes, onde as pequenas

e médias empresas, principal foco de atuação dos distribuidores estão passando por contínua dificuldade.

O modelo de trabalho baseado em preço, porém não pode ser colocado como forma única em atender o mercado, e deve ser encarado como o problema específico a ser solucionado com este trabalho. Assim, seguem as perguntas que servirão como base para a resolução do problema acima descrito:

É possível superar este modelo baseado unicamente em preço? O que pode a empresa fazer para desenvolver um ciclo de criação de modelo inovador que possa garantir a perpetuidade do negócio de distribuição de termoplásticos da Fortymil, eliminando o modelo baseado unicamente em preço e levando em conta a constante mudança das necessidades dos clientes?

1.3 Objetivos

Para Richardson (1999), os objetivos gerais e específicos devem ser extraídos diretamente dos problemas levantados pela pergunta realizada no tópico anterior.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral define, segundo Richardson (1999) o que se pretende alcançar com a realização do trabalho.

O objetivo geral deste trabalho consiste em investigar, através da metodologia de estudo de caso e de diversos conceitos e modelos de estratégia, uma estratégia que possa garantir a Fortymil uma continuidade de suas atividades no longo prazo, levando à realização de um plano de ação estruturado com base no estudo realizado, de forma que uma vez colocado em prática na empresa, possa vir a superar os momentos de dificuldade, podendo assim levar a Fortymil a desfrutar dos momentos de estabilização de mercado, superando assim, se verificado possível, o paradigma do preço.

Esse plano de ação deverá desenvolver uma série de ações estratégicas específicas para a empresa, com base no conteúdo analisado, abrangendo o mercado, a empresa e os modelos de estratégia, devendo satisfazer a necessidade de criação de modelo de atuação diferenciada.

Através da efetivação deste plano de ação a empresa deverá estar capacitada a competir e se sobressair em seu mercado de atuação, estabelecendo uma metodologia contínua de criação de modelo de inovação que permita a ela desfrutar de uma posição privilegiada de modo ininterrupto.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos segundo Richardson (1999), definem as etapas a serem cumpridas para a realização do objetivo geral.

Os objetivos específicos deste trabalho consistem em:

- Analisar diversos conceitos e modelos de estratégia publicados em livros, artigos e pesquisas realizadas pelos principais autores da área.

- Coletar os dados a serem analisados em conjunto com os modelos e conceitos. Esses dados deverão abranger opiniões da Direção da empresa, seus empregados e principalmente seus clientes.

- Analisar o perfil da empresa estudada, bem como seu mercado e particularidades.

- Verificar a relação entre os dados coletados nas pesquisas, o perfil da empresa e os modelos de estratégia.

- Formular um plano de ação com base na análise realizada e formatar a metodologia para uma contínua formatação de modelo de inovação.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo estaremos analisando diversos tipos de conceitos e modelos das áreas de estratégia e competição, de modo a verificar suas relações com o aspecto do preço praticado no mercado quando possível e a determinar sua aplicabilidade na estratégia geral da Fortymil.

2.1 Visão, Missão e Pacote de Valor para o Cliente (Albrecht)

No modelo de Karl Albrecht (1994), que abrange aspectos voltados para a administração das pessoas, temos por visão o resultado de um processo de raciocínio exploratório chamado de projeção futura. Muitos dos problemas enfrentados hoje na empresa, segundo ele, são frutos da própria desorientação nela gerada, onde as pessoas da organização não possuem uma visão do futuro, ou mais especificamente, um propósito a ser atingido por todos colaboradores. Assim, para garantir o sucesso de longo prazo, a empresa deve descobrir os novos fundamentos do sucesso, sempre que forem atingidas por novas "ondas de choque". As ondas de choque são uma metáfora utilizada por Albrecht (1994) para indicar as grandes mudanças econômicas, sociais, tecnológicas e políticas ocorridas no ambiente competitivo.

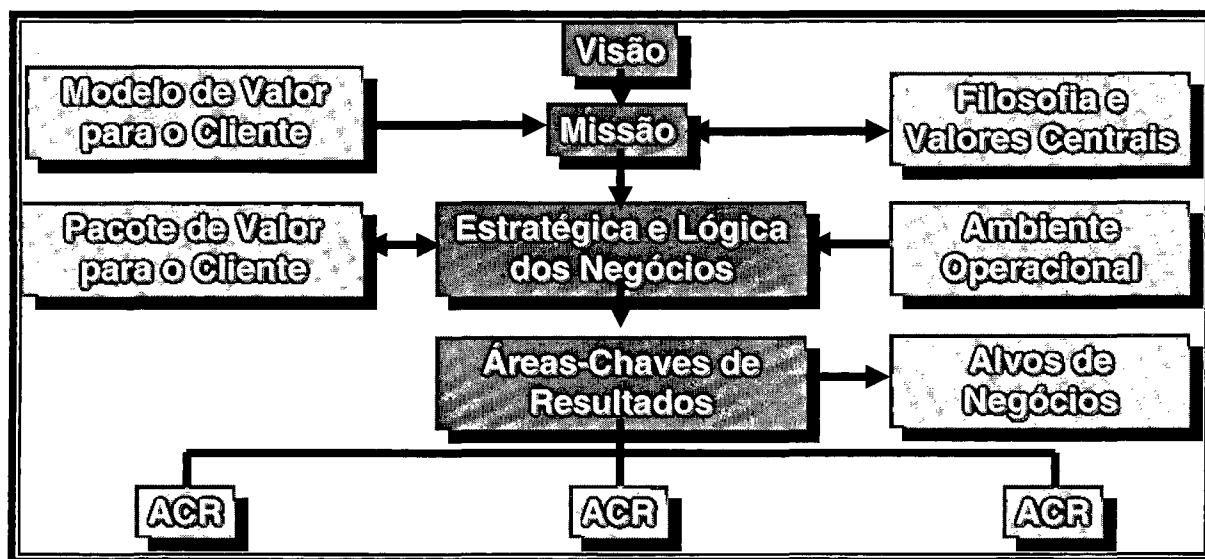
Segundo Albrecht (1994) o ponto fundamental para a existência e sucesso de uma empresa é colocação de sua visão de forma clara e bem definida, exemplificando a sua razão de existir. Esta visão é a arma capaz de direcionar, motivar e impulsionar a empresa rumo ao sucesso. O líder, que no caso pode ser o corpo diretor de uma empresa e não apenas uma pessoa, é o responsável por gerar a visão e compartilhar a mesma com as pessoas, ajudando-as a compreender a visão, acreditar nela e incorporar os conceitos necessários para realizá-la.

Cabe ao líder, ou conjunto deles, traduzir a visão em um conjunto de palavras e idéias práticas de modo a facilitar sua compreensão por parte de seus subordinados. Para isso é necessária a utilização segundo Albrecht (1994) de um conjunto de

conceitos que expresse todos os elementos críticos de estruturação do modelo estratégico de sucesso.

Abaixo temos a figura que representa segundo Albrecht (1994) o modelo ideal por onde a visão dá início a um modelo estratégico de sucesso, amarrando etapas importantes na definição da estratégia como sua disseminação na organização e a forma de se obter o comprometimento de todos na perseguição das metas. O Modelo Estratégico de Sucesso, que visa estruturar o sentido e a direção da empresa em cinco diferentes níveis, se inicia no nível mais abstrato (visão da empresa), indo até o nível de metas críticas orientado para a ação no curto prazo.

Figura 1 – Modelo Estratégico de Sucesso de Karl Albrecht



Fonte: Di Serio (2001)

Explicando a figura de forma bastante simplificada através da expressão do modelo em cinco diferentes níveis, temos no primeiro nível, a determinação da visão da empresa como já mencionado acima.

No segundo nível, é traçada a missão da empresa, que se traduz pela forma simplificada e objetiva de como a empresa deve fazer negócios, como os clientes terão suas necessidades atendidas e como a visão será então alcançada. Para delinear a missão da empresa, é necessário, entretanto possuir o modelo de valor para o cliente, composto de fatores críticos que traduzem o que realmente gera valor para o mesmo, e quais valores centrais devem estar em evidência para que o foco da empresa seja a ele dirigido, podendo assim se efetivar o cumprimento da missão.

No próximo nível tem-se a definição do pacote de valor do cliente (dimensões ambiental, sensorial, interpessoal, procedimentos, entrega, informação e financeira), colocando como pontos básicos uma definição da missão em conjunto com a estratégia e lógica dos negócios (premissas de ação sobre lógica do cliente, do produto, da economia e da estrutura), adicionados ao ambiente operacional vivido pela empresa (clientes, concorrência, economia, tecnologia, sociologia, política, jurídica, física).

No quarto nível do modelo, tem-se então a colocação em prática dos aspectos táticos e operacionais, definindo-se quais são os alvos de negócio e áreas de resultado a serem trabalhadas (ACRs). Incluem desde ações internas como externas, podendo abranger aspectos como marca, parcerias, desenvolvimento de produtos, aplicação de

tecnologia e outros pontos críticos que contribuam para a realização da missão e superação dos alvos de negócio.

Uma vez definidas as ACRs, teremos o impulsionamento dos resultados por metas de fácil adaptação, redirecionando o foco da empresa para novas soluções que se façam necessárias frente a novos desafios.

O modelo de Albrecht (1994), tem como ponto chave, as pessoas, tanto da própria empresa como do mercado a quem ela serve. O autor ainda se mostra enfático na relação energia resultado, onde quanto maior o esforço colocado na criação de um novo modelo de negócio, mais efetiva se mostrará a estratégia elaborada, obtendo-se assim melhores resultados.

2.2 Estratégia Empresarial (Porter)

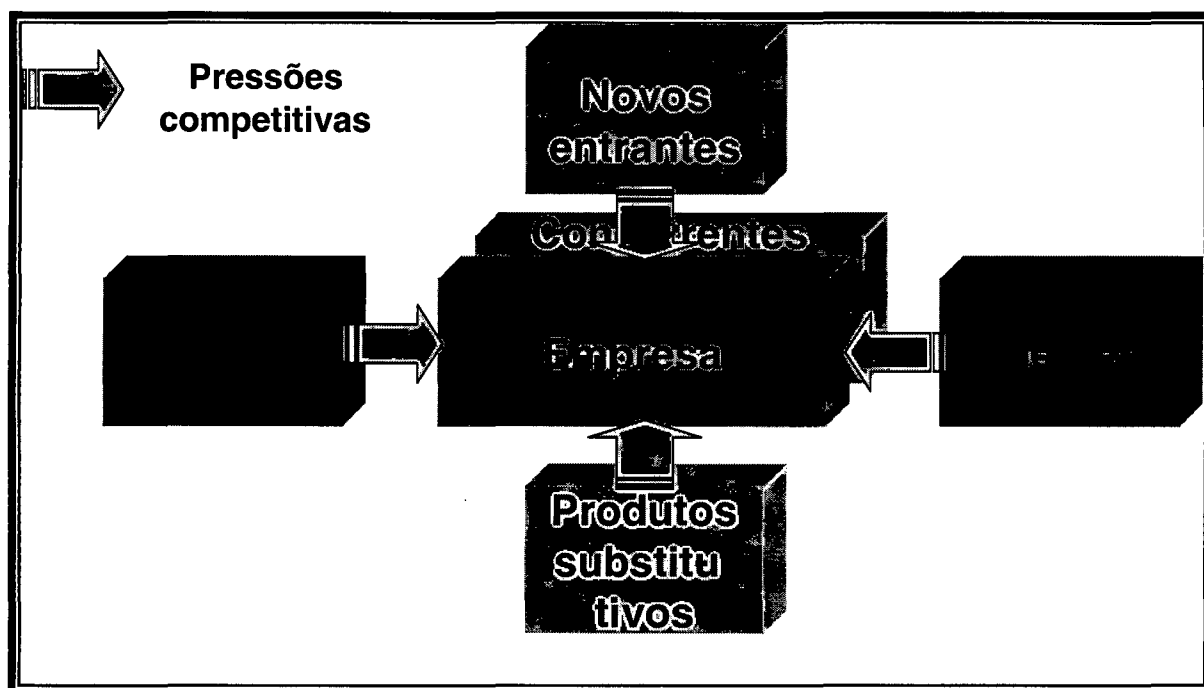
Quando se trata do assunto estratégia, nenhum outro nome é mais citado do que o de Michael Porter (1986). Seus modelos traçados desde meados dos anos 80 são até hoje utilizados a exaustão por centenas de empresas mundo afora. Segundo Porter (1986), a essência da estratégia está em lidar com a competição, e isso nada tem a haver com coincidência ou aleatoriedade da sorte.

O modelo das forças competitivas de Porter (1986) implica na utilização de uma estrutura de cinco forças, enfrentadas segundo ele constantemente pelas companhias, definindo a estrutura básica da concorrência enfrentada por ela mesma. São elas: o

poder de negociação dos fornecedores e compradores existentes, a ameaça de produtos substitutos e de novos participantes, e a intensidade da rivalidade existente.

Na figura abaixo temos o esquema de interação das cinco forças competitivas de Porter (1986).

Figura 2 – O Modelo das Forças Competitivas de Porter



Fonte: Di Serio(2001)

Analisadas as cinco forças competitivas de Porter (1986) separadamente, tem-se que os novos entrantes se caracterizam por indústrias que podem trazer novas competências, recursos substanciais e a intenção de obter participação de mercado. Porém a gravidade da situação se dá em função do fator barreira de entrada e da reação dos concorrentes já estabelecidos neste mercado. Porter (1986) coloca que

algumas das principais barreiras de entrada em uma determinada indústria é a economia de escala necessária para entrar no ambiente competitivo. Essa escala pode ser determinada tanto no aspecto produtivo como nas áreas de pesquisa de marketing, canal de distribuição, gama de serviços oferecidos, tamanho da força de vendas e mais diversos aspectos que possam ser influenciadores do negócio.

Outro fator citado por Porter (1986) é a diferenciação do produto, onde no caso de existir uma marca já preferida pelo público consumidor, poderá ser imposta a condição de ter de se gastar uma enorme quantia em dinheiro para se promover o produto inicialmente a fim de se quebrar esta barreira.

Dependendo da atividade a se ingressar, o capital inicial necessário pode se traduzir em uma enorme barreira ao investidor, principalmente em caso de retorno duvidoso.

Outra barreira citada pelo autor são as desvantagens de não ser o primeiro a entrar neste mercado, onde se estará competindo com empresas estabelecidas, que já estão bem mais adiante na sua curva de aprendizagem, podendo possuir uma vantajosa economia de escala.

O acesso aos canais de distribuição é um outro fator de enorme importância quando se trata de barreiras de entrada. Uma vez que certos canais já estejam comprometidos com as empresas já existentes, fica muito difícil de se abrir novas frentes para a distribuição de um novo produto.

Finalmente Porter (1986) coloca as barreiras governamentais como fator limitante de entrada em uma indústria, onde o governo pode agir de forma a controlar o acesso a certas matérias-primas e obrigatoriedade ao cumprimento de certas normas ambientais.

Analisado outro vetor do modelo de Porter (1986), tem-se a rivalidade entre os concorrentes, que se dá através do processo de diferenciação entre eles, fazendo com que um se sinta pressionado a melhorar sua situação no mercado.

Entre os fatores mencionados pelo autor que se relacionam a este aspecto pode-se citar o elevado número de concorrentes que faz com que alguns ajam sem serem notados ou o pequeno número deles, fazendo fácil a distinção do líder ou líderes, podendo controlar a indústria pela liderança em preço, por exemplo.

O crescimento lento da indústria é um outro fator a ser observado dentro da rivalidade de mercado, podendo fazer com que as empresas se descapitalizem buscando um crescimento muito acima da taxa de mercado, dada uma concorrência acirrada.

Custos fixos ou de armazenamento altos criam pressões no sentido de que as empresas tenham que satisfazer a capacidade total de sua produção, o que leva a uma escalada pelas reduções de preços em caso de excesso de capacidade, de acordo com a curva de oferta e demanda.

A ausência de diferenciação ou custos de mudança, outro fator presente no aspecto da rivalidade entre empresas, ocorre quando o produto ou o serviço é percebido como um artigo de primeira necessidade pelo comprador, e tem sua escolha baseada principalmente no preço e no serviço praticado, resultando em uma concorrência intensa em relação a preços e serviços.

Dada a concorrência quando indústrias que tem sua economia baseada na economia de escala, determina-se que a capacidade deve ser aumentada em grandes incrementos. Assim, os acréscimos de capacidade rompem o equilíbrio de oferta e procura da indústria e levam a períodos de excesso de oferta e super capacidade de produção, ocasionando cortes nos preços.

Outro aspecto da concorrência estudada por Porter (1986) é o fato dos concorrentes serem divergentes, onde os rivais podem divergir quanto a estratégias, origens, personalidades e relacionamentos com relação a suas matrizes e ter objetivos e estratégias diferentes sobre como competir, porém podendo se chocar continuamente ao longo do processo.

Porter (1986) abrange também a concorrência entre empresas, e seus grandes interesses estratégicos, onde empresas expansionistas, além de diversificadas, podem considerar muito importante alcançar sucesso em determinada indústria através da globalização, com objetivos não só de serem diferentes, mas também de serem desestabilizadoras, uma vez que estão potencialmente inclinadas a sacrificar a lucratividade no processo.

Por último têm-se as elevadas barreiras de saída, traduzidas através de fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as companhias competindo mesmo que estejam obtendo baixos retornos, ou até negativos, sobre seus investimentos. As principais barreiras de saída citada por Porter (1986) são: os ativos especializados, os custos fixos de saída, as inter-relações estratégicas, as barreiras emocionais e as restrições de ordem governamental e social.

Uma terceira força competitiva que participa do modelo de Porter (1986), são os produtos substitutos, uma vez que eles podem influenciar negativamente o potencial de crescimento de uma indústria, além de afetar seus lucros. Assim, produtos substitutos podem reduzir o tempo de ganho de um produto, reduzindo o período em que ele gozaria de lucro. Porter (1986) cita que os produtos que devem estar mais atentos à aparição de substitutos são aqueles com espaço para melhora na relação custo benefício e aqueles que realizam altíssimos lucros.

O poder de negociação dos compradores é um outro vetor analisado pelo autor em seu modelo. Os compradores podem forçar os preços pra baixo, barganhar melhor qualidade e serviços e jogar os concorrentes uns contra os outros às custas da rentabilidade total da indústria. Segundo Porter (1986), o poder dos compradores é aumentado quando ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor ou quando os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras, sendo esses produtos padronizados ou não diferenciados, não dependendo de um só fornecedor e enfrentando poucos custos de mudança. Outros fatores também influenciam o poder

de negociação dos compradores, relacionados à situação onde o comprador é muito bem informado e quando ele tem a possibilidade de integrar a cadeia para trás, tornando-se assim independente do fornecedor.

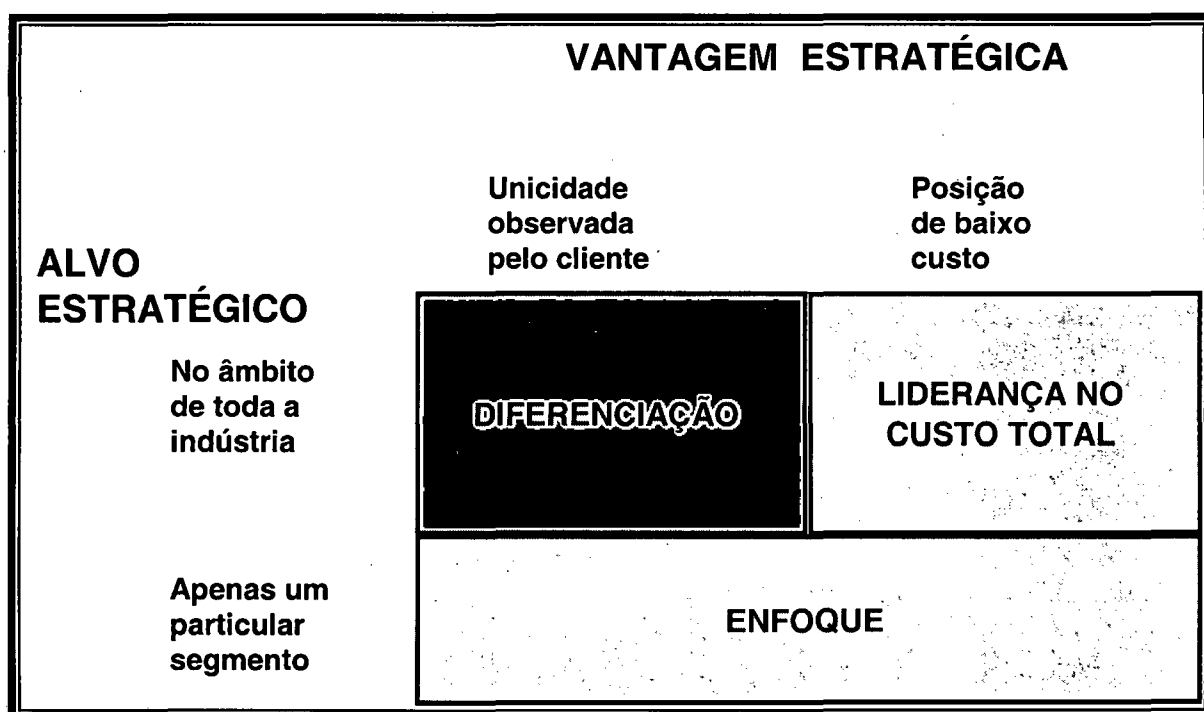
O quinto poder do modelo de Porter (1986) é descrito como o poder de negociação dos fornecedores, onde os mesmos podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria aumentando preços ou reduzindo a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Desta maneira, segundo Porter (1986), os fornecedores poderosos podem baixar a rentabilidade de uma indústria que seja incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. Os fornecedores são poderosos nos casos em que a indústria é dominada por poucas companhias, podendo se caracterizar até a formação de Cartéis, estando mais concentrado do que a indústria para a qual vende. O fato de não possuir produtos substitutos na venda para a indústria também garante ao fornecedor grande poder de barganha. O poder dos fornecedores é aumentado também quando a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor e quando o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador.

Concluindo, no intuito de se montar uma estratégia, o modelo desenvolvido por Porter (1986), ajuda a entender quais as forças atuantes no mercado e qual a melhor forma de atuar dentro do mesmo.

Para exemplificar essas formas de atuação, Porter (1986) desenvolveu um outro modelo denominado de modelo das vantagens estratégicas de Porter (1986),

demonstrado abaixo, e que uma vez adotado, demanda uma série de recursos e habilidades da empresa, de forma que os arranjos organizacionais suportem o caminho a se percorrido.

Figura 3 – Modelo das Vantagens Estratégicas de Porter



Fonte: Di Serio (2001)

O modelo das vantagens estratégicas, reflete as três estratégias genéricas internamente consistentes, que podem ser utilizadas isoladamente ou de forma combinada, demonstradas por Porter (1986), para criar uma posição defensável de longo prazo e superar os concorrentes em uma determinada indústria.

A estratégia, com liderança no custo total, adotada comumente nos anos 70, consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de medidas

funcionais que levem a empresa a atingir tal objetivo. Ela exige da empresa uma agressividade em relação à escala operacional, que leva a reduções de custo, obrigando a empresa a perseguir essas reduções de forma rigorosa, agindo da mesma forma em relação às despesas gerais. Torna-se também necessário uma minimização de gastos em áreas como P & D, assistência técnica, força de vendas, publicidade, etc...

Essa estratégia traz entre outros resultados, retornos acima da média na indústria de atuação, promovendo uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, fazendo com que a empresa que a pratique ainda obtenha retornos enquanto seus concorrentes consomem seus lucros no processo de competição. A posição de baixo custo, também defende a empresa contra compradores com alto poder de barganha, uma vez que os mesmos somente podem exercer seu poder para abaixar os preços aos níveis do concorrente mais eficiente.

Contra os fornecedores, a estratégia de baixo custo traz uma maior flexibilidade ao se lidar com um aumento no custo dos insumos, formando também uma barreira de entrada em termos de economia de escala e vantagens de custos. O fator custo também leva uma vantagem à empresa que o possui, gerando uma barreira de entrada aos produtos substitutos existentes em sua indústria.

Desta forma, é demonstrado por Porter (1986), que a vantagem competitiva baseada em custo, completa um ciclo de defesa contra as suas cinco forças competitivas. Porém é necessário citar que o passo inicial desta estratégia pode

acarretar na necessidade de altos investimentos iniciais e fixação de preço agressiva, que por sua vez pode trazer grandes prejuízos à empresa em um primeiro momento, até que ela possua uma parcela significativa de mercado e conseqüentemente um maior poder de negociação em suas compras.

A segunda estratégia citada por Porter (1986) é a da diferenciação, onde é criado algo de único em todo o âmbito de atuação de uma empresa. Essa diferenciação pode se dar em diversas dimensões, seja ela a de um produto inovador, um serviço sob encomenda ou até mesmo da marca de um determinado produto. Se alcançada, trata-se de uma estratégia viável para se obter retornos acima da média em uma indústria, porque cria uma sólida posição de defesa em relação às cinco forças competitivas. Essa posição se baseia na lealdade de seu consumidor, grande barreira de entrada para concorrentes, na facilidade de se lidar com fornecedores em função de suas margens elevadas, e também na posição em relação a produtos substitutos, onde se estará muito mais protegido do que seus concorrentes.

A posição de vantagem em diferenciação cria um “trade-off” inicial com a excelência em custo, exigindo um certo investimento inicial para criá-la, porém nada impede que ela seja compatível com custos reduzidos e preços comparáveis aos da concorrência se planejado para tal.

Como última estratégia genérica tem-se o enfoque, abrangendo um determinado grupo de compradores, linha de produto ou espaço geográfico. Para isto, não existe uma única política a ser praticada, mas sim, aquela que atenda às necessidades do

determinado segmento. A premissa desta estratégia determina que é possível se atender um alvo estratégico estreito de forma mais eficiente do que os concorrentes que competem de forma mais ampla.

Atingindo seu objetivo, a empresa também pode obter um retorno em seu negócio acima da média de sua indústria, praticando uma posição de baixo custo, atuação em nichos, alta diferenciação ou todas em conjunto, se auto-proporcionando, como nos casos acima uma forte defesa às forças competitivas.

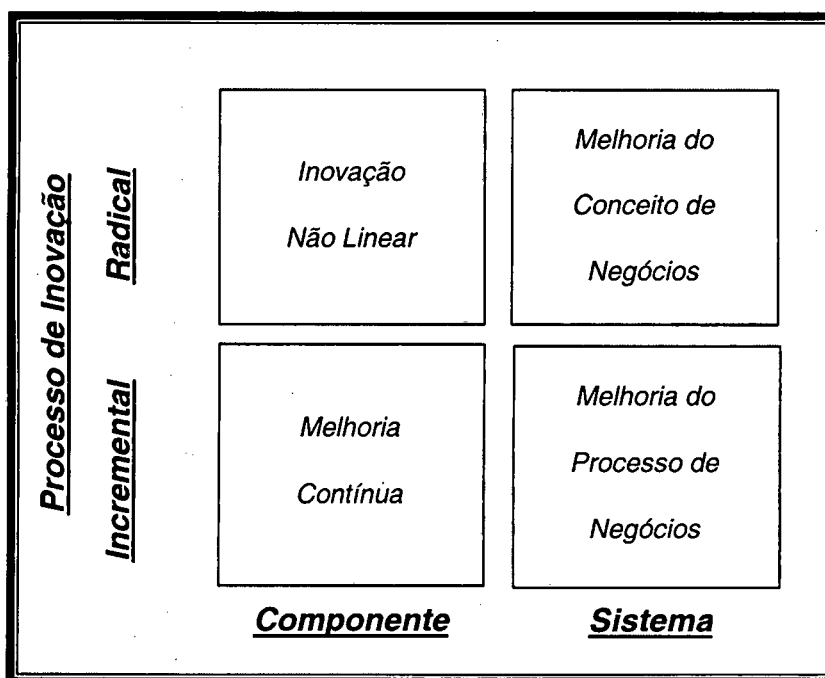
2.3 Inovação no Modelo de Negócio (Hamel)

Segundo Hamel (2000), o modelo estratégico de negócios que se aplica à nova economia está ligado ao fato de que o produto não é mais o objeto de principal preocupação de uma organização, mas sim o modelo de negócios que ela apresenta. Assim, a inovação do conceito de negócio está na capacidade de imaginar formas diferentes, capazes de gerar novas riquezas e substituindo os modelos praticados pelos concorrentes e suas atuais demandas.

Hamel (2000) adiciona um novo item à ordem dos gerenciadores de negócio e destaca que para estar à frente da revolução é preciso desenvolver a capacidade instintiva de raciocinar sobre os modelos de negócio na sua totalidade, buscando a criação de valor de forma não-linear. A intuição passa a ser arma poderosa no trajeto dos negócios, podendo obter resultados antes somente previstos através de modelos esquemáticos. A evolução demonstrada por Hamel (2000), é um processo não-linear,

como demonstra a figura abaixo, melhorando não os processos, melhorados através da evolução linear, mas o conceito do próprio negócio.

Figura 4 – O Processo de inovação de Hamel



Fonte: Adaptado de Hamel (2000)

O conceito de modelo de negócio apresentado por Hamel (2000), evidenciado pela próxima figura, apresenta quatro blocos principais: estratégia essencial, recursos estratégicos, interface com o cliente e rede de valor. Como elo de ligação entre os componentes foram determinadas pontes. Entre estas pontes encontramos, por exemplo, os benefícios para os clientes, que funcionam como elo entre a interface com o cliente e a estratégia essencial. A configuração, é a interface entre a estratégia essencial e os recursos estratégicos, e por último, as fronteiras da empresa representa o papel de ponte entre os recursos estratégicos e a rede de valor.

Existem ainda quatro pilares do modelo que definem o seu potencial de lucro: eficiência, exclusividade, compatibilidade e os impulsores de lucro.

Para Hamel (2000), o ponto inicial do conceito de negócios de uma empresa parte da existência da estratégia essencial, onde está incluído o modelo de negócio, os escopos de produto e de mercado e a base de diferenciação de toda estratégia. Com isso, toda a vantagem sustentável que uma empresa possa possuir, está baseada nos recursos estratégicos específicos desta empresa, compostos das competências essenciais, que são os conhecimentos e habilidades exclusivas, dos ativos estratégicos, representados pelas informações de clientes, dos padrões e patentes obtidas e finalmente de seus processos essenciais, que incluem todos procedimentos adotados pela empresa pertinentes somente a ela.

A configuração do negócio é a ponte que interliga a estratégia gerencial e os recursos estratégicos, definindo de qual forma os ativos, conhecimentos, habilidades e processos serão geridos, combinados e inter-relacionados no intuito de agregar o devido valor à estratégia elaborada.

Analisando outro componente do negócio, tem-se a interface com o cliente, formada por outros elementos como: efetivação e suporte, a maneira com que a empresa atinge seu mercado alvo, informação e “insight”, representados pelas informações obtidas junto aos clientes e que ajudam no processo de fidelização, dinâmica do relacionamento, baseado no reconhecimento da estrutura emocional da ligação

fornecedor – cliente e na utilização desta base para obter vantagem competitiva e estrutura de preços, definindo o que se pode cobrar dos clientes em função da oportunidade de inovar no conceito de negócios.

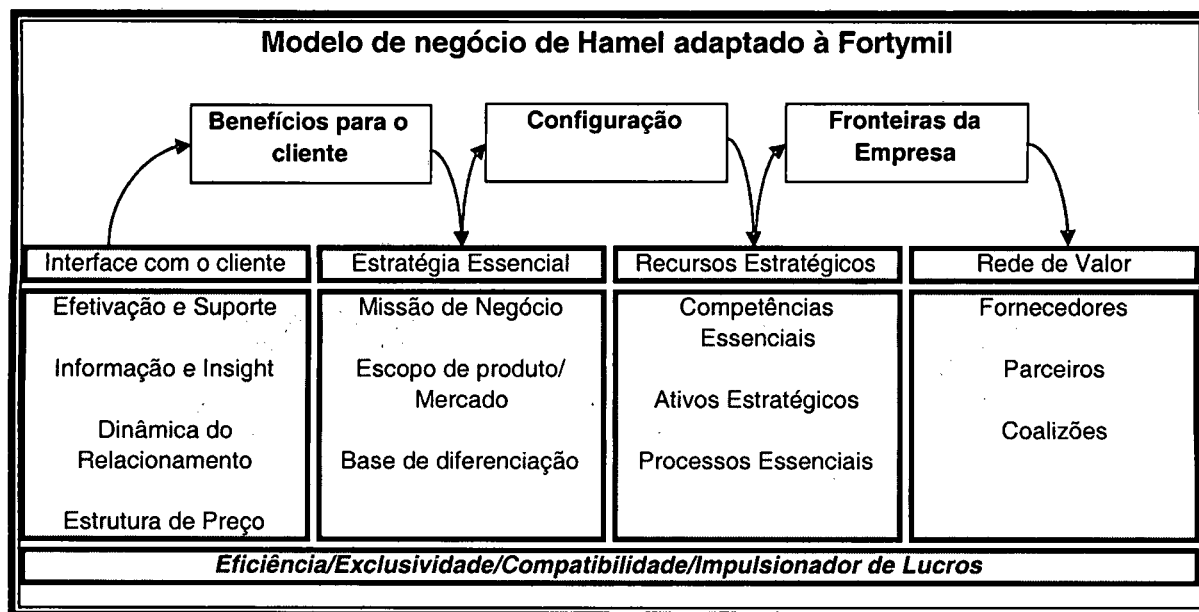
O pacote de benefícios oferecidos ao cliente é a ponte entre a interface com o cliente e a estratégia essencial, criada através da percepção do cliente sobre o valor agregado, e disponibilizada através das decisões estratégicas. Através desta ligação é possível monitorar os aspectos de benefício percebido pelo cliente, suas reais necessidades, bem como descobrir a melhor forma de se antecipar em relação aos seus concorrentes, obtendo assim a vantagem competitiva. Esse elo pode ser comparado pacote de valor de Albrecht (1994), onde a intenção é absorver do cliente suas reais necessidades que servirão de base para a formulação da estratégia.

O último componente do modelo de Hamel (2000) é a rede de valor, demonstrada pelo ambiente que envolve a empresa. A rede de valor age complementando ou ampliando o negócio da empresa, constituindo fonte essencial de inovação do conceito do negócio. Esta rede de valor é formatada pela existência dos fornecedores, todos aqueles que contribuem com insumos para o montante do produto final, parceiros, também tidos como fornecedores críticos para o sucesso do projeto, cujo relacionamento pode ser o foco da interação e pela coalizão, onde devido a altos riscos conectados a alta necessidade de investimento são formatados grupos que suprem a necessidade antes individual do projeto.

A ponte entre os recursos estratégicos e a rede de valor é dada pelas fronteiras da empresa, sendo demarcada pelo que a empresa faz e transfere para rede de valor, ou seja, o que ela prefere fazer internamente ou terceirizar, podendo assim, agir como grande impulsionador na inovação e na redefinição do conceito de negócios.

Segundo Hamel (2.000) o potencial de riqueza do modelo de negócio é dado pela sua extensão como um meio eficiente de obter um benefício percebido pelos clientes que excedam os custos de produção, demonstrando a exclusividade do modelo na rede de valor, fugindo da mesmice dos modelos de negócio, incentivando o grau de compatibilidade entre os elementos do negócio e estendendo o perfil do modelo de negócio que explora os impulsionadores de lucro com potencial de gerar retornos acima da média, bloqueando a ação dos concorrentes e gerando flexibilidade estratégica, conforme demonstrado na figura a seguir:

Figura 5 – Modelo do Conceito de Negócio de Hamel



Fonte: Adaptado de Hamel (2000)

Um ponto a se observar na teoria de Hamel (2000), é o fato de que as mudanças radicais que irão proporcionar esse retorno acima da média, podem e devem ser procuradas por todos os integrantes da empresa, independente da configuração, cultura e barreiras da mesma. A atitude inovadora e revolucionária deve ser mantida incansavelmente.

