

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS E ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO:**  
**ESTUDO DE CASO - EMPRESA DO SETOR METALÚRGICO**

**JEAN CARLO NASTAS DE GEUS**

**CURITIBA**

**2005**

**JEAN CARLO NASTAS DE GEUS**

**ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS E ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO:  
ESTUDO DE CASO - EMPRESA DO SETOR METALÚRGICO**

**Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado  
em Administração do Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto**

**CURITIBA**

**2005**

Aos meus pais, Edison e Rosemari, e a Deus  
pelo apoio em todos os momentos.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor Pedro José Steiner Neto pela orientação em todos os momentos, pela amizade, compreensão e principalmente por ter proporcionado um ambiente saudável e cordial para a discussão de idéias.

Aos meus companheiros de curso que sempre estiveram prontos para ouvir, opinar, discutir e ajudar nas piores horas.

Um agradecimento especial para o Alex, Carlos, Camila, Cris, Edi, Fernando, Filipe, Júlia, Márcio, Raquel e Simone pelos agradáveis momentos que passamos juntos neste período.

Aos funcionários da Universidade Federal do Paraná, Adélia, Leila e Nara pelo apoio durante o curso.

Aos professores do mestrado que sempre estiveram prontos para atender a toda e qualquer dúvida.

Ao Conrado e Eliane pela chance de provar o meu valor e concretizar o trabalho de dois anos.

A minha irmã, Michele, que esteve sempre ao meu lado.

A Dani que me suportou durante boa parte do curso.

A família Paula Xavier, principalmente a Maria Isabel, José Olímpio e Ione pelos incentivos, torcida e apoio para a realização do mestrado.

A todos os amigos que acompanharam mesmo a distância toda a minha caminhada.

“...os bons resultados não se conseguem apenas com organogramas, teses e planos elaborados por cabeças privilegiadas. Eles são fruto também da obstinação e de um bom relacionamento pessoal.” (Autor desconhecido).

## SUMÁRIO

|   |             |
|---|-------------|
| <b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....</b>                              | <b>VIII</b> |
| <b>LISTA DE QUADROS.....</b>                                  | <b>IX</b>   |
| <b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....</b>                    | <b>X</b>    |
| <b>RESUMO .....</b>   | <b>XI</b>   |
| <b>ABSTRACT .....</b>   | <b>XII</b>  |
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>                                     | <b>1</b>    |
| 1.1 CONTEXTO HISTÓRICO E ECONÔMICO .....                      | 1           |
| 1.2 FABRICAÇÃO E ESTRATÉGIA COMPETITIVA .....                 | 6           |
| 1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....                  | 7           |
| 1.4 OBJETIVOS DE PESQUISA .....                               | 9           |
| 1.5 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA .....                    | 9           |
| 1.6 ESTRUTURA DA PESQUISA .....                               | 11          |
| <b>2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....</b>                          | <b>13</b>   |
| 2.1 ESTRATÉGIAS .....   | 13          |
| 2.2 TAXIONOMIAS DA ESTRATÉGIA.....                            | 18          |
| 2.2.1 Estratégias Genéricas .....                             | 18          |
| 2.2.2 Estratégia Corporativa, de Negócios e Funcional.....    | 24          |
| 2.3 VANTAGEM COMPETITIVA.....                                 | 27          |
| 2.3.1 Análise da Indústria.....                               | 35          |
| 2.3.2 Visão baseada em Recursos.....                          | 40          |
| 2.4 ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS.....                               | 44          |
| 2.4.1 Diversificação .....                                    | 46          |
| 2.4.2 Competências essenciais .....                           | 47          |
| 2.5 ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO .....                              | 49          |
| 2.6 CONTEÚDO ESTRATÉGICO.....                                 | 58          |
| 2.7 CADEIA DE VALORES.....                                    | 62          |
| <b>3. METODOLOGIA .....</b>                                   | <b>66</b>   |
| 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....                            | 66          |
| 3.1.1 Perguntas de pesquisa.....                              | 66          |
| 3.1.2 Apresentação das variáveis.....                         | 67          |
| 3.1.3 Definição constitutiva e operacional das variáveis..... | 69          |
| 3.1.4 Definição de outros termos relevantes .....             | 72          |
| 3.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....               | 74          |
| 3.2.1 Delineamento da Pesquisa .....                          | 74          |
| 3.2.2 Fonte de dados .....                                    | 75          |

|   |            |
|---|------------|
| 3.2.3 Tratamento dos dados.....                           | 77         |
| 3.2.4 Empresa Participante.....                           | 79         |
| 3.2.5 Limitações da Pesquisa .....                        | 80         |
| 3.3 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A PESQUISA.....            | 81         |
| <b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>          | <b>84</b>  |
| 4.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A EMPRESA PESQUISADA .....        | 84         |
| 4.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ..... | 86         |
| 4.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE VANTAGEM COMPETITIVA .....        | 90         |
| 4.3.1 Unidade de negócios 1 .....                         | 90         |
| 4.3.2 Unidade de negócios 2 .....                         | 100        |
| 4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO .....   | 104        |
| 4.4.1 Unidade de negócios 1 .....                         | 104        |
| 4.4.2 Unidade de negócios 2 .....                         | 106        |
| 4.4.3 Outras considerações.....                           | 108        |
| 4.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO .....  | 109        |
| 4.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE CONTEÚDO ESTRATÉGICO .....        | 115        |
| 4.6.1 Unidade de negócios 1 .....                         | 115        |
| 4.6.2 Unidade de negócios 2 .....                         | 121        |
| 4.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE CADEIA DE VALOR.....              | 125        |
| 4.8 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A ANÁLISE DOS DADOS.....   | 128        |
| <b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>                | <b>132</b> |
| 5.1 REVENDO A PESQUISA.....                               | 132        |
| 5.2 CONCLUSÕES.....                                       | 134        |
| 5.2.1 Sobre os objetivos específicos da pesquisa .....    | 134        |
| 5.2.2 Sobre o objetivo geral da pesquisa.....             | 141        |
| 5.3 RECOMENDAÇÕES.....                                    | 141        |
| 5.4 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....                | 142        |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                    | <b>144</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                                       | <b>149</b> |

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |     |
|--|-----|
| FIGURA 1 - DELINEAMENTO DO ALVO DA PESQUISA.....                         | 8   |
| FIGURA 2 - O TRIÂNGULO DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA.....                    | 15  |
| FIGURA 3 - ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES.....                     | 16  |
| FIGURA 4 - TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS.....                               | 19  |
| FIGURA 5 - DECISÕES E INFLUÊNCIAS NA HIERARQUIA<br>ESTRATÉGICA.....      | 26  |
| FIGURA 6 - CICLO DA VANTAGEM COMPETITIVA.....                            | 29  |
| FIGURA 7 - ANÁLISE OFERTA-DEMANDA.....                                   | 36  |
| FIGURA 8 - AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS.....                             | 37  |
| FIGURA 9 - A REDE DE VALOR.....  | 39  |
| FIGURA 10 - PERSPECTIVA INTEGRADORA DA ESTRATÉGIA.....                   | 43  |
| FIGURA 11 - MODELO DA FUNÇÃO PRODUÇÃO.....                               | 50  |
| FIGURA 12 - PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO.....                      | 55  |
| FIGURA 13 - ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE SWEENEY.....                        | 56  |
| FIGURA 14 - ESTRUTURA DA MATRIZ BCG.....                                 | 60  |
| FIGURA 15 - ESTRUTURA DA MATRIZ GE.....                                  | 61  |
| FIGURA 16 - A CADEIA DE VALORES GENÉRICA.....                            | 63  |
| FIGURA 17 - RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DO ESTUDO.....                    | 67  |
| FIGURA 18 - ESCALA DE FORÇAS PARA O SR-BITREM.....                       | 94  |
| FIGURA 19 - ESCALA DE FORÇAS PARA O BASCULANTE.....                      | 97  |
| FIGURA 20 - ESCALA DE FORÇAS PARA O REBOQUE FLORESTAL.....               | 99  |
| FIGURA 21 - ESCALA DE FORÇAS PARA AS MÁQUINAS<br>INDUSTRIAIS.....        | 103 |
| FIGURA 22 - ORGANOGRAMA DA PRODUÇÃO.....                                 | 110 |
| FIGURA 23 - ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....                  | 114 |
| FIGURA 24 - POSICIONAMENTO DA UNIDADE DE NEGÓCIOS 1 NA<br>MATRIZ GE..... | 120 |
| FIGURA 25 - POSICIONAMENTO DA UNIDADE DE NEGÓCIOS 2 NA<br>MATRIZ GE..... | 124 |



## LISTA DE QUADROS

|   |     |
|---|-----|
| QUADRO 1 - SITUAÇÃO DE 330 EMPRESAS DE TRANSFORMAÇÃO NO BRASIL.....   | 4   |
| QUADRO 2 - RISCOS DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS.....                      | 20  |
| QUADRO 3 - GRUPOS DE ESTRATÉGIAS GENÉRICAS.....                       | 22  |
| QUADRO 4 - ESTRATÉGIAS GENÉRICAS PARA UNIDADES DE NEGÓCIOS.....       | 23  |
| QUADRO 5 - AS CORRENTES DA VANTAGEM COMPETITIVA.....                  | 31  |
| QUADRO 6 - DESCRIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE DESEMPENHO.....                 | 53  |
| QUADRO 7 - DESCRIÇÃO DAS ÁREAS DE DECISÃO.....                        | 54  |
| QUADRO 8 - CATEGORIAS ANALÍTICAS.....                                 | 68  |
| QUADRO 9 - CLASSIFICAÇÃO TEMÁTICA.....                                | 78  |
| QUADRO 10 - CLASSIFICAÇÃO POR PORTE DA EMPRESA.....                   | 79  |
| QUADRO 11 - RELAÇÃO DE REPRESENTANTES DE IMPLEMENTOS RODOVIÁRIOS..... | 85  |
| QUADRO 12 - RELAÇÃO DE REPRESENTANTES DE MÁQUINAS INDUSTRIAIS.....    | 86  |
| QUADRO 13 - RELAÇÃO DE PRODUTOS PESQUISADOS.....                      | 91  |
| QUADRO 14 - PRODUTOS DA UNIDADE DE NEGÓCIOS 2.....                    | 101 |
| QUADRO 15 - RESUMO DOS FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES.....    | 129 |
| QUADRO 16 - RESUMO DAS PRINCIPAIS CONCLUSÕES.....                     | 130 |
| QUADRO 17 - CRONOGRAMA FÍSICO DO ESTUDO.....                          | 171 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|        |  |
|--------|--|
| BCG    | <i>Boston Consulting Group</i>                           |
| CLP    | Controlador lógico programável                           |
| FIRJAN | Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro     |
| GE     | <i>General Electric</i>                                  |
| IBGE   | Instituto brasileiro de geografia e estatística          |
| ISO    | <i>International Organization of Standardization</i>     |
| PCP    | Planejamento e Controle da Produção                      |
| RH     | Recursos Humanos   |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| SR     | Semi – Reboque   |

## RESUMO

As questões referentes aos processos de adequação das funções da organização às estratégias gerais remetem a implicações importantes no âmbito organizacional. As mudanças no mercado exigem uma adequação de produtos, serviços e desempenho organizacional para o seu pleno atendimento. Desta forma esta pesquisa desenvolve um estudo descritivo-explanatório junto a uma empresa do ramo industrial e metalúrgico localizada no estado do Paraná, no intuito de verificar as relações entre as estratégias corporativas; mais especificamente entre as estratégias de negócios e estratégias de produção. Através de uma teoria que aborda a estratégia corporativa, estratégias de negócios, estratégias de produção e o relacionamento entre o ambiente e a organização através do estudo de produtos, mercado e desempenho a pesquisa desenvolve-se no intuito de responder aos objetivos específicos e gerais. As questões se referem (1) a avaliação da estratégia corporativa utilizada, (2) a avaliação das unidades de negócios utilizadas, (3) a avaliação da estratégia de produção utilizada, (4) a um consenso sobre a existência do alinhamento entre as estratégias da organização e, por fim, (5) a uma avaliação dos fatores facilitadores e dificultadores para este alinhamento. Através de documentos, entrevistas e questionários aplicados aos profissionais da organização conduziu-se um estudo de caso comparando duas unidades de negócios distintos. A primeira unidade de negócios fabrica implementos rodoviários atuando em pelo menos três segmentos distintos, a segunda unidade de negócios fabrica máquinas industriais trabalhando em um sistema sob encomenda. De acordo com esta abordagem verificou-se qual o posicionamento destas unidades de negócios no mercado por meio do conteúdo estratégico e de que forma a função produção reage à estratégia de negócios escolhida.

## ABSTRACT

The referring subjects to the adaptation processes for the functions of the organization to the general strategies, lead to important implications in the organizational ambit. The changes in the market place, demand the adaptation of products, services and organizacional effectiveness to provide the full heed. Thus this research develops a descriptive-explanatory study of a metallurgical industry, located in the state of Paraná. The intention is verifying the relationship among the corporate strategies, more specifically the business and production strategies. The research is developed with the intention to attend to the specific and general objectives through a theory, which approaches corporate, business and production strategies and the relationship between the atmosphere and the organization through the study of products, market and performance. The subjects reffer to (1) the evaluation of the corporated strategy applied, (2) the evaluation of the business units, (3) the evaluation of the production strategies, (4) a consent about the existence of the alignment among the strategies of the organization and, finally, (5) to an evaluation about the factors that make this alignment easier or more difficult. Through documents, interviews and questionnaires, applied to the professionals of the organization, a study was conducted comparing two different business units. The first business unit manufactures transporting equipment, working in at least three different market segments. The second business unit manufactures industrial machines, working in a “made to order” system. According to this approach, it was verified the position of these business units in the market place, through the strategies applied and also how the production reacts towards the chosen business strategies.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações trabalham em um ambiente complexo, diversos fatores regem o seu funcionamento. As regulamentações governamentais aplicadas nas áreas de segurança, ambiente, confiabilidade de produtos e tributação; os fatores econômicos influenciando na demanda por produtos ou serviços e na disponibilidade de insumos, bem como mudanças na faixa etária da população e necessidades de grupos étnicos influenciam nas operações das organizações de maneira preponderante (ARNOLD, 1999).

A concorrência intensificada caracteriza outro fator deste ambiente, as empresas enfrentam competição advinda do mundo todo, o transporte e a movimentação de materiais estão relativamente mais baratos e as comunicações estão mais eficazes e rápidas (PORTER, 1986).

Os clientes têm se tornado muito mais exigentes e procuram preço justo, maior qualidade de produtos e serviços, flexibilidade em tipos e volumes de produtos e serviços pré e pós-vendas melhores (ARNOLD, 1999).

O gerenciamento estratégico dos recursos da empresa, particularmente na produção, aliado com as características da organização é fator preponderante na busca de um melhor posicionamento no mercado.

Neste contexto ambiental altamente competitivo, a tentativa deste trabalho é caracterizar como as estratégias de produção ou manufatura podem se alinhar com as estratégias de negócios da organização para obtenção de vantagem competitiva.

Desta forma, uma caracterização do panorama histórico e econômico dos últimos anos se faz necessário para que se possa perceber qual é o cenário atual. Isso posto, um esclarecimento sobre a fabricação tratada como estratégia competitiva será abordada.

### 1.1 CONTEXTO HISTÓRICO E ECONÔMICO

No ano de 1700, na Inglaterra, a Revolução Industrial tomava forma. A substituição da força humana pela mecanizada e o estabelecimento do sistema fabril foram dois dos principais avanços. A disponibilidade das máquinas de produção e do motor a vapor permitiu que trabalhadores se reunissem em fábricas; o que criou uma necessidade imediata de organização (GAITHER, FRAZIER, 2001).

A revolução industrial se espalhou da Inglaterra para outros países europeus e para os Estados Unidos e em 1800 um novo impulso foi dado. A criação do motor a gasolina, a eletricidade e a demanda por produtos para sustentar a Guerra Civil estimularam o estabelecimento de mais fábricas.

Já no século XX o período pós-guerra montou um cenário para grande expansão da capacidade de produção. A abolição da escravidão, o êxodo dos trabalhadores rurais e a influência dos imigrantes forneceram uma força de trabalho para os centros industriais.

Este quadro de expansão do capital e capacidade de produção juntamente com a ampliação da força de trabalho e sistemas de transporte eficientes promoveu uma explosão de produção.

No Brasil, entretanto, a situação era diferente. Circunstâncias específicas dificultam o estabelecimento das indústrias. A deficiência das fontes de energia era uma delas, visto que, o Brasil é pobre em carvão de pedra e as jazidas existentes são de difícil exploração; e as fontes de que poderíamos dispor, provenientes do vento, da lenha e da água também eram deficientes já que não eram de fornecimento suficiente.

Além da deficiência da energia também não dispúnhamos da siderurgia e de mercado consumidor. Aquele por dificuldade de acesso às reservas. Este devido um nível demográfico e econômico ínfimos. Agregando-se a tudo o problema da falta de transporte tem-se o quadro situacional do Brasil no que concerne às dificuldades da implantação da indústria.

Apesar das dificuldades também existiram fatores facilitadores da implantação da indústria. Em primeiro lugar pode-se citar o constante déficit no

comércio exterior. Este desequilíbrio provocava um declínio constante do câmbio monetário encarecendo as mercadorias de importação e, portanto estimulando a produção nacional. Outro fator importante é a produção local de algodão; matéria-prima de suma importância para a indústria têxtil, muito representativa na época. Como terceiro fator importante tem-se a mão de obra barata e abundante provenientes de uma economia agrária e escravista (PRADO JUNIOR, 1998).

A guerra de 1914 a 1918 foi um dos fatores impulsionadores da indústria brasileira, acontecendo neste período um crescimento de estabelecimentos industriais que revela claramente a influência da guerra. A partir deste período a indústria passa a ocupar um lugar de relevo na economia do país.

A produção interna começa a se tornar representativa e em consequência torna-se um fator importante para o equilíbrio das contas externas do país. Neste contexto a indústria torna-se um elemento indispensável para a economia, o que gera um clima de segurança para os industriários. A consequência disto é que houve um estagnamento no processo de melhoria qualitativa da indústria; fator que se pode citar como um dos responsáveis pelo progresso vertiginoso da indústria moderna. Quanto à concorrência na época percebia-se um clima fraternal, em que a formação de *pools* como estratégia para enfrentamento de dificuldades era comum. Como resultado tem-se uma indústria rotineira e de baixo nível qualitativo, sem um progresso técnico sustentado com unidades dispersas atendendo estreitos mercados locais.

Quanto ao surgimento da indústria metalúrgica o impulso foi dado pela instalação da primeira grande empresa siderúrgica brasileira, a Belgo-Mineira, que com sua produção de ferro redondo para construções dá origem a pequenas manufaturas que elaboram este ferro em diferentes artigos acabados. A sucata gerada também é fator preponderante para o surgimento destas indústrias metalúrgicas. Contudo somente a partir da II Grande Guerra esta indústria atingirá padrões mais elevados (PRADO JUNIOR, 1998).

Atualmente, segundo pesquisa realizada pela Firjan<sup>1</sup> entre 1995-2001, a indústria brasileira vem enfrentar um quadro situacional adverso com períodos de crescimento descontinuado e aumento nos custos tanto financeiros quanto tributários. Alguns indicadores estão evidenciados no QUADRO 1.

QUADRO 1 – SITUAÇÃO DE 330 EMPRESAS DE TRANSFORMAÇÃO NO BRASIL

|   | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Grau de endividamento</b>                      | 0,64 | 0,7  | 0,8  | 0,83 | 0,97 | 0,99 | 1,1  |
| <b>Endividamento com instituições financeiras</b> | 0,18 | 0,25 | 0,33 | 0,35 | 0,38 | 0,36 | 0,41 |
| <b>Liquidez corrente</b>                          | 1,4  | 1,44 | 1,39 | 1,37 | 1,35 | 1,34 | 1,34 |
| <b>Liquidez geral</b>                             | 1,05 | 1,02 | 0,99 | 1,01 | 0,96 | 0,98 | 1,00 |
| <b>Passivo circulante</b>                         | 0,69 | 0,68 | 0,64 | 0,65 | 0,63 | 0,64 | 0,64 |
| <b>Financ. Curto prazo /<br/>Financ. Total</b>    | 0,58 | 0,65 | 0,61 | 0,57 | 0,54 | 0,5  | 0,54 |
| <b>Rentabilidade do Patrimônio Liq. %</b>         | 4,87 | 5,22 | 4,39 | 4,02 | 4,31 | 7,55 | 5,84 |
| <b>Rentabilidade do Ativo</b>                     | 3,35 | 3,19 | 2,60 | 1,89 | 2,22 | 3,49 | 2,69 |
| <b>Proporção de empresas com prejuízo</b>         | 28%  | 29%  | 28%  | 33%  | 37%  | 27%  | 33%  |

FONTE: FIRJAN: ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE EMPRESAS BRASILEIRAS 1995-2001

O intuito não é explorar todos os indicadores apresentados e sim demonstrar a situação geral das empresas através de algumas observações.

Percebe-se uma deterioração da situação financeira das empresas. O crescimento no grau de endividamento ultrapassando a barreira da unidade aliada a um

<sup>1</sup> FIRJAN: Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro.



aumento no endividamento com instituições financeiras demonstra que para cada unidade monetária de capital próprio, 0,4 unidades eram de dívidas junto ao sistema financeiro.

No que concerne à rentabilidade do patrimônio líquido as empresas não atingiram 6% de aumento de rentabilidade, que é complementado pelo indicador de proporção de empresas com prejuízos que se manteve na média de 30%.

É importante ressaltar que na amostra coletada para o estudo citado a indústria metalúrgica foi a mais representativa, o que torna os dados apresentados mais relevantes ao estudo de caso proposto.

Ainda em relação à indústria metalúrgica é interessante o destaque de alguns outros indicadores. Segundo dados do IBGE<sup>2</sup>, o valor bruto da produção industrial das empresas industriais, no ano de 1999, girou em torno de 445.023.749 bilhões de reais sendo que 25% destas empresas são do setor metalúrgico<sup>3</sup>, representando 111.255.937 bilhões de reais. Da mesma forma pode-se citar números referentes ao pessoal assalariado ligado à produção, das 3.677.381 pessoas empregadas, aproximadamente 22% estavam no setor metalúrgico, ainda neste mesmo ano foram levantadas o número de empresas cadastradas e constatou-se que das 115.069 empresas do setor industrial e de transformação 21.774 estavam no setor metalúrgico. Portanto percebe-se o importante papel deste setor para o contexto social e econômico do país.

Através deste contexto histórico-econômico procurou-se demonstrar um cenário de destacadas transformações constituindo assim, no início deste século XXI, um fenômeno muito mais amplo e complexo do que se possa imaginar. Desta forma percebe-se a relevância de um estudo para um planejamento estratégico sustentado; o

---

<sup>2</sup> IBGE: Instituto brasileiro de geografia e estatística.

<sup>3</sup> As empresas industriais consideradas na estatística pertencem ao grupo da metalurgia básica, fabricação de produtos de metal, fabricação de máquinas e equipamentos, montagem de veículos automotores, reboques, carrocerias e equipamentos de transporte.

que se confirma nas palavras de Porter:

“...o reconhecimento da importância da estratégia vem aumentando nos dias de hoje. A preocupação com questões internas das empresas ao longo da última década teve limites que estão se tornando aparentes, e há uma consciência renovada da importância da estratégia. Com maior perspectiva e entusiasmo menos juvenil, espero que possamos ver, com mais clareza do que nunca, o lugar da estratégia competitiva na paleta gerencial e renovar o apreço pela visão integrada da competição.” (PORTER, 1986, p.12).

Neste sentido o papel da produção no planejamento estratégico da organização é preponderante fazendo-se necessário uma breve explanação da sua importância na estratégia competitiva.

## 1.2 FABRICAÇÃO E ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A concorrência tem se tornado cada vez mais intensa, portanto a questão é como se tornar competitivo. Muitas empresas vêm negligenciando suas organizações de fabricação e o custo desta negligência começa a fazer cada vez mais sentido, pois as empresas não conseguem mais reconstruir sua capacidade de produção perdida (WHEELWRIGHT e HAYES, 1985).

A construção de uma força de fabricação não pode ser feita apenas com um pesado investimento financeiro. Esta construção depende de um esforço contínuo de disciplina, principalmente se a fabricação proporciona uma fonte de vantagem competitiva.

O gerenciamento no sentido da singularidade, desenvolvendo uma competência que o distinga, é uma das formas de se criar vantagem competitiva. Porém não basta criar uma vantagem competitiva à questão é como sustentá-la (GHEMAWAT, 1986).

Ainda segundo este autor, algumas categorias podem ser analisadas: porte no mercado-alvo, acesso superior a recursos ou clientes e restrições a opções dos concorrentes.

No que concerne aos benefícios provenientes do porte, a lógica se

fundamente na demanda *versus* procura. Se uma organização se torna grande o suficiente para atender uma grande parcela do mercado, os concorrentes podem se resignar a permanecerem pequenos pelo medo de não existir procura suficiente para uma grande produção. Claramente parte-se do pressuposto do mercado finito.

O acesso a recursos ou clientes também cria uma vantagem competitiva que independe do porte. Esta vantagem impede que a concorrência utilize os mesmos recursos, isto pode ocorrer devido a uma assimetria de investimentos ou de um acesso superior a informações, ou ainda através de uma boa reputação e bons relacionamentos.

No que tange as restrições às opções dos concorrentes a capacidade de sustentação da vantagem competitiva reside no fato da incapacidade da concorrência de imitar a estratégia utilizada, isto pode acontecer devido a políticas governamentais como concessões, leis antitruste e patentes ou até devido a atrasos de resposta que caracterizam uma vantagem limitada por um determinado tempo. Obviamente, quanto maior o tempo do atraso de resposta melhor, pois as vantagens se ampliam e as oportunidades se multiplicam.

A partir da discussão introduzida, propõe-se a análise da relação entre as estratégias da organização e as estratégias de produção de uma organização de porte médio do ramo industrial e metalúrgico.

### 1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O estudo a ser desenvolvido trata de questões referentes às estratégias da organização. Neste sentido procura-se entender como acontece o relacionamento das estratégias de negócios da organização com as estratégias de produção.

Para tanto, o seguinte problema de pesquisa é apresentado:

**Qual a relação entre as estratégias da organização (estratégia de negócios) e as estratégias de produção (estratégia funcional) de uma organização**

## do ramo industrial e metalúrgico de Ponta Grossa?

A FIGURA 1 representa o intuito do problema de pesquisa.

Determinado o alvo, os assuntos relacionados foram a Administração de Produção, a qual é a administração do sistema de produção de uma organização, que transforma insumos nos produtos e serviços da organização (GAITHER, FRAZIER, 2001); e estratégias organizacionais como sendo planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização (WRIGHT, 1992 apud MINTZBERG, 2000, p.17).

A linha de pesquisa referiu-se a Estratégias e Mudança Organizacional, para o presente estudo concentrou-se em aspectos relacionados principalmente à escola de posicionamento<sup>4</sup>.

FIGURA 1 – DELINEAMENTO DO ALVO DA PESQUISA



FONTE: PRÓPRIO AUTOR

<sup>4</sup> Escola de posicionamento é uma das dez escolas propostas por Henry Mintzberg na obra Safári de Estratégia e trata da formulação da estratégia como um processo analítico.

#### 1.4 OBJETIVOS DE PESQUISA

Tendo em vista que as empresas devem possuir um sistema flexível de produção, com rapidez no projeto para implantação de novos produtos e com uma orientação para o cliente; a forma como se planeja, programa e controla a estratégia de produção em detrimento a estratégia de negócio tornou-se uma questão de suma importância.

Portanto, esta pesquisa tem como objetivo central verificar as relações entre as estratégias de negócios e as estratégias de produção de uma organização do ramo industrial e metalúrgico, no sentido de evidenciar os fatores facilitadores e dificultadores para o alinhamento destas estratégias. Neste intuito elaboram-se os seguintes objetivos específicos.

- Identificar e descrever a estratégia corporativa utilizada.
- Identificar e descrever as estratégias de negócios utilizadas.
- Identificar e descrever as estratégias de produção utilizadas.
- Verificar se as estratégias de negócios e as estratégias de produção estão alinhadas.
- Identificar quais são os fatores facilitadores e dificultadores para o alinhamento destas estratégias.

#### 1.5 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

Quanto à justificativa teórica a contribuição que este trabalho tem a oferecer reside no melhor entendimento das relações entre as estratégias de negócios e estratégias de produção das organizações, bem como, prover um melhor entendimento das relações entre as organizações e a sociedade na medida em que se avaliam condições externas as mesmas.

Também se espera uma contribuição para o aumento do conhecimento no

que tange aos sistemas de produção e a formulação de estratégias em relação às pressões ambientais.

Através das respostas as indagações levantadas durante a pesquisa pretende-se confirmar a validade das proposições estratégicas e evidenciar a melhoria dos processos produtivos como estratégia de competição.

Quanto à justificativa prática a intenção é fornecer elementos que evidenciem fatores facilitadores e dificultadores para a implementação de sistemas de produção que estejam de acordo com as estratégias de negócios da organização.

Visto que as estratégias de negócios em relação às estratégias de produção podem ser alteradas mais facilmente em curto prazo a compreensão destes elementos é fator preponderante para o ganho de vantagem competitiva através da manufatura.

A formulação e a implementação de uma estratégia de produção normalmente leva vários anos e requer esforços de coordenação e suporte de várias pessoas. Além disso, é necessário que a estratégia formulada esteja baseada em um grupo de valores e preferências da organização de modo que esta possa ser duradoura.

Segundo Wheelwright e Hayes (1984) as organizações que desenvolveram e implementaram as mais efetivas estratégias de produção são aquelas que possuem um forte conjunto de valores e crenças, sintetizada na sentença “a filosofia<sup>5</sup> de fazer negócios”.

A compreensão destes elementos também possibilitará um ferramental para as tomadas de decisão, ou seja, subsídios para escolhas de alternativas em decisões do nível estratégico.

Portanto este trabalho tem a finalidade de fornecer um direcionamento de como a organização deve se situar em relação ao mercado e as suas estratégias de

---

<sup>5</sup> Filosofia, neste contexto, significa um conjunto de princípios que guiam as forças da organização, gerando atitudes que ajudam a comunicar objetivos, plano e políticas aos funcionários (WHEELWRIGHT e HAYES, 1984).

produção para obter vantagem competitiva.

A velocidade com que as circunstâncias mudam exige estruturas flexíveis, portanto uma adequação entre exigências de mercado, estratégias de negócios e estratégias de produção tem um papel fundamental para o sucesso das organizações.

Qualquer empreendimento para ter sucesso precisa definir uma filosofia, objetivos e principalmente estratégias (FARIA, 1996).

## 1.6 ESTRUTURA DA PESQUISA

A estrutura da pesquisa de dissertação está estruturada em cinco capítulos acrescida das referências bibliográficas e anexos.

Apresenta-se, portanto, da seguinte forma. Capítulo 1 – Introdução: como já apresentado, destaca o intuito do trabalho, bem como, relata de forma sucinta o contexto histórico-econômico do cenário mundial e nacional, de forma a evidenciar o quadro situacional que se tem na atualidade. Destaca também o processo produtivo como um fator de competitividade, e qual o seu papel na formação das estratégias organizacionais na busca de alternativas que permitam relações melhor aproveitáveis com o mercado. Outro fator abordado é a ênfase no problema percebido no campo teórico, o qual permitiu a elaboração dos objetivos específicos do presente trabalho.

Capítulo 2: é apresentada a fundamentação teórica através da base teórico-empírica. O conteúdo teórico está dividido em sete subtópicos. O primeiro é referente às estratégias organizacionais, explicitando os conceitos e seu papel na organização. O segundo trata das taxionomias da estratégia, primeiramente com uma análise de estratégias genéricas propostas por vários autores, depois com uma análise da hierarquia da estratégia. O terceiro subtópico trata da vantagem competitiva onde uma análise das duas principais correntes é realizada; análise da indústria e a teoria baseada em recursos. O quarto subtópico trata das estratégias de negócios explicitando os conceitos de diversificação e competências essenciais. O quinto subtópico trata das

estratégias de produção analisando qual a função da produção na organização. O sexto subtópico trata do conteúdo estratégico contextualizando o posicionamento da organização em relação a produtos e mercados. Finalmente o último subtópico trata da cadeia de valores proposta por Michael Porter onde pretende-se criar um referencial teórico para diagnosticar a vantagem competitiva da indústria.

Capítulo 3: discorre-se sobre a metodologia, para este estudo discorre-se sobre o método do estudo de caso. Este capítulo contém a descrição da forma de coleta de dados e a definição seus instrumentos, bem como, caracteriza o campo pesquisado e a sua forma de abordagem.

Capítulo 4: são apresentados os resultados da pesquisa, neste capítulo os dados coletados são consolidados em informações. Os relacionamentos entre as informações coletadas e os pressupostos teóricos também são formalizados.

Capítulo 5: apresenta as conclusões da pesquisa através do confronto entre os objetivos propostos e os resultados alcançados. Este capítulo também contém recomendações, sugestões para novos trabalhos correlatos bem como ações que permitam uma continuidade para esta pesquisa.

Ainda relacionam-se as obras utilizadas para elaboração deste estudo nas referências bibliográficas, às referências estão dispostas em ordem alfabética do autor. Os modelos dos instrumentos de coleta de dados ou outros materiais de aspectos metodológicos estão referenciados nos anexos.

Neste ponto finaliza-se o primeiro capítulo do estudo, a seguir passa-se a discussão teórica do estudo.



## 2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

A base teórica para sustentação do estudo será apresentada de forma a evidenciar os principais conceitos referentes a estratégias e produção na tentativa de contextualizar o problema de pesquisa.

A estruturação da base teórica está elaborada em sete seções divididas em conceitos de estratégias, taxionomias da estratégia, vantagem competitiva, estratégia de negócios, estratégia de manufatura, conteúdo estratégico e cadeia de valores.

### 2.1 ESTRATÉGIAS

A competição crescente enfrentada pelas empresas de todo o mundo criou uma necessidade de uma definição de estratégia bem fundamentada. Para enfrentar este ambiente competitivo uma análise mais sofisticada e de maior rapidez na transformação do planejamento em ação é fundamental. Neste contexto o planejamento estratégico evoluiu de uma arte praticada por especialistas para tornar-se parte integrante e normalmente aceita do trabalho de todos os gerentes de linha (MONTGOMERY e PORTER, 1998).

O conceito de estratégia, segundo uma abordagem holística de se pensar a empresa surgiu com Kenneth Andrews<sup>6</sup> e Roland Christensen<sup>7</sup> que viram a estratégia

---

<sup>6</sup> Kenneth Andrews é professor em Harvard, entre suas obras pode-se citar *The Concept of Corporated Strategy*. Andrews foi um dos autores que incentivou a noção de estratégia para uma linha de práticas gerenciais.

<sup>7</sup> Roland Christensen foi professor de Harvard e foi co-autor de diversas obras, entre elas: *Teaching and the Case Method*; *Education for Judgment: The Artistry of Discussion Leadership*; *Business Policy: Text and Cases*; *Policy Formulation and Administration*; *Problems in General Management*; *The Motivation, Productivity, and Satisfaction of Workers*; and *Management Succession in Small and Growing Enterprises*.

como a idéia unificadora que ligava as áreas funcionais e relacionava suas atividades com o ambiente externo. Desta forma o conceito central era a noção de adequação entre as capacidades únicas de uma empresa e as exigências competitivas de um setor que a distinguiu dos demais. Portanto o desafio era criar um contexto ambiental no qual as competências e recursos característicos da empresa poderiam produzir uma relativa vantagem competitiva (MONTGOMERY e PORTER, 1998).

A busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa através de um processo interativo que começa com o reconhecimento de quem a empresa é e quais são seus recursos naquele momento pode ser vista como uma definição de estratégia (HENDERSON, 1998).

Ainda nesta visão de vantagem competitiva, para Hax e Majluf (1983) a estratégia é vista como um conjunto coerente de ações que visam o ganho de uma vantagem competitiva sustentável, melhorando o posicionamento em relação ao mercado ou na alocação de recursos.

Para Porter (1989) quem determina o sucesso ou fracasso de uma empresa é a concorrência. Neste sentido, estratégia é a busca de uma posição favorável estabelecendo uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência.

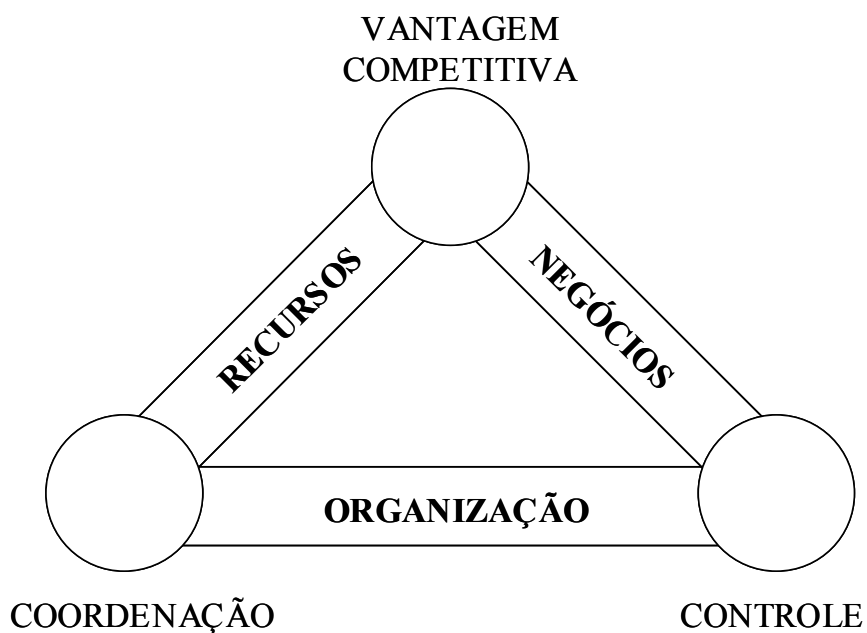
Chandler (1962) também avalia a idéia da estratégia como um conjunto de planos, objetivos, metas e políticas aliadas com a contemplação dos recursos necessários para o atingimento desses objetivos.

Apenas a determinação dos objetivos e recursos, todavia, não é suficiente para o sucesso da estratégia, é necessário a definição de um campo de atuação e de uma orientação de crescimento (ANSOFF, 1977). Para este, estratégia consiste na criação de regras de decisão adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros.

De uma maneira geral as idéias anteriores vem confirmar o modelo proposto por Collis e Montgomery (2000) chamado o triângulo da estratégia corporativa,

FIGURA 2, que demonstra que quando os recursos da empresa são críticos para o sucesso de vários negócios, o resultado é a vantagem competitiva. Quando se configura a organização para a alavancagem dos recursos nos diferentes negócios, é possível captar a sinergia e promover a coordenação e que a compatibilidade entre os sistemas de mensuração e as características dos negócios assegura o controle estratégico.

FIGURA 2 – O TRIÂNGULO DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA



FONTE: COLLIS E MONTGOMERY (2000) .

Para Mintzberg (1987) a palavra estratégia requer uma série de definições, para tanto, este autor propões os “5 Ps” da estratégia. Nesta visão a estratégia pode ser vista como plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto.

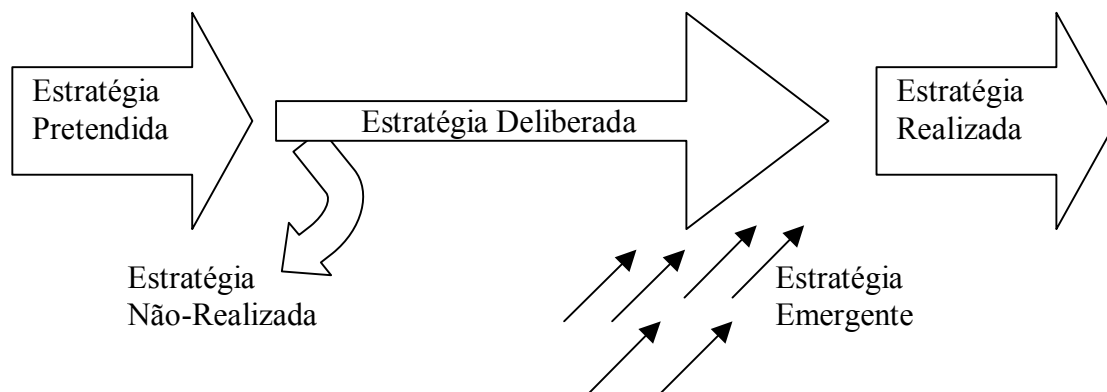
A estratégia entendida como plano representa o equivalente a uma direção no sentido de ação para o futuro. Portanto é tida como formulada previamente e conscientemente, ou seja, pretendida.

Seguindo uma lógica semelhante, a estratégia pode ser vista como um comportamento ao longo do tempo, ou seja, um padrão. Portanto, é vista como algo

realizado no passado, estratégia realizada.

Assim, as estratégias podem ser pretendidas ou realizadas, porém para o autor existe um processo entre a pretensão de realização de um plano estratégico e o que foi realmente realizado. A FIGURA 3 representa este processo, em que as estratégias deliberadas são as intenções plenamente realizadas e as estratégias emergentes são aquelas realizadas porém não expressamente pretendidas, ou seja, não explicitamente planejadas.

FIGURA 3 – ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES



FONTE: MINTZBERG (1987).

“Destas formas as estratégias podem se formar assim como se formuladas. Uma estratégia realizada pode emergir como resposta a uma situação em evolução ou pode ser introduzida deliberadamente, através de um processo de formulação seguido de implementação. Mas quando essas intenções planejadas não produzem as ações desejadas, as organizações passam a conviver com estratégias não realizadas.” (MINTZBERG, 1998, p.424).

Estratégia ainda pode ser definida como posição, que representa a localização de um determinado produto no mercado, ou seja, esta estratégia é a mediadora de forças entre a organização e o ambiente.

A definição de estratégia como perspectiva representa a maneira como a organização avalia o ambiente externo, ou seja, qual é a maneira com que esta trata as questões referentes ao seu negócio.

O quinto “P” define estratégia como um pretexto, ou seja, uma manobra ou um truque para atingir uma posição desejada.

Outra questão importante se refere ao modo como as estratégias são feitas. Esta questão, segundo Mintzberg (1986), remete a três grupos distintos: processo de formulação de estratégias empreendedor, adaptativo e planejado.

No modo empreendedor, o líder da organização assume os riscos das ações relevantes à organização. Já no modo adaptativo a organização caminha em pequenos passos para uma adaptação ao ambiente. No modo planejado, em contrapartida, existe uma análise formal, com um plano explícito integrando as estratégias.

Algumas premissas devem ser levadas em consideração ao se avaliar os processos de formulação da estratégia. No modo empreendedor quatro premissas são fundamentais:

- As estratégias são dominadas por uma constante busca por novas oportunidades;
- O poder é, geralmente, centralizado nas mãos do proprietário;
- O modo de estabelecer as estratégias é caracterizado por transições em direção às incertezas;
- O objetivo principal destas organizações é o crescimento;

Da mesma forma, algumas premissas devem ser levadas em consideração para caracterizar o processo de formulação de estratégias adaptativo:

- Não existem objetivos claros, as estratégias refletem a divisão do poder entre os membros que comandam a organização;
- Neste modo, o processo de formulação de estratégias é caracterizado por ser reativo na solução de problemas e não pró-ativo na busca de novas oportunidades;
- Nas organizações adaptativas as decisões são incrementais;
- As decisões também são marcadas pelo caráter desconexo;

Finalmente, no modo planejado, três características essenciais devem ser levadas em consideração:

- O planejador determina as regras da estratégia;

- O planejamento é focado em uma análise sistemática, particularmente nos aspectos do custo – benefício das proposições;
- O planejamento é caracterizado por uma integração entre as decisões e estratégias;

Entretanto, o mesmo autor avalia que a situação atual da empresa dita o processo de formulação estratégica, segundo este, o grau de planejamento é variável de acordo com o contexto.

Desta forma encerra-se a discussão sobre os conceitos e interpretações de estratégia, a intenção a partir deste momento é introduzir uma discussão sobre as taxionomias da estratégia, abordando as estratégias genéricas e a hierarquia da estratégia.

## 2.2 TAXIONOMIAS DA ESTRATÉGIA

### 2.2.1 Estratégias Genéricas

Segundo Porter (1989), a base fundamental do desempenho acima da média é a vantagem competitiva sustentável. Para este existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação.

Estes dois tipos básicos de vantagem competitiva combinados dão origem a três estratégias genéricas. Liderança em custo, diferenciação e enfoque; sendo que a estratégia de enfoque pode variar em enfoque no custo e enfoque na diferenciação. A FIGURA 4 representa estas estratégias.

FIGURA 4 – TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

|                    |               | VANTAGEM COMPETITIVA  |                               |
|--------------------|---------------|-----------------------|-------------------------------|
|                    |               | Custo mais Baixo      | Diferenciação                 |
| <b>ESCOPO</b>      | Alvo Amplo    | 1. Liderança de Custo | 2. Diferenciação              |
| <b>COMPETITIVO</b> | Alvo Estreito | 3 a. Enfoque no Custo | 3 b. Enfoque na Diferenciação |

FONTE: PORTER (1989).

A primeira inferência que deve ser feita é que as estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos, enquanto que a estratégia de enfoque busca esta vantagem em segmentos estreitos.

A liderança no custo, portanto, parte do pressuposto que a empresa possui um escopo amplo e atende a muitos segmentos. Dessa forma a intenção é estar em uma posição de comando em relação aos preços praticados naquele segmento. As vantagens de custo incluem a busca de economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas, ou seja, fatores que proporcionam um diferencial de custo (PORTER, 1989).

Na estratégia de diferenciação a empresa procura selecionar atributos que o seu mercado consumidor considera importante. Desta forma a empresa pode se posicionar de maneira a atender estas necessidades buscando um preço diferenciado. A diferença pode ser baseada em um atributo do produto em si, ou pode ser baseada numa atividade de suporte ao produto ou ainda no método de venda deste (PORTER, 1989).

Na estratégia de enfoque a base é a escolha de um ambiente estreito dentro de um mercado. Como mencionado anteriormente, a estratégia de enfoque divide-se em custo e diferenciação. Em custo a intenção é explorar diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto a diferenciação explora as

necessidades particulares de certos compradores. Geralmente estes segmentos surgem devido a um atendimento insatisfatório por concorrentes com alvos mais amplos (PORTER, 1989).

Ainda neste aspecto,

“...a sustentabilidade das três estratégias genéricas exige que a vantagem competitiva de uma empresa resista à erosão pelo comportamento da concorrência ou pela evolução da indústria.” (PORTER, 1989, p.18).

Desta forma, cada estratégia envolve certos riscos que são apresentados no

QUADRO 2.