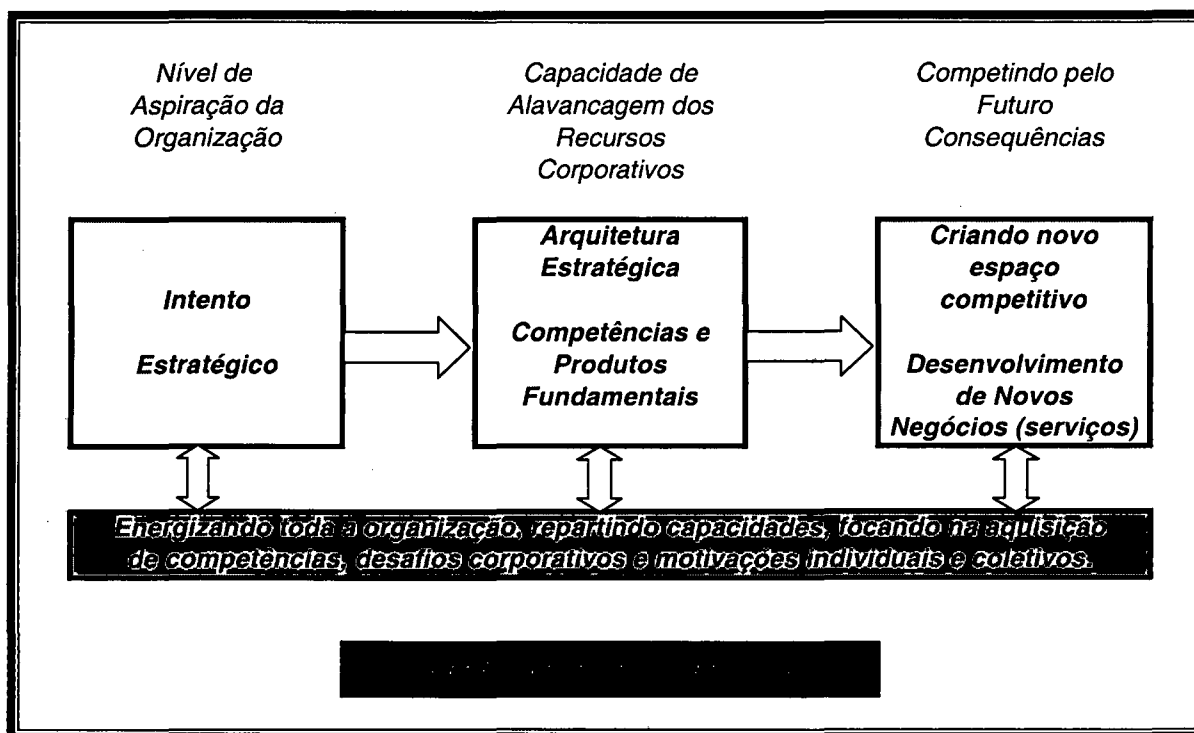
2.4 Estratégia de Criação de Valor (Prahalad)

Prahalad (1990), como Hamel (2000), acredita que na nova economia se beneficiará aquele que apostar na criação de valor, demonstrando que para tal, os executivos de uma empresa devem ser monitorados a esse propósito quando se trata de gerenciamento estratégico.

O autor explicita que dentro das empresas atuantes na nova economia, o parâmetro de medição das performances deve girar em torno da capacidade de melhoria de múltiplas variáveis interligadas a qualidade, custo de produção, produtividade e outras, além da condição de remodelagem dos processos organizacionais, adequando rapidamente o mix de produtos oferecidos, reorientando a empresa para novos mercados e novos negócios, alavancando assim os recursos da dada empresa.

Através destes conceitos, Prahalad (1990), criou o modelo que segue:

Figura 6 – Conceito de Gestão estratégica de Prahalad



Fonte: O autor em adaptação de Prahalad (1990)

Segundo o autor, toda empresa deve ter um intento estratégico, o qual deve transmitir o nível de aspiração da mesma e servir de força motriz ao aspecto motivacional de seus executivos. Pode-se neste ponto fazer um paralelo ao Modelo de Visão determinado por Albrecht (1994) que também serve de inspiração não somente aos seus executivos, mas a toda a organização.

Com a definição do intento estratégico, inicia-se a fase denominada arquitetura estratégica, onde a empresa entra no processo de alavancar seus recursos e competências para atuarem no sentido de gerar novos produtos e processos no intuito de a organização atingir uma posição privilegiada no mercado, a de diferenciação, determinando assim suas competências centrais e seus produtos. Esse processo de arquitetura estratégica por sua vez é muito semelhante à ponte da Configuração determinada por Hamel (2000), unindo a estratégia aos recursos a ela disponíveis.

Uma vez definido isto, é dado início à fase determinada por Prahalad (1990) como criação de espaço competitivo, que nada mais é do que a determinação do desenvolvimento de novos negócios a partir das oportunidades identificadas no mercado e aproveitadas através das competências centrais desenvolvidas pela empresa para a criação dos novos produtos.

Para garantir o sucesso de todo o processo, o autor enfatiza que é necessário todo o ambiente da empresa estar contagiado pelo sentimento de energização, compartilhando os conhecimentos adquiridos, focando nas competências essenciais possuídas pela empresa e motivando os times de trabalho e todos os indivíduos para

que se alcance os objetivos organizacionais. Mais uma vez como em Hamel (2000), é enfatizada a participação de todos na empresa para que os objetivos de inovação e aproveitamento de novas oportunidades sejam executados.

2.5 Conceitos e Modelo de Verticalização Vs Horizontalização (Fine)

O modelo de estratégia de negócios proposto por Fine (1999), tem por base a dinâmica de mercados, ou seja, as vantagens competitivas obtidas pelas empresas não são ativos permanentes das mesmas, mas sim oportunidades de posicionamento que variam conforme o tempo. Para isso ele se utiliza, do estudo das cadeias de capacidade das empresas, que compõem sua genética empresarial, podendo assim, compreender a evolução, a mutação, a sobrevivência ou extinção das empresas.

Para Fine (1999), a variável que controla a diferença entre os setores é a sua velocidade evolutiva, determinada através da combinação da velocidade de evolução da tecnologia, produto, processo e organização. Por exemplo, a indústria de maquinários plásticos tem uma velocidade de evolução relativamente lenta quando comparada à velocidade com que se geram novos produtos. Assim, a vida útil de uma máquina é longa, enquanto um molde tem seu tempo de maturidade e superação em um período bem menor de tempo.

Visualizando este panorama, Fine (1999) introduziu seu modelo de estratégia, enfatizado pela dinâmica do setor e do produto, determinando a necessidade de uma avaliação constante dos rumos estratégicos ao longo do tempo. Feita em analogia a

uma pesquisa genética realizada por Watson e Crick (1962), denominada Hélice Dupla, onde a estrutura genética de curto espaço de vida tem vários ciclos em um curto período, sendo assim representado por um duplo ciclo infinito, Fine (1999) vislumbrou o cenário composto por empresas gigantescas, movimentadas por um lado através de setores integrados verticalmente e do outro lado por setores desintegrados horizontalmente, composto de uma grande população de inovadores que buscam nichos localizados de mercado no amplo espaço aberto através da extinção dos gigantes, traduzindo assim os vetores em duas vertentes: a tecnologia e a competição.

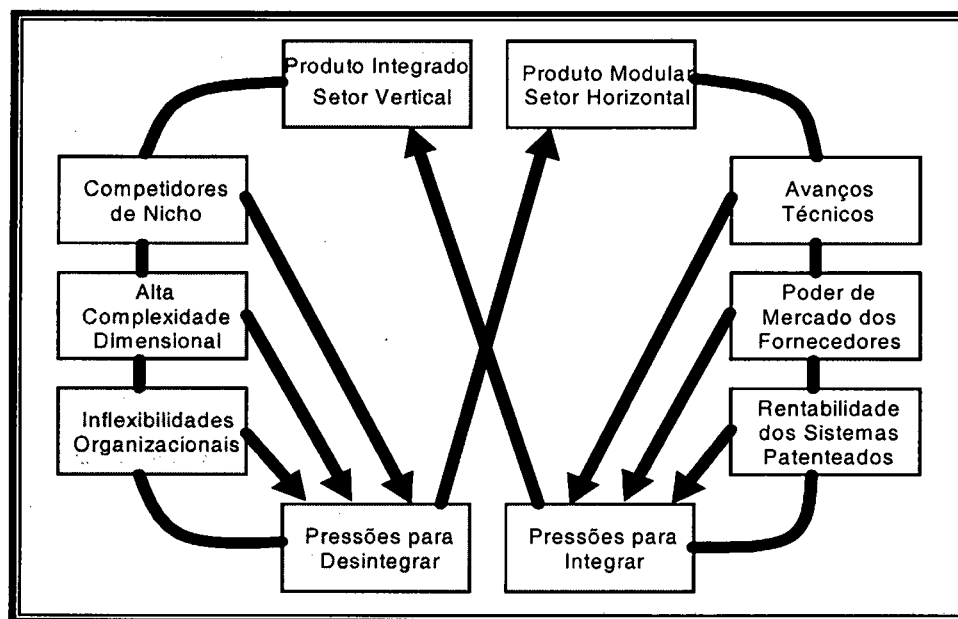
Com estes parâmetros então, Fine (1999) definiu seu modelo que trata da representação dinâmica dos mercados hoje vivida, onde temos dois parâmetros básicos, o produto integrado versus o modular, e o setor vertical versus o horizontal.

Fine (1999) define como produto modular aquele que em que seus componentes podem ser trocados, tendo suas interfaces padronizadas, bem como parte de suas funcionalidades. O modo como seus componentes trabalham em conjunto, é então definida pela arquitetura do produto, sendo que os mesmos podem ser aprimorados isoladamente. Assim, devido a sua estrutura, é possível verificar certa eficácia de atuação até em times pouco estruturados, onde o gerente de projetos é o próprio coordenador. Um bom exemplo de um produto modular hoje são os computadores, onde as interfaces são rigorosamente especificadas, podendo-se montar um sistema com produtos de diferentes fabricantes.

Um produto integral segundo Fine (1999), por sua vez, é aquele não constituído por componentes padronizados, mas de componentes e subsistemas especificamente projetados para o determinado projeto. Produtos de arquitetura integral têm de ser desenvolvidos com um único sistema, e seus componentes e subsistemas projetados por uma filosofia de projeto “top-down”, seguindo uma rigorosa especificação e criados por times fortemente integrados. Como exemplo de produto integrado tem-se o chassi de um carro, que abriga uma série de outros subsistemas desenvolvidos em conjunto como motor, rodas, eixo, etc...

No modelo da Hélice Dupla temos que quando a estrutura do setor é vertical, a arquitetura do produto é integral e quando a estrutura do setor é horizontal, o produto é modular, conforme evidenciado na figura a seguir.

Figura 7 – Modelo de Dinâmica de Mercado de Fine



Fonte: Di Serio (2001)

Fine (1999) considera os processos dinâmicos, aqueles em que as forças competitivas integram e desintegram as empresas ciclicamente, a força motriz deste modelo da Hélice Dupla, determinados pelos processos de verticalização e horizontalização dos processos produtivos.

O autor descreve as formas de funcionamento de seu modelo, onde as forças de desintegração (lado esquerdo do modelo), atuam na direção da configuração horizontal e modular, e as forças de integração (lado direito do modelo), buscam a integração vertical e arquitetura integrada do produto.

As forças de desintegração normalmente são determinadas pela entrada de novos competidores que buscam a conquista de seus espaços através de segmentos setoriais distintos (nichos), pelo desafio de manter-se à frente dos concorrentes nos aspectos que abrangem a tecnologia e os mercados, dado que os sistemas estão integrados, e pelo peso gerado através do excesso de burocracia facilmente identificado em empresas que atingem um considerado porte. Essas forças enfraquecem os gigantes verticais e criam pressões em direção à desintegração, levando a uma estrutura horizontal e modular.

Por outro lado, as forças de integração podem ser exemplificadas através dos avanços tecnológicos em um sub-sistema, que podem transformar o mesmo em mercadoria de toda a cadeia, conferindo poder de mercado ao seu detentor. O poder de englobar outros pacotes de produtos, aumentando o controle, também pode ser dado como força para a integração, a mesma coisa ocorrendo com o desenvolvimento

de soluções integradas e patenteadas, desenvolvidas pela integração da engenharia com outros subsistemas. Um bom exemplo de força de integração foi o processo de utilização dos PCs, que fizeram com que um produto como o Windows da Microsoft se transformasse em um ícone de mercado, englobando cada vez mais outros produtos como planilhas, editores de texto, editores de desenhos, etc...

Concluindo, seu sistema demonstra um processo dinâmico, onde independentemente de qual configuração de par sistema-produto exista, sempre haverá forças dispostas a levar este conjunto para o outro lado da hélice.

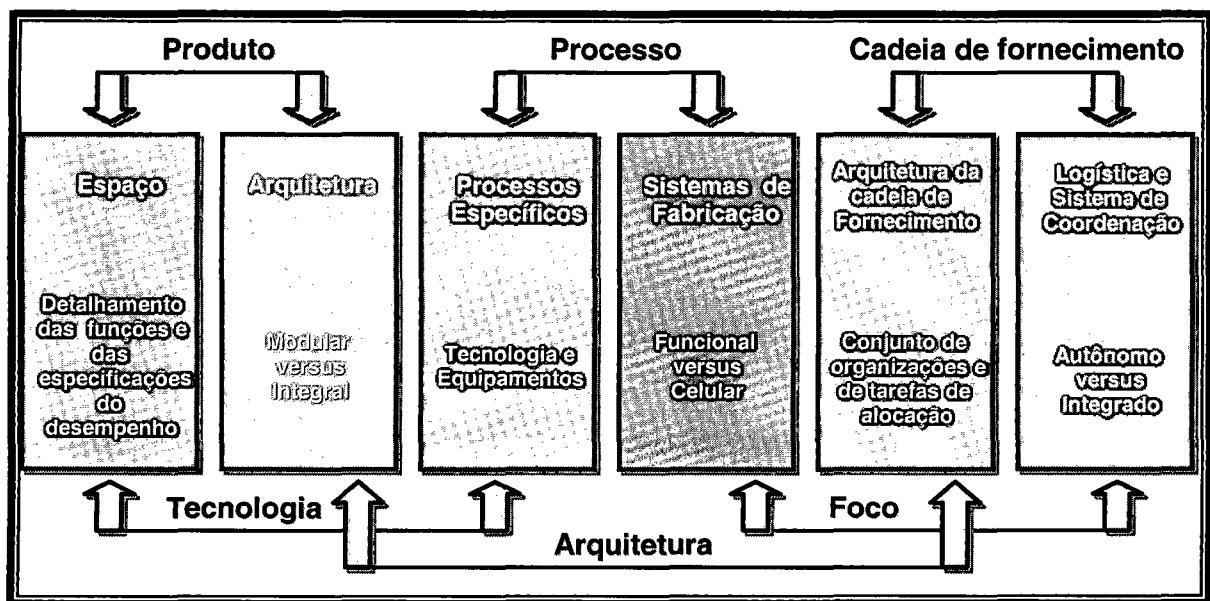
Levando em consideração a ótica de velocidade evolutiva e das forças da hélice dupla determinada por Fine (1999), é pelo mesmo expressa a importância estratégica de se repensar a estrutura dos produtos, processos e de toda cadeia de fornecimento, observando-se alguns fatores como o conhecimento a fundo da velocidade real apresentada pelos elementos de uma dada cadeia de fornecimento, a identificação dos impulsionadores da velocidade evolutiva da cadeia, o conhecimento pleno dos fatores que podem vir a alterar a velocidade evolutiva no futuro, a visualização de como se posicionam os elementos da cadeia dentro da hélice e por último a compreensão da dinâmica dos poderes conectados aos elementos da cadeia.

Com isso, o fato de se obter domínio sobre duas importantes dimensões de toda a cadeia, o projeto e o processo, não é mais suficiente para garantir a vantagem competitiva, tornando-se assim necessário acrescentar um domínio sobre outra

vertente, a cadeia de fornecimento. Somente assim, pode-se garantir que não haverão lacunas entre as dimensões, como demonstrado pelo autor.

Como consequência deste pensamento, Fine (1999) apresenta o modelo a seguir, onde as dimensões produto, processo e cadeia de fornecimento podem ser analisados separadamente, sincronicamente e ainda sob a ótica da arquitetura, tecnologia e foco das ações praticadas.

Figura 8 – Modelo de Decisão de Fine: Foco – Arquitetura - Tecnologia



Fonte: Di Serio (2001)

O autor dá continuidade à sua explanação colocando o fato de que para definir ou redesenhar a cadeia de fornecimento é necessário que a arquitetura do produto seja testada, podendo-se assim definir a estrutura do mesmo dentro de seu aspecto de modularização ou integração.

Um produto integrado, segundo o autor, se caracteriza pela multifuncionalidade de seus componentes, pelo seu perfeito sincronismo e otimização espacial, dificultando assim a terceirização e o desenvolvimento da cadeia.

Contrariando estes conceitos, um produto modular é caracterizado pelo poder de se intercambiar, pelo alto nível de padronização, e pelo potencial de melhoramento e localização de falhas.

Ainda sobre o produto coloca-se ainda a definição de seu projeto detalhado, verificando e detalhando suas funções como as especificações funcionais e de desempenho.

Complementando esses aspectos, tem-se que de acordo com uma outra dimensão, a de desenvolvimento do processo, o mesmo é dividido entre os processos específicos para a fabricação do produto, abrangendo a tecnologia e os equipamentos a serem utilizados, e em sistemas de fabricação, sendo este especificado como celular ou funcional, influenciando nos projeto e layout fabril, bem como nos demais sistemas operacionais, processo/tarefa ou produto/célula.

A cadeia de fornecimento por sua vez, pode ser identificada como integrada ou autônoma em relação à logística e seus sistemas de coordenação. A integração pode ser definida dependendo da proximidade entre seus elementos, uma vez que a autônoma não necessita de integração. Essa relação de integração é mensurável a partir de quatro dimensões: geográfica, organizacional, cultural e eletrônica.

A proximidade geográfica deixou de ser tão importante para alguns projetos em função do desenvolvimento de tecnologias de comunicação e Internet. Porém, existem projetos de maior complexidade que necessitam da proximidade física de suas equipes. A proximidade organizacional abrange o estudo da estrutura societária, gerencial e das dependências interpessoais entre as equipes. A proximidade cultural envolve os aspectos culturais, valores e costumes empresariais, bem como padrões éticos e legais. Por último a proximidade eletrônica faz referência aos recursos de telecomunicação, softwares para integralização, Internet, etc...

Concluindo, Fine (1999), explicita que o conhecimento sobre a velocidade evolutiva, as forças envolvidas, a identificação de cada ponto da cadeia de fornecimento e sua posição na hélice dupla, bem como o mapeamento de toda a rede de valor da empresa, são essenciais para a definição estratégica de uma empresa ampliada, podendo assim analisar melhor certos aspectos como, por exemplo, o da terceirização.

2.6 Impacto da TI no Modelo de Negócio (Venkatraman)

O setor responsável pela tecnologia da informação hoje nas empresas, já não é mais um setor isolado que corresponde somente aos problemas relacionados aos sistemas e aos equipamentos necessários para fazê-los funcionar. Essa área tem evoluído de tal forma, que hoje é parte integrante das estratégias corporativas, mostrando grande poder influência sobre as mesmas e principalmente sobre seu resultado.

Com este panorama, Venkatraman (1994), apresentou um modelo que demonstra os possíveis impactos da tecnologia da informação sobre as organizações, enfatizando o aumento da eficiência através da automação e demonstrando o papel por ela representado, como facilitador do processo criativo e mantenedor da flexibilidade e interligação dos negócios.

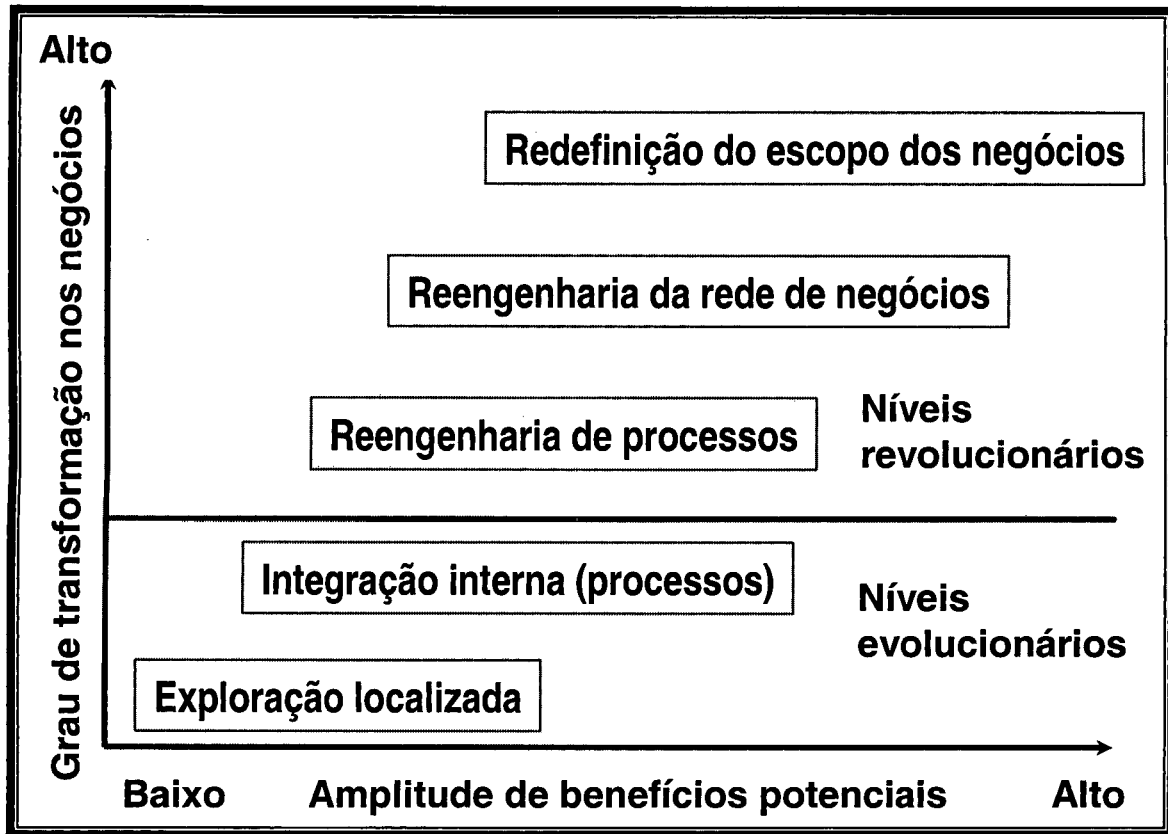
A cadeia de evolução de Venkatraman (1994), demonstra que os benefícios da implantação de TI são marginais enquanto aplicados sobre as condições anteriores existentes na organização, ou seja, uma vez aplicada somente sobre alguns critérios da empresa como estratégias, estrutura, processos e cultura, não demonstrarão todo o seu potencial valor.

Por outro lado, os benefícios realmente aparecem quando a implantação de TI é acompanhada por mudanças organizacionais, considerando que os benefícios potenciais são maiores nos níveis mais altos de transformação do negócio, ou seja, TI não pode ser apenas uma ferramenta ligada externamente como suporte às decisões de uma empresa, ela deve agir como base de sustentação e até como “driver” do processo de diferenciação e criação de valor da empresa, sendo o grau de transformação dos negócios, função da amplitude dos benefícios potenciais da introdução da tecnologia de informação no negócio.

O quadro abaixo representa a hierarquia dos cinco níveis de transformação do negócio determinado por Venkatraman (1994), onde o autor enfatiza não se tratar de

estágios evolutivos, dado que as estratégias não seguem, e não devem seguir, modelos prescritos de estágios de evolução.

Figura 9 – Modelo dos Níveis de Transformação de Venkatraman



Fonte: Di Serio (2001)

É salientado pelo autor que maiores benefícios são gerados com a utilização de TI, quanto mais altos forem os níveis de transformação, exigidos paralelamente. Maiores são também as mudanças nas rotinas da organização, incluindo a lógica da estrutura hierárquica, critérios de avaliação de performance e a intensidade dos fluxos de informação.

As empresas precisam no primeiro instante identificar em qual estágio de transformação os custos potenciais dos esforços, necessários à mudança empresarial, e os benefícios de TI estão alinhados, podendo assim com o passar do tempo e com o aumento da pressão competitiva galgar os níveis mais altos de transformação.

O primeiro nível determinado pelo autor é denominado de exploração localizada, onde encontramos o nível mais básico de impacto nos negócios. Este nível é caracterizado pela simples implantação de sistemas automatizados em áreas isoladas, não aproveitando em nenhum momento a possível sinergia existente entre elas.

O segundo nível, denominado de integração interna, leva em consideração os processos internos da empresa, como contas a pagar, receber, vendas, estoques e outros mais, iniciando o processo de integração entre os mesmos dentro de uma mesma base de tecnologia de informação. Até este ponto, abrangendo os níveis um e dois, temos um sistema caracterizado pelo autor como o processo evolutivo da tecnologia da informação.

Dando início ao processo revolucionário de TI, tem-se o terceiro nível que abrange a reengenharia dos processos. Nesta fase, já com uma maior visibilidade dos processos internos em função do trabalho realizado no nível anterior, os gestores dão início ao processo de diferenciação na forma de conduzir seus negócios, através da busca de maior eficiência e eficácia. O foco, é então deslocado da organização baseada em áreas funcionais, e passa ter seu cotidiano ligado aos processos que geram valor ao consumidor.

A reengenharia da rede de negócios dá início à quarta fase determinada pelo autor, onde após a reformulação da estrutura interna da empresa, a administração se volta aos possíveis ganhos de eficiência e eficácia que a tecnologia da informação pode realizar dentro da rede de negócios. São analisadas as mais variadas ferramentas que propiciam ganhos de eficiência na coordenação e redução dos custos de transação com clientes, parceiros e fornecedores.

Como último patamar, tem-se a redefinição do escopo dos negócios, materializada pela maior visibilidade dos processos internos, possibilitada pela mudança realizada na organização através da atuação da tecnologia da informação. Esse fator é determinante no que tange à mudança revolucionária da organização, permitindo que uma visão privilegiada da rede de negócios faça seus gerentes angariar novas oportunidades de negócio, diferenciando o que já é hoje particular da companhia. Assim, o negócio poderá se posicionar em elos mais lucrativos da rede de abastecimento, podendo até criar ou modificar sua posição em redes totalmente diversas.

O autor ainda coloca que não pode se definir um dos níveis como o melhor para as organizações. Cada nível demonstra quais os benefícios a empresa realmente poderá gozar dependendo da maturidade da cadeia de TI dentro da organização. Os níveis evolucionários representam a necessária transição para os níveis revolucionários onde será criada a nova lógica estratégica, e isso é um processo de amadurecimento de toda a empresa. Por outro lado, a velocidade de transformação é ditada pela necessidade de otimização da cadeia interna, ditada por sua vez pela competitividade no mercado.

A visão dos executivos do poder de atuação da tecnologia da informação dentro da empresa é determinante, podendo ser entendida como uma grande oportunidade para redefinir as estratégias da empresa ou como uma grande ameaça ao panorama atual da mesma. A comparação com a concorrência e a determinação de seu posicionamento nos níveis de transformação, é ferramenta imprescindível na criação de conhecimento sobre a fragilidade do status da empresa e da obtenção de comprometimento de todos no caminho a ser traçado.

Uma empresa pode abordar a remodelagem dos processos de negócio por duas perspectivas diferentes segundo Venkatraman (1994), seja através da busca de eficiência, focando predominantemente na erradicação das fraquezas do processo atual, ou no desenvolvimento de capacidades, que tem por objetivo a criação de novas capacidades necessárias à competição no futuro.

Dado a empresa decidir por buscar a eficiência, os limites da fronteira estratégica já estão estabelecidos, ou seja, os níveis quatro e cinco, remodelagem da rede de negócios e redefinição do escopo da organização, estão fixados, e o objetivo principal é atingir a eficiência operacional dentro das fronteiras estratégicas.

Esta abordagem é válida em situações onde não é esperado uma mudança radical na definição do escopo do negócio e conseqüente realinhamento dos processos dentro da rede de negócio. Por outro lado, quando a empresa busca o desenvolvimento de novas capacidades, o trabalho inicia com a redefinição do escopo do negócio e da correspondente, cuidadosa e focada análise a respeito de como a organização irá se

posicionar na rede de negócios, para então se definir quais são os processos que precisam ser remodelados, e por fim descrever a requisição de remodelagem de processos.

O autor coloca, porém, que a TI não deve ser colocada como único direcionador ou fator mágico para desenvolver vantagens estratégicas sustentáveis. O sucesso estará em como as companhias utilizarão sua habilidade em visualizar uma nova lógica do mundo de negócios, trazendo o modelo ao nível cinco do modelo de transformação e por consequência a sua capacidade em utilizar TI para sustentar a visão de negócio da empresa, desde que transmitida interna e externamente através da utilização dos níveis três e quatro do dado modelo. O grande desafio dos gestores é adaptar continuamente as capacidades tecnológicas e organizacionais para que elas estejam alinhadas dinamicamente com a visão escolhida de negócio, dando à empresa o devido suporte ao fator flexibilidade, hoje prioritário à sobrevivência da mesma.

2.7 Estratégia de Operações: Análise dos Critérios Competitivos Ganhadores e Qualificadores (Slack)

Para Slack (1993), a empresa para alcançar o sucesso competitivo deve ter seu foco voltado a quem pode realmente arbitrar a questão de sobrevivência de um negócio, o seu consumidor.

Em seu modelo, o autor prioriza a tradução das necessidades dos consumidores em critérios prioritários onde um conjunto de metas é elaborado e o resultado pode ser

utilizado de forma a maximizar o retorno da empresa. Para definir o que deve ou não ser foco de atuação da empresa, Slack (1993) separa os critérios em ganhadores de pedidos e qualificadores, onde o ganhador de pedido é retratado pela direta e significativa contribuição ao ganho direto do negócio.

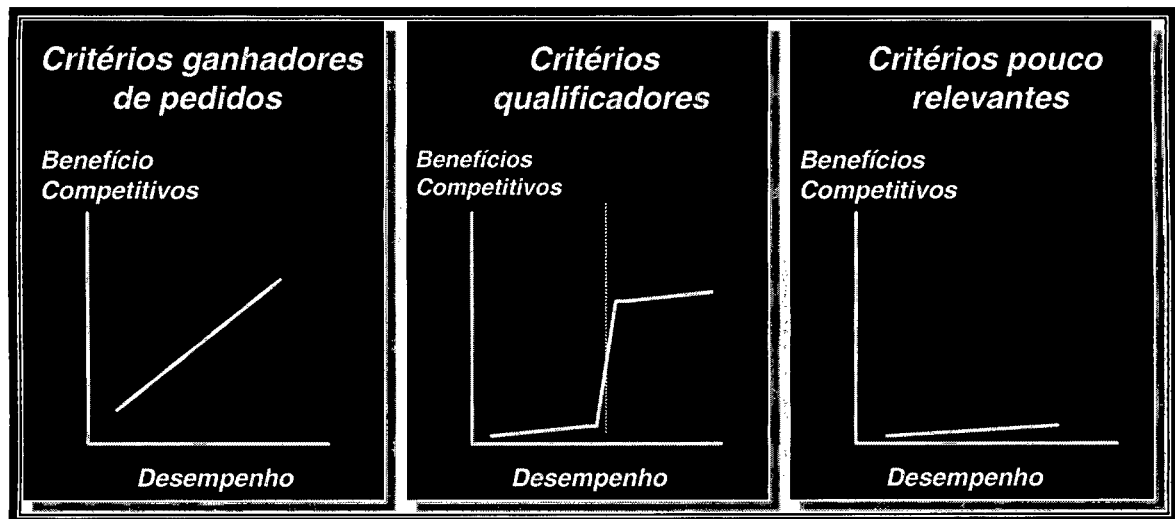
Os consumidores enxergam esses fatores como decisivos para a quantidade de negócios a serem realizados com a dada empresa, sendo os mesmos determinados como fatores chave de sucesso e impulsionadores dos volumes de negócio ou até mesmo da chance de realizá-los.

Os critérios qualificadores, embora não sejam dados como determinantes para o fechamento de negócios, demonstram seu valor quando são mostrados aos consumidores com desempenho acima da média geral, podendo assim ser decisivos para o sucesso competitivo de uma empresa. Uma vez abaixo do nível crítico de desempenho, a empresa acabará se isolando, restando a ela observar de fora o ciclo de concorrência. Por outro lado, estar acima dos níveis qualificadores não garante nada à empresa além do desperdício de seus esforços, uma vez que o mercado somente reconhece os níveis básicos de qualificação, estando a decisão baseada, portanto nos fatores ganhadores de pedidos, uma vez atingido o patamar mínimo necessário de qualificação.

Existem ainda os critérios dados como pouco relevantes, onde a sua utilização não é levada em consideração pelos consumidores, em nada influenciando sua decisão de consumo e se traduzindo em total desperdício de recursos por parte da empresa

fornecedora. A descrição gráfica do panorama acima colocado é feita através do quadro abaixo.

Figura 10 – Critérios Competitivos Ganhadores e Qualificadores



Fonte: Corrêa (2001)

Uma vez determinado e identificado o que é importante para o cliente, como fator fundamental de decisão na compra, parte-se então para o conhecimento da percepção do mesmo quando da comparação da empresa com suas concorrentes, analisando a performance de ambas em relação aos critérios ganhadores de pedidos.

Em relação a esses fatores é muito importante salientar que raramente as necessidades dos consumidores são estáticas. As mudanças das prioridades competitivas dos consumidores dependem também das atividades dos concorrentes, e da capacidade de inovação dos mesmos. O que era uma vez tido como desempenho aceitável, poderá tornar-se inadequado pelo aumento do padrão de desempenho de um concorrente ou da indústria como um todo. O diferencial do resultado obtido pode ser

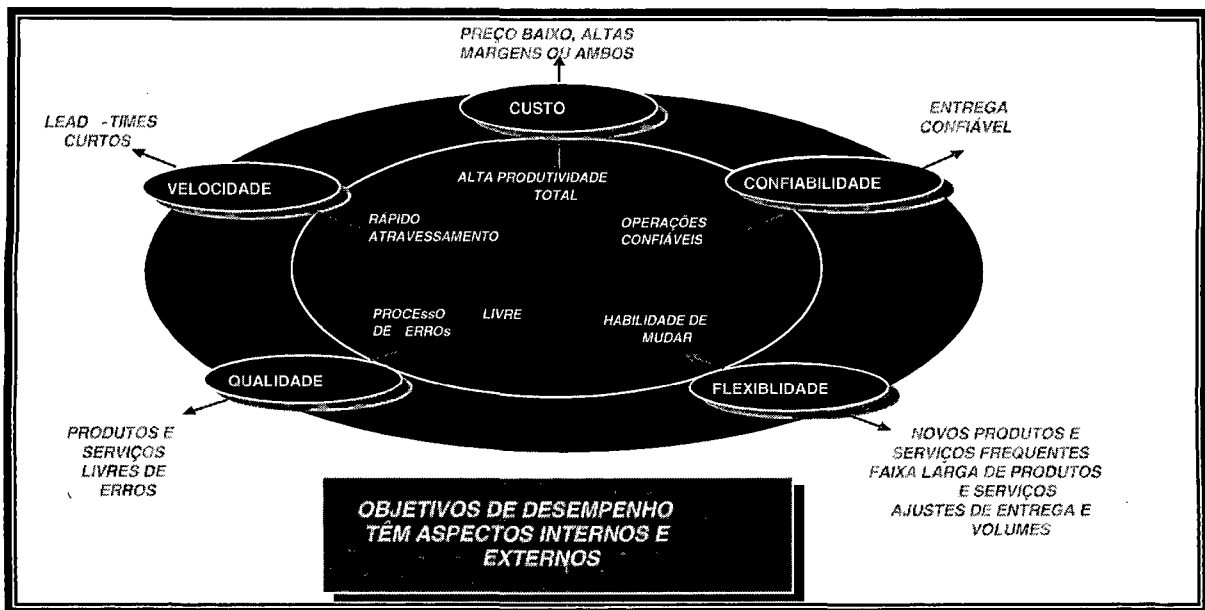
definido quando a empresa obtiver um desempenho dos fatores ganhadores de pedido acima do nível dos concorrentes.

Comparar o desempenho operacional com os concorrentes deve ser parte da espinha dorsal de qualquer estratégia que queira atingir altos índices operacionais. A realização de “Benchmarking” é uma das técnicas de maior efeito, sendo utilizada como arma poderosa ao avaliar todos os aspectos da operação das empresas rivais. Porém é importante avaliar os rivais potenciais que vem de fora da indústria e que podem mudar as regras com uma possível redefinição do mercado.

Para isso, Slack (1993), coloca que apenas fazer um produto um pouco melhor que seu concorrente, ou superá-lo em alguns critérios básicos, não é suficiente para lhe garantir uma vantagem competitiva sustentável, levando a empresa a gozar de um período curto e pouco estável de liderança, tornando a operação um tanto quanto fragilizada em seu aspecto competitivo.