QUADRO 2 – RISCOS DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

CONTINUA

**RISCOS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS**

RISCOS DA LIDERANÇA NO

RISCOS DA DIFERENCIAÇÃO

RISCOS DO ENFOQUE

CUSTO

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>Liderança no custo não é sustentada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrentes imitam.</li> <li>• Tecnologia muda.</li> <li>• Outras bases para liderança no custo se desgastam.</li> </ul> | <p>Diferenciação não é sustentada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrentes imitam.</li> <li>• Bases para diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores.</li> </ul> | <p>A estratégia de enfoque é imitada.</p> <p>O segmento alvo torna-se sem atrativos em termos estruturais</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura erode.</li> <li>• Demanda desaparece.</li> </ul> |
|--|---|---|



## QUADRO 2 – RISCOS DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

CONCLUSÃO

**RISCOS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS**

RISCOS DA LIDERANÇA NO

RISCOS DA DIFERENCIAÇÃO

RISCOS DO ENFOQUE

CUSTO

|   |  |  |
|---|--|--|
| Proximidade na diferenciação é perdida.                         | Proximidade do custo é perdida.  | Concorrentes com alvos amplos dominam o segmento. <ul style="list-style-type: none"> <li>• As diferenças do segmento em relação a outros segmentos estreitam-se.</li> <li>• As vantagens de uma linha ampla aumentam.</li> </ul> |
| Enfocadores no custo obtêm custo ainda mais baixo em segmentos. | Enfocadores na diferenciação obtêm diferenciação ainda maior em segmentos. | Novos enfocadores subsegmentam a indústria.  |

FONTE: PORTER (1989).

Alguns autores como (MILLER, 1992; BADEN-FULLER, STOPFORD, 1992; GILBERT E STREBEL, 1988) questionam a visão de Porter no sentido de uma possível causação de inflexibilidade e de uma visão estreita da organização. Ainda nesta linha estes autores citam alguns exemplos de organizações que adotaram uma estratégia misturada e ainda assim galgaram vantagens competitivas (MINTZBERG, 2000).

Mintzberg (2000) descreveu um conjunto de estratégias genéricas baseadas

nos grupos estratégicos<sup>8</sup>, ou seja, agrupamentos de estratégias em diferentes indústrias. O delineamento destes agrupamentos de estratégias ou agrupamentos de condições e suas ligações estão descritas no QUADRO 3 – grupos de estratégias genéricas.

QUADRO 3 – GRUPOS DE ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

| <b>GRUPOS DE ESTRATÉGIAS GENÉRICAS</b>   |
|--|
| <b>Participantes de nichos:</b> altamente diferenciados.   |
| <b>Pioneiros:</b> escopo muito focalizado e altamente inovador.  |
| <b>Produtores locais:</b> estratégias não diferenciadas em determinados nichos geográficos.  |
| <b>Empresas dominantes:</b> líderes em custo, com amplo escopo e geralmente integrados verticalmente.                                |
| <b>Empresas seguidoras:</b> estratégias de imitação.   |
| <b>Repetidores em escala mundial:</b> fortes em marketing, produção e vendas em mercados individuais.                                |
| <b>Profissionais:</b> provedor de serviços profissionais estabelecidos a clientes.   |
| <b>Produtores esparsos:</b> cumpridores de contratos enormes e ocasionais, envolvendo inovações em projetos e tecnologias complexas. |
| <b>Racionalizadores:</b> empresas globais que distribuem mandatos de produção pelo mundo.  |
| <b>Diversificadores ou empresa de redes:</b> altamente diversificados, com escopo amplo e muitos produtos.                           |
| <b>Conglomerados:</b> compostos por diversificações por aquisição de empresas dominantes.  |

FONTE: MINTZBERG (2000).

Já Wright, Kroll e Parnell (2000) sugerem estratégias genéricas para as unidades de negócio da organização, veja QUADRO 4. Segundo estes autores as estratégias no nível da unidade de negócio estão divididas em estratégias para grandes

---

<sup>8</sup> O termo grupo estratégico é usado para descrever uma coleção de empresas, dentro de uma indústria, que seguem combinações semelhantes de estratégias (PORTER, 1980 apud MINTZBERG, 2000).

unidades de negócios, nas quais as estratégias são formuladas para atender todo um segmento e estratégias para pequenas unidades de negócios onde a intenção é atender um pequeno segmento de mercado.

QUADRO 4 – ESTRATÉGIAS GENÉRICAS PARA UNIDADES DE NEGÓCIOS

CONTINUA

| <b>ESTRATÉGIAS GENÉRICAS PARA UNIDADES DE NEGÓCIOS</b> |  |                             |  |                           |   |
|--|--|-----------------------------|--|---------------------------|---|
| <b>Estratégia genérica de unidade de negócio</b>       | <b>Ênfase de unidade de negócio</b>                                | <b>Cobertura de mercado</b> | <b>Características dos produtos e serviços</b> | <b>Demanda do mercado</b> | <b>Determinação de preços</b>                       |
| Nicho-custos baixos                                    | Custos gerais mais baixos  | Nicho de mercado            | Sem sofisticação                               | Elástica                  | Dependendo das forças setoriais, de baixos a médios |
| Nicho-diferenciação                                    | Satisfazer necessidades de clientes especializados                 | Nicho de mercado            | Altamente diferenciados                        | Constante                 | Altos   |
| Nicho-custos baixos/diferenciação                      | Satisfazer necessidades de clientes especializados e baixos custos | Nicho de mercado            | Altamente diferenciados                        | Constante                 | Altos   |
| Custos baixos  | Custos gerais mais baixos  | Todo o mercado              | Sem sofisticação                               | Elástica                  | Dependendo das forças setoriais, de baixos a médios |
| Diferenciação  | Qualidade mais alta  | Todo o mercado              | Diferenciados                                  | Relativamente constante   | Dependendo das forças setoriais, médias a altos     |

## QUADRO 4 – ESTRATÉGIAS GENÉRICAS PARA UNIDADES DE NEGÓCIOS

CONCLUSÃO

| <b>ESTRATÉGIAS GENÉRICAS PARA UNIDADES DE NEGÓCIOS</b> |                                     |                             |  |                           |  |
|--|-------------------------------------|-----------------------------|--|---------------------------|--|
| <b>Estratégia genérica de unidade de negócio</b>       | <b>Ênfase de unidade de negócio</b> | <b>Cobertura de mercado</b> | <b>Características dos produtos e serviços</b> | <b>Demanda do mercado</b> | <b>Determinação de preços</b>                      |
| Custos baixos-diferenciação                            | Qualidade mais alta e custos baixos | Todo o mercado              | Diferenciados                                  | Relativamente constante   | Dependendo das forças setoriais, de médios a altos |
| Estratégias múltiplas                                  | Mesclada                            | Mesclada                    | Mesclada                                       | Mesclada                  | Mesclada   |

FONTE: WRIGHT, KROLL E PARNELL (2000).

Outro fator importante, segundo estes mesmos autores, concerne a seleção das estratégias genéricas. Neste sentido as estratégias devem ser escolhidas de acordo com o ciclo de vida do setor<sup>9</sup>.

Desta forma uma discussão sobre os níveis estratégicos se faz necessário. A próxima seção trata deste assunto.

### 2.2.2 Estratégia Corporativa, de Negócios e Funcional

A estratégia da organização a posiciona em seu ambiente global, econômico, político e social e consiste em decisões sobre quais negócios adquirir e como implementar.

Desta forma, esta seção visa expor algumas visões relevantes sobre a

---

<sup>9</sup> O ciclo de vida do setor se refere a demanda do mercado para os resultados do setor no tempo. O ciclo de vida possui as seguintes fases: Embrionário, Crescimento, Turbulência Competitiva, Maturidade e Declínio (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

hierarquia estratégica das organizações, fundamento importante para este trabalho, visto que o intuito principal é entender as relações entre as estratégias de negócios e funcional (especificamente de produção) das organizações.

Para Slack (1997) a hierarquia estratégica divide-se basicamente em três partes principais. A estratégia corporativa, a estratégia de negócios e a estratégia funcional.

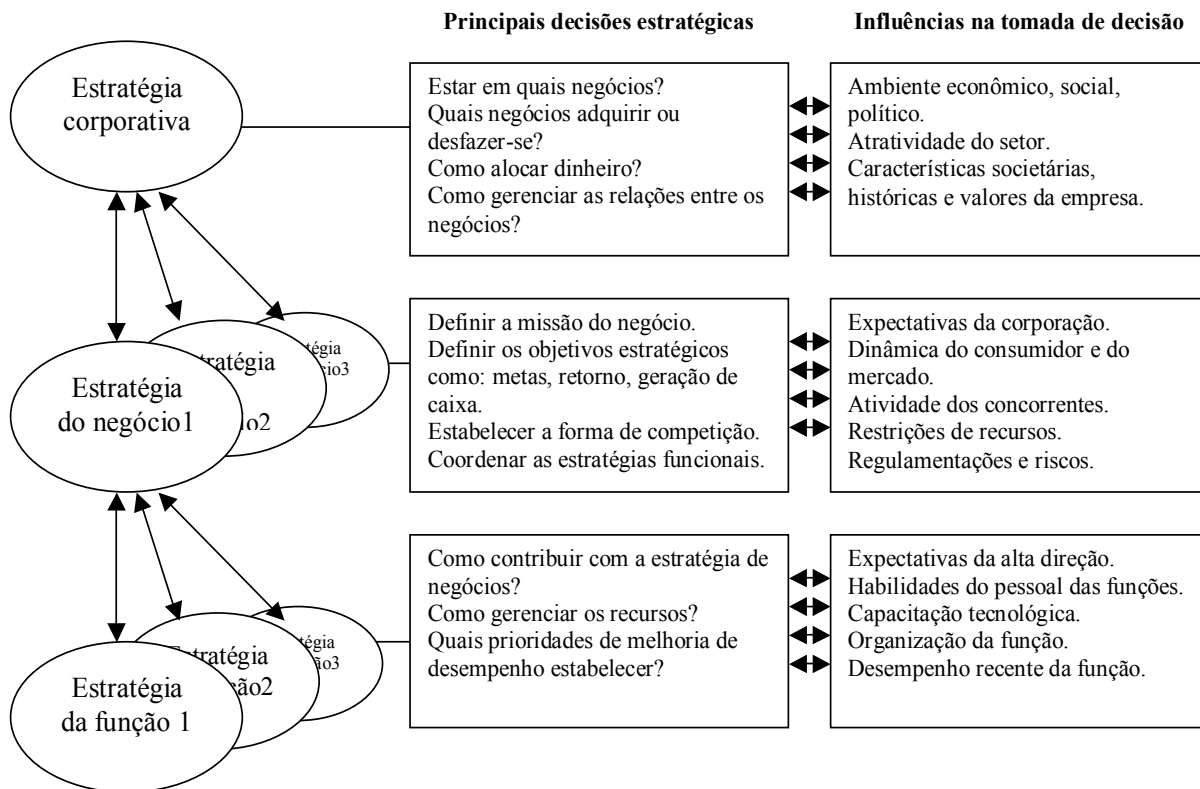
A estratégia corporativa representa as decisões da organização em um nível macro, ou seja, a determinação de quais negócios adquirir, como alocar os recursos financeiros e como gerenciar as relações entre estes diferentes negócios. O ambiente econômico, social, político, bem como, os valores e crenças da empresa e dos dirigentes são os principais fatores influenciadores na tomada de decisão.

A estratégia de negócios é aquela estabelecida para cada unidade de negócio. Esta estratégia orienta o negócio em um ambiente que consiste em consumidores, mercados e concorrentes, ou seja, define a missão, as metas, estabelece a forma de competição e coordenada as atividades funcionais. Neste nível as decisões levam em consideração as expectativas da organização a dinâmica do consumidor e do mercado, as atividades dos concorrentes e os recursos da empresa.

Analogamente, dentro de cada unidade de negócio é necessária a especificação do papel de cada função. Todos os setores da organização precisam traduzir os objetivos do negócio de forma a organizar seus recursos para apoiá-los. A capacitação tecnológica, as habilidades das pessoas e a organização da função são fatores preponderantes nesta estratégia.

A FIGURA 5 traduz esta conceituação.

FIGURA 5 – DECISÕES E INFLUÊNCIAS NA HIERARQUIA ESTRATÉGICA



FONTE: SLACK (1997).

Estes três níveis da estratégia formam uma hierarquia na qual a estratégia do negócio representa o ambiente no qual as estratégias funcionais operam e a estratégia corporativa é o ambiente na qual a estratégia de negócios se encaixa.

“O modelo hierárquico é uma forma conveniente de raciocinar sobre estratégia, mas não tem intenção de representar a maneira como as estratégias são realmente formuladas...quando qualquer grupo está revendo sua estratégia corporativa, ele será certamente influenciado por fatores ambientais como condições de mercado. Também levará em consideração circunstâncias, preferências e capacitações dos diversos negócios do grupo. Analogamente, os negócios individuais, ao reverem suas estratégias, consultarão suas funções individuais sobre suas restrições e capacitações. Na realidade, os três níveis de estratégia sobrepõem-se e influenciam-se mutuamente.” (SLACK, 1997, p.90).

Já Thompson e Strickland III (2000) definem as estratégias em quatro níveis distintos.

- **Estratégia Corporativa:** para a empresa como um todo. Trata de como estabelecer posições comerciais em diferentes indústrias e de como melhorar o desempenho do grupo de negócios em que a empresa se

diversificou.

- Estratégia de Negócios: para cada negócio separado em que a empresa se diversificou. Trata de como formar uma posição mais competitiva sustentável de longo prazo.
- Estratégia Funcional: trata das unidades funcionais específicas dentro de um negócio. Está relacionada com o plano do jogo gerencial para a condução de uma grande atividade funcional dentro do negócio.
- Estratégia Operacional: são as estratégias ainda mais restritas para unidades operacionais básicas, tais como fábricas, distritos e regiões de vendas. Estas estratégias delineiam como gerenciar unidades organizacionais chave dentro de um negócio e como executar atividades estrategicamente significativas.

Para estes autores, existe a necessidade de um delineamento das missões, objetivos e estratégias corporativas e do negócio antes de se fazer progressos no estabelecimento do rumo e na elaboração de estratégias do nível funcional e operacional. Desta forma,

“A unidade estratégica é mais suscetível de acontecer quando o processo de elaboração de estratégia desenvolve-se mais de cima para baixo que de baixo para cima. Os gerentes de níveis inferiores não podem executar a elaboração de estratégia unificada sem compreender o rumo da empresa e as estratégias dos níveis superiores.” (THOMPSON e STRICKLAND III, 2000, p.67).

## 2.3 VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva surge do valor que uma empresa cria para os seus compradores, seja através de preços inferiores aos da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios únicos que compensam o preço (PORTER, 1989).

Neste contexto, estratégia é buscar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes, e ao mesmo tempo, diminuir a erosão das vantagens atuais. Portanto entender quais são as fontes principais de vantagens e como elas são sustentadas ou desmoronam é um dos pontos principais para a formulação de estratégias competitivas (DAY, 1999).

Um ambiente de mudanças rápidas criam oportunidades para as empresas estabelecerem novas vantagens e também tornam estas vantagens vulneráveis ao ataque, ou seja, as oportunidades de lucro atraem os concorrentes que lutam para igualar, ultrapassar ou neutralizar as vantagens do líder.

As estratégias, portanto, devem otimizar, remodelar ou até redefinir a indústria, de forma a tornar a empresa única no setor. As estratégias devem estar formuladas de modo a promover um diferencial entre a organização e os concorrentes. (PORTER, 1997).

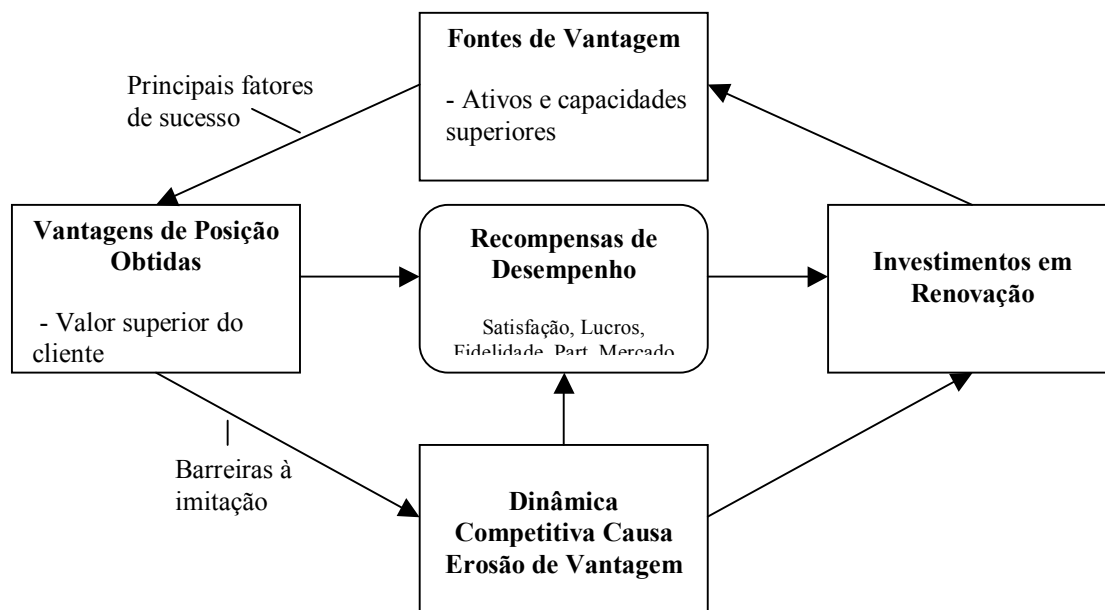
Desta forma duas perspectivas sobre vantagem competitiva surgem. A primeira é relativa à posição da empresa na indústria e a segunda leva em consideração os recursos e capacidades. De acordo com a primeira perspectiva as vantagens resultam de se assegurar um custo justificável ou da posição de diferenciação nos segmentos mais atraentes do mercado. Já para a segunda perspectiva, a visão baseada em recursos, relaciona um desempenho superior a recursos específicos e de difícil reprodução que a empresa possui. Esses recursos compreendem as combinações integradas de ativos e capacidades. De acordo com Day (1999), estes ativos e capacidades determinam o grau de eficiência e eficácia do desempenho de uma empresa em suas atividades funcionais.

Esta idéia sugere que a criação e manutenção das vantagens é, portanto, um ciclo contínuo, os negócios são providos com recursos que se assemelham em alguns aspectos a concorrência, alguns melhores, outros piores e são estes ativos e capacidades melhores que sustentam uma posição vantajosa. A FIGURA 6 representa o ciclo contínuo, demonstrando que, a posição de superioridade competitiva e as



recompensas resultantes em forma de participação de mercado e de lucros estão constantemente sujeitas à erosão. Neste contexto a estratégia tem dois propósitos, o primeiro é colocar barreiras no caminho dos concorrentes para proteger as vantagens atuais e o segundo é o constante investimento em renovações<sup>10</sup>.

FIGURA 6 – CICLO DA VANTAGEM COMPETITIVA



FONTE: DAY (1999).

Assim, as vantagens são definidas pela posição ou pelos ativos e capacidades subjacentes a ela. É interessante, neste momento, classificar estas fontes de vantagens em perguntas. As posições de vantagem competitiva remetem a questão “o que”, enquanto que os recursos, ativos e capacidade, remetem a questão do “como” da vantagem competitiva.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) classificam as duas perspectivas analisadas anteriormente em escola do posicionamento e escola cultural.

<sup>10</sup> Renovação expressa, neste caso, o desenvolvimento de novos ativos, a melhoria das capacidades existentes, a aquisição de recursos alternativos e o investimento para estender os recursos para novas áreas competitivas.

Na escola do posicionamento a noção de que estratégia precede a estrutura é abordada, de forma que a estrutura da indústria dirige a posição estratégica que por sua vez dirige a estrutura organizacional. Para esta escola as estratégias são posições genéricas identificáveis no mercado, desta forma o mercado é o contexto para o processo de formação da estratégia e da seleção de posições.

Na escola cultural existe a noção da cultura material, ou seja, a interação entre os recursos tangíveis como máquinas, prédios, conhecimento científico, sistemas orçamentários e os membros da organização. Nesta visão os recursos são à base da vantagem competitiva, desta forma, alguns recursos conduzem a altos lucros podendo também caracterizar uma barreira de entrada.

Guemawat (2000) também trabalha com duas visões, porém com um sentido um pouco diferente, explicitando a tensão existente entre as visões de “sistema de atividades” e “baseada em recursos”. Segundo o autor essas duas teorias incorporam opiniões muito diferentes a respeito de como os estrategistas devem pensar as estruturas de suas empresas, em termos das atividades realizadas *versus* os recursos que elas utilizam.

A visão sistêmica de estratégia focaliza as interdependências que compõem a empresa. Sobre sistemas de atividades Porter argumenta: primeiro, a estratégia deve ser distinguida da eficácia operacional, porque envolve a escolha de um conjunto de atividades fundamentalmente diferentes para entregar uma combinação única de valor, em vez de executar essencialmente o mesmo conjunto de atividades melhor que os concorrentes; segundo, as opções a respeito das atividades que devem ser executadas precisam se encaixar para produzir uma vantagem competitiva, no sentido de adequar as atividades para produzir um posicionamento favorável; terceiro, a adequação entre as atividades é fundamental não só para a vantagem competitiva, como também para sustentá-la, no sentido de um modelo de negócio de difícil imitação (PORTER apud GUEMAWAT, 2000, p.117).

Guemawat (2000) confirma as idéias abordadas por Day (1999) reafirmando

que a visão baseada em recursos tem sua lógica fundamentada em recursos específicos e barreiras de imitação como fonte de vantagem competitiva e ainda, que esta visão explica como o valor agregado pode ser sustentado face às ameaças de imitação.

Já Vasconcelos e Cyrino (2000) classificam a vantagem competitiva de acordo com os fatores internos e externos a organização. Desta forma, como demonstrado no QUADRO 5, estes autores propõem uma análise de quatro correntes principais que tratam da vantagem competitiva, focalizando o conteúdo estratégico.

QUADRO 5 – AS CORRENTES DA VANTAGEM COMPETITIVA

|                         | <b>Estrutura da indústria</b><br>Estática: equilíbrio e estrutura | <b>Processos de mercado</b><br>Dinâmica: mudança e incerteza |
|-------------------------|---|--|
| <b>Fatores externos</b> | 1 – Análise estrutural da indústria                               | 3 – Processos de mercado                                     |
| <b>Fatores internos</b> | 2 – Recursos e competências                                       | 4 – Capacidades dinâmicas                                    |

FONTE: ADAPTADO DE VASCONCELOS E CYRINO (2000).

Nesta concepção as teorias de estratégia que tratam de vantagem competitiva podem ser divididas em dois eixos principais. O primeiro considera a vantagem competitiva como um atributo do posicionamento derivado da estrutura da indústria ou das características internas da organização, tratados no decorrer do trabalho. O segundo discrimina as abordagens enfocando aspectos dinâmicos e mutáveis (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Neste contexto, a vantagem competitiva, portanto, é fator preponderante para o sucesso da empresa. Porém a questão é como mantê-la sustentável. Desta forma volta-se, por um instante, a introdução deste trabalho onde Guemawat (1998) cita três categorias nas quais as vantagens sustentáveis estão incluídas. Porte no mercado-alvo, acesso superior a recursos ou clientes e restrições a opções dos concorrentes.

Os benefícios provenientes do porte somente se caracterizam uma vantagem se existirem fatores econômicos competindo à larga escala. Caracterizam-se por

economia de escala, efeitos da experiência e economias de escopo<sup>11</sup>.

As vantagens de acesso a recursos ou clientes conduzem a uma vantagem sustentável se duas condições forem satisfeitas. Ele deve estar garantido por melhores termos do que os concorrentes seriam capazes de conseguir no futuro e a vantagem deve ser imposta a longo prazo. Porém existe o risco de que se estabeleçam amarras a um negócio com termos piores do que os existentes para os rivais.

O acesso a recursos pode estar presente no *know how*, onde a capacidade de sustentação gira em torno de algo que os rivais não vêem. Portanto se os custos para transpor a barreira dessa informação excederem os benefícios, os rivais podem até nem tentar a imitação. A vantagem pode ainda estar presente no acesso a insumos que podem ser escassos e no acesso a mercados.

Em relação às opções dos concorrentes, podem-se citar alguns fatores que impedem a capacidade deles imitarem a estratégia da empresa. A política governamental vigente, mecanismos de defesa utilizados pelos concorrentes através de investimentos feitos no passado e atrasos de resposta são os principais fatores que restringem as opções da concorrência.

Desta forma, tem-se um quadro geral de como criar e sustentar uma vantagem competitiva. A questão, neste momento, volta-se para o processo de formulação de estratégias. O primeiro fator a ser explorado diz respeito a como as organizações tratam o processo de formulação de estratégias. Depois o intuito é explicitar quais são as visões para o processo de formulação em si.

A maneira como as organizações tratam o processo de formulação de estratégias remete, de acordo com a literatura, a três modos distintos. A primeiro deles

---

<sup>11</sup> Efeitos da experiência, neste contexto, refere-se a confiabilidade operacional, taxa de sucesso de lançamento de produtos, vendas de produtos e também no conceito de curva da experiência.

Economias de Escopo, neste contexto, refere-se, a sinergia entre atividades em mercados não inter-relacionados, através do compartilhamento de recursos entre unidades de negócios.

é o modo de tolerância a riscos, os pressupostos essenciais são que o processo de formulação de estratégias é dominado pela busca de oportunidades, a resolução de problemas é uma questão secundária. O poder está centralizado nas mãos do dirigente e o curso das estratégias é tomado por abruptas transições, exatamente pelo contexto de incertezas. Neste modo o crescimento é fator chave. O segundo modo é o adaptativo, ou seja, as organizações não possuem objetivos claros e pré-estabelecidos, as estratégias são caracterizadas para resolver problemas de forma reativa ao invés de pró-ativa. As decisões são tomadas em passos curtos, de acordo com os problemas, o que pode gerar desconexões entre as decisões tomadas. O terceiro e último modo é o modo de planejamento, em que existem regras para a tomada da decisão, o foco está em uma análise de possíveis vantagens competitivas e de custo/benefício. As estratégias e as decisões estão integradas (MINTZBERG, 1986).

No que se refere ao processo de formulação de estratégia em si, Mintzberg (1998) expõem cinco fatores principais.

- **Gerenciar a estabilidade:** neste sentido, o autor procura defender que gerenciar uma estratégia não é promover mudanças, mas sim de saber quando fazê-lo. Portanto o planejamento estratégico deve ser um meio de programar uma estratégia já criada, determinando formalmente suas implicações.
- **Detectar descontinuidade:** a idéia é a de que ambientes não mudam de forma regular ou ordenada, e eles raramente sofrem mudanças drásticas ou contínuas, então o verdadeiro desafio consiste em detectar as descontinuidades sutis que podem corroer um negócio no futuro.
- **Conheça o negócio:** a observação que se faz aqui é, o conhecimento neste caso não é intelectual, relatórios analíticos ou fatos e números, mas sim um conhecimento pessoal, entendimento íntimo do negócio.
- **Gerencie padrões:** a chave para se gerenciar uma estratégia é a

habilidade em se detectar padrões emergentes e auxiliá-los a tomar forma.

- **Reconcilie mudança e continuidade:** alguns padrões novos devem ser mantidos sob controle até que a organização esteja pronta para uma revolução estratégica.

“...as organizações...somente através do conhecimento dos padrões que fazem parte de seus comportamentos serão capazes de conhecer suas capacidades e potenciais. Assim, a criação de uma estratégia, como o gerenciamento de uma arte, requer uma síntese natural do futuro, do presente e do passado.” (MINTZBERG, 1998, p.436).

Para Goold e Campbell (1998) o processo de formulação de estratégias é visto através de um relacionamento entre direção corporativa e a direção das unidades de negócios e conduz a três estilos bem sucedidos. O “planejamento estratégico”, “controle financeiro” e “controle estratégico”.

O planejamento estratégico é fundamentado na comunicação entre os gerentes de unidades e a direção corporativa, esta exposição a múltiplos pontos de vista gera um mecanismo de verificação e equilíbrio dentro dos processos que determinam a estratégia. Este estilo encoraja estratégias que se integram a várias unidades de negócios, portanto geram sinergia. As empresas que usam planejamento estratégico são mais eficazes em ajudar as unidades de negócio a ganhar vantagem competitiva. O planejamento estratégico é mais eficaz, portanto, em organizações que buscam uma estratégia ampla e integrada das unidades de negócio, focalizando a vantagem competitiva a longo prazo.

O estilo controle financeiro é quase o oposto do planejamento estratégico. A responsabilidade no desenvolvimento da estratégia é da unidade de negócio, controlada através de orçamentos a curto prazo. O resultado disto é que organizações que adotam este estilo tendem a mostrarem-se mais eficazes na racionalização rápida de unidades de desempenho inferior e a forçar o abandono de estratégias ineficazes. Porém o controle financeiro pode conduzir a exploração de negócios visando apenas ganhos a curto prazo e a uma aversão excessiva a riscos que bloqueia o

desenvolvimento saudável dos negócios.

Já no controle estratégico pretende-se conquistar as vantagens dos outros dois estilos, o sistema de controle estratégico consegue acomodar tanto a necessidade de se construir uma empresa quanto à necessidade de se maximizar o desempenho financeiro. Porém o planejamento estratégico e o orçamento são, muitas vezes, conflitantes, o que pode gerar decisões favorecendo um ou outro.

Nas próximas seções o desenvolvimento teórico das duas visões tratadas anteriormente será feito. O intuito é mostrar a complementaridade destas visões e sua importância para o planejamento estratégico.

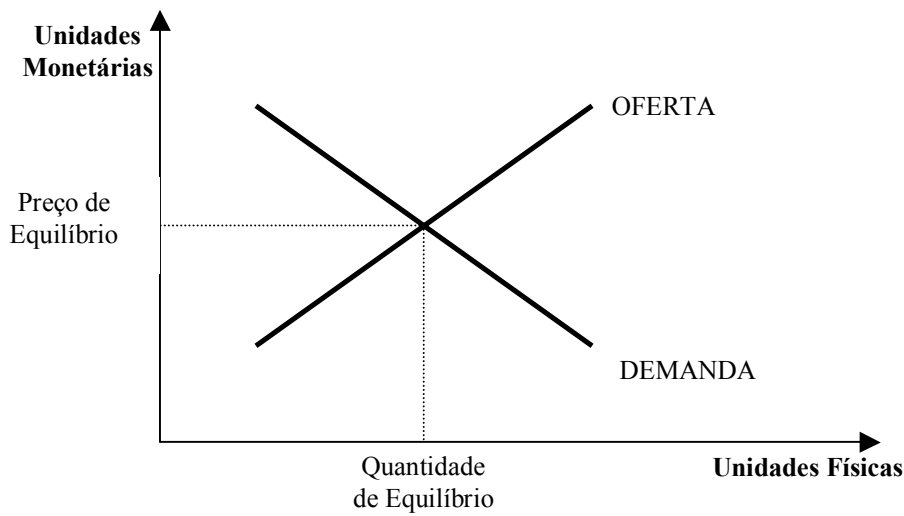
### 2.3.1 Análise da Indústria

A análise da indústria remete ao conceito de cenário de negócios, ou seja, uma análise que focalizada os efeitos no nível do setor sobre o desempenho e os seus relacionamentos (GUEMAWAT, 2000). Para explorar este conceito, esta seção irá abordar três estruturas que foram propostas para a solução deste problema. A análise oferta-demanda de mercados individuais, o modelo para análise de setores proposta por Michael Porter e a “rede de valor” como um modelo complementar ao de Porter.

A idéia de que a interação oferta-demanda determina o preço é a precursora de uma análise a respeito de “valor”. Esta análise sugere que o preço seria determinado pelo ponto de equilíbrio entre as curvas de oferta e demanda.

A FIGURA 7 representa este modelo, e sugere que a disposição que os compradores tem para pagar um produto se cruza com a oferta do mesmo.

FIGURA 7 – ANÁLISE OFERTA-DEMADA



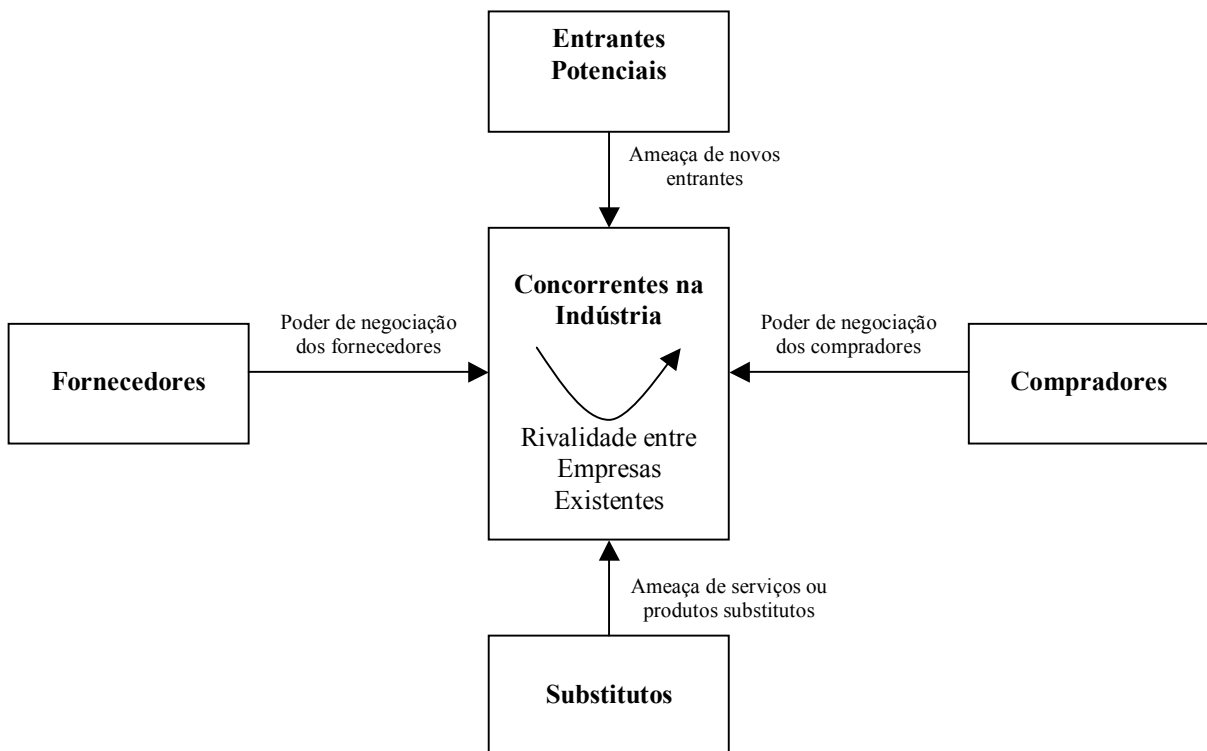
FONTE: GUEMAWAT (2000).

A partir deste modelo estudos foram realizados na tentativa de descobrir relações entre estrutura e desempenho de forma a explorar as razões pelas quais alguns setores eram mais lucrativos que outros. Um estudo conduzido por Joe Bain identificou relações importantes a esse respeito. Este afirmou que, os vendedores estabelecidos podem elevar persistentemente seus preços acima de um nível competitivo sem atrair novos concorrentes (BAIN, 1956 apud GUEMAWAT, 2000, p.36). Sua contribuição residiu na evidenciação de três barreiras básicas a entrada: vantagem de custo absoluta de uma empresa já estabelecida; grau significativo de diferenciação de produto e economias de escala.

Seguindo este raciocínio Porter generalizou a análise oferta-demanda de mercados individuais em vários aspectos. Porter trabalhou a questão da maximização do lucro propondo a estrutura de “cinco forças” (FIGURA 8). Neste modelo o autor adicionou o conceito de rivalidade a cadeia de um fornecedor e um comprador e abrandou as hipóteses de um grande número de concorrentes representativos.



FIGURA 8 – AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS



FONTE: PORTER (1989).

Segundo Porter (1989), as regras da concorrência estão englobadas nestas cinco forças competitivas. A rentabilidade da indústria está na sua estrutura e não na aparência do produto ou na tecnologia que este possui. As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas.

Todavia, características técnicas e econômicas limitam a intensidade de cada força competitiva, portanto é interessante avaliar qual a sua importância para o modelo.

Entende-se por entrantes potenciais ou ameaça de entrada o desejo de angariar uma parcela do mercado, seja através da fabricação de novos produtos ou da aquisição ou incorporação de uma nova unidade de negócios para construir uma posição no mercado (PORTER, 1986). Porém para que o novo entrante tenha sucesso

este deve vencer um conjunto de barreiras já estabelecidas, chamadas barreiras de entrada.

As barreiras de entrada podem provir de seis fontes principais. Economias de escala, na qual a empresa entrante enfrenta uma desvantagem de custo alto assim como uma possível exclusão de insumos ou mercados para o seu produto se os concorrentes estabelecidos estiverem integrados. Necessidades de capital, provenientes de altos investimentos o que limitam a quantidade de empresas dispostas a correr o risco. Custos de mudança, envolvendo custos operacionais, treinamento, testes, ou seja, aperfeiçoamentos substanciais em custo ou desempenho. Acesso a canais de distribuição, em que uma persuasão da empresa entrante é necessária, no sentido de acesso aos modos de distribuição. Desvantagens de custo independentes de escala, esta barreira acontece no caso de vantagens impossíveis de serem igualadas, por exemplo às tecnologias patenteadas ou acesso favorável a matéria prima e distribuição (PORTER, 1986).

No que se refere à intensidade da rivalidade entre os concorrentes o uso de táticas de redução de preços, publicidade, introdução de produtos e garantias são os fatores que tornam as empresas mutuamente dependentes. A cada resposta a uma campanha do concorrente estabelece-se uma relação causa e efeito. Um dos fatores importantes está na relação entre o número de concorrentes e o seu equilíbrio, se existem poucas empresas e com aparentemente os mesmos recursos as batalhas pelo controle de mercado podem ser fatais. O crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenamento altos e a ausência de diferenciação também norteiam a estrutura da indústria (PORTER, 1986).

A terceira força competitiva está centrada na pressão dos substitutos. Os substitutos não apenas limitam os lucros como também reduzem as fontes de riqueza da indústria. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

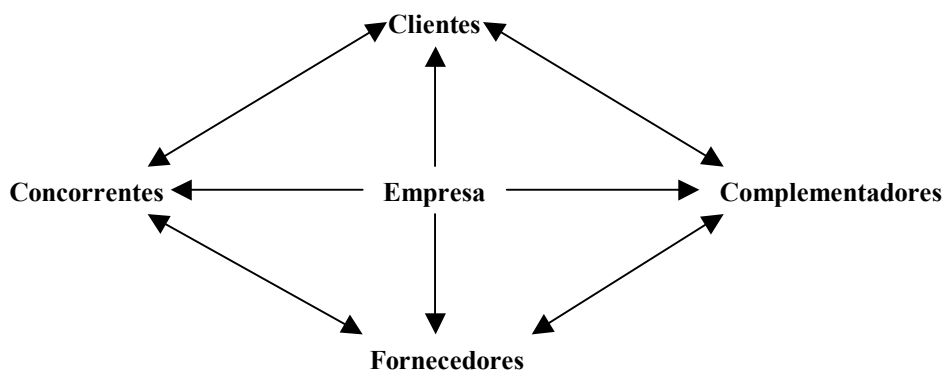
Quanto ao poder de negociação dos compradores, estes exercem uma ameaça

quando existem algumas circunstâncias a serem atendidas. Se este está concentrado ou adquire grandes volumes em relação ao volume de vendas total, se os produtos que ele adquire na indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras, se os produtos comprados são padronizados e se este enfrenta poucos custos de mudança (PORTER, 1986).

O poder de negociação dos fornecedores também exerce uma ameaça, desde que este mercado seja dominado por poucas organizações e é mais concentrado do que a indústria para qual vende, também se este não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos, se a indústria não é um cliente importante para o fornecedor, se o produto dos fornecedores é um insumo importante para o comprador, ou ainda, se os produtos dos fornecedores são diferenciados (PORTER, 1986).

A rede de valor, FIGURA 9, incorporou ao modelo das cinco forças competitivas novos tipos de participantes. A rede de valor destaca o papel crítico que os complementadores<sup>12</sup> podem desempenhar, contribuindo para o sucesso ou fracasso da empresa (GUEMAWAT, 2000).

FIGURA 9 –A REDE DE VALOR



FONTE: (BRANDENBURGER & NALEBUFF APUD GUEMAWAT, 2000, P.43).

“Pensar a respeito de complementos é um modo muito diferente de pensar a respeito de negócios. Trata-se de achar maneira para tornar o bolo maior em vez de lutar com os

---

<sup>12</sup> Complementadores são os participantes dos quais os clientes compram produtos ou serviços complementares, ou para os quais os fornecedores vendem complementares.

concorrentes por um bolo fixo. Para beneficiar-se com este critério, pense a respeito de como expandir o bolo desenvolvendo novos complementos ou tornando os complementos existentes mais disponíveis.” (BRANDENBURGER e NALEBUFF, 1996 apud GUEMAWAT, 2000, p.44).

Este modelo acrescenta uma dimensão cooperativa à abordagem das cinco forças, oferecendo uma forma ampliada de análise.

Em contrapartida as idéias anteriores, uma das críticas a esta lógica é que ela se estruturou em um número limitado de estratégias ou categorias de estratégias, como a diferenciação, escala e enfoque, denominadas estratégias genéricas. Além disso, esta abordagem aplicou-se ao ambiente externo da empresa que acabou dando origem a um contra-movimento baseado na situação interna, denominada “visão baseada em recursos” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

A crítica anterior é reafirmada por Vasconcelos e Cyrino (2000) que destacam:

“Em primeiro lugar, os processos intra-organizacionais tem um papel secundário nos trabalhos da escola de organização industrial. Sendo a indústria a unidade de análise, a firma é vista apenas como um conjunto de atividades organizadas. As diferenças entre as firmas são reduzidas a diferenças de tamanho e posicionamento, sem maiores considerações sobre o que acontece no interior das fronteiras organizacionais. ... A estratégia é, nessa perspectiva, uma escolha de otimização entre tipos gerais de combinações entre produtos e mercados (liderança de custos, diferenciação e focalização).” (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Esta seção procurou identificar tipos relevantes de participantes e o mapeamento das relações entre eles. Demonstrou-se que tanto as relações competitivas quanto as cooperativas devem ser levadas em consideração. Na próxima seção a visão “baseada em recursos” será abordada de modo a complementar a teoria apresentada.

### 2.3.2 Visão baseada em Recursos

Esta abordagem surgiu de uma necessidade de planejar as estratégias com base em algo mais do que apenas o ambiente externo. Desta forma esta visão explica como os recursos da empresa impulsionam seu desempenho em um ambiente

competitivo dinâmico, combinando a análise interna dos fenômenos que ocorrem dentro da empresa com a análise externa do setor e do ambiente competitivo. Portanto esta visão desenvolve a abordagem anterior (análise da indústria) mesclando pontos de vista interno e externo à organização.

Todavia, a proposição central dessa corrente é que a fonte da vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e apenas secundariamente na estrutura das indústrias. A teoria dos recursos inverte o sentido da análise estratégica clássica, fundada em aspectos de mercado para adotar tais recursos como sendo a origem das estratégias bem sucedidas (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

A visão baseada em recursos encara as empresas como conjuntos diferentes de ativos e capacidades tangíveis e intangíveis<sup>13</sup>. Parte do pressuposto que não existem duas empresas iguais, pois não há duas empresas com o mesmo conjunto de experiências, com ativos e habilidades iguais e com cultura organizacionais idênticas. São estes ativos e habilidades, portanto, que determinam o grau de eficiência e eficácia que a empresa desenvolve suas atividades funcionais (COLLIS e MONTGOMERY, 2000).

“A análise das empresas, em termos de seus recursos, conduz a critérios imediatamente diferentes da perspectiva tradicional de seus produtos. Em particular, as empresas diversificadas são vistas sob uma nova luz.” (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000, p.203).

Então, o desempenho superior se fundamentará no desenvolvimento de um conjunto de recursos competitivamente diferenciados, ou seja, a vantagem competitiva pode ser atribuída à propriedade de um recurso valioso que capacita a empresa a executar certas atividades melhor que os concorrentes, desta forma pode-se analisar o que faz de um recurso algo valioso. Ainda implícita na definição esta a idéia de que

---

<sup>13</sup> Segundo Collis e Montgomery (2000) os melhores recursos geralmente são intangíveis, como cultura, tecnologia e liderança, desta forma existe uma ênfase maior em aspectos mais abstratos.

recursos são fatores fixos – isto é, atributos da empresa que não variam a curto prazo (GUEMAWAT, 2000).

Primeiramente os recursos não podem ser avaliados de maneira isolada, pois seu valor decorre de sua interação com as forças do mercado, o que gera um laço entre as capacidades internas e o ambiente setorial externo. Isso posto, Collis e Montgomery (2000) avaliam que para um recurso ser valioso este deve se enquadrar nas seguintes características:

- O teste da inimitabilidade: O recurso para ser fonte de vantagem competitiva sustentável deve ser difícil de copiar. Guemawat (2000) e Day (1999) se referem a este teste como barreiras a imitação. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) se referem a este mesmo teste como barreiras a posição de recursos.
- O teste da durabilidade: A vantagem competitiva deve ser sustentável ao longo do tempo, ou seja, qual a velocidade com que este recurso perde o valor.
- O teste do aproveitamento: Nem todos os recursos fluem automaticamente para a empresa proprietária, então a questão é quem capta o valor criado por este recurso.
- O teste da possibilidade de substituição: É possível que o recurso exclusivo seja superado por um recurso diferente. Desta forma, qual o impacto potencial de produtos substitutos?
- O teste da superioridade competitiva: Em relação à concorrência qual é a superioridade do recurso em questão.

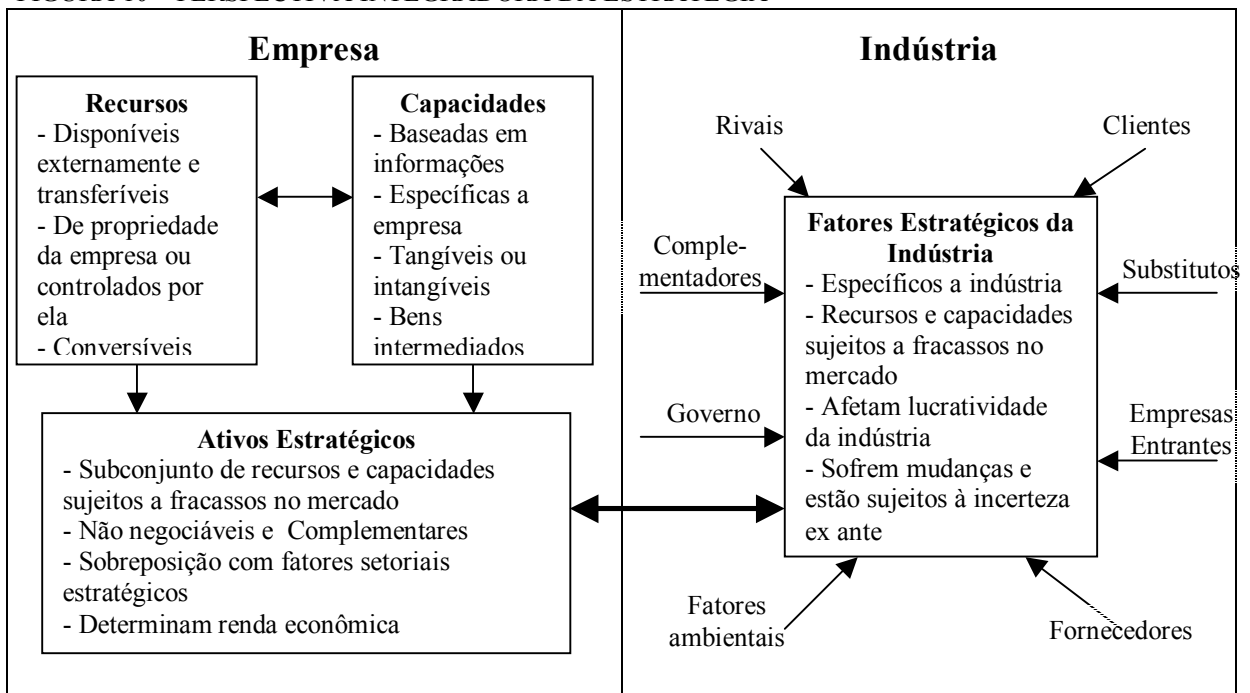
Confirmando os critérios propostos anteriormente Barney (1991) também destaca que para um recurso oferecer benefícios sustentados em relação à concorrência este deve ter “valor”, no sentido de superioridade competitiva, “raridade”, “inimitabilidade” e “não substitutibilidade”. (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p.204).