Com esse panorama o autor desenvolveu um modelo que demonstra as cinco vantagens que constituem os objetivos de desempenho de manufatura: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo. Cada objetivo de desempenho possui aspectos internos e externos, que são fundamentais para o processo de liderança estabilizada como podemos observar na figura a seguir.

Figura 11 – Modelo de Objetivos de Desempenho em Manufaturas



Fonte: Corrêa (2001)

Slack (1993), coloca que não basta compreender quais objetivos de desempenho são importantes, é necessário entender a maneira com que eles contribuem para o desempenho interno e externo da empresa, aperfeiçoando assim o desempenho de cada um deles na medida do possível.

Analisando o modelo, tem-se que quando fala-se em custo, é necessário focar no preço praticado junto ao consumidor, exercendo pressão interna em seus departamentos no intuito de reduzir o custo através da otimização dos processos, reduzindo os custos diretos ou indiretos, ou até mesmo trabalhando com margens menores. No aspecto externo, a empresa deverá exercer pressão sobre seus fornecedores de forma a parametrizar os preços às condições aceitáveis por seus clientes.

No aspecto qualidade, a empresa deverá exercer pressão interna para que seus produtos atinjam os níveis de qualidade semelhantes aos concorrentes quando necessário, levando à área externa a eliminação dos erros de pós-venda e a excelência na prestação de serviços aos clientes.

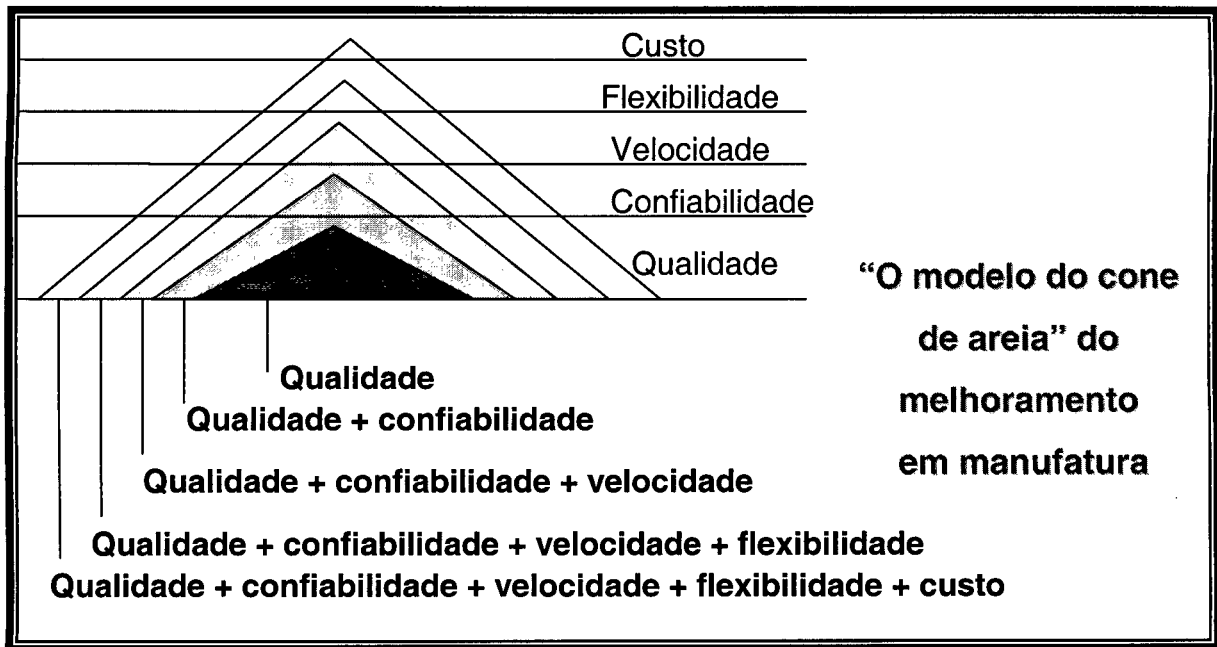
Quando o foco das atenções for a confiabilidade, a empresa tem que se certificar de que o cliente estará recebendo aquilo que ele realmente espera, na data programada, atendendo assim sua expectativa e se possível a superando.

A velocidade é outro aspecto importante a ser trabalhado, tanto interna com externamente, executando-se os processos de forma a diminuir seus ciclos produtivos, praticando externamente a política da diminuição do tempo entre novos lançamentos, atendimento, pós-vendas e demais serviços.

Por último, a flexibilidade, tida por Slack (1999) como critério de segunda ordem quando se trata de aspectos ganhadores de pedido, em seu modelo representa a possibilidade de mudar o que está sendo feito erroneamente, servindo como escudo de aperfeiçoamento dos outros critérios competitivos.

Para o autor é necessário identificar primeiramente em qual estágio se encontra a empresa, uma vez que acredita que a empresa poderá atingir a excelência operacional se primeiro atingir a excelência em termos de qualidade, consolidando assim sua posição em termos de confiabilidade, podendo assim conquistar os aspectos a seguir como sugeri a figura abaixo.

Figura 12 – Modelo das Vantagens Competitivas de Slack



Fonte: Di Serio (2001)

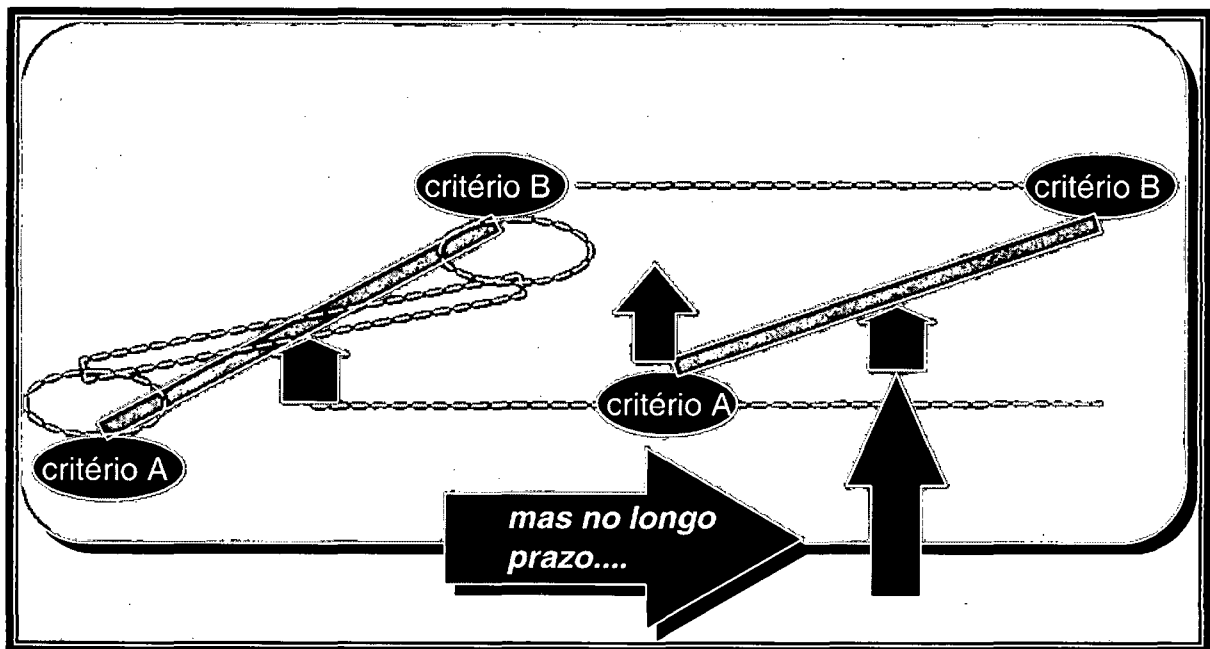
Para Slack (1993), o gerenciamento da manufatura pode ser entendido como sendo a gestão de compromissos, através da definição dos “trade-offs”, ou seja, a melhora de um critério é paga normalmente com a redução de outro. O autor faz analogia com o funcionamento da gangorra, onde quando um de seus lados sobe o outro necessariamente deve descer.

Na verdade, a relação de gangorra serve somente para disponibilizar soluções de curto prazo, sendo ineficiente para ganho real de produtividade. Somente a elevação da base da gangorra, ou movimentação do pivô, que se dá através da criatividade e esforço em vencer as limitações da tecnologia, da estrutura e dos conceitos da

manufatura, pode trazer um ganho real e sustentável para a empresa, conforme observado na figura a seguir.

Um fator muito importante a ser mencionado quando se fala em alteração dos pivôs que regem o equilíbrio entre os aspectos analisados em uma empresa, é que segundo Slack (1993), a identificação do pivô é uma atividade complexa, devendo envolver o questionamento de velhos paradigmas utilizados nas operações atuais.

Figura 13 – Alteração do Pivô e Nível de Atuação da Empresa

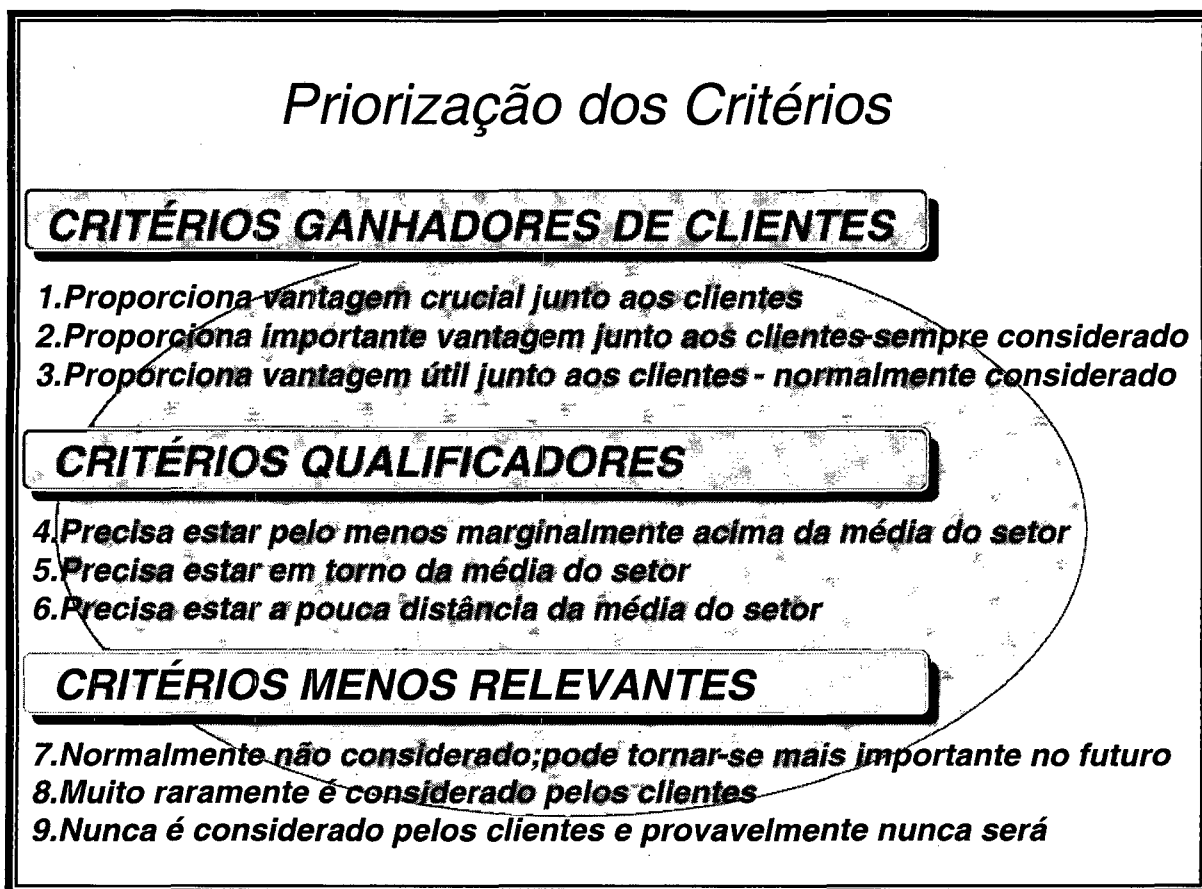


Fonte: Corrêa (2001)

Retomando o processo de definição da estratégia de manufatura de Slack (1993), tem-se um modelo desenvolvido pelo autor que se inicia com a avaliação da importância relativa de cada um dos objetivos de desempenho, auxiliado por uma escala baseada na percepção dos clientes, onde tem utilidade o uso da classificação

dos objetivos em ganhadores de pedidos e qualificadores, conforme apresentado no início da análise do modelo de Slack. Os objetivos de desempenho são classificados em uma escala com nove graus de importância, conforme apresentado na figura a seguir.

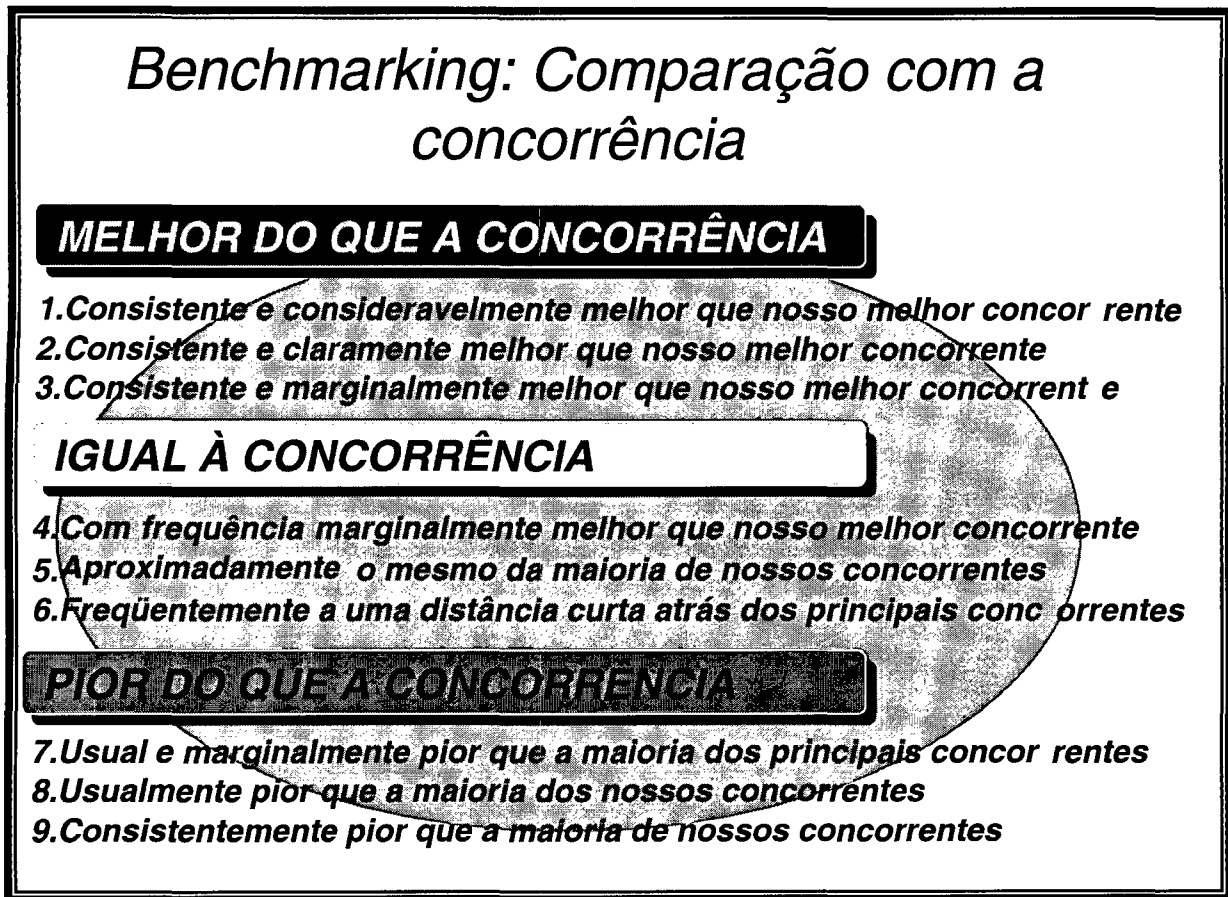
Figura 14 – Escala de Importância dos Objetivos de Desempenho



Fonte: Corrêa (2001)

Como citado anteriormente, uma vez determinados os critérios ganhadores de pedidos, qualificadores e de pouca relevância, é necessário conhecer o desempenho dos mesmos em relação aos concorrentes, conforme demonstrado na figura a seguir.

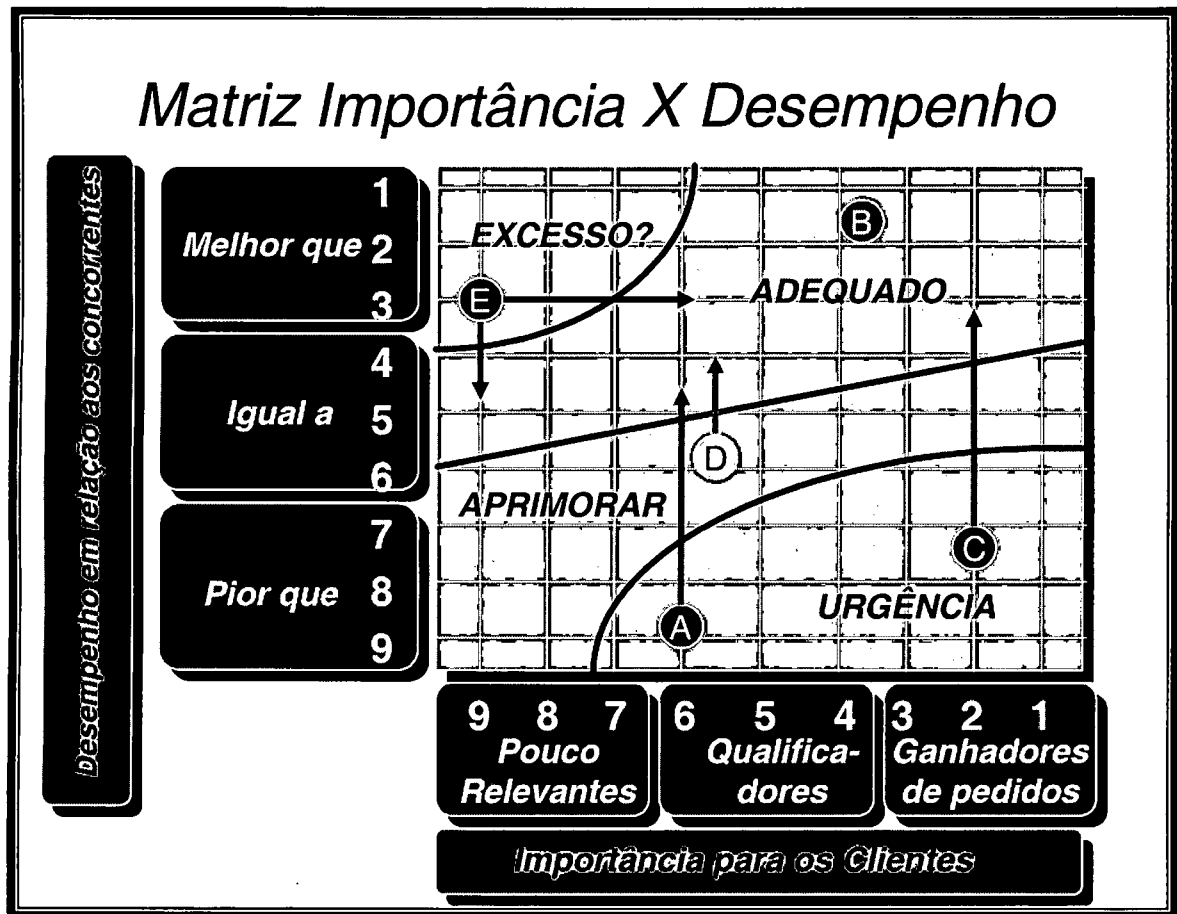
Figura 15 – Escala de Benchmarking – Comparação com a concorrência



Fonte: Corrêa (2001)

Analisada a importância dos critérios em conjunto com o desempenho em relação aos concorrentes, é possível desenvolver um guia com as prioridades dos objetivos a serem alcançados, uma vez, que será evidenciado o que o mercado quer e onde se está hoje sendo superado, podendo até se realizar em quais pontos os esforços colocados estão sendo desperdiçados. Essa análise é realizada em conjunto com o gráfico que segue, onde a escala de importância mostra o acima citado. Ressalta-se que o processo de desempenho é extremamente dinâmico, devendo assim ser monitorado em contínuo, a fim de estar sempre à par das preferências do consumidor.

Figura 16 – Matriz de Importância Vs Desempenho



Fonte: Corrêa (2001)

Uma vez feita a matriz, percebem-se as quatro zonas em que se alocam os desempenhos da empresa. Uma vez na zona adequada tem-se que o desempenho satisfaz as necessidades hoje tidas pelo mercado, porém nada garante que os concorrentes atuem sobre ela, levando a tendência de que no médio e longo prazo este desempenho não seja mais o ideal.

Na zona de aprimoramento temos indicados os desempenhos que necessitam da atuação direta da empresa, sendo foco de atenção por parte daqueles envolvidos nos processos.

A zona de urgência demonstra os desempenhos que mais prejudicam os negócios, e por serem muito importantes para os clientes precisam ser melhorados rapidamente. Essa é a área de principal atenção da empresa no curto prazo.

A zona de excesso por sua vez compreende os objetivos que estão bem acima da concorrência, e que precisam de atenção, demonstrando desperdício de recursos, dado que podem ou não representar um investimento superestimado, ou seja, são desempenhos que precisam ser analisados, segundo Slack (1993), pois os recursos necessários para otimizar as áreas de urgência e aprimoramento, muitas vezes podem sair da zona de excesso.

Slack (1993) ainda indica uma série de áreas de decisões da empresa, que podem não possuir convergência total com as prioridades competitivas, porém demonstram os vértices de atuação que a empresa pode priorizar dentro de sua estratégia de atendimento às necessidades de mercado, conforme demonstra o gráfico traçado por Corrêa (2001).

Figura 17 – Áreas de Decisões em Operações



Fonte: Corrêa (2001)

3. METODOLOGIA

O método é “o caminho ou a maneira para se chegar a determinado fim ou objetivo” segundo Richardson (1999). Neste tópico serão explicitadas todas as etapas percorridas para a obtenção dos dados e conclusões obtidas através dos mesmos.

3.1 Tipo de Pesquisa

A metodologia a ser utilizada para a pesquisa deste trabalho é a do estudo de caso. Citado por Yin (2001) como o modelo mais freqüentemente utilizado para a pesquisa de teses e dissertações em diversas disciplinas e áreas, o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisas em ciências sociais, sendo citados pelo autor mencionado ainda os experimentos, levantamentos e pesquisas históricas entre as outras metodologias. Yin (2001) ainda coloca que os estudos de caso podem ser além de explanatórios, que explicam as razões das coisas, exploratórios e descritivos.

Yin (2001) descreve que o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange desde a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta e análise dos dados, funcionando não somente como uma tática para coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento, porém uma estratégia de pesquisa abrangente.

Com isso, segundo Yin (2001), através do estudo de caso é possível investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, as diversas situações em que o número de variáveis é maior que os números de dados, e se beneficiar de desenvolvimento de proposições teóricas prévias para conduzir a coleta e a análise dos dados.

A pesquisa de estudos de caso pode incluir tanto estudos de caso único como de caso múltiplo, se tratando apenas de duas variantes dos projetos de estudo de caso.

Para adoção de um caso único, Yin (2001) descreve que o mesmo deve ser utilizado quando ele representa o caso decisivo ao testar uma teoria bem formulada. A teoria especifica um conjunto claro de preposições, podendo-se confirmar, contestar ou estender a teoria, uma vez que o caso possa atender todas as condições para o teste da mesma.

Uma outra condição para aplicabilidade de um caso único segundo Yin (2001), é a do caso revelador, onde o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno inacessível a outros.

Para este trabalho adotaremos o critério de caso único, testando não apenas uma, porém diversas teorias ligadas à estratégia de empresas, aplicando-as à realidade da Fortymil e averiguando a funcionalidade das mesmas em uma única estratégia. Pode-se também entender como um caso de caráter revelador em função da possibilidade de observação de características e realidades da empresa citada inacessíveis a outras pessoas.

A Fortymil, foi a empresa escolhida para a realização deste trabalho por alguns motivos. Entre eles a facilidade de obtenção de dados e liberdade de acesso a todos os canais de comunicação tanto internos como externos. Um outro fator preponderante para a escolha da Fortymil como empresa única para o estudo de caso, é o fato do total interesse da empresa em praticar uma estratégia formulada de acordo com uma metodologia bem aplicada, para se possível, realmente superar o modelo baseado em preço.

Em relação ao tipo de estudo realizado, como já citado acima, Yin (2001) exemplifica que embora haja os três tipos de estratégias dispostas, estudo exploratório, descritivo e explanatório, elas não tem seus limites bem claros e delimitados, onde, embora cada uma tenha suas características distintas, é possível verificar uma grande área de sobreposições entre as mesmas.

O texto de Yin (2001) indica que um estudo exploratório é a melhor solução em pesquisa para se solucionar questões com o objetivo de desenvolver hipóteses e preposições pertinentes a uma dada situação, tendo como objetivo principal a busca pelo entendimento sobre a natureza geral de um problema e para isto ele planeja a pesquisa em algumas fases: planejamento, coleta, análise e apresentação dos resultados.

Tradicionalmente uma pesquisa exploratória é utilizada em áreas onde existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o assunto a ser pesquisado para aprofundar questões a serem estudadas e ganhar um maior conhecimento sobre o tema.

A pesquisa exploratória então foi a metodologia utilizada neste trabalho, levando-nos a entender as questões analisadas em relação à empresa Fortymil e as soluções possíveis de serem aplicadas a tal empresa em função dos dados coletados e das teorias estudadas. Dado que não foi evidenciado a realização de um estudo acadêmico publicado contendo aspectos relacionados ao quesito preço e sua relação com as

estratégias das empresas distribuidoras de material termoplástico, a opção pela utilização da pesquisa exploratória se pareceu adequada.

Uma outra classificação dos métodos de pesquisa é a divisão em duas categorias, dos métodos qualitativos e quantitativos, que diferem principalmente na forma de abordagem do problema estudado segundo Richardson (1999).

O método qualitativo não abrange uma análise estatística dos dados coletados, e nem pretende numerar ou medir suas unidades ou categorias, podendo, porém estar presente até mesmo nas informações coletadas por estudos quantitativos. Para Richardson (1999) também é possível percorrer o caminho inverso transformando dados qualitativos em elementos quantificáveis.

O método quantitativo por sua vez, é caracterizado pelo emprego da quantificação na coleta de informações ou pela utilização de métodos estatísticos em seu tratamento. Richardson (1999) ainda traduz o método quantitativo pela precisão dos resultados, que evitam distorções de análise.

Yin (2001), mais uma vez coloca que a distinção entre os dois métodos, quantitativo e qualitativo, é ambígua, uma vez que os mesmos permeiam uma área comum de grande importância. Explica que dados numéricos fornecem informações que são claramente de natureza quantitativa e dados não numéricos fornecem informações que são claramente de natureza qualitativa, entretanto a natureza do dado não impõe um método idêntico de processamento.

Em função das preposições acima detalhadas, este estudo terá caráter qualitativo e quantitativo, realizando observações detalhadas e minuciosas do mundo natural, e interpretando os resultados de tal forma que compreenderá uma composição de dados quantitativos e qualitativos.

3.2 Coleta de Dados

Para Yin (2001) as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Com isso, ele coloca que para a realização de um estudo de caso de alta qualidade, é necessária a utilização de várias fontes de evidência e não apenas uma.

Existem outras metodologias para a coleta de dados como a citada por Boyd e Westfall (1984), onde as informações em uma pesquisa exploratória podem ser buscadas principalmente através de três maneiras: através de estudos de caso secundários, que são dados coletados por outras pessoas para se resolver outros problemas, provindos de jornais, livros, relatórios de empresas, através da investigação de indivíduos informados como altos executivos, gerentes, vendedores e consumidores, e através da investigação de casos selecionados que abrangem um estudo intensivo com ênfase na compreensão do assunto investigado como um todo.

Analizados os dois autores e a importância citada por Yin (2001) de que os resultados de um estudo de caso apresentam melhor qualidade quando da utilização de

diversas fontes de informações distintas, foi decidido por se realizar a coleta de dados para a pesquisa em diferentes vertentes.

A primeira, utilizada para aprofundar a revisão bibliográfica, foi realizada através de informações secundárias, ou seja, dados coletados por outras fontes para resolver problemas semelhantes obtidos por outros. Neste caso foram utilizados livros, jornais, relatórios de empresas, artigos de revistas e demais publicações. Esta fase da pesquisa se iniciou no início do ano de 2003, com a definição do que seria realizado nesta dissertação.

Outra parte da coleta de dados se deu através de pessoas envolvidas com o cotidiano da empresa dentre os mais variados assuntos que a abrangem, utilizando-se de entrevistas e de questionários com perguntas abertas e fechadas. Para Yin (2001), as entrevistas são uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso.

As entrevistas foram realizadas com o Presidente da empresa, com o Diretor Financeiro e com seu Gerente Geral, que formam a Alta Direção da Fortymil. Os dados foram obtidos entre Abril e Agosto de 2003 e estão dispostos mais adiante no item 5 deste trabalho.

Para essa entrevista foi procurado analisar a percepção causada na empresa e nos funcionários da estratégia hoje utilizada e aplicada pela empresa bem como quais

conceitos dispostos pelas estratégias estudadas estão segundo os entrevistados sendo utilizados. Todos foram diretamente entrevistados pelo próprio realizador da pesquisa.

O questionário que segundo Richardson (1999) é um importante instrumento para descrever algumas características do objeto de estudo e medir variáveis de um grupo social, foi utilizado para se obter dados fidedignos sobre a estratégia e rotinas hoje praticadas pela empresa. Questionário foi distribuído e preenchido por diversos funcionários do mais baixo ao mais alto escalão (com exceção dos funcionários entrevistados) de forma a medir a percepção real dentro da empresa. Clientes foram também entrevistados para analisar a imagem e o efeito da estratégia da Fortymil no mercado.

Na realização do questionário com os funcionários foram analisadas, como na entrevista, a percepção da estratégia hoje utilizada e aplicada pela empresa bem como quais conceitos dispostos pelas estratégias estudadas estão segundo os funcionários sendo aplicados. A realização do questionário se deu através da utilização de perguntas abertas e fechadas. Como a empresa conta com 34 funcionários relacionados à área de distribuição de resinas, o questionário foi a todos disponibilizado. A distribuição de seu no início de Abril e sua coleta até o final do mesmo mês. Foi obtido o retorno do questionário por parte de 24 funcionários totalizando um percentual de 70,58% das respostas requeridas. Dos recebidos, foram considerados válidos 22 questionários, ou seja, 64,70% da amostra válida, em função de falhas de preenchimento e falta de informações. A seguir é apresentado um quadro indicando a posição ocupada pelos respondentes da pesquisa interna da empresa.

Quadro 1 – Função dos Respondentes

Função dos Respondentes da Pesquisa Interna		
	Absoluto	%
Administração	1	4,55%
Laboratório	2	9,09%
Qualidade	1	4,55%
Vendas	4	18,18%
Financeiro	2	9,09%
CPD	1	4,55%
Expedição	5	22,73%
Compras	1	4,55%
Fiscal	1	4,55%
Gerencia	2	9,09%
Recursos Humanos	2	9,09%
Total	22	100,00%

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Na pesquisa realizada com clientes, foi aplicado um questionário, com o objetivo de se verificar qual a percepção que aquele determinado cliente tinha da Fortymil, bem como de suas práticas comerciais, imagem percebida e produtos ofertados, relacionando o posicionamento da empresa em relação aos concorrentes.

O contato realizado com os clientes se deu de forma direta, através do próprio entrevistador ou de pessoas por ele treinadas para tal atividade, todos da equipe comercial, possibilitando que a probabilidade de que algum questionário ficasse sem resposta fosse menor.

A escolha dos entrevistados se deu através de uma amostragem probabilística, citada por Malhotra (2001) como uma amostragem onde as unidades são escolhidas ao acaso e é possível pré-determinar a probabilidade de selecionar cada elemento da

amostra. O pressuposto básico para a utilização dessa amostragem é a que a população seja definida com precisão.

No caso da Fortymil, a escolha da população se deu em duas etapas. Primeiramente foi escolhido o universo de clientes cadastrados, totalizando o número de 2364 clientes cadastrados. Esse universo foi então, subdividido em dois outros universos que serviram de base para a realização da pesquisa. A subdivisão se deu entre os clientes ativos e não ativos, adotando como critério separador o fator de tempo da última compra do cliente. Os clientes que não realizaram compras nos últimos 6 meses antecedentes à data de separação dos universos, 14 de Abril de 2003 foram então classificados como não ativos.

Desta separação obtivemos então um número de 1347 clientes ativos e 1017 clientes inativos. Destes dois universos, foram escolhidos aleatoriamente 50 clientes de cada um para realização da pesquisa, totalizando 3,71% dos clientes ativos e 4,91% dos clientes inativos. O questionário foi realizado entre 21 de Abril e 16 de Maio de 2003. Neste caso, como esperado, todos os clientes responderam o questionário.

Um outro questionário utilizado em Maio de 2002 especificamente para a realização da Metodologia de Slack (1993) foi reutilizado, bem como as informações dele oriundas. A separação deste universo, contando somente com clientes ativos na época, se deu da mesma forma do questionário atual, contando que há um ano atrás o número de clientes cadastrados era um pouco menor.

Uma terceira fonte utilizada como parte da coleta de dados se deu através da observação participante, citada por Yin (2001) como uma modalidade especial de observação na qual não se é apenas um observador passivo, mas alguém que assume uma variedade de funções dentro do estudo de caso, podendo até participar dos eventos que estão sendo estudados. Um exemplo citado por Yin (2001), é o de uma pessoa que toma decisões-chave em uma organização. Essa observação participante foi realizada por mim, autor desta dissertação.

3.3 Análise dos Dados

Segundo Yin (2001), a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou recombina as evidências encontradas na pesquisa, tendo em vista as proposições teóricas iniciais do estudo.

No caso do estudo realizado, em que tratamos de uma apuração de dados de natureza qualitativa e quantitativa, procurou-se fazer uso destes dados através de diversas técnicas de apresentação e análise dos mesmos. Os dados apurados foram examinados, categorizados e classificados, sendo utilizados na dissertação por meio de tabelas de resumo de resultados, quadros explicativos, esquemas e descrição através do processo narrativo.

4. ESTUDO DE CASO FORTYMIL

O mercado de distribuição de termoplásticos, no qual atua a Fortymil, surgiu em meados da década de 70, junto à criação da Indústria Petroquímica no Brasil. Neste período, o plástico como material novo ainda era pouco conhecido e tinha assim sua utilização muito limitada.

Com o início da divulgação do produto e a abertura de mercado para o mesmo no Brasil, substituindo a utilização de outras matérias-primas, somado à necessidade de consumo de produto nacional em função de uma inexistência da política de importação, criou-se uma súbita demanda pelo produto.

Essa demanda, aliada às bases de relacionamento existente na época e a não capacidade por parte dos grandes produtores de penetrar em mercados mais pulverizados, alimentaram o nascimento de empresas que tiveram como foco inicial a simples revenda do insumo, o que mais tarde se transformaria no hoje profissionalizado mercado de distribuição de termoplásticos.

O fato de ser um mercado até então inexplorado, aliado, à realidade de escassez de resina suficiente a suprir as necessidades do mercado interno, fez com que o negócio de revenda ou distribuição de resinas fosse um nicho intensamente atrativo, principalmente para aqueles que possuíam um canal de comunicação dentro do fabricante, tornando-se um foco para a atenção de investidores e empreendedores até

meados dos anos 90, quando as regras do mercado brasileiro sofreram drásticas mudanças.