O investimento contínuo na ampliação dos recursos, a análise da dinâmica competitiva que determina o grau de atratividade do setor e a sua alavancagem por meio de estratégias eficazes são fundamentos imprescindíveis nesta abordagem (COLLIS e MONTGOMERY, 2000).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a estratégia de uma grande empresa envolve o atingimento de um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos.

A necessidade de uma visão integradora entre as perspectivas da análise da indústria, como ambiente externo, e da visão baseada em recursos, como ambiente interno, surge de forma a produzir um entendimento completo da concorrência. Schoemaker e Amit (1999) introduzem os conceitos de ativos estratégicos e fatores estratégicos da indústria para reunir estas duas perspectivas. A FIGURA 10 representa esta perspectiva integrada.

FIGURA 10 – PERSPECTIVA INTEGRADORA DA ESTRATÉGIA



FONTE: SCHOEMAKER & AMIT (1999).

Os ativos estratégicos são o conjunto de recursos e capacidades específicos

da empresa e que lhe conferem a vantagem competitiva. Os fatores estratégicos da indústria são as capacidades e os recursos necessários para o desempenho bem-sucedido em um dado setor o segmento estratégico. Desta forma, os ativos estratégicos são um retrato da situação competitiva em um dado momento do tempo sendo que tais ativos podem mudar devido a alterações na empresa ou no ambiente competitivo (SCHOEMAKER e AMIT, 1999).

Desta forma tem-se um quadro geral das abordagens sobre vantagem competitiva, a tentativa foi evidenciar que a manutenção destas vantagens depende da capacidade das organizações de estender as existentes e criar barreiras à imitação. Dependem também de se entender como os investimentos em renovação criam novas vantagens, criando assim o ciclo da vantagem competitiva (FIGURA 6) (DAY, 1999). A soma das características internas a organização com as características externas determinam o ponto de equilíbrio para a formulação de estratégias eficazes.

## 2.4 ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

A definição de um negócio sugere duas abordagens principais para se pensar sobre o problema. A primeira se refere à conceituação da definição do negócio em termos de alguma competência-chave distintiva ou de alguma habilidade especial, geralmente em termos da capacidade relativa a um ou mais recursos funcionais. A segunda maneira é em termos de áreas de atividade levando a uma lógica de produtos oferecidos e mercados atendidos (ABELL, 1991).

A estratégia total de um negócio pode ser descrita parcialmente em termos de suas políticas funcionais específicas (marketing, produção, finanças, etc.) e relação de objetivos (por exemplo, determinação de participação de mercado e impacto resultado sobre a rentabilidade) (ABELL, 1991). Já uma completa descrição da estratégia de um negócio envolve um conjunto de regras adicionais para se ter um crescimento



ordenado e lucrativo, chamado o “conceito do negócio da empresa” (ANSOFF, 1965 apud ABELL, 1991, p.28), ou seja, um negócio é definido pela sua abrangência relativa a produtos ou mercados, e pelo grau de diferenciação de seus produtos em resposta as necessidades específicas dos diferentes segmentos de mercado.

Segundo Lampel e Mintzberg (1996), o grau de diferenciação dos produtos remete a questão da polarização da estratégia de produtos em diferenciação e padronização. De acordo com estes autores como resultados desta polarização duas lógicas emergiram. A lógica da agregação e a lógica da individualização.

A lógica da agregação está centrada numa redução do impacto da variabilidade requisitada pelos consumidores nas operações internas. Nesta lógica procede-se à identificação do produto padrão, bem como as categorias de clientes e suas interações. A lógica reflete, claramente dois grupos; compradores: agrupados em segmentos e vendedores. Esta lógica preconiza as regras da padronização, incentivando a produção e a distribuição em massa.

A lógica da individualização é inversa a da economia em escala. O sentido é a satisfação do cliente, este tido como único. Nesta lógica o gerenciamento é feito por transação e diferentes formas de marketing e produção são praticadas.

Quando se considera a definição de um negócio é necessário se considerar que fatores influenciam na escolha da estratégia. O que uma empresa poderia fazer em termos de oportunidades ambientais, competências e recursos, valores pessoais e considerações éticas comunitárias fornecem um balanceamento para o processo de formulação desta estratégia (ABELL, 1991).

Desta forma, duas teorias serão abordadas, a primeira se refere à pergunta, que negócios devem fazer parte do portfólio da empresa? Ou seja, qual o nível de diversificação a empresa deve buscar. A segunda teoria aborda a questão das competências essenciais.

### 2.4.1 Diversificação

Uma empresa diversificada tem dois níveis de estratégia: a estratégia das unidades de negócio e a estratégia corporativa. A primeira diz respeito à criação da vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócios e a segunda se refere a duas questões: de que negócios o grupo deve participar e como a matriz deve gerenciar a variedade de unidades de negócios.

Porter (1998) salienta que a competição tem lugar no nível das unidades de negócios, pois uma estratégia corporativa de sucesso tem que nascer de uma estratégia competitiva na unidade de negócio. Porém o autor alerta que a diversificação inevitavelmente acrescenta custos e restrições às unidades de negócios, ou seja, uma estratégia corporativa não pode ter sucesso a não ser que agregue valor real às unidades de negócios, proporcionando benefícios tangíveis.

Desta forma é necessário especificar as condições sob as quais a diversificação vai realmente criar valor para o acionista:

- Teste da atratividade: os setores escolhidos para diversificação têm que ser estruturalmente atraentes ou capazes de se tornar atraentes (PORTER, 1998, p.247).
- Teste do custo de entrada no setor: o custo do capital empregado para entrar no setor não deve consumir todos os lucros futuros. Isso significa que a empresa precisa superar as barreiras de entrada, o que significa um alto preço pois os setores são atraentes justamente pelo alto custo de entrada (Id., p.247).
- Teste de validade da diversificação: ou a nova unidade de negócios ou a corporação devem ganhar uma vantagem competitiva decorrente da ligação que se estabelecer entre os dois (Id., p.247).

Em contrapartida a essa abordagem a ênfase em competências essenciais surge como um complemento.

#### 2.4.2 Competências essenciais

As competências essenciais<sup>14</sup> remetem a vantagem competitiva e criam uma reflexão sobre carteira de competências e carteira de negócios. As reais fontes de vantagens, segundo Prahalad e Hamel (1998), devem ser encontradas na capacidade da gerência em consolidar tecnologias em âmbito corporativo e nas habilidades de produção em competências que possibilitem negócios individuais para se adaptarem as oportunidades.

Segundo estes autores as competências essenciais devem tornar negócios essencialmente diferentes coerentes. Desta forma as unidades estratégicas de negócios não avaliam seus negócios individuais como dependentes de fontes externas de componentes críticos, mas como produtos essenciais que contribuem para a competitividade de uma ampla faixa de produtos finais, que são a materialização física das competências essenciais.

Para Prahalad e Hamel (1998), uma competência essencial deve prover acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, deve ser uma contribuição significativa para os benefícios percebidos dos clientes do produto final e deve ser de difícil imitação.

Porém para Campbell, Goold e Alexander (2000) o conceito de competência essencial não ofereceu diretrizes práticas para o desenvolvimento da estratégia no nível corporativo, ou seja, para estes existe uma falta de ferramentas analíticas confiáveis para se definir as competências essenciais.

Apesar desta crítica, estes autores confirmam que as corporações, de uma maneira geral, estão deixando a diversificação e se concentrando nos negócios

---

<sup>14</sup> “Competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias...ela também está associada à organização do trabalho e a entrega de valor.” (PRAHALAD e HAMEL, 1998).

essenciais, com base na abordagem do conceito de competência essencial. Entretanto, estes mesmos autores propõem o conceito de “referencial de apoio da matriz<sup>15</sup>”, que supre as deficiências do conceito de competência essencial e provê melhores ferramentas para o processo de planejamento no nível corporativo.

Ainda neste raciocínio a compatibilidade entre a matriz e suas unidades de negócios podem representar uma “faca de dois gumes”. O entrosamento é capaz de criar valor, bem como destruí-lo, dependendo de como este entrosamento é realizado.

Outro conceito relevante foi abordado por Burgelman e Doz (2001) sobre integração estratégica. Para estes autores a integração estratégica envolve uma combinação entre os recursos e as competências das unidades de negócios, fazendo com que haja um esforço para explorar novas oportunidades que suportem a estratégia corporativa.

Burgelman e Doz (2001) propõem um quadro conceitual para a avaliação da integração estratégica, dividindo-a em cinco categorias e duas dimensões. A primeira dimensão avalia qual a necessidade do suporte de outras unidades de negócio para a criação de novos negócios que reforcem a estratégia corporativa. A segunda dimensão avalia qual a extensão de mudanças que um novo negócio pode causar na estratégia corporativa. Desta forma os autores analisaram cinco formas de integração estratégica:

- Ambiciosa: prevê a maximização das duas dimensões propostas, esta forma de integração assume que as capacidades disponíveis não geram impacto sobre o suporte entre as unidades de negócio ou mudanças na estratégia corporativa.
- Mínima: a integração é definida pela percepção das oportunidades.
- Complexa: é a forma de integração que procura maximizar as oportunidades. Avalia todos os possíveis impactos que a integração

---

<sup>15</sup> O referencial de apoio da matriz se concentra nas competências da matriz e no valor criado pelo relacionamento entre a matriz e suas unidades de negócios.

pode gerar de acordo com as condições ambientais. Uma estratégia de integração complexa envolve descobrir e criar novas oportunidades de negócios que combinem recursos das múltiplas unidades de negócios e que proporcione crescimento para a estratégia corporativa.

- Integração dirigida pelo escopo: geralmente utilizada por organizações centralizadas que enfatizam as interdependências entre as unidades de negócios. Trabalha fortemente no conceito do negócio principal da organização.
- Integração dirigida pelas metas: geralmente utilizada por organizações descentralizadas que enfatizam o empreendedorismo e a diversificação.

O entendimento da importância dos relacionamentos entre as unidades de negócios para atingimento da estratégia corporativa é vital para as chances de sucesso da empresa. A habilidade de manipular as competências e capacidades das várias unidades de negócios pode ser o fator crucial para a formação de uma integração estratégica.

Não se pretende com esta breve exposição esgotar o assunto sobre as abordagens de estratégia de negócio e sim demonstrar as visões sobre o assunto. Desta forma o intuito agora é abordar as estratégias de produção como fator preponderante nas estratégias corporativas.

## 2.5 ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO

As estratégias de manufatura ou de produção serão tratadas em termos da perspectiva de contribuição da administração da produção a longo prazo, ou seja, como tratar a função produção para melhorar a competitividade da organização.

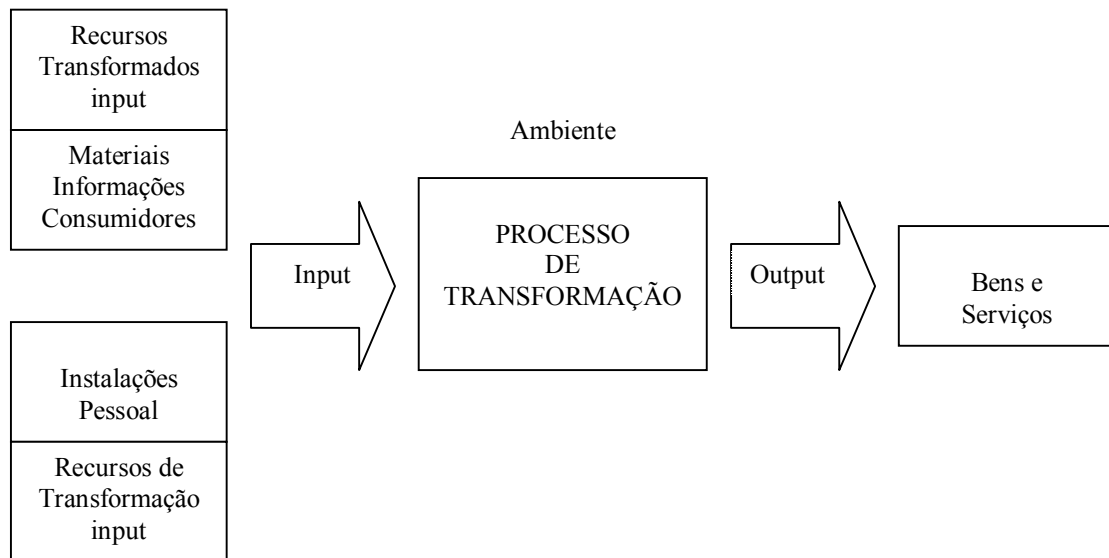
A função produção na organização representa a reunião de recursos

destinada à produção de seus bens e serviços. Barnes (2002) conceitua estratégia de produção como a totalidade de decisões e ações preocupadas com o gerenciamento das operações de produção e em particular como estas se alinham com os objetivos da corporação.

Segundo Tubino (1997) o planejamento estratégico da produção consiste em estabelecer um plano de produção para um determinado período, geralmente longo prazo devido a sua menor flexibilidade em relação às estratégias de negócios, segundo estimativas de vendas e a disponibilidade de recursos financeiros e produtivos.

Segundo Slack (1997) qualquer produção pode ser vista como um modelo de *input* – transformação – *output* (FIGURA 11). Gaither e Frazier (2001) também avaliam o sistema de produção como um modelo, ou seja, para estes autores a produção deve ser estudada como um todo para que não ocorra a perda de suas características essenciais.

FIGURA 11 – MODELO DA FUNÇÃO PRODUÇÃO



FONTE: SLACK (1997).

No modelo proposto por Nigel Slack os *inputs* são vistos como os recursos transformados, ou seja, aqueles que são tratados, transformados ou convertidos de alguma forma e os recursos de transformação que são os agentes para tornar a

transformação possível. Segundo este autor, o processo de transformação caracteriza a administração da produção em si e as interações do ambiente com este processo caracterizam as estratégias da produção e seu papel para posição competitiva.

Slack (1997) destaca três papéis importantes para a função produção:

- Como apoio para a estratégia empresarial: o papel da produção é apoiar a estratégia empresarial, deve desenvolver seus recursos para que forneçam as condições necessárias para permitir que a organização atinja seus objetivos estratégicos.
- Como implementadora da estratégia empresarial: a produção coloca em prática a estratégia empresarial, o que significa que se a função da produção for inepta a estratégia empresarial não surtirá efeito.
- Como impulsionadora da estratégia empresarial: a intenção é dar vantagem competitiva a longo prazo, ou seja, a produção deve fornecer os meios para obtenção da vantagem competitiva.

Para avaliar o papel competitivo da produção na organização Wheelwright e Hayes (1998) estabeleceram um modelo de quatro estágios que traça a progressão dessa função desde um papel extremamente negativo até extremamente competitivo.

- Estágio 1 – Internamente Neutra: a alta gerência vê a função como neutra, incapaz de influenciar o sucesso competitivo, conseqüentemente procura minimizar qualquer impacto negativo que a função possa ter.
- Estágio 2 – Externamente Neutra: também representa uma forma de neutralidade, porém neste estágio se busca a igualdade com os concorrentes, ou seja, não existe uma vantagem competitiva externa.
- Estágio 3 – Suporte Interno: espera-se que a fabricação dê suporte e fortaleça a posição competitiva da empresa, neste caso, as organizações encaram a fabricação como sendo de apoio interno e que suas contribuições são derivadas e ditadas por uma estratégia geral da

empresa.

- Estágio 4 – Suporte Externo: ocorre quando a estratégia competitiva reside na capacidade de fabricação da empresa. A fabricação, portanto, faz contribuições importantes para o sucesso competitivo da empresa.

A função da produção exige uma articulação estratégica para ser bem sucedida. A estratégia da produção, neste contexto, se divide em um nível macro, ou seja, como um padrão global de decisões e ações de forma a apoiar e contribuir para a estratégia de negócios e em um nível micro que define o papel, os objetivos e atividades de cada parte da produção. Desta forma a estratégia tem como propósito contribuir diretamente para os objetivos estratégicos do nível imediatamente superior e auxiliar outras partes do negócio a fazer sua própria contribuição para a estratégia (SLACK, 1997).

Ainda nesta linha, para se obter vantagem competitiva, as estratégias de marketing e as estratégias de produção devem estar conectadas e incorporadas na estratégia da corporação (SKINNER, 1969 apud DANGAYACH e DESCHMUKH, 2001, p.884). Quando as empresas falham em reconhecer o relacionamento entre a estratégia de produção e a estratégia corporativa ela esta fadada a trabalhar com um sistema de produção não competitivo que são caros e consomem tempo (DANGAYACH e DESCHMUKH, 2001).

Na formulação das estratégias da produção existem questões referentes ao que é conhecido e questões referentes ao processo de determinação dessas estratégias, para o primeiro caso analisa-se o conteúdo e para o segundo o processo em si. O conteúdo é o resultado da estratégia de produção e o processo é o ato de criar a estratégia.

O conteúdo da estratégia da produção é o conjunto de planos, políticas e comportamentos que a produção escolhe para seguir. Considera os objetivos de desempenho que a estratégia exige e também questões relativas ao número, tamanho,



localização de fábricas e decisões de projeto (SLACK, 1997).

Para este mesmo autor para que uma organização consiga vantagem competitiva baseada em produção ela precisa estabelecer cinco objetivos principais: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo.

Tubino (1997) também avalia que a estratégia produtiva deve especificar como a produção suportará uma vantagem competitiva, e como complementará e apoiará as demais estratégias funcionais. Desta forma o autor baseia-se em dois pontos chaves: critérios de desempenho e áreas de decisão.

Os critérios de desempenho são resumidos em quatro principais grupos: custo, qualidade, desempenho de entrega e flexibilidade. O QUADRO 6 descreve estes critérios.

QUADRO 6 – DESCRIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE DESEMPENHO

| <b>CRITÉRIOS</b>      | <b>DESCRIÇÃO</b>   |
|-----------------------|--|
| Custo                 | Produzir bens/serviços a um custo mais baixo do que a concorrência.                                  |
| Qualidade             | Produzir bens/serviços com desempenho de qualidade melhor que a concorrência.                        |
| Desempenho de entrega | Ter confiabilidade e velocidade nos prazos de entrega dos bens/serviços melhores que a concorrência. |
| Flexibilidade         | Ser capaz de reagir de forma rápida a eventos repentinos e inesperados.                              |

FONTE: TUBINO (1997).

Stalk (1998) acrescenta que o tempo é uma das principais fontes de vantagem competitiva, ou seja, a forma como as empresas gerenciam o tempo na produção, no desenvolvimento e lançamento de novos produtos, em vendas e em distribuição é fator crucial na obtenção de vantagem competitiva.

Em relação às áreas de decisão da produção o autor avalia que as políticas definidas para cada área do sistema da produção orientam a operação e evolução desse sistema, portanto a formulação e a implementação de uma estratégia de produção devem dar consistência e coerência ao conjunto de decisões. O QUADRO 7 descreve estas áreas.

QUADRO 7 – DESCRIÇÃO DAS ÁREAS DE DECISÃO

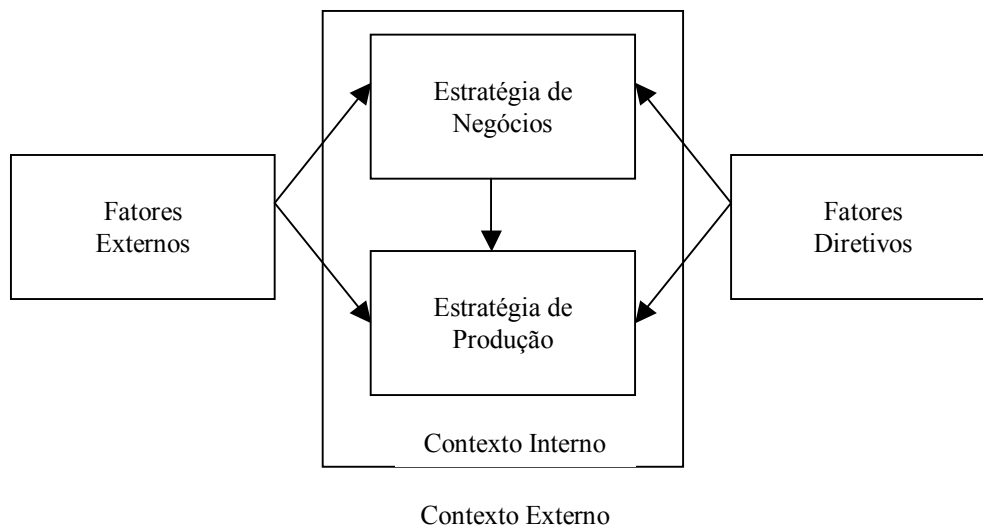
| ÁREAS DE DECISÃO       | DESCRIÇÃO   |
|------------------------|---|
| Instalações            | Qual a localização geográfica, tamanho, volume e <i>mix</i> de produção, que grau de especialização, arranjo físico e forma de manutenção.                        |
| Capacidade de produção | Qual seu nível, como obtê-la e como incrementá-la.  |
| Tecnologia             | Quais equipamentos e sistemas, com que grau de automação e flexibilidade, como atualizá-la e disseminá-la.  |
| Integração vertical    | O que a empresa produzirá internamente, o que comprará de terceiros, e qual a política implementar com fornecedores.  |
| Organização            | Qual a estrutura organizacional, nível de centralização, formas de comunicação e controles das atividades.  |
| Recursos humanos       | Como recrutar, selecionar, contratar, desenvolver, avaliar, motivar e remunerar a mão-de-obra.  |
| Qualidade              | Atribuição de responsabilidades, que controles, normas e ferramentas de decisões empregar, quais os padrões e formas de comparação.                               |
| PCP                    | Que sistema de PCP empregar, que política de compras e estoques, que nível de informatização das informações, que ritmo de produção manter e formas de controles. |
| Novos produtos         | Com que frequência lançar, como desenvolver e qual a relação entre produtos e processos.  |

FONTE: TUBINO (1997).

Já a tarefa de formulação da estratégia de produção define a direção da produção, tornando-a fonte de vantagem competitiva. A estratégia de produção formal ajuda a se assegurar que políticas adotadas na função produção ajustem-se de maneira coerente e com um propósito comum. Dessa maneira, uma estratégia de produção formalmente estruturada fornece a estrutura básica que assegura que decisões individuais apontem na mesma direção.

Barnes (2002) cita o modelo de Skinner, FIGURA 12, como a maneira dominante de se pensar os processos das estratégias de produção. O autor avalia que o relacionamento entre as estratégias de negócios e as estratégias de produção é afetado por fatores externos e fatores diretivos<sup>16</sup> no contexto interno e externo a organização.

FIGURA 12 – PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO



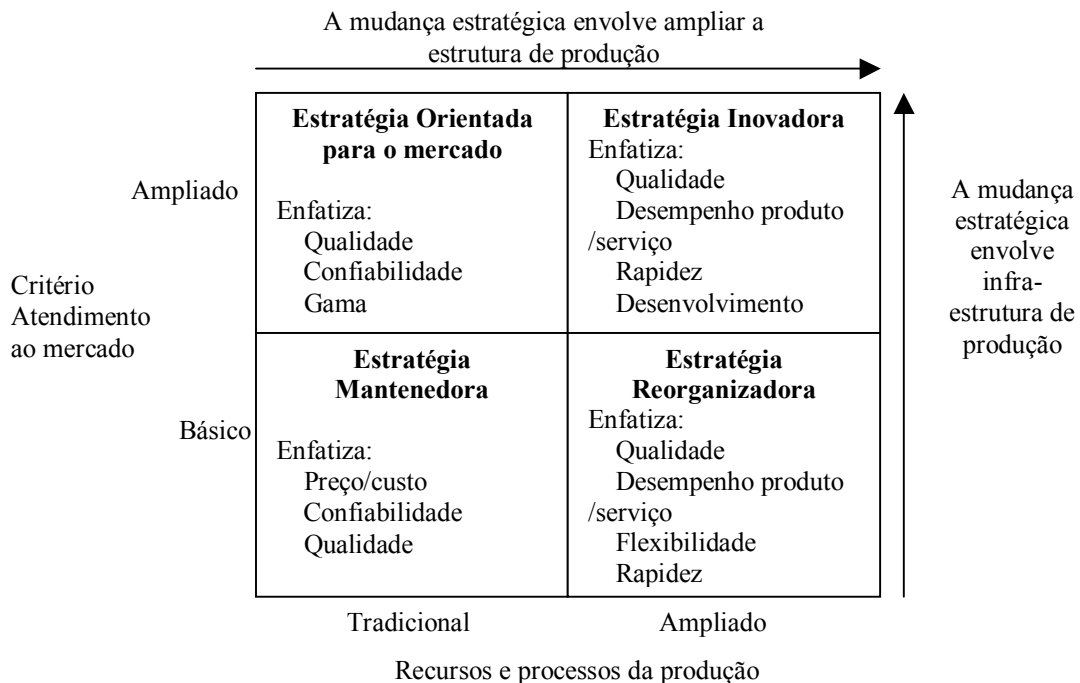
FONTE: BARNES (2002).

<sup>16</sup> Fatores externos são os requerimentos dos consumidores, atividades da concorrência e outros fatores de mercado como suprimentos de materiais.

Fatores diretivos são as atitudes dos dirigentes em relação ao gerenciamento da organização, ou seja, são os reflexos da tolerância a riscos, objetivos financeiros, etc.

Outro modo de se pensar os processos de estratégia é a utilização de estratégias genéricas para a produção. O modelo de Wheelwright e Hayes anteriormente citado é um exemplo de estratégia genérica de produção. Outro modelo difundido é fornecido por Sweeney, FIGURA 13, e está alicerçado em duas dimensões. Os recursos e processos da produção e os critérios para o atendimento do mercado. Essa classificação resulta em quatro estratégias de operações genéricas (SWEENEY, 1991).

FIGURA 13 – ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE SWEENEY



FONTE: (SWEENEY, 1991).

A estratégia mantenedora é empregada quando a organização acredita que há pouca vantagem competitiva a ser ganha ao se diferenciar de seus concorrentes, então não se espera inovação nos processos de produção. A estratégia orientada para o mercado é usada pelas organizações que enfrentam aumento da concorrência e que reagem ampliando ou estendendo o nível de serviços que oferecem aos consumidores, isso pode incluir ampliar a variedade produtos ou serviços, aumentar os níveis de qualidade ou oferecer garantia de entrega, então espera-se que a organização responda

as mudanças no ambiente competitivo. A estratégia reorganizadora implica uma mudança na maneira em que a organização desenha e administra seus processos, podendo significar investimento em novas tecnologias. A estratégia inovadora é uma combinação das estratégias orientada para o mercado e reorganizadora, então espera-se um melhoramento dos processos e também um enriquecimento no serviço prestado ao consumidor (SWEENEY, 1991).

Além das estratégias genéricas as organizações podem adotar outros procedimentos para elaborar suas estratégias. Hill (1993) propõe uma metodologia para a formulação de uma estratégia de produção. Segundo Hill para se formular uma estratégia de produção deve-se entender primeiramente os objetivos corporativos da organização a longo prazo de maneira que a estratégia possa contribuir a estes objetivos. As estratégias de marketing são a segunda etapa do processo, é necessário um entendimento de como estas estratégias estão elaboradas e então determinar quais são os fatores competitivos. Desta forma pode-se determinar quais os processos e qual a estrutura de produção utilizar.

Outro procedimento é o de Platts-Gregory que envolve desenvolver um entendimento da posição de mercado da organização, avaliar as capacidades de produção identificando a prática corrente e avaliando a extensão pela qual essa prática ajuda a atingir o desempenho requerido e finalmente desenvolvendo estratégias que melhor satisfaçam os critérios anteriores (SLACK, 1997).

Swamidass, Darlow e Baines (2001) resumiram o processo de formulação da estratégia de produção *top-down*<sup>17</sup> em alguns passos. Estes autores avaliam que a estratégia de produção é formulada a partir da definição dos objetivos da empresa, incluindo a introdução de novos produtos, redução de custos, produtos diferenciados. Desta forma agrupam-se as famílias de produtos que possuem requerimentos

---

<sup>17</sup> O processo de formulação *top down* é um dos métodos mais difundidos na literatura. Foi originalmente proposto por Skinner em 1969 e é o método trabalhado neste estudo.

competitivos parecidos e através de um reconhecimento das necessidades de mercado e das capacidades internas procura-se determinar quais são os problemas de alinhamento da produção com as necessidades da empresa. A partir deste reconhecimento traçam-se os objetivos e prioridades da produção.

Berry e Hill (1992) avaliam que a preocupação com uma formulação de estratégias coerentes, de modo a contribuir para o negócio da organização, é de suma importância visto que a falha no desenvolvimento da estratégia de produção resulta em um vácuo na estratégia da corporação.

## 2.6 CONTEÚDO ESTRATÉGICO

Bulgacov (1997) avalia que a análise da estratégia e a sua gestão conduzem a necessidade de conceituações mais específicas, adaptadas a realidade das organizações. Desta forma o autor analisa a estratégia sob dois referenciais: o conteúdo estratégico (alvo do estudo) e o processo estratégico.

O conteúdo estratégico trata do posicionamento da empresa em termos de produtos e mercados, demonstra um foco no desenvolvimento de competitividade externa da organização e das variáveis contextuais. Já o processo estratégico trata da forma como as estratégias são eficientemente elaboradas, validadas e implementadas nas empresas (BULGACOV, 1997).

Como o conteúdo estratégico se refere a produtos e mercados um importante conceito a ser tratado diz respeito ao marketing. Segundo Kotler (2000), marketing é um processo pelo meio do qual indivíduos obtêm o que necessitam através da criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. Neste sentido tem-se a necessidade de um planejamento estratégico orientado para o mercado, ou seja, como dar forma a negócios e produtos da empresa, de modo que possam gerar os lucros e crescimentos desejados.

Então a composição adequada de produtos e mercados aliada a uma carteira de negócios (abordado na seção estratégias de negócios) bem formulada é fator preponderante na delimitação do conteúdo estratégico.

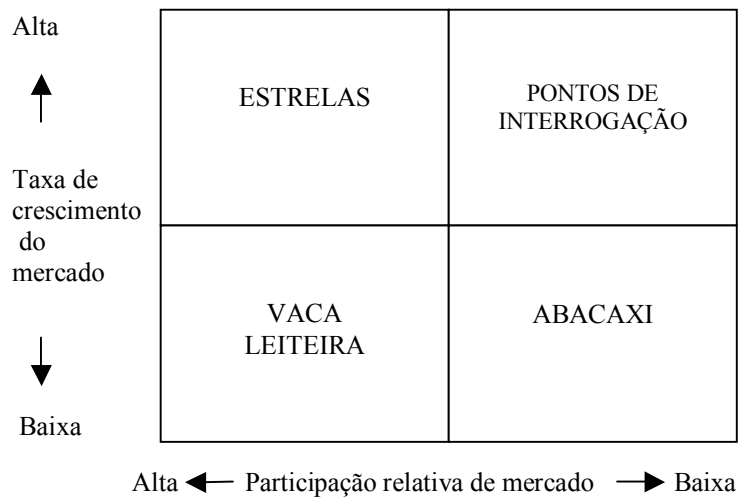
Neste contexto o planejamento estratégico, na visão de Kotler (2000), exige três áreas principais. A primeira se refere ao gerenciamento dos negócios da empresa como uma carteira de investimentos, a segunda envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio considerando o crescimento de mercado e a posição competitiva e a terceira é a estratégia, ou seja, deve existir um plano de ação para cada negócio levando em consideração a sua posição no setor, seus objetivos, suas oportunidades, suas habilidades e seus recursos.

Uma importante distinção deve ser feita no estabelecimento de unidades estratégicas de negócios, a questão principal é a definição do negócio em termos de produtos ou de mercados. (Levitt, 1960 apud Kotler, 2000, p.89) enfatiza que é melhor definir um negócio pelo mercado em que ele atua que defini-lo pelos seus produtos, ou seja, o negócio deve ser visto como um processo de satisfação do cliente e não apenas de produção.

Outro fator de destaque é a alocação adequada de recursos. Esta discussão remete aos modelos de avaliação de carteiras de negócios. Dois modelos muito difundidos são a matriz BCG (desenvolvida pelo *Boston Consulting Group*) e o modelo da *General Electric*.

A estrutura da matriz BCG demonstra a relação dos vários negócios com a taxa de crescimento do mercado e a participação relativa de mercado. A FIGURA 14, representa o modelo. Cada quadrante da figura representa uma posição do negócio em relação aos fatores mencionados.

FIGURA 14 – ESTRUTURA DA MATRIZ BCG



FONTE: WRIGHT, KROLL E PARNELL (2000).

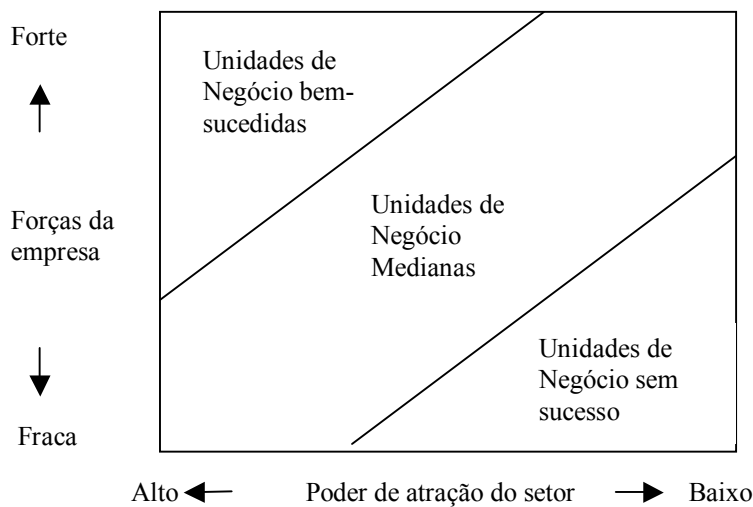
Estrelas são unidades de negócios que tem grande participação em mercados com altas taxas de crescimento. As estrelas geralmente precisam consumir muitos recursos para continuar o crescimento e enfrentar a competição crescente. Os pontos de interrogação são as unidades de negócio que tem pequena participação em mercados, geralmente são unidades recém chegadas ao mercado. Nesta situação a unidade de negócio pode se tornar uma estrela se conseguir uma participação significativa no mercado ou, por outro lado, ser liquidada se não atingir os objetivos esperados. Já a vaca leiteira é uma unidade de negócio que tem grande participação em um mercado que cresce lentamente. Nesta situação encontram-se geralmente empresas lucrativas e que dominam o mercado, que impõem barreiras de entrada a novos entrantes. Finalmente o abacaxi é a unidade de negócio que tem pequena participação de mercado em setores de crescimento lento, são as empresas marginais que podem incorrer em perdas ou pequenos lucros (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Porém o objetivo adequado de uma unidade estratégica de negócio não pode ser determinado apenas por sua posição na matriz BCG, se forem considerados fatores adicionais uma matriz multifator deve ser avaliada (KOTLER, 2000). O modelo da *General Electric* foi um dos pioneiros desta análise.



A estrutura do modelo ou da matriz da GE classifica as unidades de negócio de acordo com o poder de atratividade de seu setor e com a força da unidade de negócio. Neste sentido a unidade de negócio ideal é aquela que é forte em relação a seus concorrentes e atua em um setor atrativo. A FIGURA 15 representa a estrutura da matriz.

FIGURA 15 – ESTRUTURA DA MATRIZ GE



FONTE: WRIGHT, KROLL E PARNELL (2000).

Em termos estratégicos, a empresa deve fazer o desinvestimento dos negócios que se localizam na parte inferior direita e apoiar os que ficam na parte superior esquerda. As unidades medianas podem ser apoiadas ou desinvestidas, dependendo do potencial de lucratividade (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Estes autores ainda citam alguns critérios para a determinação do poder de atração do setor e da força da unidade de negócio. Segundo os autores a taxa de crescimento anual do setor, a lucratividade histórica, o tamanho total do setor, a intensidade da competição e o grau de inovação no setor são alguns critérios para a determinação da atratividade do setor, da mesma forma, a participação de mercado, a lucratividade da empresa, o custo operacional por unidade, a qualidade de produtos e o *know how* tecnológico são alguns critérios para a determinação da força da unidade de

negócio.

Apesar destes modelos apresentarem vários benefícios, como ajudar na compreensão dos aspectos econômicos dos negócios, aperfeiçoar os planos e comunicações entre os gerentes das unidades e a gerência corporativa e a eliminar negócios mais fracos melhorando o investimento em negócios promissores, eles podem levar a empresa a colocar ênfase exagerada no crescimento da participação de mercado e a entrar em negócios de alto crescimento, ou a desprezar seus negócios atuais. Isto ocorre porque os resultados dos modelos são gerados a partir da determinação de pesos e notas a cada critério avaliado. Nesta manipulação, a empresa pode, por exemplo, encerrar uma unidade de negócios deficitária mas que provê uma competência essencial para outra unidade de negócios (KOTLER, 2000).

Desta forma encerra-se a discussão sobre estratégia propriamente dita e passa-se a uma discussão de como diagnosticar a vantagem competitiva de modo a elaborar estratégias mais eficientes e eficazes. Este exame pode ser feito através da cadeia de valores.

## 2.7 CADEIA DE VALORES

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. As atividades distintas que uma empresa executa são as responsáveis pela criação desta vantagem competitiva. Cada uma das atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação (PORTER, 1989).

Uma forma para o exame destas atividades e do modo como elas interagem é a cadeia de valores, ferramenta utilizada para a análise das fontes de vantagem competitiva.

Segundo Porter (1989), a cadeia de valores de toda empresa é composta de nove categorias genéricas de atividades. A cadeia genérica é usada para demonstrar de que modo uma cadeia de valores pode ser construída para uma empresa particular, refletindo as atividades específicas que ela executa.

A cadeia de valores é apresentada na FIGURA 16, e procura demonstrar que esta é um reflexo da história da empresa, de sua estratégia, de seu método de implementação da estratégia e da economia básica das próprias atividades. A unidade de análise de uma cadeia de valores são as atividades de uma empresa em uma indústria particular de forma a se evitar uma amplitude demasiada da análise e mascarar importantes fontes de vantagem competitiva.

FIGURA 16 - A CADEIA DE VALORES GENÉRICA



FONTE: PORTER (1989).

A cadeia de valores exhibe o valor total, e consiste em margem e atividades de valor. As atividades de valor são as atividades físicas e tecnologicamente distintas utilizadas para a criação de valor no produto para os consumidores. A margem é a diferença entre o valor total e o custo para a execução das atividades (PORTER, 1989).

As atividades de valor podem ser divididas em atividades primárias e atividades de apoio. As primárias são as envolvidas na criação física do produto, na sua venda, transferência ao consumidor e pós-venda. As atividades de apoio sustentam as primárias fornecendo tecnologia, recursos humanos e insumos adquiridos. As linhas tracejadas demonstram que as atividades de apoio podem estar associadas às atividades primárias específicas além de apoiar a cadeia inteira (PORTER, 1989).

Dentro de cada categoria de atividades primárias e de apoio existem três diferentes tipos de atividades que desempenham diferentes papéis na vantagem competitiva: i) atividades diretas: são as envolvidas diretamente na criação de valor para o comprador, como montagem, fabricação de peças, publicidade, etc. ii) atividades indiretas: são as que tornam possível a execução de atividades diretas em uma base contínua, como manutenção, programação, operação de instalações, etc. iii) garantia de qualidade: são as atividades que garantem a qualidade de outras atividades, como monitoramento, inspeção, testes e revisões (PORTER, 1989).

Para diagnosticar a vantagem competitiva, é necessário definir a cadeia de valores de uma empresa para competir em uma indústria particular. A definição de atividades de valor exige que atividades com economias e tecnologias distintas sejam isoladas. Esta desagregação depende da economia das atividades e dos propósitos para os quais a cadeia de valores está sendo analisada. O princípio básico é que as atividades devem ser isoladas se, tiverem economias diferentes, tiverem um alto impacto em potencial de diferenciação ou representarem uma proporção significativa ou crescente do custo. Desagregações sucessivamente mais refinadas podem ser feitas, visto que a análise expõe diferenças importantes para a vantagem competitiva (PORTER, 1989).

Outro conceito importante são os elos dentro da cadeia valores, visto que a cadeia de valores é um sistema de atividades interdependentes. Desta forma, estes elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de uma outra. A vantagem competitiva freqüentemente provém de elos

entre as atividades, da mesma forma que provém das próprias atividades individuais (PORTER, 1989).

Os elos entre atividades de valor surgem de causas genéricas, principalmente se a mesma função pode ser desempenhada de formas diferentes, se o custo ou o desempenho de atividades diretas é melhorado através de maiores esforços em atividades indiretas, se atividades executadas dentro da empresa reduzem a necessidade de demonstrar, explicar ou prestar assistência técnica a um produto no campo ou ainda se as funções de garantia da qualidade podem ser desempenhadas de formas diferentes (PORTER, 1989).

Quinn, Doorley e Paquette (1998) avaliam que mover-se para uma organização menos integrada e mais focalizada é um imperativo para o sucesso competitivo. Segundo os autores, definir cada atividade na cadeia de valor como um serviço que pode ser produzido interna ou externamente por terceiros é o primeiro passo nesta nova análise competitiva.

Para desenvolver uma estratégia focalizada na atividade, a gerência precisa concentrar sua análise competitiva não em participação de mercado, mas na potência relativa dos serviços necessários para as posições de produto. Então o foco estratégico está na identificação de serviços essenciais onde à empresa tenha ou possa desenvolver capacidades únicas. A empresa se despe até um mínimo necessário essencial para entregar aos clientes os maiores valores possíveis provindos de suas habilidades essenciais e terceiriza tanto quanto for possível, em decorrência disto à empresa evita dispersões e alavanca seus recursos organizacionais e financeiros bem além do que as estratégias tradicionais permitem (QUINN, DOORLEY e PAQUETTE, 1998).

Desta forma as considerações teórico-empíricas se encerram neste momento e passa-se a uma discussão sobre os aspectos metodológicos que orientarão o estudo empírico do problema. Neste sentido a operacionalização das categorias analíticas será considerada, bem como, o delineamento da pesquisa e os procedimentos para a coleta e tratamento de dados.

### 3. METODOLOGIA

Levando em consideração os pressupostos anteriores, a partir de agora será estabelecida a metodologia utilizada para de atender os objetivos propostos na consecução do estudo.

Desta forma o presente capítulo apresenta a metodologia de pesquisa para verificação empírica do relacionamento entre as estratégias da organização e as estratégias de produção de uma organização do setor industrial e metalúrgico de Ponta Grossa. Aspectos relacionados à especificação do problema, ao delineamento e delimitação da pesquisa serão tratados nas próximas seções.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

##### 3.1.1 Perguntas de pesquisa

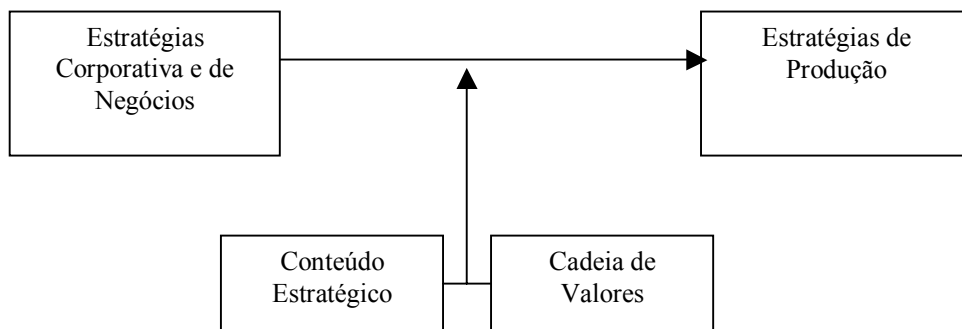
As perguntas de pesquisa foram formuladas com base no objetivo geral e nos específicos do presente estudo. Perguntas de pesquisa:

- Qual a estratégia corporativa utilizada nesta organização no período em exame?
- Quais são as estratégias de negócios utilizadas nesta organização no período em exame?
- Quais são as estratégias de produção utilizadas nesta organização no período em exame?
- Existe um alinhamento entre as estratégias de negócios e as estratégias de produção no período em exame?
- Quais são os fatores facilitadores e dificultadores para o alinhamento das estratégias de negócios e de produção?

### 3.1.2 Apresentação das variáveis

Serão consideradas neste estudo as seguintes variáveis: estratégia corporativa, estratégias de negócios, conteúdo estratégico, estratégias de produção e ainda cadeia de valores. As relações entre as variáveis são apresentadas na FIGURA 17:

FIGURA 17- RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS DO ESTUDO



FONTE: PRÓPRIO AUTOR.

Portanto as categorias analíticas apresentadas neste estudo são: as estratégias corporativas, as estratégias de negócios, as estratégias de produção, o conteúdo estratégico e a cadeia de valores. É importante ressaltar que o conteúdo estratégico e a cadeia de valores foram utilizados como suporte para o entendimento das relações entre as estratégias de negócios e produção e não possuem questões diretas de pesquisa. Desta forma pode-se resumir as variáveis em questões e os seus correspondentes elementos de análise.