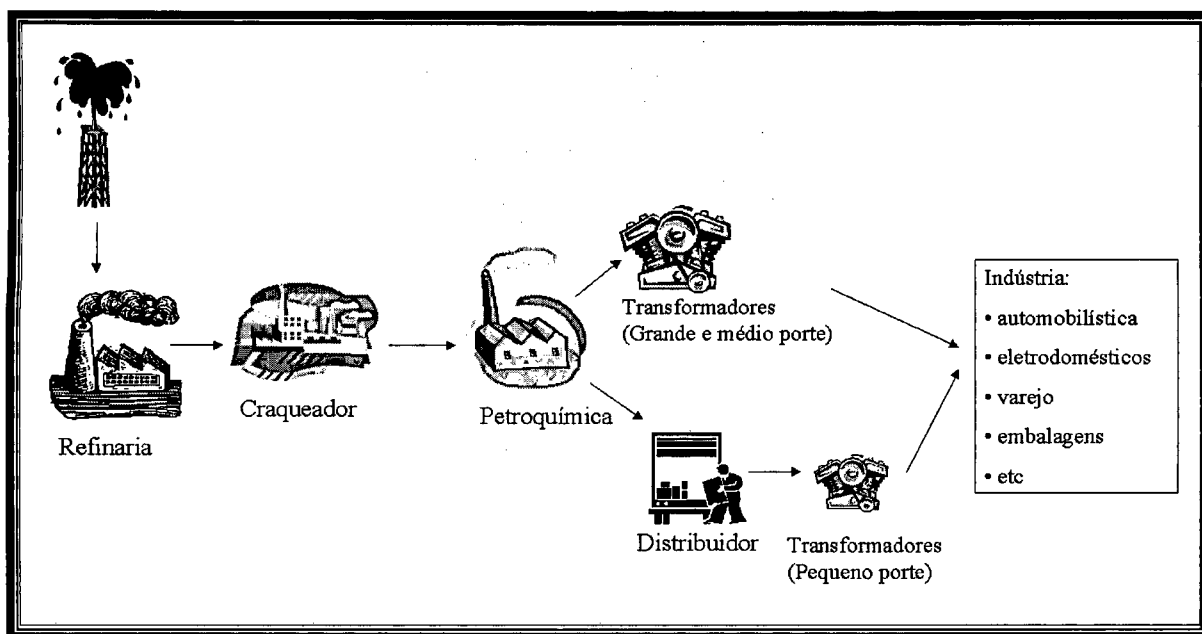
4.1 Cenário e Análise Atual do Setor: O Mercado Brasileiro De Distribuição De Termoplásticos

A realidade hoje vivida pelo canal de distribuição de resinas é quase uma antítese às áureas épocas de falta de produto e relativa concentração de fornecedores. O mercado apresentou um crescimento muito acima de média do PIB brasileiro e continua crescendo em uma média de 10% ao ano após o início desse novo século.

Nesse percurso ocorreu a privatização do setor petroquímico brasileiro e com ele novos investimentos. O Brasil passou a ser um “player” de respeito no âmbito mundial e virou foco de grandes grupos estrangeiros, uma vez que toda a tecnologia para a fabricação dos polímeros foi criada no exterior e de lá é importada.

Esse novo cenário fez com que as Petroquímicas iniciassem em meados dos anos 90 um processo de normatização de sua distribuição, promovendo assim a qualificação da mesma. Esse processo que ainda não foi concluído, teve seu início penalizado pela inexperiência e certa falta de controle por parte dos produtores que obviamente não conseguem monitorar todas as ações ocorridas em um mercado aberto, com mais de sete mil empresas atuantes, criando espaços à políticas de favorecimento e desigualdades de forças.

Figura 18 – Cadeia de Valor da Indústria Petroquímica



Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Mesmo assim, o processo de profissionalização dos grandes grupos petroquímicos tem evidenciado o modelo hoje utilizado e está se mobilizando para a formalização de um modelo de atuação profissional. Este modelo é diferenciado de grupo a grupo devido à estratégia exclusiva de cada petroquímica.

A distribuição de resinas é um fato consumado em todo o mundo. Não adotá-la no país seria ter uma organização “inchada”, fora dos padrões internacionais, pouco produtiva e prestando um serviço incompatível com as necessidades de um mercado representado por cerca de 5000 pequenas empresas. Ao limitarem as entregas a um mínimo de toneladas por cliente, os produtores de resinas tendem a operar dentro de padrões mundiais de competitividade que servem de base para a sobrevivência de um setor estratégico para o País e para a indústria de transformação.

A cadeia também é caracterizada por uma grande diferença no poder de influência entre seus participantes. Por um lado, craqueador e petroquímicas possuem alto poder de influência ao longo da cadeia por terem escala. A Fortymil, apesar de não ser um “player” forte, consegue se destacar como um dos principais distribuidores em seu segmento no país devido a sua preocupação com qualidade e inovação. Seus clientes diretos, transformadores de pequeno e médio porte, também não possuem uma posição influenciadora na cadeia devido a sua pequena escala e por serem fornecedores de grandes empresas como montadoras de automóveis, grandes redes de varejo, etc, geralmente sendo empresas com pouca capacitação, focadas em uma competição por preço. Daí surge o principal valor esperado pelos clientes da Fortymil: preço. Atualmente a indústria petroquímica é caracterizada por uma oferta excessiva, reforçando ainda mais o valor adicionado pela cadeia ao preço. Demais fatores que são considerados pelos clientes como adicionadores de valor tais como: comodidade, flexibilidade e tempo de resposta são relegados a um segundo plano.

Hoje, o mercado é formado por mais de 60 empresas que fornecem matéria-prima plástica a um grupo constituído de pequenos e médios transformadores, chegando a atingir também os grandes transformadores, foco de atuação direta das petroquímicas. Esse atendimento aos grandes transformadores se dá em momentos aleatórios como falta de produto, necessidade de pequenas quantidades ou até mesmo em épocas de alta volatilidade de preço.

Esse grupo com mais de 60 empresas por ser subdividido em várias categorias:

1) Distribuidores exclusivos

Essas empresas possuindo um contrato formalizado junto à petroquímica, tem a obrigação de fornecer ao mercado transformador exclusivamente as resinas oriundas daquelas petroquímicas, podendo revender outros produtos desde que os mesmos não sejam fabricados em seu fornecedor. Possuem também uma região exclusiva de trabalho, não podendo assim atuar na região que foge do escopo de seu contrato.

2) Distribuidores multi-marcas

Essas empresas podem vender produtos de várias petroquímicas utilizando as bandeiras delas formalmente em sua comunicação com o mercado. Podem possuir região aberta ou definida de atuação conforme o acordo com a petroquímica fornecedora. Neste caso um contrato formal também poderá ou não existir.

3) Revendas autorizadas

As revendas autorizadas são empresas que trabalham de maneira similar aos distribuidores multi-marcas, porém não possuem contrato formalizado e nem sempre tem a permissão de utilizar a marca da petroquímica em sua comunicação com o mercado. A região de atuação por sua vez é aberta e não possui restrições.

4) Revendas não autorizadas

As revendas não autorizadas são empresas que compram a resina de transformadores no mercado e a revende a outros transformadores. Esse ciclo se deu início em função da possibilidade de descontos junto à petroquímica quando da negociação envolver volumes mais representativos. Dado que a empresa não tem capacidade para transformar o volume adquirido, ela disponibiliza o mesmo para o mercado denominado como paralelo, que por muitas vezes acaba atuando de maneira informal de forma a não deixar seus rastros.

5) Agentes

Os agentes são profissionais que atuam como “free-lancers” no mercado, fazendo a ponte entre duas partes interessadas: o transformador com excesso de produto e outro que necessita de resina.

6) Transformadores

Existem empresas no mercado que ao invés de se utilizarem das revendas não autorizadas, revendem diretamente à transformadores de menor porte a resina comprada em excesso para efeito de desconto.

Assim, as associações que analisam os dados do mercado de resinas termoplásticas têm enorme dificuldade em precisar o volume de matéria-prima que é

fornecido ao mercado transformador oriundo da extensa cadeia de distribuição de termoplásticos, se atendo somente ao número formado pelos distribuidores exclusivos, multi-marcas e revendas autorizadas.

4.2 Mercados Comoditizados

Mercados comoditizados podem ser definidos como mercados onde os produtos de uma determinada empresa são facilmente substituídos pelos produtos de empresas concorrentes, tornado os produtos homogêneos (Pindyck & Rubinfeld 2001). Outros dois fundamentos, segundo Pindyck e Rubinfeld (2001), também se aplicam a mercados com esta particularidade, o fato de serem mercados tomadores de preço (price-takers) e de serem de fácil entrada e saída (free entry and exit), sem grandes barreiras financeiras, onde os compradores têm facilidade de trocar de um fornecedor para outro.

Com essas características, pode-se dizer então que se trata de um mercado de competição perfeita, modelo estudado por Pindyck e Rubinfeld (2001). O fato de ser tomador de preço é determinado pela realidade de que nenhum participante do mercado tem a possibilidade de influenciar o mesmo, seja ele consumidor ou distribuidor em no caso analisado, levando a serem praticados os preços de mercados dentro da volatilidade esperada.

No caso da distribuição de resinas o fator de entrada ou saída do mercado é extremamente baixo, bastando possuir contato com a fonte fornecedora, seja ela a

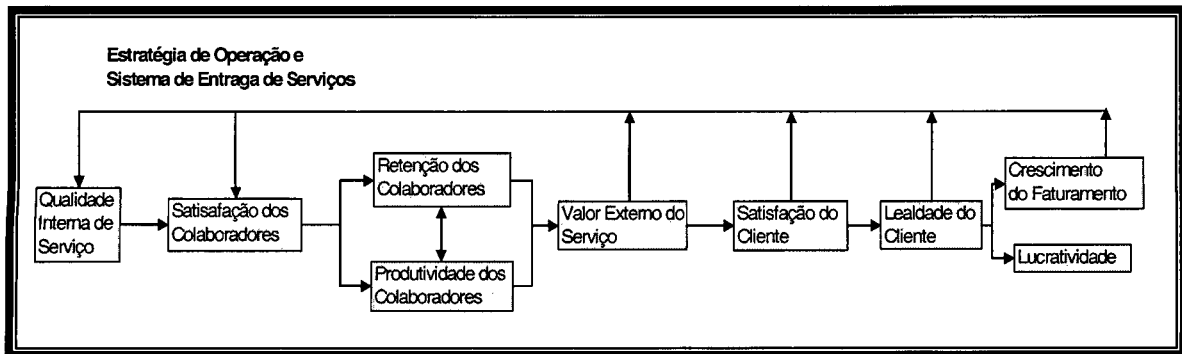
petroquímica ou transformadores com excesso de estoques e dinheiro para efetuar a compra, onde muitas vezes nem isso é necessário em função de fatores como crédito (compras à prazo nos fornecedores) ou agenciamento.

4.3 Cadeia de Serviços

Segundo Lambin (2000), serviços são bens intangíveis. Somente existem quando são produzidos e consumidos. São utilizados pelas empresas durante sua venda como uma promessa de satisfação.

Complementando, Heskett, Jones, Loveman, Sasser e Schlesinger (1998), determinam a cadeia de serviços e lucros como uma série de atividades onde entre as mais importantes encontramos a mensuração do mesmo junto ao consumidor. Essa mensuração leva não somente em conta o custo ao consumidor, mas também os resultados obtidos por ele. É observado também, o nível de satisfação atingida em função da expectativa gerada com o serviço divulgado. Todo esse resultado pode ser otimizado quando se levam todos os níveis hierárquicos da organização mais perto do consumidor e se dá aos indivíduos que estão na linha de contato com o cliente a possibilidade de customizar uma solução antes padronizada às necessidades individuais.

Figura 19 – Os Links na Cadeia de Lucros e Serviços



Fonte: Heskett, Jones, Loveman, Sasser e Schlesinger (2000).

Conforme o quadro acima podemos verificar que no modelo indicado, a estratégia de operação e o sistema de entrega de serviços tem dois objetivos bastante claros: a lucratividade e o crescimento do faturamento. Para isso, o quadro deixa bem claro as atividades a serem desempenhadas para a obtenção de tais resultados, como a reaplicação do capital adquirido, garantindo o funcionamento da cadeia através do processo de realimentação contínua. É importante notar que esse processo de realimentação da cadeia não se dá somente através de capital, mas também das informações obtidas durante todo o processo.

Outro ponto importante a ser analisado na cadeia é o fator de satisfação tanto de clientes como dos colaboradores e a retenção dos mesmos, que garantem a continuidade de um bom trabalho.

4.4 Valor Percebido do Serviço no Mercado de Distribuição

Hoje, é através de alguns conceitos como esses acima citados que toda a cadeia de distribuição de resinas termoplásticas tem tentado chegar mais perto do consumidor, tentando agregar algo de intangível ao seu produto comoditizado, seja esse algo a credibilidade de uma distribuidora ou até um atendimento técnico especializado.

O fato é que por mais que se tenha até hoje tentado se aproximar do consumidor através de serviços especializados e com isso garantir sua fidelidade, os mercados comoditizados acabam retornando à sua estrutura básica de maior valor relacionado ao preço da mercadoria e a um pacote de serviços básicos que deve satisfazer as necessidades básicas esperadas do consumidor.

É notado que em empresas com preços iguais, obviamente aquela que possui um maior foco nos serviços oferecidos ao cliente possui uma vantagem competitiva, porém esta vantagem não pode ser considerada sustentável dada a enorme fragilidade do mercado ao fator preço, onde em qualquer diminuição de preço, por menor que seja, a vantagem é colocada em segundo plano.

4.5 Fator Humano

Uma das grandes dificuldades presenciadas em todo o canal de distribuição de termoplásticos é a qualidade dos profissionais que nele estão inseridos. Temos como média um profissional que raramente ingressou à faculdade por falta de recursos

financeiros, tendo somente como base de estudo o término do segundo grau. Não que isso seja um demérito para estes profissionais que colocam todos seus esforços na melhor forma de atender um cliente, porém pode ser um fator limítrofe quando falamos em capacitação profissional.

Assim, resta duas opções, treinar esses profissionais para que eles estejam cada vez mais adequados à cadeia de valores a ser oferecida aos consumidores, ou recrutar profissionais já melhores qualificados.

O problema se dá quando as empresas que estão contidas nestes mercados possuem pouco espaço financeiro para capacitar seu staff ou mesmo contar com pessoas melhores capacitadas, que por sua vez possuem uma base salarial mais elevada como parâmetro do mercado.

Como resultado nota-se um processo de capacitação muito lenta dos profissionais, o que gera um atraso na qualidade dos serviços a serem oferecidos e no próprio atendimento aos clientes.

Conforme citado por Ulrich (1997), uma das formas de solucionar esse impasse entre custo de treinamento e capacitação do efetivo de uma empresa, pode se dar através da capacitação do RH da mesma, principalmente quando falamos da atualização do conceito de RH e suas funções, funcionando de maneira inovadora, eficiente e até elegante como menciona o autor.

Um dos principais pontos focados por Ulrich (1997), a capacidade para mudança, coloca o profissional ou área de RH de uma empresa, como principal agente da mesma. Ele coloca esse profissional na condição de elo capacitador na operação de mudanças que segundo Ulrich (1997) acontecem em três diferentes níveis: mudanças de processo, mudanças culturais e mudanças de iniciativa.

Nas mudanças de processo temos como foco as maneiras pelas quais se realizam os trabalhos. Nas culturais, temos a reconceituação dos métodos fundamentais de negociação como principal ator. A mudança de iniciativa por sua vez, traz a implementação de novos programas, projetos ou procedimentos.

Estudando esses conceitos com maior profundidade, vemos que hoje nas empresas, o profissional de RH representa um papel de enorme importância, agindo ao lado de gerentes e diretores na formação do pessoal e das rotinas de trabalho, otimizando os recursos da empresa e se tornando mais um foco de realização de resultados.

Outro ponto de grande importância citado por Ulrich (1997), é o fato de que profissionais que hoje podem apresentar um mediano retorno na companhia quando atuando isoladamente, porém podem obter sucessos extraordinários quando trabalhando em equipe. Tudo isso é colocado sempre sob a ótica de monitoração do RH atuando em conjunto com o corpo diretivo da empresa, levando-nos acreditar que a baixa qualificação dos profissionais hoje existentes neste mercado, aliado à

indisponibilidade de recursos, pode ser superada por uma política gerencial eficiente em conjunto com um trabalho mais ativo do setor de RH das empresas.

4.6 A Fortymil

A Fortymil é uma empresa fundada em 1985 e teve a si incorporada a Plastimil, empresa do mesmo grupo em atividade desde 1970. Isso se deu devido ao deslocamento da Plastimil do bairro da Casa Verde em São Paulo para o local de atuação da Fortymil em Guarulhos.

A atividade das duas empresas, entretanto sempre esteve ligada ao fornecimento de resinas termoplásticas, onde a Plastimil distribuía as resinas oriundas dos pólos petroquímicos e a Fortymil reciclava resíduos plásticos industriais e os revendia.

Hoje as duas atividades, complementadas pelas atividades de “tooling” (prestação de serviços de granulação a terceiros), fabricação de compostos termoplásticos e micronização de resinas destinadas ao mercado de rotomoldagem, estão sob o leque de produtos e serviços oferecidos pela Fortymil.

Na área de distribuição de resinas termoplásticas (Polietileno de Alta e Baixa Densidade, Polietileno Linear, Polipropileno e Poliestireno), a Fortymil é uma das mais antigas empresas do mercado (antes como Plastimil), tendo sua trajetória iniciada como revenda autorizada das petroquímicas. Em 1996, a empresa foi selecionada pela OPP

(atual Grupo Braskem) para trabalhar como distribuidor autorizado e exclusivo na região do Estado de São Paulo.

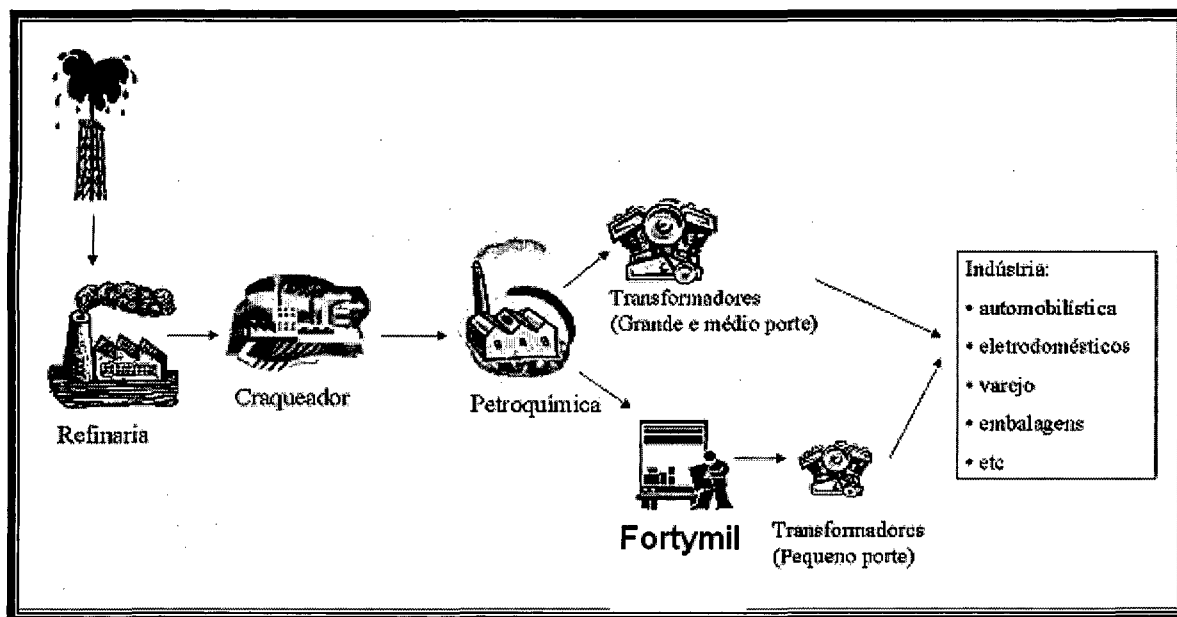
Após quatro anos, de comum acordo com a petroquímica, a Fortymil deixou de ser distribuidora exclusiva e voltou ao seu status original de revenda multimarca autorizada, atuando livremente fora do Estado de São Paulo mesmo com os produtos da OPP.

Durante esses quatro anos como distribuidor exclusivo, a Fortymil teve seu crescimento estagnado na ordem de 5% ao ano, porém com a volta à condição de revenda a empresa apresentou um crescimento de 30% ao ano nos últimos dois anos.

Como balanço desta situação podemos dizer que a empresa durante seu período de distribuição oficial amadureceu muito do ponto de vista administrativo e qualitativo, recebendo o certificado ISO 9002, uma exigência da petroquímica. Fora dos braços da petroquímica ela pode expandir seus conhecimentos adquiridos, utilizando-os em outras áreas geográficas antes não permitidas pelo acordo de territorialidade.

Durante todo esse período é importante ressaltar que as margens de todo o mercado têm se tornado mais estreitas, principalmente no ramo da distribuição, podendo ocorrer maiores ganhos ou perdas em épocas de alta volatilidade de preços.

Figura 20 – Cadeia de Valor da Fortymil



Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

A Fortymil, que hoje é classificada como uma Revendedora Autorizada, conforme análise realizada no item 4.1, ocupa a posição indicada na figura acima, comprando material exclusivamente das Petroquímicas e revendendo aos transformadores de pequeno porte.

Hoje a Fortymil está entre as quatro maiores distribuidoras e revendedoras de resinas do país. É uma das únicas que possui um processo sucessório bastante definido, ponto de grande preocupação por parte de algumas petroquímicas, estando já certificada pela norma ISO 9002 versão 2000.

A Fortymil possui aproximadamente 80 colaboradores diretos e 35 indiretos entre prestadores de serviço e representantes comerciais. Com uma estrutura familiar, a empresa possui uma organização bastante horizontal, procurando sempre desburocratizar ao máximo seu processo operacional. É uma empresa que acredita imensamente no potencial do ser humano e tem total consciência de seu papel na sociedade. Fornece cesta básica e assistência médica a todos seus funcionários, disponibilizando a todos a possibilidade de obter uma boa educação. Em parceria com a Prefeitura de Guarulhos instalou uma escola dentro da empresa fornecer ensino básico a aqueles que jamais gozaram de tal experiência. Custeia também 50% das mensalidades de curso superior de seus funcionários, além de promover constantemente palestras e proporcionar cursos específicos a todos colaboradores.

Além de sua Matriz em Guarulhos, a Fortymil possui um filial no Rio de Janeiro para atender ao mercado local e possui planos de expansão para outros estados. Possui representantes comerciais em todo território nacional e contato com diversas empresas no exterior que fornecem tecnologia para a empresa.

Realizando uma matriz SWOT (pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças) da empresa, notamos os seguintes aspectos:

Pontos Fortes

- certificação ISO 9002 versão 2000
- sistema de informação integrada de última geração (ERP – Microsiga)
- política de RH e treinamento e capacitação

Pontos Fracos

- logística a ser aprimorada
- capacitação técnica dos funcionários
- força de campo
- ausência do Sim (sistema de informações de marketing)

Oportunidades

- comércio eletrônico
- mercado em crescimento
- pouca profissionalização do mercado
- flexibilidade de aplicação do material plástico

Ameaças

- concorrência predatória
- alto índice de inadimplência
- tendência à concentração do mercado
- baixa barreira de entrada e saída

A carteira de clientes da Fortymil é bastante diversificada contanto com clientes dos mais diversos mercados, desde brinquedos, alimentação, embalagens, utilidade doméstica, móveis, produtos de limpeza e outros. Essa grande diversidade se dá em função da grande flexibilidade do plástico como matéria-prima para a fabricação dos mais variados produtos.

Entre os principais clientes da empresa podemos citar a Anhembí (fabricante da água sanitária de marca Cândida), Homeplay (fabricante de brinquedos), Danone, Kolynos e outras.

Entre os maiores concorrentes da empresa no setor de distribuição de termoplásticos podemos citar a SPP-Nemo (empresa do Grupo Fefer), Piramidal, Ruttino, Clariant, Resinet, SM, Unipar Comercial e Coplasul.

Os fornecedores e parceiros da empresa são as Petroquímicas nacionais e multinacionais, entre elas Polibrasil, Braskem, União Polietilenos, Solvay, Politen, Rio Polímeros, Innova e Dow Química.

4.6.1 O Processo Interno da Empresa e Suas Práticas Comerciais

Antes de entrarmos no processo exclusivo da Fortymil, podemos falar de algumas características do processo comum de aquisição de resinas do mercado de distribuição de termoplásticos.

Existem três pontos a serem focados que abrangem qualquer operação de distribuição nesta cadeia: o cliente, o distribuidor e a petroquímica.

O cliente é o maior responsável pela existência da rede de distribuição que hoje atua no país. Ele provocou a iniciativa da petroquímica de criar essa rede, uma vez que

começou a exigir um nível de serviço e atenção que a petroquímica não estava preparada para oferecer.

A petroquímica é um dos elementos da operação de maior importância, pois ela controla a oferta do produto. A atuação da mesma pode gerar grande impacto na qualidade do serviço prestado pelo distribuidor e mais ainda nas suas políticas comerciais.

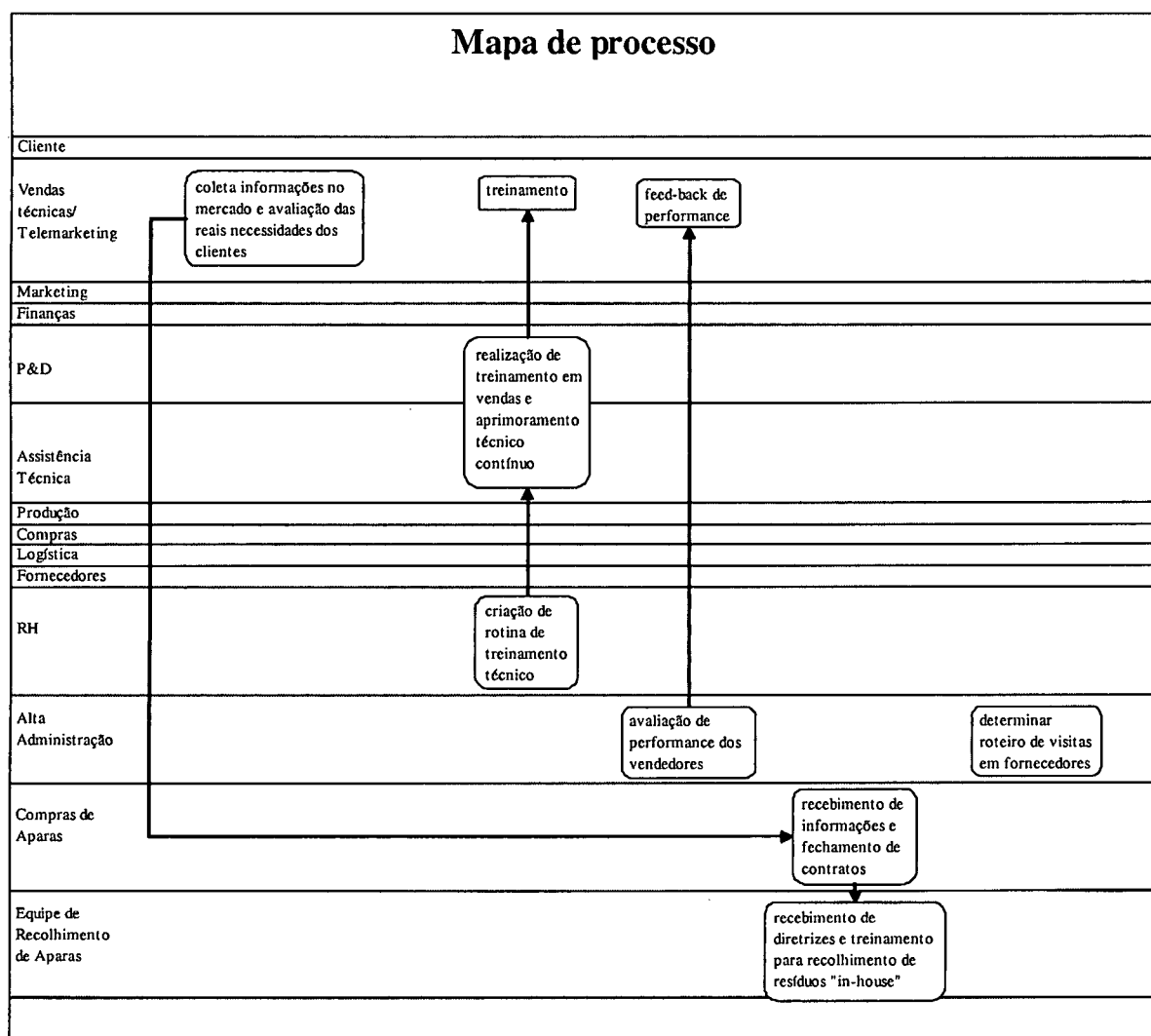
O distribuidor é o elo de ligação entre o cliente e o fabricante do produto. É ele quem acaba repassando à petroquímica uma noção da real demanda existente entre os médios e pequenos transformadores, tendo assim importantíssima participação nos processos decisórios dentro da cadeia petroquímica, como ampliações, investimentos, etc...

Dentro da Fortymil o processo transacional pode se dar início de duas formas: através da interação ativa ou passiva com seus clientes. Por muitas vezes são recebidas ligações de clientes (podendo ser já cadastrados ou não), desejando iniciar uma cotação. Por outro lado, a equipe de vendas internas possui como principal objetivo estar em conexão com clientes novos e ativos, buscando uma maior aproximação e assim uma oportunidade de negócio.

Essa interação ativa é que garante ao distribuidor uma poder capilar muito acima dos níveis atingidos pelas petroquímicas, uma vez que o mercado de transformação de termoplásticos não foge à regra da curva ABC criada por Pareto. O processo comercial

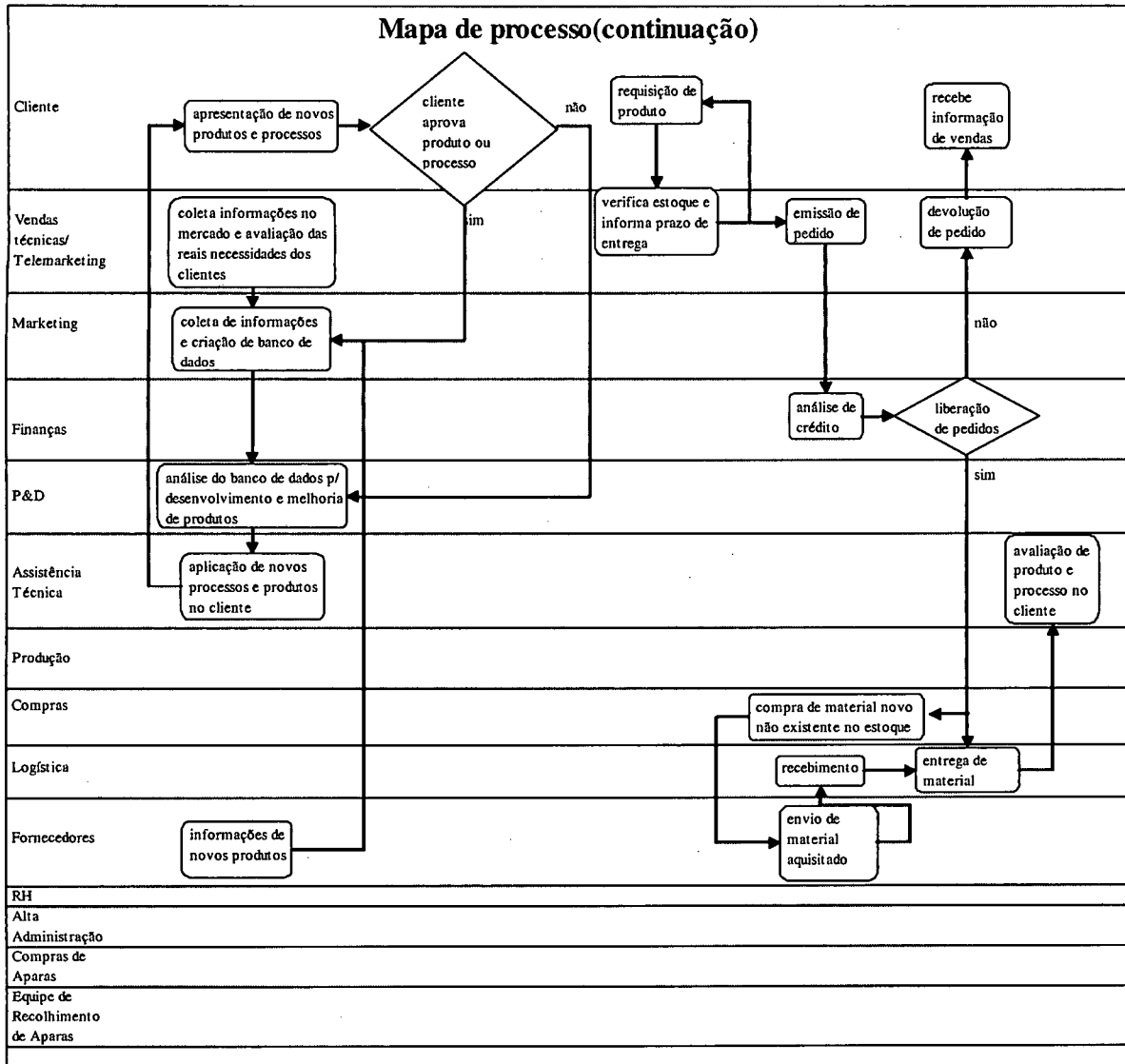
conta com uma tabela de preços pré-estabelecida que já possui os parâmetros de variação de preço em função das quantidades e prazos que estão sendo negociados. Não havendo os materiais necessários em estoque dá-se início ao processo de compra ou troca de determinado produto. Para essas trocas é mantida uma relação muito saudável com alguns concorrentes.

Figura 21 – Mapa dos Processos Internos da Fortymil



Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Figura 22 – Continuação do Mapa dos Processos Internos da Fortymil



Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Diretamente ligado ao processo comercial está o de análise e liberação de crédito, um dos mais importantes dentro da Fortymil, isso devido ao alto risco oferecido pelas empresas transformadoras que hoje se encontram muito espremidas entre os grandes distribuidores e atacadistas e a política de preços gerada pelas petroquímicas.

É importante citar o grande movimento existente entre alguns distribuidores e revendedores do qual a Fortymil faz parte com o objetivo de minimizar este risco, trocando informações sobre a performance econômica de seus clientes com o intuito de muitas vezes diluir este risco entre si.

O processo de análise de crédito, porém se dá início na maioria dos casos bem antes da efetivação de algum pedido, através da visita física à planta do cliente quando possível e a análise de seu cadastro logo após o primeiro contato. Para os casos em que o pedido de um cliente dá início ao processo de relacionamento com o cliente, é dado como prazo mínimo três dias para análise do cadastro em caso de requisição de crédito.

A média de prazo concedido aos clientes não ultrapassa os 35 dias, porém casos particulares podem chegar até aos 60 dias para pagamento. Já as compras são realizadas com um prazo médio parecido, possuindo também suas exceções dependendo dos períodos de negociação. De qualquer forma é fácil notar que o ciclo operacional da empresa é maior que seu ciclo financeiro, levando-a a financiar parte desta operação aos seus clientes, necessitando assim obter um fluxo de estoques muito bem controlado.

Uma vez liberado o pedido pelo crédito dá-se início à operação logística, onde os pedidos são escalonados em suas entregas conforme as prioridades e a roteirização traçada pelo departamento logístico com o devido suporte do time comercial. No caso de pedido não ser liberado pelo crédito, o cliente é avisado da situação e da razão da

não liberação, sendo indicado então ao vendedor que tente realizar a venda com pagamento antecipado.

Hoje não existe ainda na empresa a utilização de técnicas mais apuradas de controle de estoque, como a utilização de conceitos como lote mínimo de compra, estoque médio e ponto de ressuprimento. O que se faz é um trabalho voltado para o bom senso ligado ao histórico de consumo dos produtos e a atenção voltada para que nenhum material falte no estoque. Assim, quando o material é enviado ao cliente, é verificado se o item expedido ainda conta em estoque ou é necessária a reposição automática do mesmo.

Existe hoje uma política pós-vendas em implantação com o intuito de checar a eficiência logística da empresa, bem como o nível de satisfação do cliente, além de situar a empresa em relação às futuras compras dos clientes.

Em termos de práticas comerciais, o que existe hoje na empresa é a consciência de uma ação conjunta a ser efetuada entre os profissionais de campo que atuam diretamente junto ao cliente, e os profissionais internos, que trabalham tanto na área de “front Office” como “back Office”, agilizando as informações e os subsídios, como análise eficiente de crédito, cobrança, entrega e disponibilidade de material, além de buscar no universo de fornecedores boas oportunidades de negócio, que possam ser rapidamente desfrutadas pelos clientes.

Outros processos que também fazem parte do cotidiano da empresa conforme os mapas demonstrados acima, é o de desenvolvimento de novos produtos e processos, onde, através de informações vinda dos fornecedores e do departamento técnico, os mesmos são oferecidos aos clientes e acompanhado junto aos mesmos pela equipe técnica em conjunto com a equipe comercial. Esse processo se dá início também através da captação de novas necessidades junto ao cliente, de forma que as informações cheguem através do departamento comercial ao departamento técnico, para que sejam formuladas novas opções de produto ao cliente. Toda informação referente aos novos desenvolvimentos e seu acompanhamento junto aos clientes é armazenada em um banco de dados para utilização em pesquisas futuras.

O processo de treinamento da empresa também é evidenciado pelo mapa de processos, demonstrando a preocupação existente com capacitação técnica dos departamentos. Neste caso, a equipe de RH, junto aos líderes das áreas operacionais, detectam a necessidade de capacitação de um determinado profissional ou grupo de profissionais e a eles proporcionam o devido treinamento. Está sendo agora desenvolvida pela empresa uma metodologia para avaliar a capacitação do funcionário após esses treinamentos e o planejamento por ele traçado através dos conhecimentos adquiridos.

A cargo da direção, entre tantas outras tarefas, está a rotina de avaliação da equipe comercial, uma vez que a empresa optou por não ter um gerente comercial. Essa rotina compreende a avaliação do desempenho dos vendedores e representantes mês a mês,

verificando itens como volume, rentabilidade, liquidez, crescimento do número de clientes atendidos e ativos.

O roteiro de visitas a fornecedores, item de extrema importância para a manutenção do bom relacionamento com os mesmos, também é feito e executado pela alta direção da empresa. Neste caso, é proposto um planejamento de reuniões a serem executadas com todos os fornecedores, para que não se crie um hiato de negociação com nenhum deles. Esse contato contínuo é muito importante uma vez que abastece a empresa com informações de mercado e proporciona à mesma, oportunidades de negócios de grande valia.

5. ENTREVISTAS

Conforme citado no item 3.2, foram realizadas as seguintes entrevistas com o Diretor Presidente da Fortymil, Sr. Angelo Mason, com o Diretor Financeiro, Sr. Marcelo G. Mason e com o Gerente Geral, Sr. Paulo Fava.

As entrevistas estão apresentadas de forma consolidada, onde para cada pergunta temos as respostas dos três entrevistados.

1-A Visão e a Missão da Fortymil são hoje compartilhadas e disseminadas na empresa? Por que?

Segundo os entrevistados, a Visão e a Missão não são totalmente. “Falta conscientizar toda a equipe, especialmente os representantes que tem contato com o cliente, e o conjunto como um todo, pra poder oferecer e realizar o que estamos propondo.”, segundo Angelo Mason.

Marcelo complementa ainda sinalizando a falta de integração entre os setores como um dos principais motivos para a falta de compartilhamento e disseminação. Para Paulo Fava, porém, falta algo mais, falta objetividade como um todo para a empresa nesse processo de divulgação de Visão e Missão, bem como de implementação dos mesmos.

**2-A Fortymil conseguiu aproveitar as grandes mudanças ocorridas no país?
Como? O que faltou?**

“Parcialmente sim”, afirma Angelo. O mesmo complementa ainda afirmando: “Procuramos reinvestir todo o resultado da empresa nela mesma, se adaptando às novas exigências do mercado, muito mais competitivo e com sua clientela cada vez mais esclarecida e exigente”.

Marcelo complementa dizendo “Acredito que a empresa tenha conseguido aproveitar as mudanças satisfatoriamente, uma vez que apresentou crescimento acima da média de mercado”.

Angelo ainda complementa evidenciando que o não aproveitamento de todas as oportunidades tenha se dado em função da falta de acerto na composição do staff gerencial que compunha posições hoje ocupadas pelos outros dois sócios, seus filhos.

3-Como a empresa está se preparando para novas mudanças?

Segundo Marcelo a empresa está buscando ampliar sua atuação, reduzindo custos e prospectando novas áreas de atuação.

Paulo ainda cita: “A empresa está tentando se adequar aos poucos, se equipando para fazer frente a esses novos desafios”. A empresa hoje está transferindo as duas unidades de SP (Matriz e Filial), unificando as operações em um único local com melhores condições logísticas e automaticamente com folga de capacidade para o crescimento programado para os próximos 10 anos, segundo Angelo.

“Temos perspectivas de abrir novos mercados, através da normatização da empresa, como por exemplo, a ISO 14000. Adquirindo novas linhas de industrialização mais modernas e produtivas, minimizando os custos e tornando-se mais competitivos, através de produtos mais técnicos e de maior valor agregado, podendo assim conquistar clientes mais qualificados e provavelmente preparados para receber propostas de empresas internacionais interessadas no mercado brasileiro”. Segundo Angelo é necessário estar de olho também em que vem de fora, pois um grande desafio pode se tornar em uma ótima oportunidade.

4-Você acha que hoje a Fortymil está preparada para atender todas as necessidades de seus clientes?

Embora Paulo acredite que dentro de seu escopo a empresa esteja preparada, Marcelo enfatiza que ainda existe uma lacuna na área logística a ser preenchida. Para o Presidente ainda falta algo, mas enfatiza que hoje se está trabalhando para isto, e um passo muito grande já foi tomado: o fato de se enxergar nossas limitações e nossas falhas.

5-Os funcionários têm liberdade de atuação? Eles contribuem para a melhora do sistema de uma forma contínua?

Paulo afirma que os funcionários não têm liberdade de atuação, embora pudessem contribuir melhor para o sistema caso tivessem. Para Marcelo essa falta de liberdade se localiza mais nas áreas de suporte e não na linha de frente da empresa.

Angelo coloca “Ainda não sentimos toda a confiança para dar a eles toda a liberdade de atuação. Com a mudança esperamos corrigir isto, reforçando a equipe de vendas com pessoas mais preparadas tecnicamente, e tentando conscientizar todo o resto da equipe, administrativa, logística, etc... a atuar de forma mais eficiente e harmoniosa. Infelizmente a falha na contribuição de todos para a melhoria do sistema é que nos está levando a efetuar estas mudanças”.

6-Qual o fator decisivo na compra dos clientes hoje? O que levou esse fator a ser tão importante?

Todos os três concordam que o preço competitivo e atendimento são fatores decisivos. Marcelo ainda complementa se referindo ao prazo de pagamento. Para Ângelo, esses fatores se tornaram muito importante devido ao ingresso no mercado nesta ultima década de novos concorrentes, alguns muito bem preparados e já a partir dos últimos dois anos, da entrada de empresa multinacionais com uma visão globalizada e de longo prazo. Infelizmente o mercado também foi ocupado por uma série de maus concorrentes, sem nenhum preparo e ética comercial. “A retração do mercado neste último ano também está contribuindo para uma disputa mais acirrada”, afirma Marcelo.

7-A empresa propaga sua estratégia entre seus funcionários? De que maneira eles participam dela?

Angelo acredita que ainda não da forma desejada e Paulo concorda. Com a mudança pretendemos fazer com que todos participem da estratégia de forma mais ativa. Podendo assim se beneficiar destes resultados e do próprio crescimento da empresa. “Com uma divulgação mais clara da estratégia, a participação dos funcionários seria mais efetiva”, coloca Paulo.

8-O que a empresa tem feito para sobreviver no mercado?

Segundo Paulo, “Trabalhado muito”. Para Ângelo se está tentando ser cada vez mais ágil, rodar o estoque mais rapidamente e negociar de forma mais inteligente com nossos maiores fornecedores. “Readequando os custos”, complementa Marcelo.

9-Qual a estratégia da empresa hoje?

“Estamos tentando abrir pontos logísticos mais próximos dos nossos clientes, uma vez que o frete tornou-se uma parcela pesada no preço de venda do produto, visualizando também a possibilidade de atender os clientes de forma mais rápida uma vez que pouquíssimos clientes fazem estoques estratégicos, por também não conseguirem programações com os seus próprios clientes”, coloca Angelo. A procura por produtos de maior valor agregado e a busca de outras novas alternativas de crescimento são colocadas genericamente por Paulo e Marcelo respectivamente.

10-Como a Fortymil lida com o alto poder de barganha de seus fornecedores?

Para Ângelo, “Primeiramente com um histórico de mais de 30 anos de idoneidade, representando assim um menor risco a eles. Em segundo lugar, proporcionando um volume interessante de consumo, uma vez que nossa participação de mercado vem se tornando mais significativa ao longo desses anos”. Paulo coloca que a experiência adquirida com os 30 anos de mercado facilita a atuação da mesma, ressaltando o processo de relacionamento citado por Marcelo.

11-A Fortymil consegue formar coalizões?

Paulo e Marcelo não acreditam na formação de coalizões sólidas, enquanto Angelo afirma que coalizões são formadas, porém, sempre se está com um pé atrás devido aos interesses particulares de cada fornecedor.

12-Como a Fortymil lida com o alto poder de barganha de seus clientes?

Embora Paulo acredita que a Fortymil seja um tanto inflexível com seus clientes, Angelo afirma que se tenta transferir o sentimento de barganha para a compra do produto, obtendo um preço médio viável para posterior negociação. Tenta-se também, segundo o Presidente, sempre amarrar o cliente com uma programação mais prolongada, não deixando espaços para a entrada de concorrentes.

13-A Fortymil aposta em nichos específicos de mercado? Por que?

Todos acreditam que sim. “Principalmente por que tem trazido alguns bons resultados”, coloca Angelo. Marcelo afirma ainda que atuando em áreas específicas se consegue uma relativa fidelização dos clientes, revertidos em melhores ganhos à médio prazo.

14-Como é a atitude dos funcionários em geral na empresa?

Para Paulo e Marcelo, a atitude é um pouco passiva demais, atendendo somente as obrigações burocráticas. “Na parte comercial a mentalidade já é um pouquinho melhor, temos mais comprometimento” coloca Marcelo. Para Ângelo, parte deles, está totalmente envolvida e interessada no sucesso da empresa, porém outra parte não. “Talvez devido a uma fase de mudança, devido a insegurança de permanecer na equipe”, complementa.

15- Os funcionários são estimulados a utilizar a capacidade instintiva?

Paulo acha que em função da forma centralizadora da Direção a resposta seria não. Marcelo já acredita que os funcionários estão estimulados a isso. Para Ângelo, a resposta mais correta seria parte sim, parte não. “Gostaria que todos a utilizassem, devemos tentar promover este aspecto através de palestras, cursos e o que mais for necessário para motivá-los a isso”.

16-O cliente acredita que há espaço para inovação (desenvolvimento de novos serviços) no mercado?

Todos acreditam que sim. Para Ângelo, a empresa é responsável para que ele pense assim e ajudá-los a justamente abrir espaço para isso. Principalmente os mais preparados e atualizados. “Cabe a nós fazer com que outra parcela enxergue desta maneira”.

17-Os clientes preferem a distribuição ou a petroquímica? Por que?

Todos concordam que este aspecto tem mudado muito nos últimos tempos, “Justamente pelo trabalho de alguns distribuidores e podemos nos incluir entre eles, proporcionando um atendimento confiável e de melhor qualidade. (com muita mais humildade do que os representantes da petroquímica)”, diz Angelo.

Marcelo ainda complementa com a contribuição de Angelo que ajudando este panorama têm-se os preços que se tornaram, dependendo da quantidade, mais próximos dos das Petroquímicas e pela facilidade de fragmentação de entregas e pagamentos, aspectos impossíveis de serem praticados pelas mesmas devido às suas estruturas.

18-Você acredita na centralização ou na terceirização das operações?

Paulo acredita, porém Angelo enfatiza que acredita na existência de serviços que não podem ser terceirizados, uma vez que os mesmos são o coração da empresa. Coloca ainda que as atividades fora do nosso foco da Fortymil têm que ser terceirizadas. “Dependendo sempre do porte da operação e seu custo-benefício”, acrescenta Marcelo.

19-Como está se dando a evolução tecnológica na empresa?

Para Paulo ela se dá de forma gradativa e com o pé no chão. Marcelo acredita que tem se avançado bem neste setor, tomando o cuidado de utilizá-la como uma ferramenta e não como um fim.

Para Angelo, é onde está um dos focos principais de preocupação da empresa e a maioria dos recursos empregados ultimamente.

20-Qual a participação dos funcionários nela?

Embora Marcelo afirme que a necessidade da participação de todos seja importantíssima, Paulo acredita que os funcionários não têm participado muito do processo de evolução tecnológica.

Para Angelo, ainda tem parte dos funcionários que não aproveitam na totalidade as condições já disponibilizadas. “Infelizmente”, completa.

21-A informação continua sendo uma arma poderosa para a empresa?

“Com certeza, cada vez mais”, Angelo Mason

“Sempre será”, Paulo Fava

“A mais importante”, Marcelo Mason

6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DO CASO FRENTE AOS MODELOS TEÓRICOS

A partir deste capítulo iniciaremos a análise dos dados expostos até o momento, somado a diversos dados adicionais por intermédio dos diferentes modelos de competitividade estudados na revisão bibliográfica já apresentada, utilizando em conjunto os dados apurados nos questionários realizados com funcionários, clientes ativos e inativos da Fortymil.

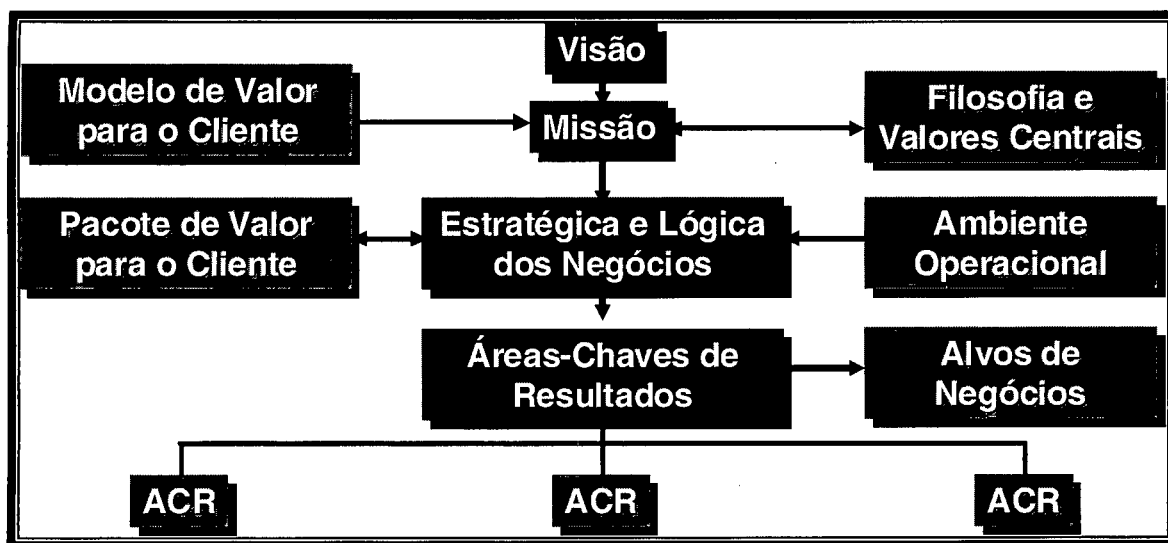
6.1 Visão, Missão e Pacote de Valor para o Cliente (Albrecht)

Como já visto em Albrecht, a projeção do futuro e o planejamento devem ser totalmente convergentes, e somente assim se poderá traduzir a estratégia de ação, em metas e objetivos a serem alcançados. Podendo através da definição destes parâmetros elaborar o sistema de realimentação e monitoração do sistema.

Na Fortymil, o exame do ambiente e da organização é feito quase que cotidianamente, e as oportunidades abraçadas no dia-a-dia da organização. Já outras oportunidades que não estejam inclusas no decorrer da atividade principal da empresa são analisadas com mais ponderação, principalmente no que diz respeito à estratégia da empresa e sinergia de suas atividades. Conforme demonstrada na entrevista com a Alta Direção, a Fortymil tem conseguido se aproveitar da exploração de novas tendências ocasionadas pelas ondas de choque, fato demonstrado pelo seu crescimento nos últimos anos, enfatizando que com a entrada dos novos sócios a

empresa se sente hoje mais madura administrativamente e mais preparada fazendo com que novas oportunidades não lhe escapem.

Figura 23 – Modelo de Albrecht



Fonte: Di Serio (2001)

O modelo de atuação da empresa dentro da sistemática proposta por Albrecht (1994) como demonstra a figura acima, também é bastante definido, embora com as atuais volatilidades existentes no mercado, o contínuo ajuste se mostre necessário. Com sua visão e missão bem definidas como seguem, foi determinado para a empresa um modelo não muito rígido, que desse à mesma, a flexibilidade suficiente de forma a não desperdiçar as boas oportunidades que o mercado lhe apresente, contando principalmente com a iniciativa de seus colaboradores.

Visão da Fortymil

“Disponibilizar produtos e serviços que se adaptem às reais necessidades dos clientes, oferecendo oportunidades interessantes de negócios aos seus parceiros, privilegiando a parceria e desenvolvendo opções diferenciadas que agreguem valor ao produto do cliente. Se transformando no maior distribuidor brasileiro de matéria-prima virgem e continuar como líder no setor de material reciclado, criando novos nichos e assim liderá-los, atuando com agilidade e seriedade, criando um elo de confiança e mútua responsabilidade”

Missão da Fortymil

“Atender o mercado de transformadores de plástico como um todo disponibilizando os melhores produtos e serviços que se adaptem às suas reais necessidades, desenvolvendo opções diferenciadas que agreguem valor ao produto do cliente”.

Em função desta requerida flexibilidade, e da maneira como a empresa encontrou para atender tal requisito (diversificação de suas atividades), pode ser que venha se pecando na maneira de informar ao mercado o seu foco de atuação, como demonstrado na pesquisa realizada com os clientes ativos, onde 76% dos clientes não o enxergam. Quando comparado à concorrência, podemos verificar que o foco de atuação da mesma é transmitido com mais clareza atingindo a atenção de 90% dos entrevistados, como demonstram os quadros a seguir.

Quadro 2 – Questionário com Clientes Ativos – Pergunta 1

1 - A Fortymil é bastante transparente em seu foco de atuação.		
	Absoluto	%
Nunca Verdadeira	22	44,00%
Verdadeira Ocasionalmente	16	32,00%
Verdadeira com Frequência	7	14,00%
Sempre Verdadeira	5	10,00%
Total	50	100,00%

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Quadro 3 – Questionário com Clientes Inativos – Pergunta 5

5 - A meu atual fornecedor(es) é bastante transparente em seu foco de atuação.		
	Absoluto	%
Nunca Verdadeira	2	4,00%
Verdadeira Ocasionalmente	3	6,00%
Verdadeira com Frequência	10	20,00%
Sempre Verdadeira	35	70,00%
Total	50	100,00%

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Alguns itens presentes no modelo estudado, que provavelmente precisam de mais trabalho, seriam um traçado mais específico para o planejamento das ações a serem tomadas e a divulgação da estratégia de maneira contínua, de forma a ser absorvida e participada por toda organização, obtendo assim o comprometimento de todos, conforme indicado pelo Presidente da Fortymil em sua entrevista. Para ele, a conscientização de toda a equipe a realizar o que a empresa realmente está se propondo, é o ponto inicial para a obtenção dos objetivos de curto, médio e longo prazo, ou seja, a própria Missão e a Visão da empresa.

Embora boa parte dos entrevistados (aproximadamente 73%) garanta que está familiarizada com a Missão e Visão da Fortymil, a Diretoria acha que ainda falta uma maior participação de todos de uma forma mais sistemática e organizada. As opiniões são emitidas durante o dia a dia da empresa, uma vez que os funcionários têm liberdade para fazê-lo como mostra o resultado do questionário a seguir, porém grande parte deste “feed-back” não é aproveitado.

Quadro 4 – Questionário com Funcionários – Pergunta 1

1 - Eu conheço a Visão e a Missão da Fortymil.		
	Absoluto	%
Nunca Verdadeira	4	18,18%
Verdadeira Ocasionalmente	2	9,09%
Verdadeira com Frequência	7	31,82%
Sempre Verdadeira	9	40,91%
Total	22	100,00%

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Quadro 5 – Questionário com Funcionários – Pergunta 5

5 - Minhas opiniões/sugestões são discutidas e quando boas implementadas.		
	Absoluto	%
Nunca Verdadeira	3	13,64%
Verdadeira Ocasionalmente	5	22,73%
Verdadeira com Frequência	9	40,91%
Sempre Verdadeira	5	22,73%
Total	22	100,00%

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Na entrevista, o Gerente Geral Paulo Fava chega a colocar que, um dos fatores para isto, talvez seja a própria falta de liberdade de atuação dada aos funcionários, que mesmo emitindo suas opiniões, não estariam incentivados a atuar, resultado da atitude centralizadora da Direção da Fortymil. Essa falta de atuação gera uma lacuna decisiva na hora do delineamento do pacote de valor do cliente, item de grande importância no processo de definição da estratégia e criação das ACRs (áreas chaves de resultados).

Outro ponto interessante levantado durante a pesquisa com os funcionários, foi o fato de que todos os funcionários reconheceram que ainda não sabem de todas as reais necessidades dos clientes, conforme demonstrado no quadro a seguir, mesmo que quase 60% tenha consciência quase sempre do que seus clientes necessitam.

Quadro 6 – Questionário com Funcionários – Pergunta 3

3 - Eu conheço todas as necessidades dos clientes.		
	Absoluto	%
Nunca Verdadeira	4	18,18%
Verdadeira Ocasionalmente	5	22,73%
Verdadeira com Frequência	13	59,09%
Sempre Verdadeira	0	0,00%
Total	22	100,00%

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Ligado a isto foi, notado durante o processo de resposta da pesquisa, que tirando aqueles que tem contato com o cliente, muitos tiveram dúvidas em relação às reais necessidades desses clientes, demonstrando que a área de suporte da empresa não está tão integrada ao pacote de valor ao cliente como a área comercial. Uma vez

corrigido este hiato, será mais fácil para a empresa propagar sua estratégia como um único bloco de atuação, convergindo para um único objetivo e melhorando o resultado de suas ACRs. Esse fato foi evidenciado na pesquisa onde somente 16% dos clientes ativos colocam que a empresa jamais deixa de atender suas expectativas, conforme demonstra o quadro abaixo, evidenciando que se a estratégia não é bem disseminada pela empresa, o reflexo se dá diretamente na qualidade do atendimento ao cliente.

Quadro 7 – Questionário com Clientes Ativos – Pergunta 3

3 - A Fortymil não deixa de atender em nenhum momento minhas expectativas.		
	Absoluto	%
Nunca Verdadeira	12	24,00%
Verdadeira Ocasionalmente	17	34,00%
Verdadeira com Frequência	13	26,00%
Sempre Verdadeira	8	16,00%
Total	50	100,00%

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

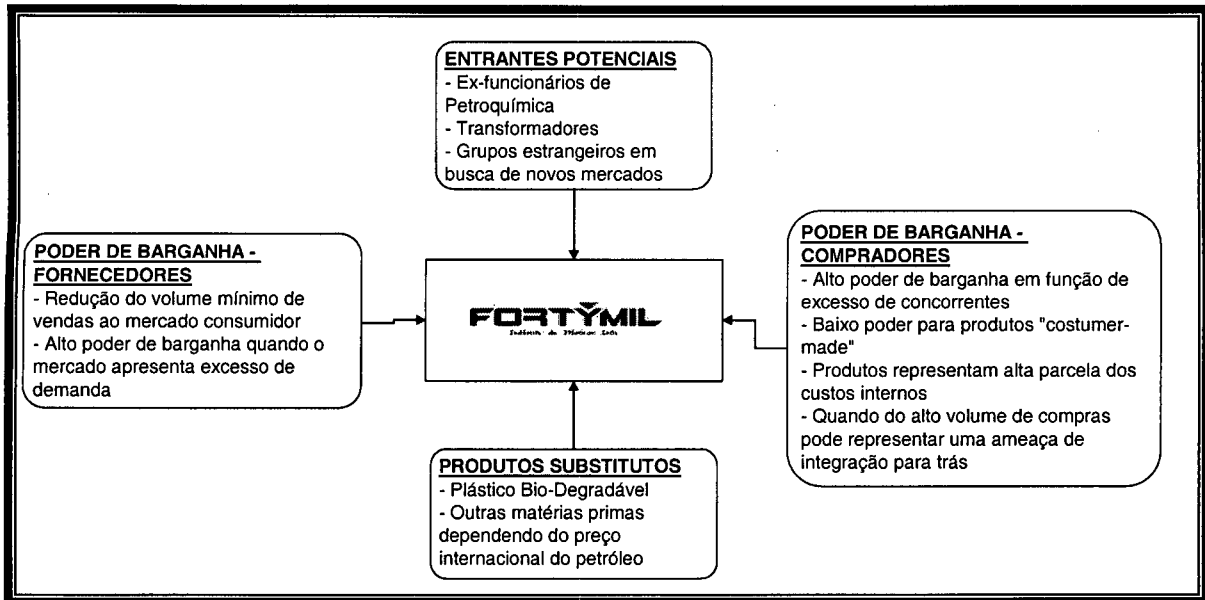
Em resumo, nota-se ainda na empresa a falta de uma forma de comunicação mais continuada com seus funcionários, que faça não somente os mesmos saberem da visão e missão da empresa, mas as praticarem. Uma vez que os primeiros níveis do modelo traçado por Albrecht, venham a ser executados de forma automática, a estratégia da empresa, poderá ser mais eficaz, pois estará realmente atingindo o pacote de valor de seus clientes. Com isso, o processo de renovação da missão e visão da Fortymil se dará na mesma velocidade das mudanças ocorridas no ambiente competitivo de hoje, permitindo uma identificação mais correta das áreas chaves de resultado, que serão o foco principal de atuação uma vez traçado todo este diagrama.

Um dos pontos que o modelo de Albrecht não coloca em discussão, é o fato de que se o cliente tiver como componente de maior importância na formação de seu pacote de valor a necessidade única de preços atrativos, a estratégia de se criar valor dentro da empresa através da inovação e outras formas de se agradar ao cliente, não poderia ser seguida, devendo-se apenas direcionar as ACRs para a redução dos custos operacionais, ou seja, o modelo demonstra a grande importância que o fluxo de informação e conscientização tem para se alcançar os resultados da empresa, mas não deixa alternativas a não ser executar somente o que traz valor para o cliente hoje.

6.2 Estratégia Empresarial (Porter)

Utilizando o modelo da análise das cinco forças de Porter, podemos analisar o difícil cenário encontrado pela empresa em função do conjunto de valores que o tornam um mercado de alto risco e grande vulnerabilidade. Tais pontos estão indicados no cenário a seguir, em conjunto com sua análise.

Figura 24 – Modelo de Porter aplicado a Fortymil



Fonte: Manual da Qualidade Fortymil 2003

O que podemos notar através da análise da matriz de Porter, é que fora a existência de capital e contato na petroquímica, trata-se de um mercado com baixíssimas barreiras de entrada e saída, uma vez que estamos falando de produtos comoditizados. O fato de ex-funcionários de petroquímicas se tornarem participantes ativos do mercado de distribuição de termoplásticos, se deve a uma realidade já vivenciada hoje, onde diversos distribuidores tiveram suas origens nos pólos petroquímicos, e lá estabeleceram contatos, não só com o universo de transformadores, mas como também com os tomadores de decisão dentro da própria petroquímica, facilitando assim a entrada destes novos empresários no mercado.

Com a globalização e relativa recessão em boa parte dos mercados já maduros do primeiro mundo, países do chamado terceiro mundo, onde a possibilidade de

crescimento do consumo ainda é muito grande, se tornaram um foco de atração para empresas bem posicionadas no cenário mundial. Este fator não é diferente no mercado distribuidor de resinas, que já chama a atenção de “players” globais, acirrando ainda mais a competitividade dentro do país.

Em relação ao poder de barganha dos fornecedores, notamos que os mesmos possuem grande poder de influência sobre as regras do mercado quando do seu interesse, uma vez que são os provedores do insumo e embora neguem veementemente, estão sempre em contato entre si, balizando os números, dado o seu número reduzido, o que facilita a formação de cartel.

Para combater esse poder, a Fortymil conta com seus 30 anos de idoneidade como relatado na entrevista, fator de muita importância, devido ao alto risco apresentado pelo mercado de distribuição. O volume de vendas da empresa, também é um fator importante na hora de se negociar com as Petroquímicas, bem como a política de relacionamento desenvolvida ao longo desses 30 anos como coloca a Diretoria da empresa.

Mesmo com isso, as Petroquímicas determinam o volume de corte das distribuidoras e ditam as regras de preço quando o mercado apresenta forte demanda. Obviamente o oposto ocorre quando o mercado encontra-se em excesso de oferta, ficando o preço balizado pelo efeito da concorrência livre. Quando o mercado inicia um processo de queda de demanda, e as Petroquímicas começam a formar grandes estoques, as mesmas começam a ofertar seus produtos nos clientes de menores volumes, atendidos

pelos distribuidores, conforme evidenciado nas figuras abaixo. No questionário realizado com o efetivo da empresa, 68% sente essa ação da Petroquímica quando o mercado está retraído. Os próprios clientes confirmam este panorama conforme demonstra a pesquisa, onde 94% dos clientes ativos e 88% dos inativos afirmam a aproximação da Petroquímica sempre ou quase sempre nos períodos de retração de mercado. Isso ocasiona uma série de choques internos entre a própria Petroquímica e seus canais de distribuição.

Quadro 8 – Questionário com Funcionários – Pergunta 13

13 - Eu sinto uma ação maior da Petroquímica nos meus clientes médios quando o mercado está com um baixo consumo.		
	Absoluto	%
Nunca Verdadeira	3	13,64%
Verdadeira Ocasionalmente	4	18,18%
Verdadeira com Frequência	8	36,36%
Sempre Verdadeira	7	31,82%
Total	22	100,00%

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Quadro 9 – Questionário com Clientes Ativos – Pergunta 16

16 - A Petroquímica somente me procura quando o mercado está parado.		
	Absoluto	%
Nunca Verdadeira	1	2,00%
Verdadeira Ocasionalmente	2	4,00%
Verdadeira com Frequência	14	28,00%
Sempre Verdadeira	33	66,00%
Total	50	100,00%

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Quadro 10 – Questionário com Clientes Inativos – Pergunta 20

20 - A Petroquímica somente me procura quando o mercado está parado.		
	Absoluto	%
Nunca Verdadeira	2	4,00%
Verdadeira Ocasionalmente	4	8,00%
Verdadeira com Frequência	12	24,00%
Sempre Verdadeira	32	64,00%
Total	50	100,00%

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Um fato como esse foi evidenciado no segundo semestre de 2002, onde a Petroquímica Braskem colocou todos seus funcionários de telemarketing para atender uma clientela de transformadores de médio e pequeno porte. Mesmo sendo o fabricante do material, seus vendedores não conseguiram os volumes esperados em suas vendas, devido à atuação agressiva dos distribuidores e da própria falta de flexibilidade em prazo de pagamento e entrega da Petroquímica. Após uma série de reclamações dos próprios distribuidores e a apresentação de resultados não satisfatórios o programa de atendimento a pequenos clientes foi desativado na Braskem.

A análise de Porter (1986) voltada aos clientes da Fortymil nos leva a verificar que hoje em função da excessiva concorrência foi em demasiado elevado o poder de barganha dos transformadores. Porém essa regra não se aplica a produtos mais restritos e de menor disponibilidade, uma vez que em função de uma limitada produção alguns produtos estão concentrados nas mãos de apenas alguns distribuidores. Esses

produtos, muitas vezes somente são adquiridos pela Fortymil em função de seu volume de compras e de sua política de relacionamento de longo prazo com as Petroquímicas.

Como grande parte dos produtos transformados também são de baixo valor agregado, a matéria prima acaba sendo um dos fatores mais representativos na formação de custos dos mesmos, deixando assim sua posição até certo ponto vulnerável perante o mercado distribuidor. Para o Presidente da empresa, conforme citado em sua entrevista, é tentado transferir esse poder de barganha dos clientes para a compra do produto, obtendo um preço médio viável para posterior negociação, embora o Gerente Geral reconheça que ainda falte um pouco de flexibilidade à empresa com necessidade apresentada por seus clientes.

Uma coisa, porém é certa, quando os clientes com o perfil de distribuição, ou seja, de baixo ou médio consumo de resinas crescem, os mesmos acabam sendo alvo de cobiça da petroquímica, fugindo assim do alcance da rede de distribuição, estando assim caracterizada a integração para trás na cadeia, embora a distribuição não deixe de lutar para tendê-lo, invadindo o espaço da atuação da Petroquímica. Na verdade, conforme evidenciado na pesquisa, os clientes que antigamente sonhavam em poder comprar da Petroquímica, hoje somente comprariam das mesmas se o preço fosse conveniente. Conforme os quadros anexos, 96% dos clientes ativos só comprariam do fabricante sempre ou quase sempre se o preço fosse menor, a mesma coisa acontecendo com 92% dos clientes inativos entrevistados.

Quadro 11 – Questionário com Clientes Ativos – Pergunta 14

14 - Só compraria da Petroquímica se o preço fosse menor.		
	Absoluto	%
Nunca Verdadeira	1	2,00%
Verdadeira Ocasionalmente	1	2,00%
Verdadeira com Frequência	13	26,00%
Sempre Verdadeira	35	70,00%
Total	50	100,00%

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Quadro 12 – Questionário com Clientes Inativos – Pergunta 18

18 - Só compraria da Petroquímica se o preço fosse menor.		
	Absoluto	%
Nunca Verdadeira	2	4,00%
Verdadeira Ocasionalmente	2	4,00%
Verdadeira com Frequência	10	20,00%
Sempre Verdadeira	36	72,00%
Total	50	100,00%

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Como produto substituto ao plástico, temos hoje a possibilidade do surgimento do plástico biodegradável, além do desenvolvimento de novos polímeros. Essa possibilidade não necessariamente se transforma em um impedimento total das atividades da Fortymil, porém exige grande necessidade de readaptação. Outro fator que pode levar à substituição do polímero com matéria prima é a oscilação de seu preço, quase 100% relacionado ao petróleo, podendo neste caso ser substituído por outras matérias primas como madeira, ferro, vidro, e assim se configurando uma grande ameaça à operação da Fortymil. Isto é evidenciado em algumas empresas de sacolas

plásticas que possuem linhas paralelas de sacolas de papel. Para mercados de baixíssimo valor agregado, eles alternam a utilização de suas máquinas em função do preço da matéria-prima.

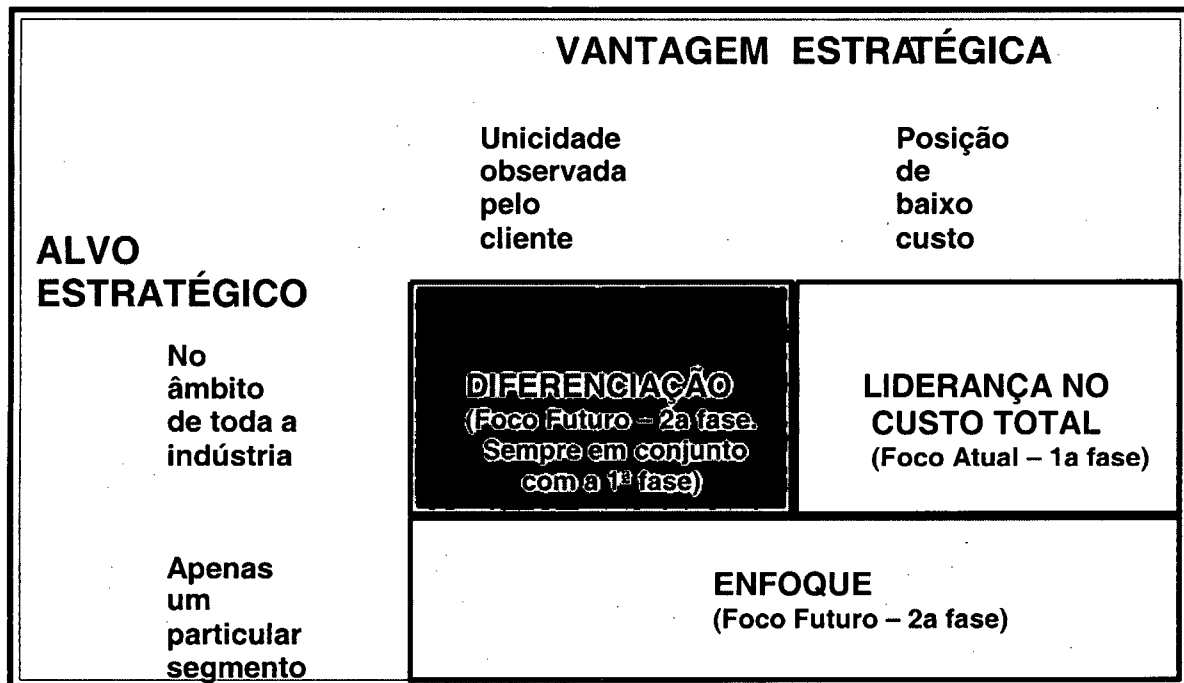
Fazendo uma análise dos concorrentes da Fortymil, conforme colocado por Angelo Mason durante a entrevista, o mercado foi ocupado nesta última década por diversos concorrentes muito bem preparados e também por outros com nenhum preparo ou ética comercial, o que tornou o mercado cada vez mais agressivo em preço. O mercado que antes era ocupado pela ameaça de falta de produto e pela valorização do produto, hoje tem sua preocupação voltada para a escala, onde grandes volumes podem representar um maior poder de barganha junto a fornecedores e conseqüente maior competitividade no mercado.