QUADRO 8 – CATEGORIAS ANALÍTICAS

| VARIÁVEL                 | ELEMENTOS DE ANÁLISE  |
|--------------------------|---|
| Estratégias corporativas | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 P'S - <b>plano, padrão, posição, perspectiva ou pretexto.</b></li> <li>• Estilos de planejamento – <b>Empreendedor, Adaptativo ou Planejado.</b></li> <li>• Lógica norteadora da estratégia – <b>Agregação ou Individualização.</b></li> <li>• Estratégias Genéricas – <b>Custo, Diferenciação ou Enfoque.</b></li> </ul>  |
| Estratégias de negócios  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias genéricas de negócios .</li> <li>• Diversificação – <b>Atratividade, teste de entrada no setor, teste de validade da diversificação.</b></li> <li>• Competências Essenciais – Análise de integração – <b>ambiciosa, mínima, complexa, dirigida pelo escopo, dirigida pela meta .</b></li> </ul>  |
| Estratégias de produção  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação do papel da produção – <b>internamente neutra, externamente neutra, suporte interno, suporte externo.</b></li> <li>• Avaliação da produção segundo a organização – <b>Apoio para a estratégia, implementadora da estratégia ou impulsionadora da estratégia.</b></li> <li>• Classificação da produção segundo estratégias genéricas.</li> <li>• Avaliação do processo <b>Top-Down.</b></li> </ul>  |
| Conteúdo Estratégico     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz da GE - classifica as unidades de negócio de acordo com o <b>poder de atratividade de seu setor e com a força da unidade de negócio.</b> Através da análise da taxa de crescimento anual do setor, do tamanho total do setor, da intensidade da competição e do grau de inovação no setor para a determinação da atratividade do setor, da mesma forma, a participação de mercado, da qualidade de produtos e do <i>know how</i> tecnológico para a determinação da força da unidade de negócio.</li> </ul> |
| Cadeia de valor          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de Porter - análise das atividades que a empresa executa avaliando-se comunicação interna, comunicação externa, flexibilidade, qualidade, velocidade e importância na cadeia.</li> </ul>  |

FONTE: PRÓPRIO AUTOR.



### 3.1.3 Definição constitutiva e operacional das variáveis

#### **Estratégia Corporativa**

D.C.: A busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa através de um processo interativo que começa com o reconhecimento de quem a empresa é e quais são seus recursos naquele momento (HENDERSON, 1998).

D.O.: Será verificada através da análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, conforme Anexo 1, realizadas com os dirigentes do nível estratégico da empresa estudada, bem como através de um questionário, conforme Anexo 2 e uma prevista análise documental de dados e registros da empresa.

#### **Estratégia de Negócio**

D.C.: É o plano de ação para cada negócio separado em que a empresa se diversificou. Trata de como formar uma posição mais competitiva sustentável de longo prazo (THOMPSON e STRICKLAND III , 2000). Para a determinação da estratégia de negócios utilizou-se também uma combinação dos referenciais: conteúdo estratégico e processo estratégico.

D.O.: Será verificada também mediante a análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, conforme Anexo 1, realizadas com os dirigentes da unidade de negócio pesquisada e com os gerentes das áreas funcionais, bem como através de uma prevista análise documental de dados e registros das empresas.

#### **Conteúdo Estratégico**

D.C.: "[...] é o processo de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de mercado em contínua mudança. O objetivo é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa de forma que possibilitem os lucros e o crescimento almejado" (KOTLER, 2000, p.86).

D.O.: A verificação do conteúdo estratégico deve levar em consideração um estudo do mercado, dos produtos e do desempenho da empresa. Portanto para verificação destas variáveis serão utilizadas entrevistas semi-estruturadas junto aos profissionais das áreas que compõem a organização, conforme Anexo 1, como também através de questionários realizados, conforme Anexo 2.

O conteúdo estratégico é verificado, segundo Bulgacov (1997), através da evidenciação das ações referentes a produtos e mercados e também ao desempenho das empresas. Portanto a definição dos termos produto, mercado e desempenho se faz necessária.

### **Produto**

D.C.: Produto é a entidade ou serviço oferecido ao comprador; é aquilo que imediatamente se reconhece como a coisa vendida, juntamente com todo o conjunto de serviços que o acompanha (KOTLER, 2000).

D.O.: O produto pode ser descrito através de suas características, atributos e benefícios, avaliando-se duas fases: (1) entrevista semi- estruturada junto a especialistas de mercado e projeto, utilizando-se o roteiro de entrevista do Anexo 1; (2) entrevistas semi-estruturadas junto a profissionais da área do controle da qualidade utilizando-se do roteiro de entrevista do Anexo 1 .

### **Mercado**

D.C.: Mercado são todos os indivíduos ou organizações que são clientes efetivos ou

potenciais para um produto ou serviço (KOTLER, 2000).

D.O.: O mercado pode ser avaliado através da identificação da segmentação utilizada pela empresa e seu potencial, avaliando-se duas fases: (1) entrevista semi-estruturadas junto a especialistas de mercado, utilizando-se o roteiro de entrevista do Anexo 1; (2) entrevistas semi-estruturadas junto a profissionais de vendas utilizando-se do roteiro de entrevista do Anexo 1 .

### **Desempenho**

D.C.: É a medida de sucesso da empresa; são os padrões que orientam as decisões de conteúdo estratégico (BULGACOV, 1997, p. 82)

D.O.: O desempenho pode ser avaliado através de indicadores de desempenho utilizados pela empresa. Verifica-se por meio de entrevista semi-estruturada junto a profissionais das áreas de vendas e com os dirigentes do nível estratégico, utilizando-se do roteiro de entrevista do Anexo 1.

### **Estratégias de Produção**

D.C.: É um plano de ação de longo prazo para a produção de produtos e serviços de uma empresa e constitui um mapa daquilo que a função de produção deve fazer se quiser que suas estratégias de negócios sejam realizadas. (GAITHER, FRAZIER, 2001).

D.O.: A verificação será realizada com base na análise das respostas dos gerentes de produção da empresa, às perguntas do questionário estruturado, conforme Anexo 2, como também com base na observação direta dos sistemas de produção utilizados.

### **Cadeia de Valor**

D.C.: Conjunto de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto Também é a ferramenta utilizada para diagnosticar a vantagem competitiva (PORTER, 1989).

D.O.: As atividades que formam a cadeia de valor desta empresa serão verificadas através de entrevistas semi-estruturadas com os gerentes das áreas funcionais, conforme Anexo 1, bem como através de observação direta e prevista análise documental.

### 3.1.4 Definição de outros termos relevantes

#### **Administração da Produção**

Termo utilizado para as atividades, decisões e responsabilidades dos gerentes de produção (SLACK, 1997).

#### **Concorrência**

“Concorrentes são empresas que atendem as mesmas necessidades dos clientes. [...] os concorrentes mais próximo de uma empresa são aqueles que buscam atender aos mesmos clientes e as mesmas necessidades e fazer ofertas semelhantes, porém existem os concorrentes latentes, os quais podem oferecer outros caminhos para atender as mesmas necessidades.” (KOTLER, 2000, p.272).

#### **Distribuição**

Departamento de apoio a vendas, “...é encarregado de completar a venda, isto é, fazer com que os produtos cheguem as mãos dos consumidores em condições (físicas e fiscais) de utilização.” (RUSSOMANO, 1995).

#### **Engenharia**

É quem estabelece todas as especificações. Subdivide-se em engenharia de

produto e engenharia industrial. À engenharia de produto cabe o projeto do produto, o que envolve desenhos, tolerâncias, escolha do material e especificações. À engenharia industrial cabe as decisões de como e onde devem ser produzidas as várias peças componentes e conjuntos, e como essas peças e conjuntos articulam-se para constituir os produtos; é quem decide, em princípio, quanto à procedência das peças – compras ou fabricação – e, também, respondendo pelo projeto do ferramental (RUSSOMANO, 1995).

### **Manutenção Industrial**

É o setor encarregado pelos cuidados aos equipamentos, máquinas e instalações, bem como dos edifícios e terrenos. Responsável tanto pela prevenção quanto pela correção de falhas (RUSSOMANO, 1995).

### **PCP – Planejamento e Controle da Produção**

“É a função da administração relacionada com o planejamento, direção e controle do suprimento de materiais e das atividades de processo em uma empresa” (BURBIDGE, 1981, p.21).

### **Unidade estratégica de negócios**

Unidade estratégica de negócio é um subsistema organizacional que orienta o negócio, leva-se em consideração um ambiente que consiste em consumidores, mercados e concorrentes, ou seja, a missão, as metas, as forma de competição e coordenação das atividades funcionais são realizadas neste subsistema. Neste nível as decisões levam em consideração as expectativas da organização, a dinâmica do consumidor e do mercado, as atividades dos concorrentes e os recursos da empresa (SLACK, 1997).

### **Vantagem competitiva**

“A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa

tem condições de criar para os seus compradores. Ela pode tomar a forma de preços inferiores aos da concorrência por benefícios equivalentes ou o fornecimento de benefícios únicos que mais do que compensam um preço prêmio.” (PORTER, 1989).

## **Vendas**

Departamento de linha cujo principal objetivo é vender; porém não menor é sua função de “sentir” o mercado, tanto a demanda como a oferta. Portanto é o departamento encarregado de atender os clientes da empresa, procurando saber o que eles desejam consumir e tentar obter da fábrica a produção de artigos na época e quantidades desejadas, a um custo que permita um preço de venda competitivo e num padrão de qualidade adequado (RUSSOMANO, 1995).

## **3.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

### **3.2.1 Delineamento da Pesquisa**

Para a investigação do problema de pesquisa a realização de um estudo de caso será conduzida, visto que, a finalidade do presente estudo é examinar acontecimentos contemporâneos em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados.

Schramm (1971) define o estudo de caso como estratégia de pesquisa. A essência de um estudo de caso é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados (SCHRAMM, 1971 apud YIN, 2001, p.31).

Para Creswell (1997) um estudo de caso é a exploração de um sistema limitado através de uma análise profunda dos dados em um tempo determinado e envolvendo múltiplas fontes de informação.

O presente estudo tem um caráter descritivo-explanatório, ou seja, traça uma

seqüência de eventos ao longo do tempo, descrevendo uma sub-cultura, bem como procura propor explicações concorrentes para o mesmo conjunto de eventos e indicar como essas explicações são aplicadas.

Yin (2001) propõe quatro testes para determinar a qualidade do projeto de pesquisa:

- Validade do construto: estabelece medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo (Id., p.56).
- Validade interna: estabelece uma relação causal, por meio da qual são mostradas certas condições que levem a outras condições (Id., p.56).
- Validade externa: estabelece o domínio ao qual as descobertas de um estudo podem ser generalizadas (Id., p.56).
- Confiabilidade: demonstra que as operações de um estudo, como os procedimentos de coleta de dados, podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados (Id., p.56).

Desta forma pretende-se conduzir o estudo de maneira que se possa atender a estes requisitos.

### 3.2.2 Fonte de dados

Segundo 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.

Além disso, é necessário para o trabalho de coleta de dados no estudo de caso o uso de:

- Várias fontes de evidência, ou seja, evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas (YIN, 2001, p.105).
- Um banco de dados para o estudo de caso. Isto é, a reunião formal

das evidências (Id., p.105).

- Um encadeamento de evidências, ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões que se chegou (Id., p.105).

Desta forma, a metodologia adotada para o desenvolvimento deste estudo prevê a coleta de dados secundários e primários.

#### Dados secundários

Compõem as fontes de dados secundários para este estudo: relatórios da organização, pesquisas e periódicos acadêmicos, livros especializados, jornais, revistas especializadas e finalmente a observação direta.

Os dados secundários têm sua utilização no auxílio à confecção dos instrumentos de coleta de dados primários, bem como, auxiliar nas conclusões por intermédio da triangulação destes dados com outros encontrados.

Quanto ao método de observação citado, pode-se salientar que se dirige para a descrição e compreensão do comportamento observado nas visitas a empresa, neste caso sem um procedimento formal. Visto que este método é menos eficiente para dar informações sobre as percepções, crenças, motivações e ações passadas outros métodos também são utilizados; justamente com o intuito de garantir a descrição verbal.

#### Dados primários

Os dados primários serão obtidos através de dois instrumentos de coleta de dados:

- Aplicação de questionários, a serem respondidos pelos dirigentes do nível estratégico e pelos gerentes das áreas funcionais da organização em estudo.



- Aplicação de entrevistas semi-estruturadas, a serem respondidas pelos dirigentes do nível estratégico e pelos gerentes das áreas funcionais da organização em estudo.

Quanto a utilização de questionários, Selltiz (1975) destaca algumas vantagens: (1) tende a ser menos dispendioso que a entrevista; (2) exige menos habilidade para a aplicação; (3) tem uma natureza impessoal; (4) promove uma confiança no anonimato; (5) não existe a pressão por uma resposta imediata.

Em contrapartida, nas entrevistas pode-se explorar melhor o entrevistado, promovendo uma maior flexibilidade tanto na condução do procedimento como na observação do comportamento do entrevistado. Portanto as entrevistas são recomendadas quando existe o envolvimento de assuntos complexos e que exigem uma maior liberdade de expressão SELLTIZ (1975).

Ainda é importante salientar que os questionários utilizados são aqueles com alternativas fixas, permitindo vários graus de aprovação ou desaprovação; e as entrevistas são semi-estruturadas onde algumas perguntas são pré-estabelecidas no sentido de nortear o processo.

A elaboração dos questionários e dos roteiros das entrevistas foi baseada na revisão teórico-empírica, bem como nos dados secundários previamente levantados. Os dados primários deverão identificar e descrever os padrões estratégicos da organização, tanto no nível de negócios quanto no nível funcional, mais especificamente no nível de produção.

### 3.2.3 Tratamento dos dados

Para o tratamento dos dados foram criadas categorias para os temas. A estratégia é seguir as proposições teóricas que levaram ao estudo.

O objetivo é analisar os dados do estudo construindo uma explicação sobre o caso. Segundo Yin (2001), “explicar” um fenômeno significa manipular um conjunto

de elos causais em relação a ele.

Desta forma criou-se um quadro de classificação, QUADRO 9, que resume as principais proposições do estudo em temas. Depois de coletados os dados realizou-se uma análise para identificação dos macro temas.

QUADRO 9 – CLASSIFICAÇÃO TEMÁTICA

| <b>TEMAS</b>                            |  |
|---|--|
| <b>Estratégias corporativas</b>         |  |
| ECPL – Estratégia como plano            | ECCUSTO – Estratégia de custo                      |
| ECPA – Estratégia como padrão           | ECDIF – Estratégia de diferenciação                |
| ECPO – Estratégia como posição          | ECENF – Estratégia de enfoque                      |
| ECPE – Estratégia como perspectiva      |  |
| ECPR – Estratégia como pretexto         |  |
| ECEM – Planejamento empreendedor        |  |
| ECAD – Planejamento adaptativo          |  |
| ECPL – Planejamento planejado           |  |
| ECAG – Lógica da agregação              |  |
| ECID – Lógica da individualização       |  |
| <b>Estratégias de negócios</b>          |  |
| ENDAT – Atratividade do negócio         | ENMIN – Integração mínima                          |
| ENEN – Entrada no setor                 | ENCOM – Integração complexa                        |
| ENVAL – Validade da diversificação      | ENESC – Integração dirigida pelo escopo            |
| ENAM – Integração ambiciosa             | ENMET – integração dirigida pela meta              |
| <b>Estratégias de produção</b>          |  |
| EPIN – Avaliação internamente neutra    | EPAE – Produção como apoio para a estratégia       |
| EPEN – Avaliação externamente neutra    | EPIE – Produção como implementadora da estratégia  |
| EPSI – Avaliação suporte interno        | EPIME – Produção como impulsionadora da estratégia |
| EPSE – Avaliação suporte externo        |  |
| <b>Conteúdo Estratégico</b>             |  |
| CEDP - Desenvolvimento de Produtos      | MERCOPO - Oportunidades do Mercado                 |
| CEM - Mercado                           | MERDIF - Dificuldades do Mercado                   |
| DESMS - <i>Market Share</i>             | MERDIFOP - Dificuldade de Operação                 |
| MERCAR - Características do Mercado     | MERSEG - Segmentação do Mercado                    |
| MERCONS - Características do Consumidor | MERTEN - Tendência de Mercado                      |
| MERCONV - Convergência de Mercado       |  |
| <b>Cadeia de valor</b>                  |  |
| CVOP - Operação da Infra Estrutura      |  |
| CVAT – Relacionamento entre atividades  |  |

FONTE: PRÓPRIO AUTOR.

Os dados secundários foram analisados tanto pela análise documental quanto

pela observação direta. A intenção era confirmação dos dados levantados pelos questionários e entrevistas através da triangulação. De acordo com Creswell (1997) em uma pesquisa qualitativa o pesquisador deve utilizar várias fontes diferentes de informação para garantir a validade dos construtos.

### 3.2.4 Empresa Participante

A seleção da organização e do setor industrial a serem analisados segue os seguintes critérios:

- A organização deve estar localizada no estado do Paraná, de forma a permitir a observação direta como instrumento de coleta de dados.
- A organização deve ser representativa no setor industrial escolhido.
- A organização deve possuir mais de uma unidade de negócio.
- A facilidade de acesso aos dirigentes estratégicos da organização e dos gerentes funcionais das áreas de interesse.

Em relação ao porte da organização, a escolha foi feita segundo a classificação do SEBRAE, de acordo com o QUADRO 10. A intenção foi selecionar uma organização que se enquadrasse como grande empresa no setor da indústria.

QUADRO 10 – CLASSIFICAÇÃO POR PORTE DA EMPRESA

| <b>PORTE</b>                    | <b>EMPREGADOS</b>  |
|---------------------------------|--|
| <b>Microempresa</b>             | No comércio e serviços até 09 empregados<br>Na indústria até 19 empregados           |
| <b>Empresa de Pequeno Porte</b> | No comércio e serviços de 10 a 49 empregados<br>Na indústria de 20 a 99 empregados   |
| <b>Empresa de Médio Porte</b>   | No comércio e serviços de 50 a 99 empregados<br>Na indústria de 100 a 499 empregados |
| <b>Empresa de Grande Porte</b>  | No comércio e serviços mais de 99 empregados<br>Na indústria mais de 499 empregados  |

FONTE: SEBRAE (2001).

A definição da empresa participante também levou em consideração o tempo de operação da empresa no setor bem como a regularidade de suas operações.

Uma vez que a organização escolhida tenha atendido aos critérios anteriormente estabelecidos à população da pesquisa foi definida.

Depois de selecionada a organização, encaminhou-se uma solicitação para a participação na pesquisa. A solicitação foi entregue pelo pesquisador à secretaria da empresa e foi redigida conforme Anexo 3.

Após a autorização para estudo, foram contatados os profissionais indicados pela organização para o fornecimento dos dados. A determinação da data para atendimento ao pesquisador foi estabelecida com os próprios indicados no decorrer da pesquisa. Também foram identificados pelo mestrando outros profissionais que pudessem fornecer as informações necessárias ao propósito deste estudo e, tendo sido convidados, aceitaram prontamente. As entrevistas tiveram a duração de 120 a 180 minutos, variando de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Durante as entrevistas também houve a possibilidade da observação direta dos métodos funcionais utilizados.

No decorrer da análise dos dados outras informações operacionais serão evidenciadas para o melhor entendimento da forma como os dados foram coletados.

### 3.2.5 Limitações da Pesquisa

É importante salientar que apesar do rigor científico empregado nessa pesquisa, a mesma é passível de algumas limitações. Estas limitações devem ser consideradas na análise dos resultados obtidos.

A primeira limitação se relaciona ao delineamento de pesquisa adotado, o estudo de caso, pois embora o mesmo tenha se mostrado adequado à análise da problemática apresentada e seus objetivos, o mesmo não permite que os resultados obtidos sejam generalizados para outras organizações que não aquela deste estudo.

A segunda limitação dessa pesquisa decorre da coleta de dados. Isto ocorre devido a dificuldades de comunicação, possível incompreensão por parte do informante do significado das perguntas de pesquisa, disposição do entrevistado, influência do entrevistado por pressões referentes a desempenho e atingimento de metas e retenção de dados relevantes à pesquisa. No entanto, os entrevistados responderam a todas as questões levantadas pelo pesquisador e, através da técnica de triangulação entre dados primários e secundários foi possível ainda compará-los, confirmando-os.

O acesso à documentação e o tempo de entrevista limitado, constituíram a terceira limitação deste estudo. Também é necessário destacar que houve a possibilidade do entrevistador ter induzido respostas a partir de palavras, questões ou seqüências de questões nas entrevistas. Também, pela triangulação de dados tentou-se minimizar este problema.

### 3.3 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A PESQUISA

O esquema de trabalho para obtenção e avaliação dos dados foi disposto de maneira a atender os objetivos específicos da pesquisa e o prazo estipulado.

Na primeira fase da pesquisa a intenção foi avaliar a estratégia organizacional da empresa no intuito de perceber quais são as lógicas norteadoras e qual é o estilo de planejamento estratégico da empresa. Para isso foram feitas entrevistas e questionários com o diretor de assuntos estratégicos da empresa em questão; as ferramentas de coleta de dados estão especificadas no anexo 2.

Na segunda fase da pesquisa foram feitas avaliações das duas principais correntes da vantagem competitiva: a análise da indústria proposta por Michael Porter e a visão baseada em recursos. Depois de levantado tal conjunto de dados, procurou-se enquadrar a unidade de negócio numa estratégia de gerenciamento proposta na base teórica. Para coleta dos dados foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, anexo 1,

e questionários, anexo 2, aplicados juntos aos gerentes do nível funcional e as gerentes das unidades de negócios. É importante ressaltar que tal análise foi feita por produto.

Neste estágio da pesquisa foi respondida a primeira pergunta da pesquisa: Qual a estratégia corporativa utilizada nesta organização no período em exame?

Na terceira fase da pesquisa uma análise das unidades de negócio foi feita. A idéia era avaliar a estratégia de negócio em termos de diversificação e competências essenciais. Desta forma percebeu-se qual era a lógica do negócio na indústria em questão e também avaliar qual é o nível de interação entre as unidades de negócios. Os procedimentos utilizados para esta etapa foram a utilização de entrevistas semi-estruturadas, anexo 1, e questionários, anexo 2, realizados juntos aos dirigentes do nível estratégico das unidades de negócios, como também através da observação não participativa através de visitas e leitura de documentos utilizados pela empresa.

Neste estágio da pesquisa foi respondida a segunda pergunta da pesquisa: Quais são as estratégias de negócios utilizadas nesta organização no período em exame?

Na quarta fase da pesquisa a intenção foi avaliar as estratégias de produção utilizadas pela organização. Com esta avaliação enquadrou-se o sistema produtivo utilizado para obtenção de vantagem competitiva na indústria. Para realização deste foram utilizados questionários aplicados aos gerentes de produção das unidades de negócios e também entrevistas informais com os encarregados da produção. Várias visitas às fábricas também foram agendadas e executadas, de modo a avaliar o funcionamento dos sistemas produtivos empregados. Também foram feitas análises dos sistemas de informação utilizados na função produção bem como uma análise do método de trabalho utilizado.

Neste estágio da pesquisa foi respondida a terceira pergunta da pesquisa: Quais são as estratégias de produção utilizadas nesta organização no período em exame?

Na quinta fase da pesquisa avaliaram-se as características dos produtos e do

mercado, de modo a evidenciar o poder de atratividade do setor e a força da unidade de negócio. Para isto entrevistas semi-estruturadas foram feitas junto aos diretores, gerentes comerciais das unidades de negócios e ainda com representantes. Também foram feitas entrevistas com os gerentes de qualidade e atendimento ao consumidor.

Neste estágio da pesquisa, com dados referentes ao processo produtivo e dados referentes ao mercado, produto e desempenho da organização, foi respondida a quarta pergunta da pesquisa: Existe um alinhamento entre as estratégias de negócios e as estratégias de produção no período em exame?

Na sexta fase da pesquisa realizou-se uma avaliação das atividades que a empresa executa. O referencial teórico utilizado foi a cadeia de valores de Michael Porter e através de entrevistas semi-estruturadas com os profissionais das áreas funcionais da organização procurou-se diagnosticar fatores para obtenção da vantagem competitiva.

Através do levantamento dos dados de todas as fases anteriores foi possível avaliar quais são os fatores facilitadores e dificultadores para o alinhamento das estratégias de negócios e as estratégias de produção na busca da vantagem competitiva e por consequência foi possível responder a última pergunta da pesquisa: Quais são os fatores facilitadores e dificultadores para o alinhamento das estratégias de negócios e de produção?