Um outro fator ligado à concorrência, citado por Porter (1986) e que também já se nota no Brasil, conforme indicado na entrevista, é a entrada de grupos estrangeiros que em função de uma estratégia globalizada estão expandindo suas atividades, sacrificando sua rentabilidade.

Como podemos verificar, a análise das 5 forças competitivas de Porter são muito importantes para compreender o papel da Fortymil dentro de sua indústria, bem como do cenário competitivo em que atua, podendo até servir como base para entender a busca incansável por preços mais competitivos realizada pelos clientes. A análise dessas forças, porém, não são suficientes para trazer à empresa uma nova estratégia que a faça escapar do paradigma de preço apresentado.

Para complementar então sua análise, Porter (1986) coloca que em relação à estratégia a ser adotada pela empresa, pode-se alcançar a vantagem estratégica seguindo um dos vértices a seguir, ou mesmo uma combinação entre eles:

Figura 25: Modelo de Porter para estratégia de diferenciação ou liderança em custos



Fonte: Di Serio (2001)

Usando o modelo apresentado por Porter (1986), tem-se que a Fortymil apresenta hoje grande preocupação com sua eficácia operacional, sendo até reconhecida pelo mercado em relação ao seu esforço em melhorar a sua qualidade operacional como mostram os dados da pesquisa em que 86% dos clientes ativos acreditam que a empresa tem melhorado sua atuação ao longo dos anos e 74% percebem realmente a melhora na qualidade da empresa. Esse resultado se dá em função da melhoria de

seus processos produtivos, explorando qualidade e produtividade como fatores competitivos.

Quadro 13 – Questionário com Clientes Ativos – Pergunta 5

5 - A Fortymil tem melhorado sua atuação ao longo dos anos.		
	Absoluto	%
Nunca Verdadeira	3	6,00%
Verdadeira Ocasionalmente	4	8,00%
Verdadeira com Frequência	16	32,00%
Sempre Verdadeira	27	54,00%
Total	50	100,00%

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Quadro 14 – Questionário com Clientes Ativos – Pergunta 8

8 - O esforço da Fortymil em melhorar sua qualidade de serviço é percebida.		
	Absoluto	%
Nunca Verdadeira	5	10,00%
Verdadeira Ocasionalmente	8	16,00%
Verdadeira com Frequência	15	30,00%
Sempre Verdadeira	22	44,00%
Total	50	100,00%

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Não há, porém, uma posição clara da empresa sobre a estratégia no longo prazo, somente o panorama de sua visão como visto no modelo de Albrecht (1994) e segundo Porter (1986), a eficácia operacional não é suficiente para garantir vantagem competitiva sustentável, uma vez que é facilmente imitável ao longo do tempo.

Levando em consideração que a empresa atua em um setor onde a concorrência é alta e provavelmente existem concorrentes melhores posicionados e com maior poder ao longo da cadeia, uma vez que a Fortymil hoje não é mais a líder do mercado de distribuição, uma especial atenção deve ser dedicada ao posicionamento da empresa. O modelo de negócio usado é o mesmo utilizado pelos demais concorrentes e a empresa não atua fortemente em nichos específicos, embora tenha começado a realizar os resultados de algumas investidas esporádicas em alguns nichos de mercado como demonstrado através da entrevista realizada com a Alta Direção, que demonstra uma satisfação muito grande, principalmente em relação à relativa fidelização obtida em alguns casos.

A distribuição de resinas termoplásticas no Brasil vem atingindo uma maturidade comparável à de países mais industrializados, como os da União Européia e Estados Unidos, constituindo fator de equilíbrio e regulador do mercado, para um suprimento mais justo em toda a cadeia produtiva. Além disso, facilita a logística empresarial que também é um elemento de competitividade para a prestação de melhores serviços em todo o setor. A Fortymil deve se posicionar de maneira única nesse novo contexto, buscando maximizar seu resultado empresarial através do uso de sua excelência operacional como fator de alavancagem de sua estratégia inicialmente, não abandonando seu enfoque de liderança em custos, mas junto a isso buscar modelos de diferenciação que possam ser aplicados sem onerar o orçamento da empresa.

A estratégia então a ser realizada pela Fortymil para poder escapar do paradigma do preço é uma combinação entre as três estratégias traçadas por Porter (1986), onde a

liderança no custo total deve continuar a ser perseguida. Esta pode ser a única forma de sobreviver às investidas de empresas globalizadas e dispostas a pagar o preço para entrar no mercado, onde como citado pelo autor, a empresa possa até obter resultados satisfatórios enquanto outras consomem o seu caixa. Esta estratégia pode fazer a empresa sobreviver aos períodos de maior busca por preço no mercado, mas não elimina o seu paradigma, apenas o suporta.

A estratégia complementar de atuação em nichos, deve ser cada vez implementada com maior vigor, uma vez que é na atuação em nichos que a empresa tem obtidos alguns resultados acima da média de mercado e ainda por cima fidelizando seus clientes. Isso se dá principalmente por que nichos diferentes possuem necessidades específicas e ao se especializar a atender essas necessidades, a empresa acaba adquirindo uma experiência que reflete em um aspecto qualitativo acima da média de mercado.

Na pesquisa realizada com os clientes, verificou-se que o aspecto preço continua a ser o maior foco de atenção dos mesmos, que demandam por preços mais baixos como demonstrado a seguir onde 84% dos clientes ativos têm o preço como fator mais importante em uma compra, o mesmo acontecendo com 88% dos inativos.

Quadro 15 – Questionário com Clientes Ativos – Pergunta 6

6 - O preço é o fator mais importante para minha compra.		
	Absoluto	%
Nunca Verdadeira	3	6,00%
Verdadeira Ocasionalmente	5	10,00%
Verdadeira com Frequência	12	24,00%
Sempre Verdadeira	30	60,00%
Total	50	100,00%

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Quadro 16 – Questionário com Clientes Inativos – Pergunta 10

10 - O preço é o fator mais importante para minha compra.		
	Absoluto	%
Nunca Verdadeira	4	8,00%
Verdadeira Ocasionalmente	2	4,00%
Verdadeira com Frequência	10	20,00%
Sempre Verdadeira	34	68,00%
Total	50	100,00%

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Por outro lado, é possível de se encontrar algum espaço para aplicação de novos serviços relacionados a esses clientes, e que podem talvez quebrar este paradigma do preço, mesmo que parcialmente, conforme indicado na pesquisa realizada com os funcionários da empresa, onde quase 23% admitem que o cliente transmite a necessidade por novos serviços, como indica o quadro a seguir.

Quadro 17 – Questionário com Funcionários – Pergunta 9

9 - O cliente transmite a necessidade por novos serviços. Se a resposta for acima de 1, quais ?		
	Absoluto	%
Nunca Verdadeira	9	40,91%
Verdadeira Ocasionalmente	8	36,36%
Verdadeira com Frequência	4	18,18%
Sempre Verdadeira	1	4,55%
Total	22	100,00%

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Foi indicada pelos clientes a necessidade de serviços como atendimento personalizado, uma antítese à invasão da prática de telemarketing repetitivo praticada por muitas distribuidoras, criação de visitas técnicas e entregas mais ágeis.

Na entrevista realizada com a Alta Direção, todos acreditam que há espaço para inovação no mercado, e é ainda colocado pelo Presidente da empresa que os clientes mais esclarecidos já enxergam esta realidade, porém é tarefa da empresa fazer com que a outra parcela também acredite este cenário.

A estratégia da diferenciação, porém, utilizada para atender as necessidades específicas dos nichos a serem trabalhados, deve ser ampliada aos demais clientes da empresa, porém somente após a estratégia em custo ter obtido o seu resultado, uma vez que as duas representam a existência de um “trade-off” como colocado por Porter (1986). Uma vez com os custos reduzidos e um volume de escala interessante, a empresa poderá investir em seu sistema de comunicação e relacionamento com o cliente para praticar este diferencial.

Um aspecto importante a ser comentado em relação à estratégia relacionada a nichos de mercado é que a implementação da mesma esbarra em um fator dentro de um mercado tão pulverizado como o de transformação de termoplásticos, o fator espaço. Até hoje a divisão dos clientes a serem atendidos pela equipe comercial externa se deu de forma geográfica, procurando otimizar os recursos despendidos com visitas, bem como o tempo de locomoção para um atendimento eficaz de toda clientela. Será necessária a realização de um estudo para verificar quais nichos são interessantes e viáveis de serem atendidos.

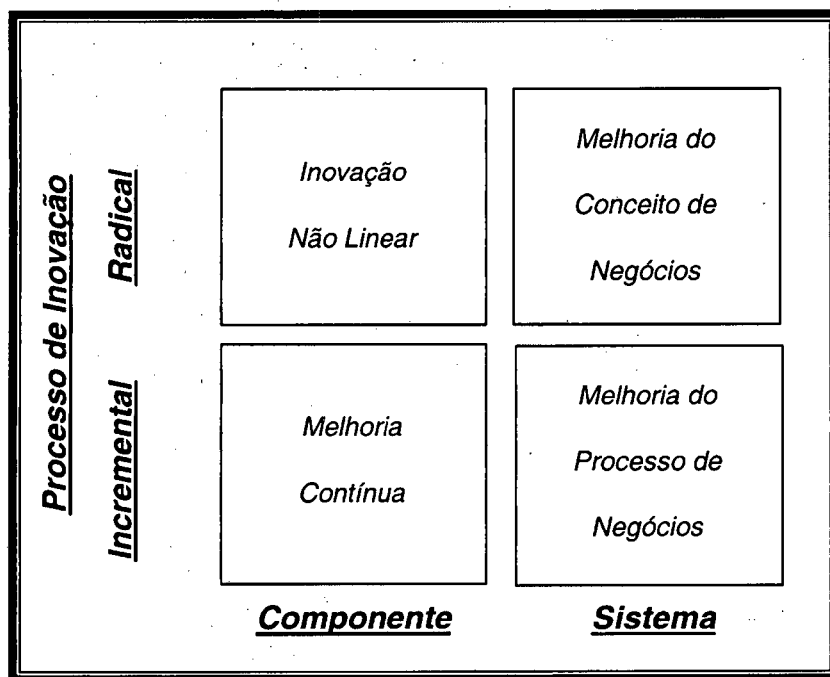
Um fator importante a ser citado de forma a complementar o processo de estratégia de Porter (1986) é que não importa qual estratégia que a empresa vá seguir, devem estar bastante solidificados na empresa os conceitos apresentados por Albrecht (1994) como o pacote e modelo de valor aplicado ao cliente, de forma que a estratégia esteja totalmente alinhada com suas necessidades e que a equipe esteja alinhada com a estratégia.

6.3 Inovação no Modelo de negócios (Hamel)

Analisando o modelo de Hamel, que coloca o aspecto da inovação como modelo de negócio da empresa independentemente da tecnologia e produtos envolvidos, temos que na Fortymil o processo de inovação continua muito mais centrado às melhorias incrementais do seu sistema operacional, ainda que se mostre devidamente necessária a intensificação desse processo destinado ao aumento da produtividade dos processos já existentes.

Por outro lado, a diretoria da empresa tem consciência de que o mesmo pode não ser suficiente para a manutenção de uma vantagem competitiva, sendo assim necessária a implementação do processo de inovação radical com o intuito de alcançar níveis revolucionários como modelo de negócio. Conforme visto na entrevista e citado no item 5.2, a Alta Direção da empresa acredita na necessidade de inovação para a sobrevivência no mercado, colocando que parte deste mercado já demanda por esse aspecto de inovação.

Figura 26 – Processo de Inovação de Hamel



Fonte: Adaptado de Hamel (2000)

Conforme colocado na figura acima, que ilustra o processo de inovação idealizado por Hamel (2000), na Fortymil os processo de melhoria contínua e do processo de negócios, como já citado, são parte do cotidiano da empresa, sendo abordados

informalmente entre toda sua equipe durante o dia a dia da empresa e sendo um dos principais focos de trabalho da área de garantia da qualidade da Fortymil. Deve-se ressaltar, porém, que embora seja extremamente fácil colocar para as pessoas a necessidade da excelência operacional, na prática essa tarefa é um desafio de grande intensidade. Isto principalmente porque quando se lida com seres humanos, se está vulnerável ao aspecto motivacional dos mesmos quando relacionado a benefícios inicialmente tidos como intangíveis para os mesmos. O sentimento de isenção em relação a diversas etapas do processo operacional é algo muito comum de se encontrar dentro de uma empresa, e na Fortymil não é muito diferente, principalmente quando algo sai errado. Para melhorar este aspecto e alcançar o objetivo de melhoria contínua dos processos, é necessário fazer com que o processo de conscientização dos colaboradores se de por inteiro em uma primeira etapa, e para isso deve-se utilizar alguns conceitos de Albrecht (1994), ligados ao envolvimento de todos na formulação da visão, missão e estratégia da empresa.

Somente com esses conceitos bem implementados, a melhoria contínua dos processos bem solidificada na empresa e com a participação de todos funcionários é que se poderá partir para o desafio proposto por Hamel (2000) de se analisar o modelo de negócio na sua totalidade através da capacidade intuitiva e buscar a criação de valor de forma não-linear. Foi percebido durante o questionário da Fortymil, que boa parte de seus colaboradores acreditam que sua capacidade intuitiva já é hoje estimulada (quase 56%), conforme mostra o quadro abaixo, porém, para se promover a criação de valor não-linear tem-se que contar o capacidade de intuição de todos. Os funcionários chegaram a descrever a própria liberdade para a tomada de algumas decisões e a

necessidade de se trabalhar junto ao cliente no atendimento de suas necessidades são exemplos onde é necessária a utilização desta capacidade intuitiva.

Quadro 18 – Questionário com Funcionários – Pergunta 11

11 - A minha capacidade intuitiva é estimulada na empresa. Se a resposta for acima de 1, como ?		
	Absoluto	%
Nunca Verdadeira	8	36,36%
Verdadeira Ocasionalmente	2	9,09%
Verdadeira com Frequência	9	40,91%
Sempre Verdadeira	3	13,64%
Total	22	100,00%

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Após essa primeira análise do modelo de inovação proposto por Hamel (2000), devemos analisar o modelo de negócios hoje existente baseado na estrutura adotada pelo autor que abrange os quatro componentes:

1) Interface com o Cliente

A interface com o cliente hoje é um dos principais focos de atenção da Fortymil. Através de nova configuração de seu ERP, a empresa está montando sua estrutura de callcenter, de forma a obter um maior benefício do contato entre sua estrutura comercial e seus clientes.

Porém, os modelos de relacionamento não se limitam à propagação da tecnologia dentro dos canais da empresa, tendo sido realizados contínuos treinamentos ligados à

atuação do corpo comercial perante o cliente, visualizando uma melhor forma de satisfazê-lo.

O novo processo de callcenter deverá também auxiliar para uma melhor segmentação e classificação das necessidades percebidas dos clientes, podendo servir como base de dados para o estudo de pacote de valor para o cliente como determinado por Albrecht (1994).

2) Estratégia Essencial

Com sua missão bem definida (ver item 5.1), e uma vez que seu escopo de produto e mercado estejam bastante claros para a empresa e seus clientes, aspecto já discutido no item 5.2, o que deve ser trabalhado internamente quando falamos em estratégia essencial é a base de diferenciação da empresa, para que a mesma seja realmente percebida pelos seus clientes. Conforme colocada na análise feita do modelo de estratégia de Porter (1986), a combinação das estratégias de excelência em custo, atuação em nichos e posterior processo de diferenciação, pode ser o ideal a ser aplicado na Fortymil.

3) Recursos Estratégicos

Como forma integrada dentro da estratégia da Fortymil, a disponibilização de seus recursos, leva em conta os diversos anos de experiência com o mercado e as mudanças ocorridas nele até hoje, evidenciando, portanto o processo da adaptação da

empresa, como colocado na entrevista com os Diretores e o Gerente Geral. As suas competências hoje são traduzidas pela combinação de experiência e capacitação de seu corpo diretivo que por sua vez valoriza os ativos físicos e mentais da organização. Essa valorização mental foi evidenciada através do questionário realizado com os funcionários onde quase 55% deles reafirmam sua liberdade de interação com as decisões a serem tomadas pela empresa como demonstra o quadro abaixo.

Quadro 19 – Questionário com Funcionários – Pergunta 4

4 - Eu tenho liberdade de sugerir algo que o cliente deseja e que hoje não oferecemos.		
	Absoluto	%
Nunca Verdadeira	3	13,64%
Verdadeira Ocasionalmente	7	31,82%
Verdadeira com Frequência	6	27,27%
Sempre Verdadeira	6	27,27%
Total	22	100,00%

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Certificada pela ISO 9002 versão 2000, a empresa tem muito bem definida sua estrutura e métrica, bem como seus processos essenciais, garantindo assim uma base bem preparada para a interação com a sua estratégia e a rede de valor da empresa.

4) Rede de Valor

O aspecto da rede de valor integrada à estratégia da Fortymil é de uma importância singular para o bom funcionamento de todo o modelo. Como distribuidor de termoplásticos, a existência de um bom relacionamento é a principal base para poder

oferecer aos seus clientes boas oportunidades de negócio, como já demonstrado pela entrevista realizada com os Diretores.

Através de boas parcerias, no valor real da essência da palavra, a empresa pode dar início à implementação de uma real cadeia de valor ao cliente, pois o simples fato de não obter produtos a preços competitivos pode impedir a continuidade da operação.

Porém esta parceria não é estabelecida somente com fornecedores, sendo necessário a manutenção de um bom relacionamento com seus concorrentes, para uma boa percepção do mercado em relação à questão da análise de crédito a ser efetuada. Hoje devido ao risco oferecido pelo mercado de distribuição de termoplásticos, foi desenvolvido pelos distribuidores em conjunto a uma empresa de informações de crédito um produto que aglutina as informações financeiras dos transformadores oriundas dos bancos de dados dos próprios distribuidores. Essa foi uma forma de parceria encontrada entre os concorrentes para que pudessem se proteger de empresas mal intencionadas, ou que simplesmente representam um risco maior a atuação da distribuição de uma maneira geral.

Dando continuidade ao modelo de Hamel (2000), tão importantes quanto esses quatro componentes são as pontes que os conectam, pois somente através deles pode se efetivar a realização do modelo, levando em conta os seus pilares que definem o potencial de lucro: eficiência, exclusividade, compatibilidade e os impulsores de lucro.

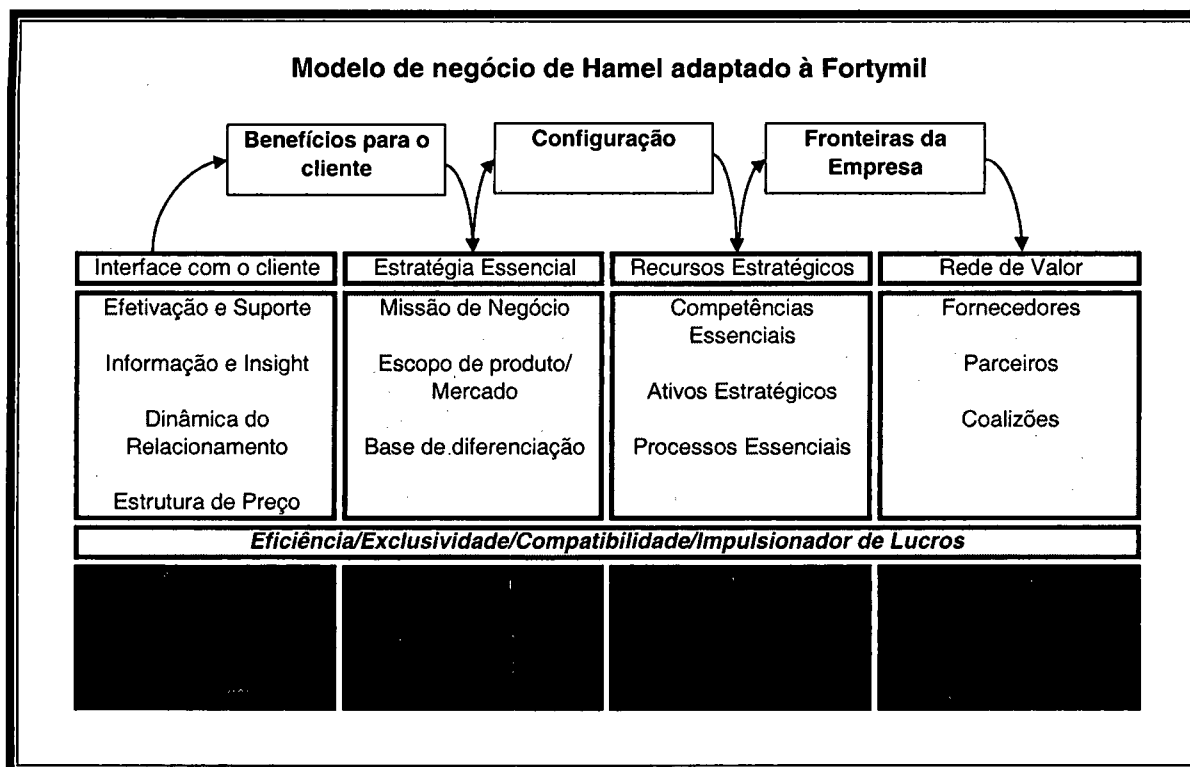
Analisando a empresa, temos que a relação entre a interface com o cliente e a estratégia essencial determinada pelos benefícios a serem oferecidos aos mesmos, é determinada na empresa hoje quase que somente através da atuação de seu corpo diretivo. Conforme visto no item 5.1, uma maior interatividade com os colaboradores da Fortymil, pode trazer grandes benefícios, levando a empresa primeiramente a estimular a atuação dos mesmos e depois a atingir as reais expectativas destes clientes. O que está se buscando hoje, principalmente através da atualização do ERP, como acima citado, é uma maior amplitude das ferramentas que servem de suporte a esse corpo de atuação e a contínua capacitação do mesmo.

Continuando a interação do modelo, temos que a conexão entre essa estratégia e a determinação dos recursos estratégicos é feita pela configuração do sistema, que coloca em forma de planejamento e prática o plano diretor da empresa, auxiliado às suas competências, ativos e processos, onde na Fortymil o fluxo se segue em ambas direções, alimentando a empresa com as necessidades do mercado e oferecendo ao mesmo os valiosos recursos já existentes na empresa.

Completando o modelo, temos as fronteiras da empresa, que fornecem o link entre os recursos estratégicos necessários e a rede de valor existente na empresa. Neste caso, a Fortymil tem como grande valor entre seus recursos estratégicos um excelente relacionamento com um vasta gama de fornecedores no mercado, o que por sua vez reflete em grandes benefícios para o cliente dada sua estratégia e configuração da utilização destes recursos.

A seguir podemos observar o modelo de Hamel aplicado à realidade hoje apresentada na Fortymil, representada na figura 27.

Figura 27 – O modelo de Hamel aplicado à Fortymil



Fonte: O autor, adaptado de Hamel (2000)

Algo interessante a se comentar em relação ao modelo traçado por Hamel (2000) é que no caso de um mercado comoditizado que busca muitas vezes somente excelência em preços a estratégia somente focada em inovação talvez não tenha um resultado de curto prazo, item já bem abordado no modelo proposto por Porter (1986).

6.4 Estratégia de Criação de Valor (Prahalad)

Seguindo o modelo de Prahalad (1990/1997), baseado na criação de valor a empresa inicialmente tem que possuir um intento estratégico, ou seja, algo que organize a empresa e motive seus funcionários na busca de seus objetivos. Este intento deve então permear toda organização, cabendo aos executivos a tarefa de energizar a empresa, motivando seus funcionários e conquistando seu comprometimento na busca da criação de valor. Como já mencionado no trabalho, esses aspectos convergem totalmente como alguns dos aspectos do modelo traçado por Albrecht (1994) em seu processo de criação e divulgação de estratégia.

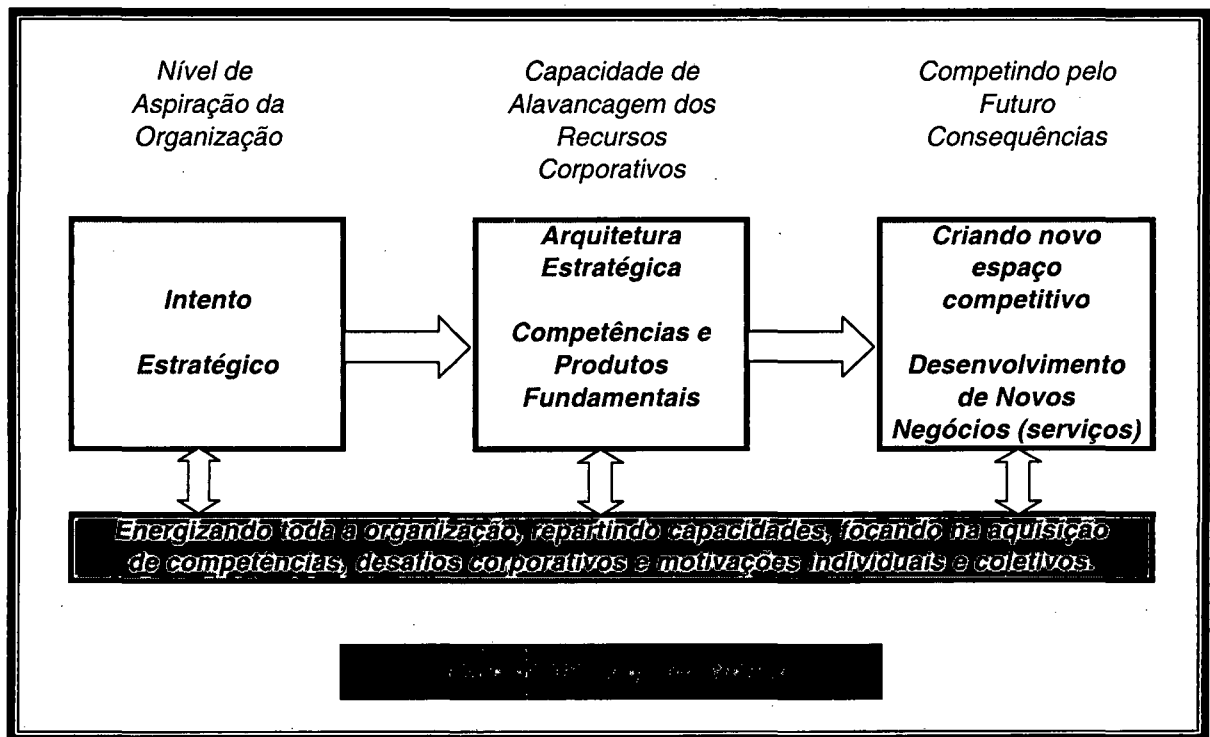
Retornando à realidade da Fortymil, notamos mais uma vez que embora o seu intento esteja bastante definido, é necessário que o mesmo seja mais difundido dentro da organização, item demonstrado pelo questionário e já discutido no item 5.1, podendo assim alcançar o tão desejado nível de comprometimento dos colaboradores.

A alavancagem dos recursos corporativos, conforme já discutido anteriormente no item 5.3, se dá através das competências adquiridas ao longo dos anos como sua experiência e vasta rede de relacionamentos, que dão sustentação a toda sua estratégia.

Conforme colocado por Prahalad (1990), somente através desse comprometimento e da energização dos seus colaboradores, a empresa poderá difundir e implementar novos processos, já que novos produtos são algo um pouco fora da realidade da

empresa que distribui os produtos que um outro fabrica, restando à empresa o papel de captar as necessidades de seus clientes e dar este feedback às Petroquímicas. Nada impede também que ela desenvolva novos serviços baseados nas necessidades citadas por alguns clientes como demonstrou o questionário, o que hoje praticamente é a extensão dos produtos nos mercados comoditizados, como demonstra a figura a seguir:

Figura 28 – Conceito de Gestão Estratégica de Prahalad adaptado a Fortymil



Fonte: O autor em adaptação de Prahalad (1990)

Mais uma vez como no modelo de Hamel (2000), Prahalad (1990) não descreve como se lidar como o panorama de mercados focados em preço, focando seu modelo na criação de novos espaços e na capacidade de inovação. Talvez uma forma de poder se utilizar o modelo seria a criação de inovação voltada à redução de custos.

6.5 Conceitos e Modelo de Verticalização Vs Horizontalização (Fine)

Analizando o modelo de Fine (1999) baseado no conceito de vantagem temporária, podemos observar que com o volume de informações que hoje circunda o mundo empresarial, e a velocidade com que novos conceitos têm sido absorvidos e implementados pelas organizações, é cada vez mais necessário que uma empresa seja flexível em relação à sua genética empresarial para que possa sobreviver através de sua capacidade de auto-análise e muitas vezes antecipação na cadeia evolutiva.

No caso particular da Fortymil, como distribuidora de um comoditie, devemos estar muito atento aos movimentos dentro de toda a cadeia de fornecimento, dado que a empresa realiza justamente a parte central desta cadeia, levando o material do produtor ao transformador.

Analizando sua “Teoria da Hélice Dupla” que se traduz pela dinâmica das empresas relacionada às estratégias por elas traçadas, temos que na Fortymil, a análise deste panorama deve ser traçada em conjunto aos denominados clientes chave, dado que a empresa é um dos elos da hélice da cadeia destas empresas, cabendo a Fortymil perceber os movimentos de integração e desintegração dos processos de seus clientes, podendo assim antecipar seus movimentos.

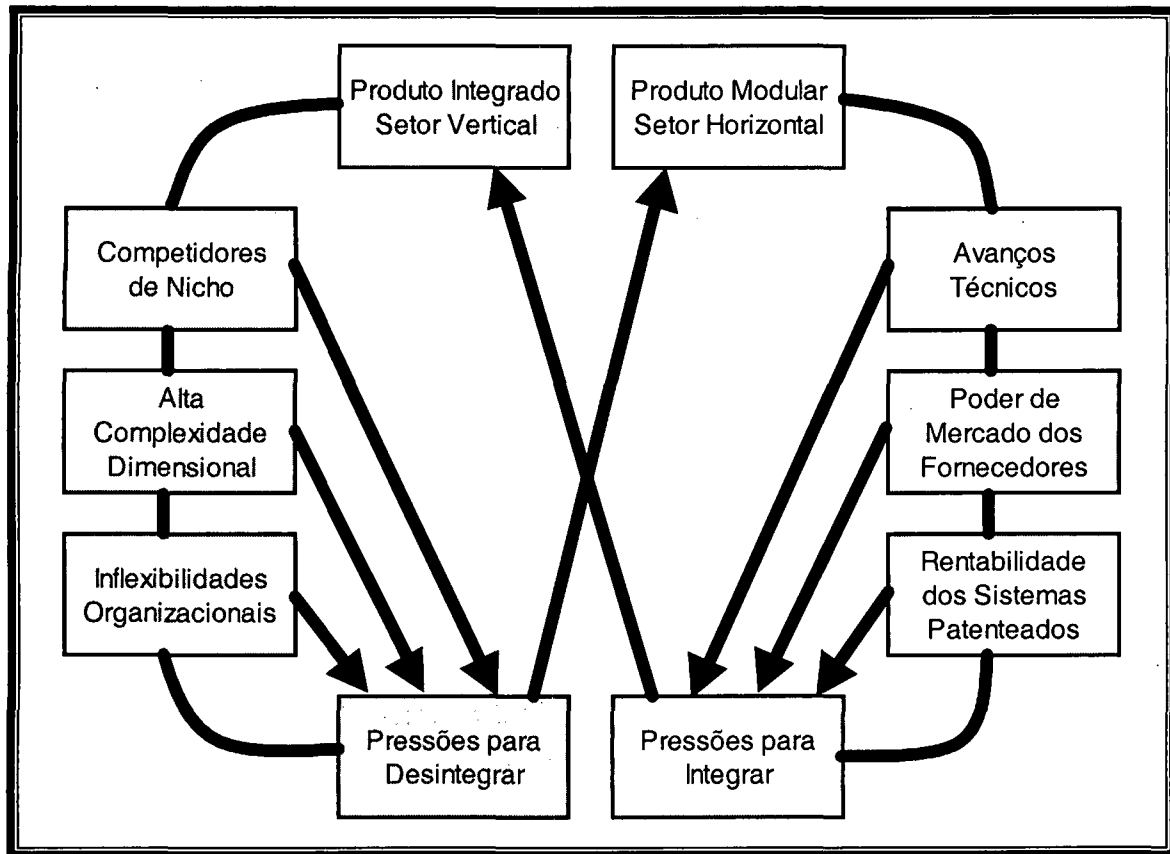
Um fator muito importante a ser observado e que hoje pode gerar oportunidades e riscos para a Fortymil, é justamente o fator de modularização ou integração de alguns processos nas empresas, como o processo de terceirização dos estoques, por exemplo.

Há aproximadamente 10 anos atrás, um dos maiores ativos que as empresas transformadoras possuíam eram os seus estoques, isto em função do panorama de falta de oferta e processo inflacionário que o país atravessava. Hoje, com um imenso universo de fornecedores à sua volta, o transformador terceirizou o seu estoque de matéria prima para os seus fornecedores, exigindo flexibilidade e um pronto atendimento às suas necessidades. Esse processo de desintegralização é um dos acontecimentos que apresentaram várias oportunidades para a Fortymil e seus concorrentes distribuidores de matéria prima termoplástica.

Como consequência desse processo de abastecimento “just in time” exigido pelos clientes, foi necessário ao distribuidor estar cada vez mais próximo ao transformador do produto. Agindo de maneira a preencher esse requisito de seus clientes, Angelo Mason demonstra na entrevista realizada que a Fortymil deu início a um trabalho de desenvolvimento de bases logísticas em diferentes áreas do país, podendo estar levar seu estoque mais perto do ponto de consumo do produto.

Trazendo outra parte da análise da hélice dupla de Fine (1999) para dentro da Fortymil temos que em função da especialização hoje apresentada em alguns nichos de mercado, pode vir a ser interessante a terceirização de algumas atividades secundárias da empresa como segurança, manutenção de alguns equipamentos, sendo assim percebida a força para desintegrar algumas atividades, como colocado por seu Presidente durante a entrevista, embora enfatizando que alguns serviços essenciais não possam ser terceirizados.

Figura 29 – Modelo da Hélice Dupla de Fine



Fonte: Di Serio (2001)

De acordo com o modelo acima estudado, notamos que a empresa uma vez que se apresentou em um processo acelerado de crescimento nos últimos cinco anos, acabou se tornando até certo ponto inflexível dentro de suas atividades, tanto por inexperiência como pela própria velocidade do fluxo de crescimento, onde não houve tempo hábil para efetivação de uma estratégia de modularização e por consequência flexibilização de diversas atividades, levando a integralizar suas atividades e abrindo espaço para empresas mais ágeis e modularizadas que entraram no mercado.

Hoje a empresa cada vez mais percebe a necessidade de ser e permanecer flexível e modularizada de forma a se moldar às mais diversas necessidades e oportunidades que o mercado possa apresentar. A ênfase em permanecer flexível se deve ao fato de que uma vez alcançada a flexibilidade desejada, a empresa deve estar sempre atenta ao processo de busca contínua desta flexibilidade, devido à velocidade com que a evolução tecnológica hoje é implementada no mercado e à diferença competitiva que ela pode trazer. Um outro exemplo de possibilidade de modularização das atividades, é a oferta de serviços como assistência técnica e outros demandados pelos clientes como já citado pela pesquisa realizada.

Analizando o modelo de Fine (1999) na ótica dos fornecedores da Fortymil, a Petroquímica, temos que o movimento de centralização e desintegração de suas atividades comerciais é bastante claro principalmente quando relacionados aos picos de excesso de oferta ou demanda, onde no excesso de oferta a desintegralização da cadeia é bastante clara, e a petroquímica além de focar sua participação em diferenciados mercados através dos distribuidores, cria estruturas internas como já evidenciado no item 5.2 para buscar outros nichos deste mercado, espaços esses antes ocupados apenas por seus distribuidores. Já nas épocas de excessiva demanda, o processo de atendimento ao mercado é integralizado, gerando um constante conflito entre a petroquímica que produz e segura o produto para atender o mercado diretamente, e os distribuidores que lutam por produto para assegurar a satisfação de seus clientes e conseqüentemente sua participação de mercado.

Outro exemplo de integralização é o fato de que empresas transformadoras que derretem um grande volume de material, iniciaram um processo de revenda de matéria-prima em seu estado natural. Isso acabou acirrando ainda mais a concorrência no mercado de distribuição e foi resultado do processo de integralização como uma forma de englobar outro pacote de produtos como colocado por Fine (1999) e aumentar seu poder de barganha junto às Petroquímicas, como explica uma das cinco forças de Porter (1986).

Fazendo um complemento a análise realizada por Fine, onde se tem sempre a realidade vista do panorama de um produto, pode-se estabelecer um paralelo ao modelo, de forma a aplicá-la à realidade dos serviços praticados por um empresa, analisando a arquitetura e espaço deste serviço, seus processos e sua cadeia de fornecimento.

Assim, pode-se indicar para a Fortymil a análise dos diversos serviços propostos por seus clientes e funcionários durante a pesquisa conforme a metodologia de Fine (1999), verificando sua viabilidade em relação aos processos a serem efetuados e a cadeia de fornecimento destes mesmos serviços, analisando suas características geográficas, organizacionais, culturais e eletrônicas, definindo assim, a melhor forma de oferecê-los.

6.6 Impacto da TI no Modelo de Negócio (Venkatraman)

Como em diversas empresas o modelo de desenvolvimento da aplicação de TI na Fortymil segue o modelo desenvolvido e analisado por Venkatraman (1994). A

empresa adquiriu o sistema integrado da Microsiga em 2001, e desde então já passou por duas atualizações de versão no sistema.

Na primeira fase de implantação do seu ERP, a Fortymil com a ajuda da Microsiga implantou, como bem colocado por Venkatraman (1994), a fase de fácil imitação do processo, onde realmente a ferramenta se mostrou um redutor dos ciclos operacionais, demonstrando um baixo benefício à empresa.

Hoje na fase de integração interna a Fortymil está de olho justamente no benefício a ser gerado pela diminuição do ciclo da informação nos processo da empresa, levando em conta a horizontalização da operação. Com isso a empresa espera além de ganhar competitividade conectada à velocidade de seu fluxo operacional, promover uma maior assertividade na satisfação das necessidades imediatas de seus clientes. Para isso a diretoria está envolvida diretamente para garantir o comprometimento de toda a organização com o projeto. Conforme colocado pelo Presidente da Fortymil durante a entrevista, a integração de todas as atividades via sistema é onde está um dos principais focos de preocupação da empresa e grande parte dos recursos empregados.

A Fortymil acredita que esse pode ser um dos grandes passos na busca da vantagem competitiva. Não a implantação do sistema em si, que como Venkatraman (1994) pode ser facilmente imitada, mas principalmente com o desenvolvimento das outras fases descritas pelo autor e denominados níveis revolucionários do seu modelo de transformação relacionado à TI nas empresas. Colocados apenas nos níveis evolucionários, a vantagem trazida pela integração dos sistemas, mas não das

peessoas, não é suficiente para causar o impacto necessário, nem internamente, onde no questionário realizado verificamos que pouco mais de 45% acredita que a inovação possa mudar o paradigma de preço, e nem pelos clientes, onde apenas 36% dos clientes ativos evidenciaram em sua fábrica as inovações tecnológicas ocorridas na Fortymil, como mostram os quadros abaixo.

Quadro 20 – Questionário com Funcionários – Pergunta 18

18 - Acredito que alguma inovação possa mudar o paradigma de preço do mercado. Se acima de 1, qual ?		
	Absoluto	%
Nunca Verdadeira	8	36,36%
Verdadeira Ocasionalmente	4	18,18%
Verdadeira com Frequência	8	36,36%
Sempre Verdadeira	2	9,09%
Total	22	100,00%

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Quadro 21 – Questionário com Clientes Ativos – Pergunta 18

18 - As inovações tecnológicas da Fortymil trouxeram benefícios à minha empresa.		
	Absoluto	%
Nunca Verdadeira	10	20,00%
Verdadeira Ocasionalmente	22	44,00%
Verdadeira com Frequência	13	26,00%
Sempre Verdadeira	5	10,00%
Total	50	100,00%

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Uma vez integrados os processos, a Fortymil planeja gozar dos benefícios maiores estabelecidos por Venkatraman (1994), primeiramente adequando seus processos

internos à velocidade e especificidade necessária exigida pelo vasto grupo de clientes, hoje objeto de desejo do grande número de concorrentes. Com isso, a Fortymil acredita estar dando início ao processo de diferenciação de sua atividade, onde o custo da mercadoria continua sendo prioridade, porém o diferencial de atendimento e benefícios oferecidos serão valorizados.

Partindo para o terceiro nível do modelo de Venkatraman (1994), teremos a reconfiguração dos processos da Fortymil, eliminando as competências não valorizadas pelo mercado, revendo seus objetivos e principalmente sua rede de relacionamentos com clientes e fornecedores. Hoje a Fortymil já está integrada com grande parte de seus fornecedores em termos de tecnologia. As Petroquímicas disponibilizam os serviços de sites interativos onde a empresa pode além de coletar dados, interagir com uma série de serviços e informações.

Feita a análise em comparação com a concorrência, determinada por Venkatraman (1994) como item de grande importância na determinação do status da empresa perante o mercado e ponto inicial para o comprometimento de todos no processo de adoção em relação ao caminho a ser traçado, temos, que 84% dos clientes inativos da Fortymil, responderam no questionário que conseguiu observar as inovações tecnológicas praticas por seus fornecedores, enquanto 62% dos clientes ativos conseguiram notar a mesma evolução em relação à Fortymil, como indicado nos quadros abaixo.

Quadro 22 – Questionário com Clientes Inativos – Pergunta 21

21 - Pude observar as inovações tecnológicas do meu fornecedor.		
	Absoluto	%
Nunca Verdadeira	6	12,00%
Verdadeira Ocasionalmente	2	4,00%
Verdadeira com Frequência	10	20,00%
Sempre Verdadeira	32	64,00%
Total	50	100,00%

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Quadro 23 – Questionário com Clientes Ativos – Pergunta 17

17 - Pude observar as inovações tecnológicas da Fortymil.		
	Absoluto	%
Nunca Verdadeira	9	18,00%
Verdadeira Ocasionalmente	10	20,00%
Verdadeira com Frequência	13	26,00%
Sempre Verdadeira	18	36,00%
Total	50	100,00%

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Para se alcançar esse objetivo, que sem dúvida permeia os ideais de médio e longo prazo da empresa, deve-se partir de um ponto básico analisado já por Albrecht (1994) em seu modelo, que é o envolvimento de todos na empresa na busca de tais objetivos, e trazendo para dentro da empresa justamente, como TI pode ajudar no atendimento do pacote de valor dos clientes.

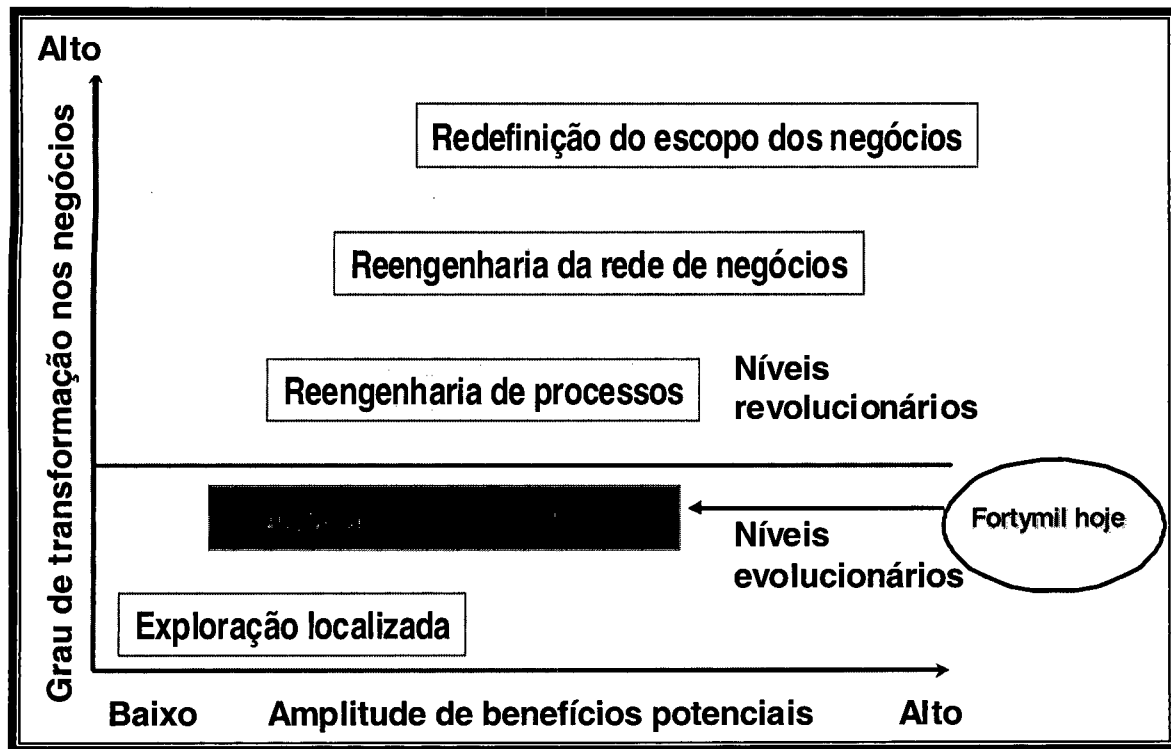
Por experiências já realizadas na empresa, não é fácil mudar o grande paradigma que divide a empresa em áreas de atividade, vindo a transformar as pessoas em

gestores do processo, porém essa é uma barreira a ser superada se a empresa realmente quiser transpor o segundo nível do modelo de Venkatraman (1994).

Como último passo desta cadeia denominada como níveis revolucionários pelo autor, teremos uma vez quebrados tais paradigmas, a redefinição do escopo dos negócios, onde a remodelação do negócio como um todo toma forma e assim surge um ciclo que garanta o sucesso da empresa a cada modelo de negócio desenvolvido. Essa fase pode garantir a sobrevivência da empresa de longo prazo uma vez alcançada, embora seja de difícil visualização dentro da empresa em função da fase atualmente praticada.

A seguir temos o modelo de Venkatraman aplicado à realidade vivida e planejamento estabelecido pela Fortymil.

Figura 30 – Modelo de transformação de Venkatraman adaptado à Fortymil



Fonte: O autor em adaptação de Venkatraman (1994)

Quando falamos da atuação de TI no processo de redefinição do escopo dos negócios e criação de novas vantagens competitivas sustentáveis, devemos unir essa ferramenta aos modelos de inovação de Hamel (2000) e criação de valor de Prahalad (1990/1997), verificando que os três modelos estão voltados a garantir a perpetuidade da empresa através de um processo revolucionário. Isto se dá no modelo de Venkatraman (1994) com um grande diferencial. Quando aplicamos o modelo de TI ao menos nos níveis básicos, se bem implementado podemos estar garantindo algo como uma redução dos custos operacionais, que estariam mais ligados à estratégia de excelência em custos de Porter (1986).

6.7 Estratégia de Operações: Análise dos Critérios Competitivos Ganhadores e Qualificadores (Slack)

Utilizando os conceitos de vantagem competitiva em manufatura de Slack (1993), verificamos o desempenho da empresa em relação à critérios tidos como de grande importância perante os clientes da empresa e a relação destes critérios com o desempenho de um dos concorrentes da Fortymil no mercado de distribuição de resinas. Através da pesquisa realizada (verificar item 3.2) levando em conta o concorrente Ruttino como empresa a ser comparada, foram levantados os dados, os quais serão explicitados a seguir.

O estudo da matriz importância e desempenho em conjunto com a matriz produto-processo e objetivos de desempenho de manufatura, foi realizado por um estudo realizado internamente através de uma reunião que integrou toda a área comercial da empresa, somadas às áreas de logística e assistência técnica, onde alguns pontos foram tidos como unanimidade para início de todo processo de apuração de resultados.

O conjunto segmento de mercado “Embalagens Flexíveis” X família de produtos “Distribuição” foi um dos pares escolhidos devido a enorme perspectiva de crescimento deste segmento. O mercado de plásticos em geral tem apresentado um crescimento de 10% ao ano, sendo que o segmento de embalagens flexíveis, que abrange produtos como embalagens alimentícias, sacolinhas de supermercado, saco de lixo de 1ª linha, embalagem para soro fisiológico e outros, tem contribuído com uma participação de 45% deste mercado como um todo. A Distribuição tem atuado com grande ênfase neste

segmento, primeiramente devido ao perfil dos transformadores, que por diversas vezes são empresas que não possuem volume de transformação suficiente para serem abastecidos diretamente pela petroquímica ou preferem aproveitar a flexibilidade do canal de distribuição, a qual jamais seria encontrada no setor petroquímico. Abaixo segue quadro que mostra o estudo da família de produtos relacionados aos segmentos do mercado.

Quadro 24 – Matriz Segmento de Mercado X Família de Produto

Segmento de Mercado	Família de Produtos
	Distribuição
Agrobusiness	X
Automobilístico	X
Brinquedos	X
Embalagens Flexíveis	
Embalagens Rígidas	X
Embalagens Semi-Rígidas	X
Jardinagem	X
Manutenção Mecânica	
Móveis	
Peças Técnicas	X
Reflorestamento	X
Telecomunicações	X
Utilidade Doméstica	X

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Foram determinados alguns critérios que são comuns à atividade desempenhada em todo o mercado. Através da análise realizada observamos se realmente existe a sinergia idealizada entre essas atividades. Esses critérios foram aprovados na reunião em unanimidade como os principais critérios a serem analisados. Assim, os critérios analisados são:

- 1) preço
- 2) prazo de pagamento
- 3) qualidade do produto
- 4) prazo de entrega
- 5) confiabilidade na entrega
- 6) integridade do produto
- 7) flexibilidade da entrega
- 8) qualidade do atendimento
- 9) assistência técnica
- 10) desenvolvimento de soluções

Segundo a metodologia adotada por Slack (1993), um dos principais concorrentes deve ser analisado através dos mesmos critérios para efeito de comparação às práticas de mercado. A empresa concorrente Ruttino, como já mencionado foi, portanto a escolhida em função principalmente de ser hoje uma das líderes do mercado brasileiro de distribuição de termoplásticos.

Quadro 25 – Análise dos Critérios Relevantes Para os Clientes

Embalagens Flexíveis X Distribuicao	
Criterios competitivos relevantes	Importancia para os clientes
Preco	1
Prazo de pagamento	1
Disponibilidade	4
Prazo de entrega	5
Confiabilidade na entrega	6
Integridade do produto	6
Flexibilidade da entrega	3
Qualidade do atendimento	5
Assistencia tecnica	7
Desenvolvimento de solucoes	7

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Conforme indicado no item 2.7, foi evidenciado que os critérios de prazo e preço realmente, são os fatores ganhadores de pedidos hoje para os clientes, enquanto a assistência técnica e o desenvolvimento de soluções não levam grandes vantagens quando praticados com os clientes da amostra.

Quadro 26 – Análise do Desempenho da Concorrência

Desempenho comparado a concorrência	
Criterios competitivos relevantes	Ruttino
Preco	6
Prazo de pagamento	6
Disponibilidade	5
Prazo de entrega	5
Confiabilidade na entrega	5
Integridade do produto	5
Flexibilidade da entrega	3
Qualidade do atendimento	5
Assistencia tecnica	2
Desenvolvimento de solucoes	5

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Quando comparado com a concorrência foi verificado que a Fortymil não está tão longe de seus concorrentes, porém precisa se aproximar se quiser se tornar a ganhadora dos pedidos relacionados à preço e prazo no mercado.

Quadro 27 – Quadro de Foco das Operações Desejadas pelos Clientes

Distribuição			
Preço	Alto		Baixo
Prazo de pagamento	Longo		Curto
Disponibilidade	Alta		Baixa
Prazo de entrega	Longo		Curto
Confiabilidade na entrega	Alta		Baixa
Integridade do produto	Alta		Baixa
Flexibilidade da entrega	Alta		Baixa
Qualidade do atendimento	Alta		Baixa
Assistência técnica	Eficiente		Ineficiente
Desenvolvimento de soluções	Eficiente		Ineficiente

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

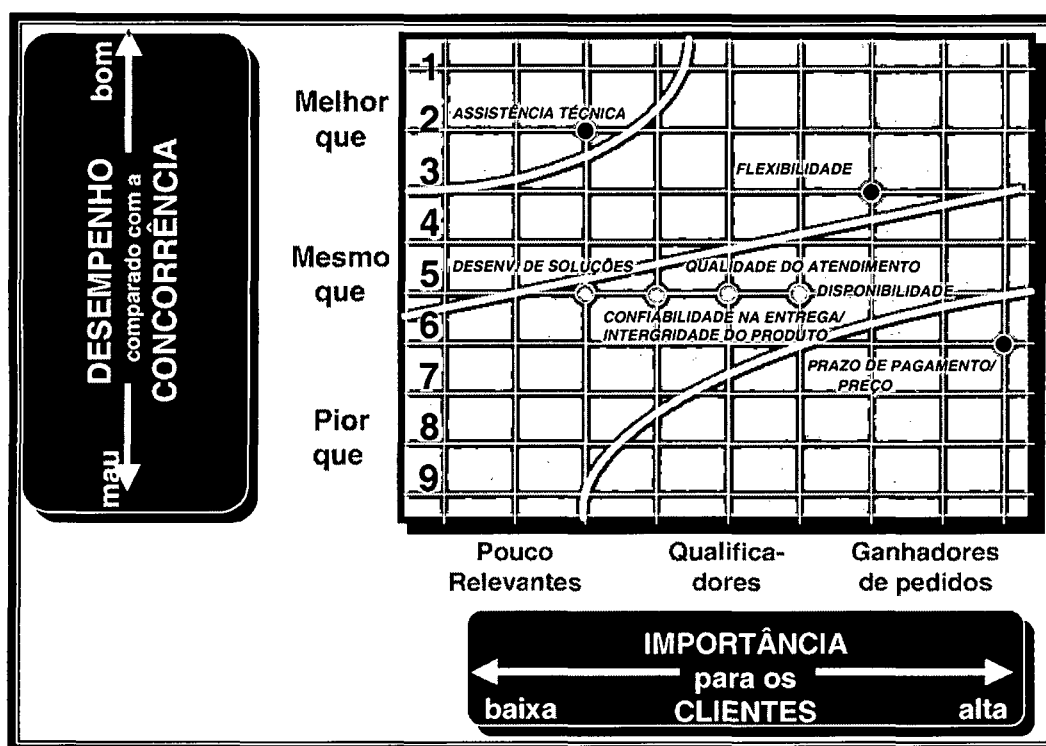
No prazo de pagamentos foi realizada a necessidade da Fortymil oferecer prazos mais longos para os clientes do mercado de Distribuição. Embora seja conflitante, é um item contornável, uma vez que provém da natureza comercial estabelecida por cada segmento, ficando a empresa na posição de “player” do mercado, onde ela pouco poderá fazer estrategicamente para mudar o cenário, restando a ela o fato de ter de se realinhar comercialmente com a realidade encontrada no mesmo de forma a atender a necessidade específica do segmento Distribuição.

A mesma coisa deve ser equalizada para a condição de preço, onde a Fortymil deve trazer seus preços à realidade praticada por seus concorrentes, podendo permanecer com uma das líderes de mercado. Esse é um aspecto a ser analisado em conjunto à estratégia de custo de Porter (1986), onde para praticar baixos preços balizados pelo

mercado a empresa necessita estar com sua estratégia em baixos custos bem elaborada, ou estará perdendo dinheiro para defender seu posicionamento no mercado.

Portanto, em relação ao foco do segmento estudado, deve-se trabalhar mais especificamente na Distribuição em relação aos critérios de Preço e Prazo de pagamento, que se mostraram desfocados em relação ao esperado pelo mercado, como demonstra a figura abaixo.

Figura 31 - Matriz Importância VS. Desempenho



Fonte: O autor adaptado de Corrêa (2001).

Como já mencionado, a manutenção de margens operacionais diminutas e o contínuo financiamento não remunerado do ciclo financeiro podem ser letais à empresa

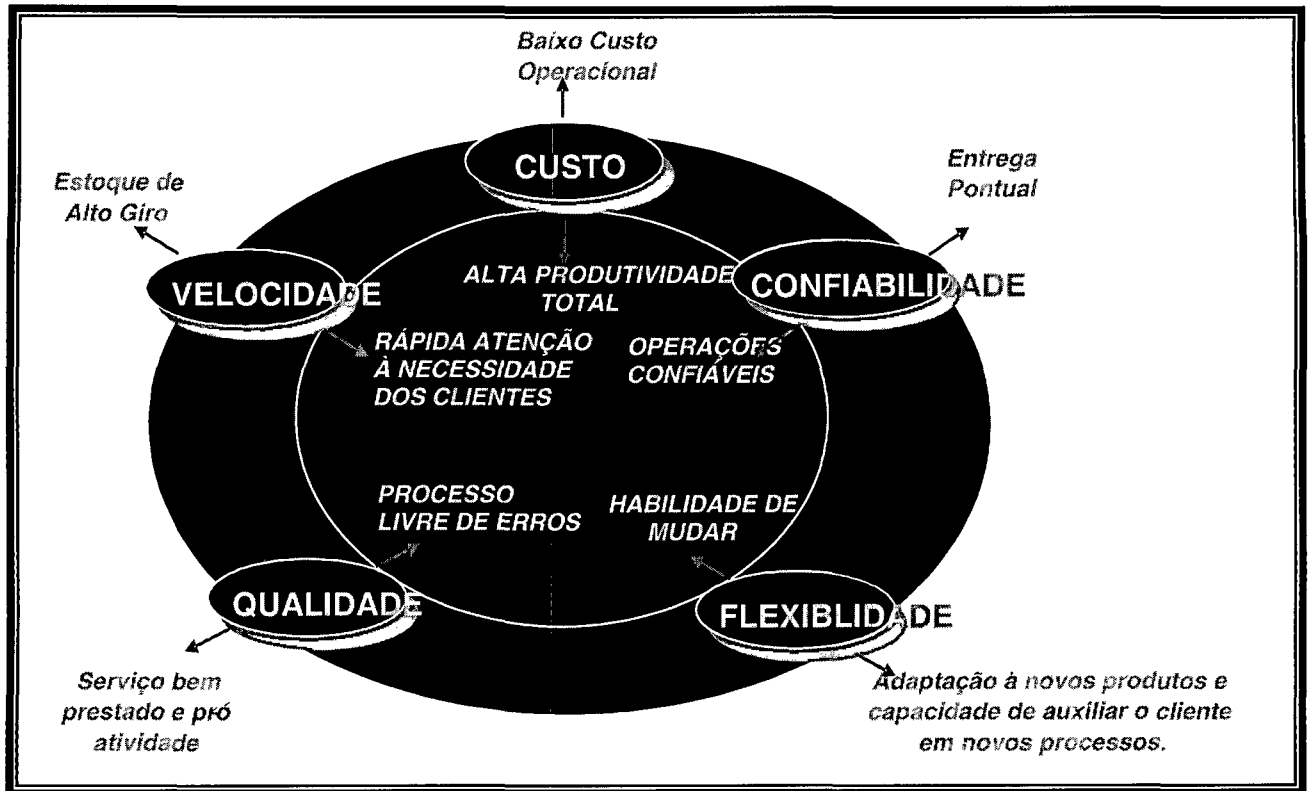
no longo prazo, fazendo com que a estratégia de compra de mercado se traduza em um alto risco de sobrevivência da empresa a longo prazo.

Portanto, o grande desafio para poder se operar com preços menores e prazos mais favoráveis estará ligada diretamente ao caráter de produtividade da empresa, reduzindo seus custos operacionais e gerando margem e fluxo financeiro dentro de sua própria casa, além de dar continuidade ao trabalho de busca de outros critérios de diferenciação que venham a diferenciar o processo de atuação da empresa e percepção do mercado.

De qualquer forma, uma vez tomada a devida atenção aos critérios de prazo e preço, a única coisa que a Fortymil pode fazer é igualar seus competidores ou até mesmo superá-los nestes critérios através do processo de benchmarking. Como já visto no item 2.7, essa vantagem adquirida através dos critérios identificados por seus clientes não garantirá a Fortymil uma vantagem competitiva duradoura, pelo simples fato de que os concorrentes também estão atentos a estes fatores e podem tomar a mesma linha de ação da empresa sem nenhuma dificuldade.

Até este ponto o modelo proposto por Slack (1993) não modifica em nada o paradigma do preço encontrado no mercado e evidenciado através da pesquisa. Justamente em função disto, é que Slack (1993) coloca que através do modelo dos cinco objetivos de desempenho em manufaturas, onde através do estudo de suas componentes internas e externas pode-se dar início a um processo de liderança estabilizada, conforme demonstrado na figura a seguir:

Figura 32 – Objetivos Estratégicos de Desempenho da Fortymil



Fonte: O autor adaptado de Corrêa (2001).

Através da atenção aos objetivos acima citados, a Fortymil pode estar realizando parte da estratégia mencionada por Porter (1986), buscando a excelência em custo, através da velocidade de giro de estoque e redução do custo operacional, bem como atendendo aos nichos específicos com a capacidade de flexibilização de sua capacidade de atuar.

Segundo o modelo de Slack (1993), o grande diferencial que pode ser alcançado pela empresa, e que pode ser incluído quando falamos em redução de custos, é a mudança dos pivôs de seu atual patamar. A solução de análise de pivôs adotada por Slack (1993), tem por foco as dimensões da tecnologia, onde com uma dimensão mais

ampla podemos reduzir o compromisso entre integração e automação, personalizando a operação e criando assim valor de unicidade, gerando maior velocidade às operações. Esse aspecto é totalmente convergente com o modelo determinado por Venkatraman (1994), onde a tecnologia da informação muda o pivô de atuação da empresa e conseqüentemente seus custos operacionais.

Quadro 28 – Identificação dos Pivôs a Serem Trabalhados

Critérios Competitivos	Áreas de Decisão Pivôs					
	Processo/ Tecnologia	Força de Trabalho	Gestão da Qualidade	Organização	Gestão de Fluxo de Materiais	Gestão de Novos Produtos
Preço	X	X		X	X	
Prazo de Pagamento	X				X	
Assistência Técnica						
Confiabilidade na Entrega						
Qualidade do Produto						
Prazo de Entrega						
Flexibilidade de Entrega						
Desenvolvimento das Soluções						

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Deste modo fica bem claro os pontos a serem trabalhados dentro da empresa, como demonstrado pelo quadro acima, para que a mesma possa se tornar mais competitiva em preços e prazos sem ter que diminuir sua taxa interna de retorno, além de contemplar alguns dos objetivos traçados por Slack (1993) em seu modelo de objetivos de desempenhos de manufaturas.

Abaixo estão evidenciadas as formas com que esses pivôs serão trabalhados, e a expectativa gerada através dessas ações, que uma vez colocadas na empresa através dos princípios determinados por Albrecht (1994) como permeação e interação de dados e objetivos em toda organização, obtendo informações do mercado e formatando o

pacote de valor do cliente, poderão levar a Fortymil a além de adequar seus custos aos níveis de preço e prazo requeridos pelo mercado, estabelecer critérios de inovação propostos por Hamel (2000) e de criação de valor proposta por Prahalad (1990).

Quadro 29 – Tabela de Plano de Ações

Plano de Ações		
Processo/Tecnologia		
Projetos	Ações	
Desenvolver processos que diminuam o custo do processo como um todo	Automatização das unidades operacionais	Balanceamento do fluxo de produção - eliminação dos gargalos
Procura constante de novas tecnologias que permitam o desenvolvimento de novas soluções	Visita programada à feiras internacionais e indústrias de alta tecnologia	Formatação de parcerias com empresas detentoras de tecnologia e fabricação de equipamentos/software para desenvolvimento conjunto
Força de Trabalho		
Projetos	Ações	
Treinamento do efetivo para melhorar a qualidade do serviço prestado e diminuição do custo de operação	Capacitação da equipe para melhor utilização do sistema ERP já implantado	Promover a multifuncionalidade entre os operadores e programar visitas conjuntas à clientes
Organização		
Projetos	Ações	
Avaliar processos para identificação de oportunidades de melhoria que garantam um menor custo operacional	Melhor aproveitamento das "best-practices" administrativas contidas no ERP	Estabelecimento de uma periódica reavaliação no sistema organizacional e divulgar as reais necessidades dos clientes para que façam parte da cultura da empresa
Gestão de Fluxo de Materiais		
Projetos	Ações	
Implementar uma metodologia que reduza os níveis de estoque, garantindo o nível de serviço desejado pelos clientes	Implantar política de lote econômico/estoque de segurança	Reavaliar política de compras de matéria-prima e estudar implantação de VMI junto a clientes
Avaliar layout de estocagem de produtos para reduzir a movimentação desnecessária de materiais	Estudar análise de movimentos e tempos	Analisar curva ABC de produtos para melhor alocação dos mesmos no estoque e implantar código de barras

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Obviamente quando se observa uma série enorme de ações como estas a serem praticadas pela empresa, para que ela venha a ao menos sobreviver no mercado, é possível que se pergunte o que ela tem feito até hoje para se sustentar em um mercado tido como tão competitivo. A verdade, que além de estar trabalhando muito como colocado pelo Gerente Geral na entrevista, alguns destes pontos colocados acima têm sido questionados e até quase que implementados, o que não é o suficiente. Isso se dá por tentativas aleatórias por parte da Direção em atacar um ou outro ponto tido como

importante ou até mesmo vital. O fato é que se não for implementada uma sistemática de implantação de tais atividades, vislumbrando um objetivo real, fica muito difícil de obter o comprometimento das pessoas da organização e a realização de tais objetivos.

Porém uma vez implantadas tais ações e a medida em que elas fizerem o efeito desejado, a Fortymil estará mais próximo ou até além de seus concorrentes, criando assim uma vantagem competitiva duradoura e talvez até inovando, se permitindo a romper o paradigma de preço estabelecido hoje pelo mercado.

7. CONCLUSÃO

Através do trabalho realizado, analisando os conceitos e modelos, os dados coletados e o perfil da empresa, foi possível atingir os objetivos propostos no início do mesmo.

Os conceitos e modelos de estratégia foram analisados de forma a extrair de seus autores a essência de seus conceitos, verificando quais itens estariam aptos a serem aplicados à estratégia da Fortymil.

Os dados coletados através das entrevistas com a Alta Direção da empresa, do questionário com os funcionários, embora nem todos tenham respondido a contento, com os clientes inativos e com os clientes ativos, trouxeram informações de grande

importância para uma compreensão da realidade aplicada a empresa e seu modo de atuação.

A análise do perfil da empresa, bem como de seu mercado e suas particularidades além de servir de pano de fundo para toda a análise realizada, tornou mais fácil a identificação dos pontos específicos a serem tratados.

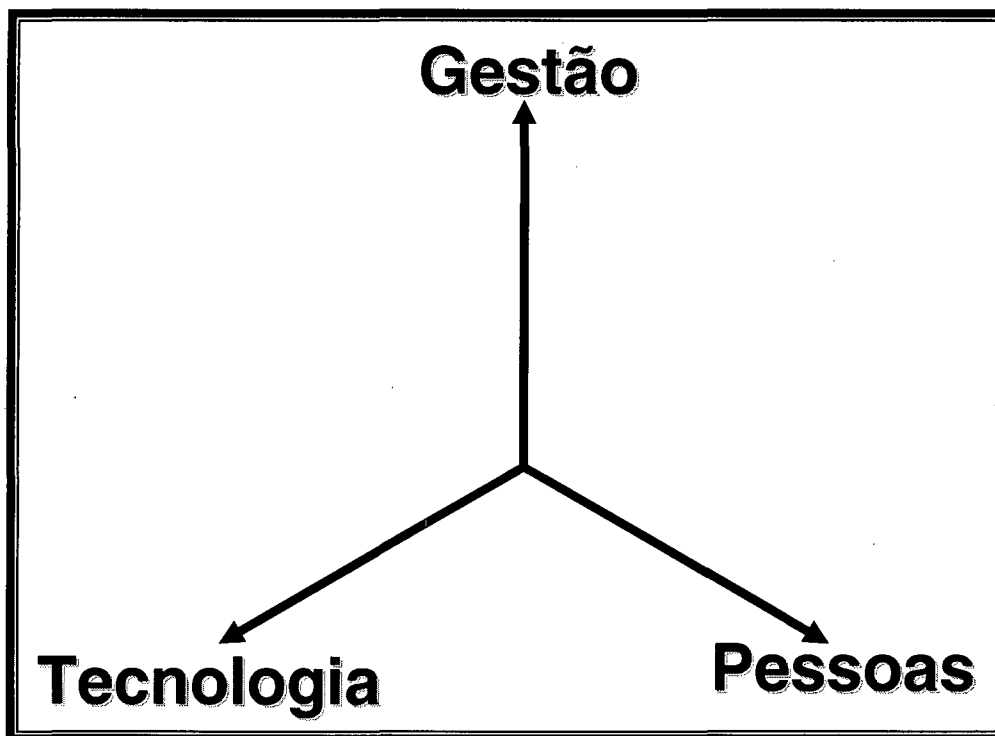
A verificação entre os dados das pesquisas, do perfil descrito da empresa e dos modelos e conceitos de estratégia, possibilitou a realização de um estudo de caso abrangente e profundo ao mesmo tempo, permitindo que o objetivo geral fosse atingido em sua plenitude.

A formulação do plano de ação e a formatação da metodologia para o contínuo aprimoramento do modelo de inovação, estão dispostos a seguir.

Para desenvolver o ciclo de criação de modelo inovador que possa garantir a perpetuidade do negócio de distribuição de termoplásticos da Fortymil, superando o modelo baseado unicamente em preço e levando em conta a constante mudança das necessidades dos clientes foi utilizado o modelo apresentado por Di Serio (2001), agrupando os resultados das análises realizadas em conjunto com estes modelos de competitividade em três diferentes grupos ou dimensões: Gestão, Tecnologia e Pessoas, que devem ser analisadas em equilíbrio, no intuito de agirem complementarmente, abrangendo diferentes aspectos na busca da melhora da

competitividade. Será assim implementado um planejamento competitivo dentro da empresa, conforme descreve a figura abaixo.

Figura 33 - Dimensões do Planejamento Competitivo



Fonte: Di Serio (2001)

Através deste modelo, foram subdivididas as questões estudadas no caso dentro destas três vertentes, aonde serão alocados os recursos e esforços a serem explicitados no planejamento estratégico da Fortymil.

7.1 Gestão

Dentro dos modelos analisados, temos que no modelo de Albrecht (1994) um dos mais importantes pontos a serem trabalhados é o fator de comunicação com os

funcionários da empresa, deixando aberto a todos as diretrizes que estão servindo como base para a atuação da Fortymil dentro de seu planejamento, e os porquês destas ações. Uma vez que os pacotes de criação de valor estão bem definidos dentro do corpo diretivo, o compartilhamento do mesmo com os funcionários, pode vir a colocar a empresa em lugar privilegiado dado o compromisso a ser gerado pelo simples fato de colocar os colaboradores com parte ativa deste processo como um todo. É muito importante que esteja fixado em todos os colaboradores, que eles tem um papel decisivo na realização da estratégia a ser delineada, não somente como executores dela, mas principalmente como formatadores da mesma, através das informações obtidas do mercado e das necessidades percebidas em seus clientes, direcionando o pacote de valor para o mesmo. O papel da Gestão neste caso, é que este panorama seja incorporado por seus funcionários, fazendo com que a visão e missão da empresa se renovem com a mesma velocidade que as mudanças ocorridas no meio ambiente que permeia a Fortymil.

Feita a análise indicada por Porter (1986), temos que por Gestão, caberá à Fortymil realizar um grande trabalho na redução de seus custos de processo, como custo de pedido, referencial logístico, etc...Mas como já observado essa vantagem competitiva baseada em custos não pode ser considerada sustentável no longo prazo, pois se trata de uma metodologia de fácil imitação. Assim, fica a cargo da empresa, migrar sua gestão para uma estratégia de atuação em nicho e diferenciação, alcançando em conjunto os menores níveis de custos possíveis, podendo assim inovar e oferecer produtos e serviços que garantam a sobrevivência da empresa no longo prazo. Cabe à Gestão, monitorar essa estratégia e identificar qual a hora certa para implementar cada

segmento da mesma, analisando seu resultado e fazendo a tomada de decisão para as possíveis e necessárias correções de rumo. Mais uma vez muito importante é o papel dos gestores em divulgar a estratégia dentro da organização, fazendo com que ela seja absorvida e realizada a contento.

Aplicando o modelo de Hamel à realidade da Fortymil, temos mais uma vez a necessidade contínua de inovação como centro das atenções, uma vez que a mesma bem propagada, pode servir como grande aliado na comunicação entre as diversas áreas da empresa. Outro ponto de grande atenção é a interação de todo o modelo e o funcionamento do mesmo com a precisão de um relógio, aonde o fluxo de informações vai e volta, concluindo os ciclos operacionais da empresa e demonstrando os resultados obtidos. Cabe então ao papel da gestão monitorar esse fluxo e estabelecer novas conexões quando necessárias para que os impulsionadores de lucro gerem o esperado retorno acima da média. Os contatos com os fornecedores, para garantir os benefícios oriundos da rede de valor, devem ser intensificados cada vez mais, proporcionando a Fortymil negociações mais favoráveis e a alimentando de informações sobre o mercado e concorrentes, que possam ser utilizados em seu planejamento.

Examinando Prahalad (1990) temos algo muito similar ao visto em Hamel, onde o foco da gestão está na implementação e difusão dos novos processos necessários ao crescimento da empresa e sua perpetuidade no mercado. Mais uma vez é necessário que a gestão saiba colocar os funcionários como parte ativa deste processo,

energizando todos os colaboradores, e incentivando os mesmos à sugestão e efetivação de novos serviços.

Em Fine (1999), vemos que quando falamos em gestão, a característica de flexibilidade, pró-atividade e rapidez formam um triângulo de suma importância dentro de todo esse processo, uma vez que o mercado de resinas sofre grandes mudanças dentro do método de abastecimento em função das variáveis econômicas (oferta e demanda). Um exemplo a ser citado é o de empresas que possuem ciclos sazonais e devido à inflexibilidade das petroquímicas, são atendidos pelos canais de distribuição, em decorrência de aprovação de limite de crédito e disponibilidade de produto. Assim, cabe à gestão monitorar essas fases de mercado e adaptar à empresa aos mais diversos momentos e possíveis situações. A Fortymil deve ter plena consciência de seu posicionamento na matriz de verticalização e horizontalização proposta por Fine (1999), podendo direcionar seus esforços e definir os processos interessantes a serem terceirizados.

Cabe à gestão definir o processo interno de modularização das atividades, decidindo em conjunto às informações levantadas pelos colaboradores, onde é interessante a criação de outros pontos de estocagem, no intuito de estar mais perto dos clientes. Vale colocar que a criação desses sites não se dá unicamente com a sugestão do corpo de vendas, mas em conjunto com um estudo de viabilidade econômica de cada unidade.

Outro ponto que recai na atmosfera da gestão é o fator da terceirização, verificando quais atividades secundárias são interessantes de serem extraídas da atenção direta da empresa, sempre analisando suas características econômicas, estratégicas e referentes à cadeia de fornecimento.

Vankatraman (1994), deixa bem claro em seus estudos que a rápida mudança tecnológica, hoje mais do que nunca necessária devido à velocidade das mudanças ocorridas no mercado, é um dos principais desafios dos gestores dos negócios. Estudado seu modelo de transformação, fica bem claro que quanto mais rápido a Fortymil amadurecer sua fase de integração interna de administração por processos e migrar para os níveis revolucionários, mais rápida será a otimização de seus processos internos, o que poderá até a levar ao cancelamento daqueles que não mais agregam valor à atividade da empresa, dando espaço à criação de um possível novo escopo do negócio. O importante de tudo isto é a gestão estar sempre ativa nos processos de decisão, alinhando-os sempre à visão obtida do negócio e a missão a ser alcançada, mais uma vez promovendo a interação dos colaboradores em todo o processo.

Em Slack, verificamos que a gestão tem dois grandes pontos a se preocupar, os quais convergem com a atuação determinada pelos outros pontos. Certos itens já mencionados como gestão de estoques, investimentos em TI e reavaliação contínua dos custos, podem tirar a empresa da vala comum hoje ocupada pela totalidade quando mencionamos os concorrentes da Fortymil no mercado. A estratégia deve estar sempre em utilizar os “best practices” oferecidos pelos softwares de mercado, porém ser perder a unicidade da empresa criada por mais de 30 anos de experiência neste mercado,

realizando as customizações estratégicas do sistema, podendo assim agregar mais valor aos clientes e mantendo um diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

No processo de gestão, devem ser identificados quais os pivôs a serem estudados, para que seja possível a quebra de velhos paradigmas. A atenção da empresa voltada aos objetivos estratégicos de desempenho colocados por Slack (1993) deve ser mais uma vez abraçada por toda organização, disseminação a ser realizada pelos gestores da empresa.

7.2 Tecnologia

No eixo da tecnologia, pode-se acrescentar que segundo o Modelo da Albrecht, a mesma pode servir como grande arma na construção do pacote de valor para o cliente, principalmente na captação, compilação e utilização de dados dos clientes. Essas informações ampliam a flexibilidade do sistema de atuação da empresa e principalmente na forma como se atua diretamente com os clientes.

Essa tecnologia, uma vez bem implementada pode vir a ser uma barreira de entrada aos concorrentes, uma vez que os mesmos ainda teriam de passar por todo o processo de aprendizado do mercado até formatar a melhor forma de atendê-lo.

Citando Venkatraman, a devida utilização do ERP adquirido à aproximadamente dois anos pela Fortymil pode levar a empresa aos níveis revolucionários de seu modelo de transformação. Assim, com a tecnologia disponível, resta a empresa ultrapassar a

penosa fase de integração de seus processos internos. Somente assim a empresa então vislumbrar a obtenção de outras fases. Lembra-se, porém, que a tecnologia embora não seja apenas uma ferramenta, quando bem utilizada pode ser de essencial importância na visualização de uma nova lógica na rede de negócios da empresa.

A tecnologia aplicada à Fortymil pode ser ainda analisada sob a ótica de Slack (1993), onde o bom funcionamento da mesma pode obter como resultado a redução de custos e possíveis repasses de prazos aos clientes da Fortymil. O importante é que com uma tecnologia apropriada os custos operacionais tendem a diminuir e a produtividade a aumentar, podendo assim a empresa entregar parte do pacote de valor desejado por sua clientela. Esta tecnologia, uma vez bem desenvolvida e aplicada também servirá com ferramenta para monitoração das práticas de mercado e inovações demandadas pelos clientes, implementando maior flexibilidade na empresa, sempre aliada à redução dos custos operacionais. A tecnologia aplicada ao modelo de Slack, dará subsídios para uma possível alteração de pivô, ou até mesmo controle sobre os objetivos de desempenhos.

7.3 Pessoas

Conforme já mencionado por diversas vezes neste trabalho, as pessoas apresentam um papel muito grande neste mercado, e não diferentemente na Fortymil. De acordo com o conceito já mencionado de Ulrich (1997), pessoas de potencial médio quando entrosadas em uma equipe podem obter alta performance. Isso é resultado sempre da atuação do corpo diretivo da empresa em conjunto do o RH da mesma.

Utilizando os conhecimentos de Albrecht (1994), temos que todo o processo de raciocínio conjunto da empresa traz como resultado a visão compartilhada dentro da mesma, sendo necessária a participação de todos nesta projeção futura. É enfatizado mais uma vez, que somente com a participação ativa das pessoas o pacote de valor dos clientes pode ser melhor atendido.

No modelo de Porter, é observado que a participação das pessoas é fundamental para a obtenção do processo estratégico idealizado pela Fortymil. No primeiro passo é fundamental o empenho de todos para que se possa atingir os níveis desejados de custos e tornar a empresa a líder em custos no seu mercado de distribuição. Caso o entrosamento entre os colaboradores não esteja acontecendo de forma ideal, pode ser dado como certo, a não efetivação da primeira fase do plano. A aplicação das pessoas no processo de especialização que ocorre para o atendimento dos nichos a serem atendidos é de grande importância para que a estratégia funcione, complementando assim a primeira parte da estratégia indicada à Fortymil.

Superando este primeiro grande obstáculo e partindo para o segundo, onde teremos a diferenciação como foco, mais uma vez as pessoas representarão um dos papéis mais importantes na estratégia da Fortymil, onde agindo como gerentes do negócio e mantendo a mente aberta para novas oportunidades sempre vindas da absorção da real necessidade dos clientes, a empresa poderá alcançar a posição diferenciada em seu mercado, superando expectativas e atingindo objetivos antes nunca previstos. A liberdade, porém que os colaboradores devem ter para agirem como sujeitos da

organização (Sznifer 2003), provém da diretriz determinada pelo corpo diretivo e o incessante incentivo do RH como citado em Ulrich (1997).

Analisado o modelo de Hamel (2000) segundo os parâmetros das pessoas envolvidas no processo, têm-se que o modelo de negócio determinado para a empresa, somente alcançará seu objetivo se colocado em prática através de total suporte das pessoas que habitam o cotidiano da mesma. Vários pontos dependem do desempenho humano para gerar o resultado objetivado. Desde uma boa operação de callcenter até a participação das equipes comerciais nas decisões dos parâmetros a serem adotados e formatação de coalizões com clientes e fornecedores. Sem a participação da total capacidade das pessoas de impulsionar o negócio da Fortymil, a estratégia jamais poderá realmente ser uma impulsionadora de lucros para a empresa.

Esse conceito é suportado quase da mesma forma no modelo traçado por Prahalad (1990), que coloca a divulgação e colocação em prática do intento estratégico da empresa como base imprescindível ao funcionamento de qualquer estratégia. O modelo deixa bem claro mais uma vez, que é com a participação das pessoas, integradas à estratégia da empresa, que a Fortymil poderá desenvolver novos serviços e metodologias de atendimento ao mercado, buscando assim a diferenciação.

Em Fine (1999), tem-se que as pessoas participam de um aspecto muito importante na Fortymil, o vértice de centralização ou descentralização de várias atividades. O que temos neste caso é através da importância de tal atividade, coligado ao desempenho do colaborador em questão e o quanto ele pode contribuir para os objetivos da

empresa, a terceirização ou não de atividades que não sejam “core-competence” da empresa.

Seguindo o modelo de transformação de Venkatraman, tem-se que todo o esforço tecnológico alcançado pela empresa e o que está ainda por vir depende não somente dos softwares adquiridos, muito pelo contrário. Se as pessoas não estiverem envolvidas em sua totalidade como o planejamento tecnológico da empresa, o repúdio à novas tecnologias se dará automaticamente. Desta maneira, a forma com que as pessoas participam do projeto tecnológico deve ser muito bem elaborada pelo corpo diretor da empresa em conjunto com o RH, fazendo com que eles sintam a responsabilidade que tem para com o projeto e seu conseqüente resultado dentro dos objetivos da organização, podendo somente assim atingir os níveis revolucionários desejados.

Na análise do modelo de Slack, tem-se que apurados os dados do que são importantes para o mercado, e onde a Fortymil está deixando a desejar em relação aos seus concorrentes, a atuação das pessoas torna-se um dos principais componentes da estratégia de virada deste posicionamento. É necessário, através da participação ativa dos colaboradores, que qualquer procedimento a ser estabelecido, ou rotina a ser modificada, tenham sido absorvidos e compreendidos pelos colaboradores, para que os mesmos possam ser praticados da maneira mais eficiente possível. O que temos é que mais uma vez para qualquer estratégia traçada ou ponto almejado, a participação dos colaboradores é decisiva para a obtenção dos resultados. É necessário que as pessoas não se deixem envolver pela miopia administrativa de achar que certas

situações não tem outra solução, se não a mais convencional e conservadora. A participação das pessoas no processo criativo pode ser a única maneira da empresa romper barreiras e quebrar velhos paradigmas.

Voltando assim à análise realizado por Di Sérgio (2001) as três dimensões do planejamento competitivo, são totalmente dependentes umas das outras e devem agir em conjunto na empresa, formatando um ciclo onde a tecnologia é aplicada segundo as necessidades determinadas pelas pessoas e pela formatação de gestão da empresa, e segundo as necessidades identificadas pelos mesmos. Somente agindo em conjunto, estas três dimensões podem obter o resultado desejado, caso contrário, o elo se enfraquece e os esforços são colocados em vão.

O quadro a seguir mostra no planejamento aplicado a Fortymil, suas metas e objetivos estratégicos, e os componentes dos modelos estudados que impulsionarão a empresa a tal resultado. Os componentes a serem praticados são aqueles acima citados durante a análise das dimensões.

Quadro 30 – Metas Estratégicas e Componentes Aplicáveis

	Gestão	Tecnologia	Pessoas
Metas e Objetivos Estratégicos	Crescimento de vendas	Implantação do ERP	Capacitação do efetivo
	Redução de custos operacionais	Flexibilidade e fácil adaptação a diferentes cenários	Integração à estratégia da empresa
	Diferenciação em serviços		Transformação em sujeitos da mudança
Modelos de Competitividade			
Albrecht	Comunicação da estratégia à funcionários Renovação da Visão e Missão	TI como parte da cadeia da valor	Visão compartilhada
Porter I	Redução de custos operacionais Entrada em nichos de mercado	Ferramenta para diferenciação	Participação direta nas estratégias
Porter II	Diferenciação		Participação direta nas estratégias
Hamel	Inovação dos processos Contato com fornecedores		Suporte à criação de novos processos
Prahalad	Difusão dos novos processos Energização dos funcionários		Participação direta na difusão dos processos
Fine	Flexibilidade e agilidade Criar modularização de estoques Verificar terceirização		Rápida adaptação Participação diretas nas estratégias
Venkatraman	Amadurecer integração interna Criar novo ambiente competitivo	Ser absorvida e levada à níveis revolucionários	Envolvimento no planejamento tecnológico
Slack	Gestão de estoques Identificação de pivôs Objetivos estrat. de desempenho	Ferramenta para diferenciação	Participação e realização dos resultados e nas mudanças dos pivôs

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

Este quadro nos permite verificar de uma forma mais aglutinada as metas e objetivos estratégicos traçados durante todo o desenvolvimento deste trabalho, e com quais modelos de competitividade os componentes a serem praticados se relacionam. Não deve, porém, ser utilizado de forma solitária, agindo apenas como um direcionador e devendo estar sempre em conjunto com as análises realizadas para a otimização do desempenho das metas a serem cumpridas.

Ele se transforma em um grande direcionador para a empresa, podendo ser verificadas de forma ampla as atividades a serem desempenhadas e a contribuição de cada um dos modelos estudados para a efetivação da estratégia como um todo.

Uma vez verificada a conclusão de todos os objetivos específicos e a análise de todos os modelos e conceitos de estratégia propostos, em conjunto com a análise da Fortymil e seu mercado, somado às pesquisas realizadas, é possível se afirmar que o modelo baseado exclusivamente em preço não é impossível de ser superado. É um paradigma difícil e trabalhoso de ser superado, mas não impossível.

Com o modelo apresentado por Di Serio (2001), que agrupa os resultados das análises realizadas em conjunto com estes modelos de competitividade em três diferentes grupos ou dimensões: Gestão, Tecnologia e Pessoas, pode-se concluir e definir o ciclo de criação de modelo inovador que possa garantir a perpetuidade do negócio de distribuição de termoplásticos da Fortymil, eliminando o modelo baseado unicamente em preço e levando em conta a constante mudança das necessidades dos clientes.

Esse ciclo de criação de modelo inovador consiste em analisar os dados internos da empresa e seus clientes e relacioná-lo de forma continuada aos modelos e conceitos definidos neste trabalho, verificando os espaços mal preenchidos existentes entre eles e sugerindo uma estratégia global de atuação através das dimensões da Gestão, Tecnologia e das Pessoas.

8. ANÁLISE CRÍTICA DA APLICABILIDADE E IMPLICAÇÕES PARA A EMPRESA E SEUS PROFISSIONAIS

Embora se acredite que o conjunto de estratégias sugeridas seja totalmente possível de ser aplicado, não existe nenhum cronograma exato para a sua implementação na Fortymil. Alguns itens já estão sendo trabalhados hoje e outros estarão em fase de planejamento. Algo muito importante a se realizar é que diversas destas estratégias e componentes devem agir simultaneamente para realizar o efeito desejado, tornando-se ainda mais complexa a realização de toda a agenda. Não existe nenhuma fórmula mágica para se começar de um lado e se acabar de outro. Os componentes devem ser implementados de acordo com a maturidade alcançada pelo próprio sistema e com as mudanças necessárias a serem realizadas conforme o momento atravessado pela empresa e pelo mercado. O ponto mais importante a ser observado é a atuação ativa do corpo diretivo nas mudanças a serem realizadas, direcionando o caminho escolhido, capacitando a empresa tecnologicamente e tendo a certeza de que os colaboradores estarão motivados e integrados à estratégia.

A real integração do efetivo da empresa, conforme verificado no quadro de metas estratégicas e componente aplicáveis, é a chave para o sucesso de implantação de todo o processo de mudança estratégica na empresa, criando basicamente um ciclo vicioso, onde pessoas mais preparadas e bem direcionadas pelos gestores, tem maior capacidade de produção, seja em termos de produtividade que se reflete nos aspectos competitivos de curto prazo, seja em termos de criação do novo horizonte competitivo

através do processo de inovação, que irá refletir nos aspectos de competitividade no longo prazo.

Uma das barreiras que obviamente terá de ser superada para a obtenção do sucesso em todo o processo será a da colaboração de todos de forma unificada, uma vez que sabe-se que o ser humano tende a colocar suas necessidades pessoais antes das da organização.

Uma capacitação maior dos funcionários da empresa, com certeza, será necessário no decorrer do tempo, para que as soluções desenhadas sejam postas em prática e por eles monitoradas. Através desta capacitação o processo de autonomia ganha espaço dentro da empresa e com seu crescimento gera oportunidades para aqueles que se destacam.

9. ANÁLISE CRÍTICA DO TRABALHO

O resultado deste trabalho é a utilização de diversas metodologias desenvolvidas através do estudo de diferentes autores analisados em uma extensa quantidade de material publicado. Logo, uma das limitações deste trabalho se refere ao volume de informações verificadas, onde por muitas vezes, encontramos idéias que embora pudessem se tornar até repetitivas, tiveram de ser analisadas uma a uma.

Outro fator é o de que como basicamente quase toda literatura está voltada para a área de manufaturas, nem sempre a transposição para a área de serviços se dá com total perfeição, podendo levar a avaliações mal feitas e adaptações mal encaixadas.

Uma outra dificuldade sentida, foi a impossibilidade de se traçar um modelo ampliado dos conceitos e modelos revistos, onde o máximo que se conseguiu foi a junção de todos modelos em um único plano diretor.

As pesquisas com os clientes e as entrevistas com a Alta Direção da empresa transcorreram sem maiores problemas, porém a obtenção de dados dos próprios funcionários, embora teoricamente fosse mais fácil de ser obtida, foi a que maior dificuldade proporcionou ao autor. Talvez reflexo da própria característica de falta de integração verificada no trabalho.

Infelizmente não foi possível o delineamento de um plano mais específico de atuação para o planejamento estratégico obtido, ferramenta que muito poderia contribuir para a implementação real das estratégias, definindo prazos e metas específicas a serem alcançadas.

Por fim, a análise realizada não pode ser transplantada totalmente à outras empresas do mesmo segmento, devido à particularidades somente vividas hoje pela Fortymil, tornando-se assim restrita à empresa.

10. CONTRIBUIÇÕES PARA O PROFISSIONAL

Uma das maiores contribuições obtidas pelo profissional que realizou este trabalho, foi a revisão de todos os conceitos e modelos de estratégia revisados nesta tese. Mais útil ainda foi a possibilidade de aprender com o processo de pesquisa e formatação da metodologia aplicada, o que com certeza irá influenciar e facilitar futuros trabalhos.

A atuação junto aos funcionários, Diretores e clientes durante os processo de entrevistas e questionários foram de grande valia para se verificar o contraste existente entre os pensamentos e percepções de diferentes áreas de atuação da empresa, facilitando o processo de diagnóstico e identificação das áreas prioritárias a serem acionadas com este trabalho.

Resumindo serviu como forma de conhecer melhor a empresa, suas pessoas, características e ainda mais importante, realizar que se tem muito trabalho a frente, porém com boas perspectivas e excelentes ferramentas.

11. FUTURAS PESQUISAS

Todos esse pontos analisados e colocados na implantação de uma nova estratégia para a empresa devem estar sendo reavaliados constantemente devido à rapidez com que novas informações chegam ao mercado e alteram seu funcionamento. Porém a metodologia utilizada para a análise do caso poderá se manter.

O conjunto representado por Gestão, Tecnologia e Pessoas desenvolvido por Di S rio (2001), deve servir como base de análise para futuras pesquisas dentro da estratégia da empresa. Assim, a sugestão colocada   a de que periodicamente esse procedimento seja retomado, podendo levar a empresa a rever constantemente seu modelo de negócio e ajustar o que pode não mais servir ao mercado como fator de grande importância, criando assim um ciclo contínuo de gera o de modelos que poderá manter a empresa em atividade por um longo prazo, uma vez implementadas as novas estratégias identificadas como fator de diferencia o ao mercado.

Uma outra sugestão   a realiza o de trabalhos separados, analisando apenas um conceito ou modelo de estratégia seja realizado. Essa pesquisa poderá não contemplar todos os focos abordados neste trabalho, mas por outro lado examinará mais a fundo alguns modelos podendo trazer outros benefícios que não aqueles estudados   empresa.

Mais uma possibilidade   a realiza o de trabalhos similares em empresas que trabalham com outros tipos de commodities, no intuito de verificar a correla o existente entre diferentes setores cuja competitividade   baseada em preço e como se relacionam com os modelos estudados.

ANEXOS

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO COM FUNCIONÁRIOS

Questionário com Funcionários da Fortymil

Nome: _____

Função: _____

Data: _____

Para cada um dos itens, responda o quanto o conteúdo do item é verdadeiro para você em geral, atribuindo-lhe um número de 1 a 6. Quanto maior o número, mais esse item é verdadeiro para você.

Por exemplo, se o item diz "A empresa passa uma mensagem clara aos funcionários", você o classificaria assim:

"1" se a afirmação nunca é verdadeira para você

"2" ou "3" se a afirmação é verdadeira para você ocasionalmente

"4" ou "5" se a afirmação é verdadeira para você com frequência

"6" se a afirmação é sempre verdadeira para você

Escreva a classificação aplicável ao seu caso no espaço em branco à esquerda de cada item.

_____ 1 Eu conheço a Visão e a Missão da Fortymil.

_____ 2 A Fortymil deixa claro que as pessoas são muito importantes dentro do seu processo.

_____ 3 Eu conheço todas as necessidades dos clientes.

_____ 4 Eu tenho liberdade de sugerir algo que o cliente deseja e que hoje não oferecemos.

_____ 5 Minhas opiniões/sugestões são discutidas e quando boas implementadas.

_____ 6 O cliente aprecia os serviços prestados pela empresa.

_____ 7 Esses serviços são fatores ganhadores de pedido. (fatores que fazem o cliente dar o pedido para a Fortymil)

_____ 8 O preço é o fator mais importante para o cliente.

_____ 9 O cliente transmite a necessidade por novos serviços. Se a resposta for acima de 1, quais ?

_____ 10 A Fortymil é transparente com os funcionários em relação à sua estratégia.

_____ 11 A minha capacidade instintiva é estimulada na empresa. Se a resposta for acima de 1, como ?

_____ 12 A Petroquímica ainda é objeto de desejo dos clientes. Todos querem comprar lá um dia. Se a resposta for acima de 1, por que ?

___ 13 Eu sinto uma ação maior da Petroquímica nos meus clientes médios quando o mercado está com um baixo consumo.

___ 14 A evolução tecnológica da empresa promovem resultados satisfatórios.

___ 15 A evolução tecnológica está se dando mais rapidamente na empresa do que na maioria do mercado.

___ 16 É possível inovar a minha atuação na empresa com a inovação tecnológica aplicada hoje. Se a resposta for acima de 1, como ?

___ 17 Essa inovação é sentida pelos clientes.

___ 18 Acredito que alguma inovação possa mudar o paradigma de preço do mercado. Se acima de 1, qual ?

ANEXO II – QUESTIONÁRIO COM CLIENTES INATIVOS

Questionário com Clientes Inativos da Empresa

Empresa _____ Data: _____

Nome: _____ Função: _____

Para cada um dos itens, responda o quanto o conteúdo do item é verdadeiro para você em geral, atribuindo-lhe um número de 1 a 6. Quanto maior o número, mais esse item é verdadeiro para você.

Por exemplo, se o item diz "A empresa passa uma mensagem clara aos funcionários", você o classificaria assim:

"1" se a afirmação nunca é verdadeira para você

"2" ou "3" se a afirmação é verdadeira para você ocasionalmente

"4" ou "5" se a afirmação é verdadeira para você com frequência

"6" se a afirmação é sempre verdadeira para você

Escreva a classificação aplicável ao seu caso no espaço em branco à esquerda de cada item.

___ 1 A Fortymil deixou de me atender porque não era competitiva em preço.

___ 2 A Fortymil deixou de me atender porque eu fui mal atendido e não quis mais ser atendido pela Fortymil.

___ 3 A Fortymil deixou de me atender simplesmente porque deixou de entrar em contato comigo.

___ 4 A Fortymil deixou de me atender por algum outro motivo. Se a resposta for acima de 1, exemplifique.

___ 5 A meu atual fornecedor(es) é bastante transparente em seu foco de atuação.

___ 6 Os funcionários do meu fornecedor(es) tem liberdade de atuação, é fácil passar algo a eles e receber logo a resposta.

___ 7 Meu fornecedor não deixa de atender em nenhum momento minhas expectativas.

___ 8 Meu fornecedor supera minhas expectativas.

___ 9 Meu fornecedor tem melhorado sua atuação ao longo dos anos.

___ 10 O preço é o fator mais importante para minha compra.

___ 11 Existem alguns serviços que são mais importantes do que o preço do material. Se sua resposta for acima de 1, citar:

___ 12 O esforço do meu fornecedor em melhorar sua qualidade de serviço é percebida.

___ 13 Essa qualidade pode vir a ser mais importante que o preço.

___ 14 Os contatos realizados pelo meu fornecedor demonstram a capacidade instintiva de seus funcionários.

___ 15 Os funcionários do meu fornecedor agem de maneira padronizada e convencional.

___ 16 O preço deixaria de ser importante se alguém me oferecesse um serviço excelente e inovador

___ 17 Se eu tivesse oportunidade compraria direto da Petroquímica. Se sua resposta for acima de 1, por que ?

___ 18 Só compraria da Petroquímica se o preço fosse menor.

___ 19 Eu tenho cada vez mais terceirizado minhas atividades não principais.

___ 20 A Petroquímica somente me procura quando o mercado está parado.

___ 21 Pude observar as inovações tecnológicas do meu fornecedor.

___ 22 As inovações tecnológicas do meu fornecedor trouxeram benefícios à minha empresa.

___ 23 Existem serviços que são importantes para mim que não são hoje oferecidos pelo meu fornecedor. Se sua resposta for acima de 1, quais ?

ANEXO III – QUESTIONÁRIO COM CLIENTES ATIVOS

Questionário com Clientes Ativos da Empresa

Empresa _____ Data: _____

Nome: _____ Função: _____

Para cada um dos itens, responda o quanto o conteúdo do item é verdadeiro para você em geral, atribuindo-lhe um número de 1 a 6. Quanto maior o número, mais esse item é verdadeiro para você.
Por exemplo, se o item diz "A empresa passa uma mensagem clara aos funcionários", você o classificaria assim:

"1" se a afirmação nunca é verdadeira para você

"2" ou "3" se a afirmação é verdadeira para você ocasionalmente

"4" ou "5" se a afirmação é verdadeira para você com frequência

"6" se a afirmação é sempre verdadeira para você

Escreva a classificação aplicável ao seu caso no espaço em branco à esquerda de cada item.

___ 1 A Fortymil é bastante transparente em seu foco de atuação.

___ 2 Seus funcionários tem liberdade de atuação, é fácil passar algo a eles e receber logo a resposta.

___ 3 A Fortymil não deixa de atender em nenhum momento minhas expectativas.

___ 4 A Fortymil supera minhas expectativas.

___ 5 A Fortymil tem melhorado sua atuação ao longo dos anos.

___ 6 O preço é o fator mais importante para minha compra.

___ 7 Existem alguns serviços que são mais importantes do que o preço do material. Se sua resposta for acima de 1, citar:

___ 8 O esforço da Fortymil em melhorar sua qualidade de serviço é percebida.

___ 9 Essa qualidade pode vir a ser mais importante que o preço.

___ 10 Os contatos realizados pela empresa demonstram a capacidade instintiva de seus funcionários.

___ 11 Seus funcionários agem de maneira padronizada e convencional.

___ 12 O preço deixaria de ser importante se alguém me oferecesse um serviço excelente e inovador

___ 13 Se eu tivesse oportunidade compraria direto da Petroquímica. Se sua resposta for acima de 1, por que ?

___ 14 Só compraria da Petroquímica se o preço fosse menor.

___ 15 Eu tenho cada vez mais terceirizado minhas atividades não principais.

___ 16 A Petroquímica somente me procura quando o mercado está parado.

___ 17 Pude observar as inovações tecnológicas da Fortymil.

___ 18 As inovações tecnológicas da Fortymil trouxeram benefícios à minha empresa.

___ 19 Existem serviços que são importantes para mim que não são hoje oferecidos pela Fortymil. Se sua resposta for acima de 1, quais ?

ANEXO IV – QUESTIONÁRIO DE SLACK COM CLIENTES ATIVOS

Questionário com Clientes Ativos da Empresa

Empresa _____

Data: _____

Nome: _____

Função: _____

Segmento: _____

Escolha entre os Segmentos
Agrobusiness
Automobilístico
Brinquedos
Embalagens Flexíveis
Embalagens Rígidas
Embalagens Semi-Rígidas
Jardinagem
Manutenção Mecânica
Móveis
Peças Técnicas
Reflorestamento
Telecomunicações
Utilidades Domésticas
Outros

De acordo com a escala de importância a seguir, priorize os critérios abaixo discriminados

Escala de Importância
Critério Ganhadores de Cliente
1 - Proporciona vantagem crucial junto aos clientes
2 - Proporciona importante vantagem junto aos clientes - sempre considerado
3 - Proporciona vantagem útil aos clientes - normalmente considerado
Critérios Qualificadores
4 - Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor
5 - Precisa estar em torno da média do setor
6 - Precisa estar a pouca distância da média do setor
Critérios Menos Relevantes
7 - Normalmente não considerado; pode tornar-se mais importante no futuro
8 - Muito raramente é considerado pelos clientes
9 - Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será

Critérios Competitivos Relevantes

- ___ Preço
- ___ Prazo de pagamento
- ___ Disponibilidade
- ___ Prazo de entrega
- ___ Confiabilidade na entrega
- ___ Integridade do produto
- ___ Flexibilidade da entrega
- ___ Qualidade do atendimento
- ___ Assistência técnica
- ___ Desenvolvimento de soluções

De acordo com o quadro comparativo, analise os dados abaixo em relação ao concorrente **Ruttino**

Quadro de Comparação com a Concorrência	
Melhor do que a Concorrência	
1 - Consistente e consideravelmente melhor que nosso melhor concorrente	
2 - Consistente e claramente melhor que nosso melhor concorrente	
3 - Consistente e marginalmente melhor que nosso melhor concorrente	
Igual à Concorrência	
4 - Com frequência marginalmente melhor que nosso melhor concorrente	
5 - Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes	
6 - Frequentemente a uma distância curta atrás dos nossos principais concorrentes	
Pior do que a Concorrência	
7 - Usual e marginalmente pior que a maioria dos principais concorrentes	
8 - Usualmente pior que a maioria dos nossos concorrentes	
9 - Consistentemente pior que a maioria de nossos concorrentes	

Critérios Competitivos Relevantes - Comparação com o concorrente Ruttino

- ☐ Preço
- ☐ Prazo de pagamento
- ☐ Disponibilidade
- ☐ Prazo de entrega
- ☐ Confiabilidade na entrega
- ☐ Integridade do produto
- ☐ Flexibilidade da entrega
- ☐ Qualidade do atendimento
- ☐ Assistência técnica
- ☐ Desenvolvimento de soluções

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A., KUMAR, V. e DAY, G. S. Marketing Research. 6a. ed. New York: John Wiley & Sons Inc., 1997.

ALBRECHT, Kari; Programando o Futuro: O trem da linha Norte. São Paulo. Macron Books. 1995.

BOYD , H. e WESTFALL, R. Pesquisa Mercadológica - Textos e Casos. 2a ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1973.

CALLEGARI, L; Análise Setorial: O Mercado de Plástico (Volume I). Gazeta Mercantil. 2000.

CHASE, Richard B.; AQUILANO, Nicholas J.; JACOBS, F. Robert. Operations Management for Competitive Advantage. 9th edition. USA. Irwin McGraw Hill. 2001.

CHESBROUGH, H.W.; TEECE D.J. When is virtual virtuous? Organizing for innovation. Harvard Business Review, Boston, v.74, n. 1, p.65-73, Jan./Feb.1996.

CORREA, H.; GIANESI, I. e CAON, M. Planejamento, Programação e Controle da Produção. São Paulo. Editora Atlas. 2001.

CORREA, H. Estratégia de Operações, Apostila de Aula, Arquivo Estrategia_operacoes_1.ppt: Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Mestrado Profissional em Administração, Junho 2001.

DI SERIO, L.C.; SAMPAIO, M. Projeto da cadeia de suprimento. Uma visão dinâmica da decisão de fazer versus comprar. RAE: revista de administração de empresas, São Paulo, v.41, n.1, p54-66, 2001.

DI SERIO, Luiz Carlos; TORRES, Norberto; Competitividade: Conceitos, Evolução e Modelos, Apostila de Aula, Arquivo PC8067RR_COMPCONCMODELS_090402.ppt: Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Mestrado Profissional em Administração, Abril 2000.

DI SERIO, Luiz Carlos; Uma metodologia de análise estratégica da tecnologia, Apostila de Aula, Arquivo MBA9901 - TI - Modelos de Competicao Estrategica.ppt, Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Mestrado Profissional em Administração. Fevereiro 2001.

FINE, C.H.; PETHICK, R.; EL-HOUT, J. Rapid-Response Capability in Value-Chain Design. MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW. Winter 2002.

FINE, Charles H.: Mercados em evolução contínua: Conquistando Vantagem Competitiva num Mundo em constante Mutação, Rio de Janeiro: Editora Campos. 1999.

HAMEL, G. Liderando a revolução, 2a edição, Rio de Janeiro: Editora Campos. 2000.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competing for the future. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HESKETT, J.; JONES, T.; LOVEMAN, G; SASSER, W. e SCHLESINGER, L. Putting the Service-Profit Chain to Work, Harvard Business Review, Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success, p 110-121, 1996.

KOTLER, Philip; Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle, 4a edição, São Paulo: Editora Atlas, 1994.

LAMBIN, Jean Jacques; Market Driven Management: Strategic & Operational Marketing, 1ª edição, England: Editora MacMillan Press, 2000.

MALHOTRA, N. K.; Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada. Editora Bookman. Porto Alegre, 2001

MILGROM, Paul; ROBERTS, John. Economics, Organization & Management, New Jersey: Prentice Hall, 1992.

PINDYCK, R. e RUBINFELD, D. Microeconomics, 5a Edição, Prentice Hall, New Jersey, 2001

PORTER, Michael. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência, 7a edição, Rio de Janeiro, editora Campos, 1986.

PORTER, Michael. What Is Strategy? Harvard Business Review, Vol 74, No 6, Nov-Dec 1996, p61-79.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G.; The Core Competence of the Organization. Harvard Business Review. May / June 1.990. P.79-91.

PRAHALAD, C.K.; KRISHNAN, N.I.S.. The Dynamic Synchronization of Strategy and Information Technology. MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW. Summer 2.002. P.24-33.

RICHARDSON, R. J.; Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. 3ª Edição. Editora Atlas. São Paulo 1999.

SLACK, N.; Vantagem Competitiva em Manufatura. Atingindo competitividade nas operações industriais. Editora Atlas. São Paulo. 1993.

ULRICH, D.; Os Campeões de Recursos Humanos. Editora Futura. São Paulo. 1997.

VENKATRAMAN, N. IT-Enabled Business Transformation: From automation to business scope redefinition. Sloan Management Review, Cambridge, Winter, 1994.

YIN, R. K. Estudo de Caso - Planejamento e Métodos. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.