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A EMPRESA PESQUISADA

A primeira consideração a ser feita diz respeito à empresa escolhida para a pesquisa. A metalúrgica “X”, designada com esse nome para mantê-la anônima, está localizada em Ponta Grossa no estado do Paraná e conta, em 2004, com mais de 500 funcionários.

A empresa foi criada em 1938 para consertos de máquinas e serviços de torno. Uma década depois já dispunha de 40 funcionários e duas unidades de negócios. A primeira unidade de negócios, unidade de negócios 1, está relacionada à produção de implementos rodoviários;<sup>18</sup> e a segunda unidade de negócios, unidade de negócios 2, a fabricação de máquinas industriais.

As suas instalações compreendem, em 2004, três fábricas em funcionamento e uma quarta fábrica em construção com mais de 25.000 metros quadrados de área construída e 400.000 metros quadrados de área urbana. Além disto a empresa também conta com lojas para peças de reposição e ferragem em geral.

A empresa pratica atividades de exportação, para máquinas industriais, desde 1967 e atende clientes na Colômbia, Paraguai, México, Honduras, Panamá, Costa Rica, Nicarágua, Guatemala, Argentina, Uruguai, Bolívia, Peru, Chile, Colômbia, Venezuela, Equador, Suriname, Trinidad, África do Sul, Moçambique, Namíbia e Suíça além de todo território brasileiro, somando mais de 4.000 projetos.

Para a unidade de negócios de implementos rodoviários a empresa conta com

---

<sup>18</sup> Implemento rodoviário deve ser entendido como equipamento utilizado para o transporte rodoviário, englobando carrocerias, reboques, semi-reboques para o transporte de cargas secas, líquidas, indivisíveis e frigorificadas.



representantes em 10 estados brasileiros, de acordo com o QUADRO 11, e exporta para 3 países sul americanos; Paraguai, Uruguai e Argentina além de alguns países da África.

QUADRO 11 – RELAÇÃO DE REPRESENTANTES DE IMPLEMENTOS RODOVIÁRIOS

| <b>ESTADO</b>      | <b>N. REPRESENTANTES</b> |
|--------------------|--------------------------|
| Goiás              | 1                        |
| Mato Grosso        | 1                        |
| Mato Grosso do Sul | 2                        |
| Minas Gerais       | 2                        |
| Rio de Janeiro     | 1                        |
| Rio Grande do Sul  | 2                        |
| Santa Catarina     | 3                        |
| São Paulo          | 1                        |
| Pará               | 2                        |
| Paraná             | 6                        |

FONTE: PRÓPRIO AUTOR

Já para a unidade de negócios de máquinas industriais a empresa conta com representantes em 7 estados brasileiros, 1 representante na Guatemala e 1 representante no Peru, de acordo com o QUADRO 12.

QUADRO 12 – RELAÇÃO DE REPRESENTANTES DE MÁQUINAS INDUSTRIAIS

| <b>ESTADO</b>     | <b>N. REPRESENTANTES</b> |
|-------------------|--------------------------|
| Amazonas          | 1                        |
| Mato Grosso       | 3                        |
| Rio Grande do Sul | 1                        |
| Rondônia          | 3                        |
| São Paulo         | 1                        |
| Pará              | 5                        |
| Paraná            | 1                        |
| Peru              | 1                        |
| Guatemala         | 1                        |

FONTE: PRÓPRIO AUTOR

A empresa possui uma estrutura hierárquica disposta por uma diretoria, formada pelos sócios-proprietários, e departamentos funcionais responsáveis pelas áreas de recursos humanos, finanças, marketing/vendas, produção e projetos. A estrutura será melhor discutida no decorrer do tratamento dos dados.

#### 4.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A estratégia organizacional é formulada na busca de uma vantagem superior no mercado. Na visão de Michael Porter, esta vantagem se origina da diferenciação ou de uma posição de redução de custos. Tendo em vista que os estilos de gerenciamento estão inseridos em um campo guiado por modismos sempre na busca de fáceis explicações e soluções é necessário um cuidado especial na avaliação destas estratégias.

A efetividade organizacional é o ponto chave da formulação das estratégias. As organizações buscam tanto um reconhecimento mercadológico quanto uma boa efetividade operacional. Portanto os recursos que a empresa possui em detrimento as

pressões ambientais podem criar o diferencial necessário para o sucesso.

É neste contexto que a primeira etapa da pesquisa foi realizada. A primeira entrevista foi agendada e executada com duração de 180 minutos. Esta entrevista consistiu em uma conversa com o diretor da unidade de negócios 1 sobre assuntos gerais da empresa (políticas de trabalho, aquecimento do mercado, tendências, etc.) e uma visita à fábrica de implementos rodoviários. Depois da visita, um questionário foi entregue ao mesmo diretor citado, que foi prontamente respondido.

Depois de analisados os dados, uma nova entrevista foi agendada de forma a garantir a consistência dos dados.

Desta forma os seguintes resultados foram obtidos:

A organização em questão atua neste mercado há 66 anos e há mais de 54 anos com a finalidade de hoje.

Em um primeiro contato com os dirigentes, o mercado foi avaliado como acima da competitividade razoável, ou seja, para estes o mercado em questão possui uma concorrência agressiva. Outro fato importante é a percepção dos dirigentes sobre a situação política, econômica e social atual. Para estes estamos em um período de transformação. A expectativa é que a situação atual veio para ficar e a tendência é de melhora gradativa.

A partir destas primeiras inferências algumas conclusões a respeito da maneira como as estratégias são vistas pelos dirigentes da organização foram formuladas. Percebeu-se que as estratégias são vistas como algo que vem sendo realizado ao longo do tempo. Para Mintzberg (1987) este modo de avaliação da estratégia significa que a organização a avalia como um padrão. Desta maneira a estratégia é vista como algo realizada no passado e que ciclicamente vem se realizando.

No aspecto da formulação das estratégias percebeu-se uma preocupação muito grande em localizar um determinado produto no mercado. Isto revela uma manobra de posicionamento, em que a estratégia atua como mediadora de forças entre

a organização e o ambiente.

No estilo de planejamento uma análise para o compartilhamento das percepções dos riscos pertinentes às decisões estratégicas é feita entre todos os membros da organização. Neste contexto, o planejamento estratégico não se caracteriza por um constante busca de novas oportunidades, porém, por vezes o modo de se estabelecer a estratégia foi caracterizado como em direção a incerteza.

Este ponto fica bastante claro nas decisões referentes ao lançamento de um novo produto no mercado. Percebeu-se, durante as entrevistas, que o mercado em questão é muito tradicional. O lançamento de um novo produto só é bem recebido depois de comprovado a durabilidade e os benefícios deste produto sobre o anterior.

Em relação ao poder ficou claro que existe uma distribuição entre os gerentes funcionais. Da mesma forma que a avaliação dos riscos é compartilhado também é o poder. As próprias estratégias da organização refletem esta divisão. Durante as entrevistas com os gerentes de produção e de marketing percebeu-se esta autonomia de decisão. Como exemplo pode-se citar que não existe uma aprovação da diretoria, até certo limite, para a fabricação de produtos para estoque, isto revela uma tomada de decisão estratégica apenas no nível funcional.

Nas questões referentes à formulação da estratégia uma grande ênfase foi dada à questão da resolução de problemas. As estratégias são formuladas de modo a serem pró-ativas na solução de problemas. Em geral estas são incrementais onde as regras são definidas pelo líder da organização.

As decisões, ainda neste contexto, são revistas sistematicamente na busca de possíveis falhas e para avaliação do custo-benefício das proposições. Esta avaliação, segundo o dirigente da organização, é feita através de um procedimento formal com base em cálculos. Também é válido destacar que existe uma integração entre as decisões tomadas e as estratégias estabelecidas.

Portanto, em relação ao estilo de planejamento, fica claro que a organização possui um perfil de planejamento formal, com um plano explícito para a integração das

estratégias. Porém, também é necessário destacar que a organização possui alguns indícios de planejamento empreendedor, principalmente nas questões relativas a novos produtos lançados no mercado ou ainda em investimentos nas áreas de produção. Outro ponto que merece destaque é relativo aos processos adaptativos no planejamento; esta questão remete principalmente a divisão do poder entre os gerentes funcionais e as decisões incrementais, onde a solução imediata de problemas e pequenos desvios na estratégia geral são tolerados.

No que concerne à lógica norteadora da organização percebe-se uma somatória de idéias. A primeira questão observada é que existe uma grande variabilidade nos produtos requisitados pelos consumidores, porém existe uma tendência redução do impacto desta variabilidade nas operações internas e um incentivo à padronização destes produtos para a produção e distribuição em massa. Isto reflete, segundo Lampel e Mintzberg (1996), uma lógica de agregação, onde existem dois grupos bem distintos. Compradores segmentados de um lado e vendedores e representantes do outro.

Todavia, segundo dados da entrevista com o dirigente da organização, existe uma diferenciação do produto e das transações visando à satisfação do cliente; e em decorrência deste fator o processo de produção acaba sofrendo modificações para se adequar aos produtos diferenciados.

Portanto, a organização segue lógicas norteadoras opostas. Existe uma tendência à economia de escala com a padronização dos produtos e serviços, como também, existe uma tendência a um tratamento diferenciado ao cliente, incluindo alterações no produto para garantir a sua satisfação.

Um exemplo prático desta concatenação de lógicas pode ser observada em uma visita a fábrica de implementos rodoviários. Existe uma linha de produção em

série para produção em massa do produto principal<sup>19</sup> da empresa, em contrapartida existe uma linha de pintura e montagem final para a personalização do produto de acordo com a vontade do cliente.

Em uma análise das estratégias genéricas propostas por Porter (1989) percebe-se este agrupamento de lógicas. Segundo o dirigente da organização a empresa pratica a diminuição dos custos para enfrentar a concorrência e para aumentar o retorno, porém, ao mesmo tempo, a empresa procura diferenciar o produto para enfrentar esta mesma concorrência e para aumentar o retorno. Desta forma a estratégia da empresa pode ser vista, simultaneamente, como de custo e diferenciação com atendimento a grupos de compradores distintos e com linhas de produto específicas a determinados segmentos do mercado.

### 4.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE VANTAGEM COMPETITIVA

A partir deste momento as análises dos resultados da pesquisa são feitas com base em duas unidades de negócio distintas. A intenção é proporcionar informações suficientes para que o leitor possa comparar o esquema estratégico de duas unidades de negócio com propósitos diferenciados em uma mesma organização.

#### 4.3.1 Unidade de negócios 1

No que se refere à formulação de estratégias da unidade de negócios 1 é necessário destacar alguns pontos importantes. As questões levantadas para a obtenção de informações sobre as características do negócio e avaliação da vantagem competitiva no mercado foram feitas por produto, de acordo com o QUADRO 13 e

---

<sup>19</sup> É importante salientar que o produto principal da empresa reflete aproximadamente 90% da produção em questão, porém existem outros produtos sob encomenda e com processo de produção diferenciado. O intuito é avaliar as estratégias de acordo com o produto principal.

separadas da seguinte forma:

QUADRO 13 – RELAÇÃO DE PRODUTOS PESQUISADOS

| PRODUTO           | DESCRIÇÃO   |
|-------------------|---|
| SR-BITREM         | Implemento rodoviário composto por dois semi-reboques utilizado para o transporte de até 38 toneladas de carga. Geralmente utilizados para transporte de grãos, adubos, fertilizantes, etc. Na entressafra também é utilizado para o transporte de cargas secas.  |
| BASCULANTE        | Implemento rodoviário composto por uma caixa de carga metálica para o transporte de até 28 toneladas de carga. Geralmente utilizados para transporte de areia, brita, calcário, terra, cal e outros produtos a granel com descarga por escoamento livre, através de basculamento da caixa de carga em até 45 graus. |
| REBOQUE FLORESTAL | Implemento rodoviário utilizado para o transporte de toras. Geralmente feito sob encomenda, onde são avaliadas as características do terreno e da madeira onde o implemento irá trabalhar.  |

FONTE: PRÓPRIO AUTOR

Desta forma pode-se analisar os modelos propostos de forma a evidenciar como a organização reage às forças que atuam sobre ela, tanto em relação ao ambiente externo como interno.

O segundo ponto que merece um destaque é a questão do gerenciamento das estratégias em relação aos produtos. Na entrevista realizada com o gerente de marketing pode-se perceber que as estratégias são formuladas através de padrões detectados no mercado e que são estes padrões que propiciam e determinam futuras

mudanças na estratégia. Porém, em contrapartida, não existe um setor ou uma pessoa responsável pelo monitoramento do ambiente em busca destas discontinuidades. Depois de indagado sobre esta questão, o entrevistado avaliou que o conhecimento do negócio é o fator chave para o sucesso, avaliou também que números e relatórios fatalmente não revelam toda a verdade, pois apesar de os compradores sugerirem algumas mudanças estes são tradicionais e dificilmente aceitam inovações prontamente.

As avaliações seguintes demonstram esta visão e se referem ao tratamento estratégico relacionado a um produto específico, tanto em relação ao ambiente externo quanto interno.

#### 4.4.1.1 Produto 1 - SR-BITREM

O semi-reboque bitrem é o produto principal desta unidade de negócios. Ele representa cerca de 90% das vendas realizadas e é o referencial utilizado para a implementação de outras estratégias, tanto de vendas quanto de produção.

Neste sentido os dados foram coletados e tabulados de modo representar qual a intensidade das forças que dirigem a concorrência na indústria e também avaliar quais os recursos internos são representativos para ganho de vantagem competitiva.

A coleta de dados foi realizada com dois gerentes da organização e também com dois representantes de implementos rodoviários. Desta forma obteve-se os seguintes resultados:

A concorrência é intensa e também agressiva de um modo geral. Nas quatro entrevistas realizadas para este produto obteve-se um resultado de concorrência de preços e de garantia com ações que devem ser consideradas agressivas nestes dois pontos.

Também é necessário destacar que em relação às batalhas de publicidade e propaganda, aos novos produtos introduzidos pelos concorrentes, ao aumento de



preços de serviços prestados aos clientes pela concorrência não existe uma grande preocupação. A gerência avalia estas questões como concorrência normal de mercado, o que reflete uma maior preocupação com o custo do equipamento e menor preocupação com o aspecto da marca e do pós-venda.

Em relação aos compradores percebeu-se uma forte exigência em praticamente todos os aspectos. Os compradores, de modo geral, estão exigindo menores preços o que reflete a preocupação da organização quanto à redução de custo dos equipamentos. As exigências em relação à prestação de mais serviços e maior garantia também são agressivas. Tem-se, desta forma, uma antítese entre as exigências dos compradores e as atitudes da fábrica; a prestação de serviços ainda tem uma representatividade muito pequena e não é preocupação prioritária para a empresa. Outra questão importante em relação aos compradores é a comparação de preços aberta entre a concorrência para tentativa de redução de preços.

No que concerne ao poder de negociação com os fornecedores percebeu-se claramente que existe uma batalha para angariar fatias do mercado. Os fornecedores estão aumentando a qualidade de seus produtos, melhorando a qualidade de seus serviços, porém em contrapartida estão aumentando o preço. A explicação para o aumento de preços, segundo o entrevistado, é em virtude de um aumento no preço do aço; matéria prima utilizada para a confecção da maioria dos produtos vendidos à empresa.

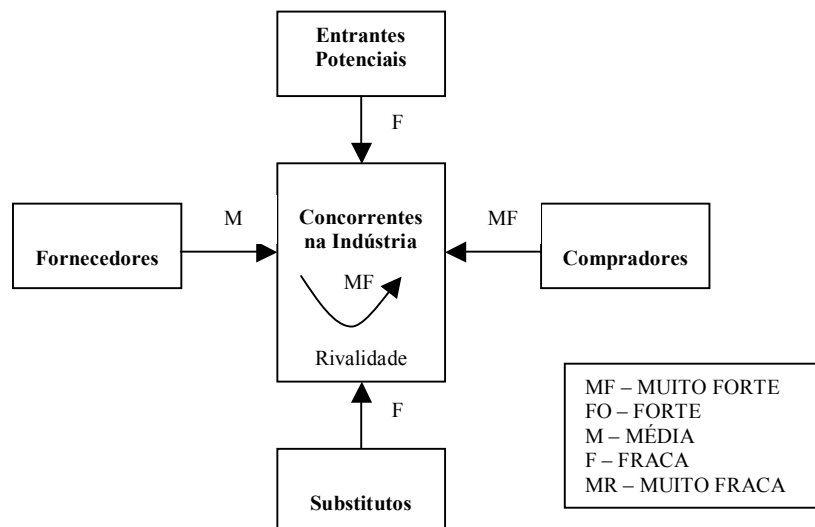
Outras duas questões importantes são os produtos ou serviços substitutos aos atuais prestados pela empresa e aos novos entrantes na indústria. Em relação a produtos ou serviços substitutos ficou claro que a influência é pequena. Produtos substitutos existem, porém não conseguem contemplar a totalidade de recursos que o implemento rodoviário consegue. Um exemplo muito claro desta relação é o transporte ferroviário. Ele atua como substituto ao semi-reboque, entretanto não tem a flexibilidade desta ferramenta. Uma questão muito importante em relação a este mercado é a preferência pelo atendimento ponto-a-ponto, que significa buscar a

mercadoria em um determinado local e entregá-lo em outro sem transportes intermediários, o que é inviável para a modalidade ferroviária.

Em relação aos novos entrantes também se pode avaliar como de pequena influência. A primeira inferência em relação aos novos entrantes são as barreiras de entrada. Para conseguir se estabelecer neste mercado os novos entrantes tem que investir um capital muito significativo para conseguir competir em escala e diminuir o custo.

A FIGURA 18 demonstra a intensidade deste relacionamento.

FIGURA 18 – ESCALA DE FORÇAS PARA O SR-BITREM



FONTE: PRÓPRIO AUTOR

Em contrapartida têm-se as questões referentes ao ambiente interno à empresa. Segundo o gerente de produção da unidade de negócio existem dois recursos em fase de projeto que diferenciam a organização da concorrência. O primeiro se refere às questões de processos de produção. O projeto em desenvolvimento prevê a criação de uma linha automatizada de pintura de chassi. A intenção é aumentar a velocidade de produção, bem como aprimorar a qualidade e a uniformidade dos

implementos. O segundo recurso se refere ao desenvolvimento de novas tecnologias que são incorporadas ao produto; como exemplo pode-se citar a suspensão pneumática, freio a disco, comando de freio eletrônico, automação da carreta incorporando monitoramento de carga, monitoramento do alinhamento dos eixos e rastreabilidade e finalmente aumentar a capacidade de carga incorporando elementos mais leves como matéria prima.

É importante salientar que os recursos citados são de difícil imitação, pois além de um investimento pesado é necessário um corpo técnico para desenvolvimento da tecnologia. No que se refere à durabilidade do recurso pode-se avaliar que seu valor só é perdido no momento em que se torna padrão, isto é, no momento a indústria em geral adota o processo como padrão ele perde sua vantagem competitiva.

Na avaliação dos principais beneficiários destes recursos percebe-se que de um lado está a fábrica, no sentido de aproveitar melhor a mão de obra e os recursos materiais que estão em processo (tinta, granalha, solventes, etc.) e de outro lado estão os compradores no sentido de uma qualidade de produto superior. Um exemplo da vantagem que este recurso proporciona está evidenciado em um laudo do controle de qualidade a respeito de um implemento em que não foi utilizado o recurso:

“...temos uma carreta fazendo revisão, e está trincando no perfil lateral, juntando-se o problemas ainda temos carreta e bitrens com ferrugem prematura..., compensados com muitos defeitos,..., carretas seladas e problemas nos tombadores.” (COMUNICAÇÃO INTERNA, 03/08/2004).

Com relação à possibilidade de substituição do recurso utilizado, de uma forma geral, é necessário um estudo de viabilidade econômica. Novamente citando-se o exemplo da linha de pintura automatizada fica complicado um tratamento diferenciado (tratamento químico, por exemplo) devido às dimensões do equipamento.

#### 4.4.1.2 Produto 2- BASCULANTE

O semi-reboque basculante e o basculante sob chassi são produtos com

menor representatividade nesta unidade de negócios. Eles representam cerca de 3% das vendas realizadas, porém tem uma estratégia diferenciada de vendas. Neste intuito foram coletados e tabulados os dados de modo a evidenciar quais são as diferenças estratégicas relevantes entre os produtos em questão para evidenciar o ganho de vantagem competitiva.

A coleta de dados seguiu os moldes do produto anterior e foi realizada com os mesmos indivíduos. Desta forma obteve-se os seguintes resultados:

A concorrência é existente e avaliada como normal de mercado, nas quatro entrevistas realizadas para este produto obteve-se um resultado de concorrência de preços, garantia, serviços e publicidade como normais.

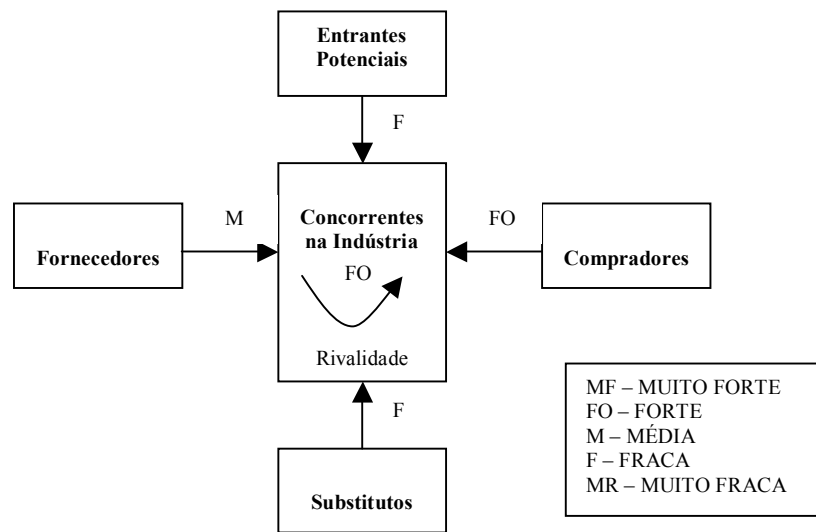
Em relação aos compradores também se percebeu que as exigências são normais. Os compradores, de modo geral, exigem menores preços, porém em menor escala devido a grande variedade de produtos e a um poder menor da concorrência. Tem-se, desta forma, uma grande variedade de produtos, segmentos de mercado diferenciados para os produtos e preços estipulados de acordo com a característica do implemento. É importante salientar que a organização pratica uma estratégia diferenciada neste caso. Existem certos basculantes com maior aceitação no mercado e para os quais a empresa mantém um estoque para pronta entrega. Desta forma a organização cria uma vantagem sobre a concorrência, visto que os compradores geralmente têm pressa no recebimento dos produtos.

No que concerne ao poder de negociação com os fornecedores tem-se a mesma situação do semi-reboque bitrem. Vale destacar que a maioria dos fornecedores são os mesmos já que a base do implemento não muda.

O mesmo vale para os produtos ou serviços substitutos aos atuais prestados pela empresa e aos novos entrantes na indústria. Existem produtos substitutos e existem novos entrantes, porém em escala muito menor já que a dificuldade de produção de implementos diferenciados é muito maior.

A FIGURA 19 demonstra a intensidade deste relacionamento.

FIGURA 19 – ESCALA DE FORÇAS PARA O BASCULANTE



FONTE: PRÓPRIO AUTOR

Em contrapartida têm-se as questões referentes ao ambiente interno à empresa. Segundo o gerente de produção o recurso que a organização possui e que diferencia da concorrência é a flexibilidade de projeto.

Neste sentido existe um departamento técnico que facilita a implementação de produtos sob medida. Esse diferencial é importante para este produto devido à segmentação de mercado. Cada comprador tem uma aplicação específica para o implemento e necessita de características diferenciadas.

Portanto o principal beneficiário é o próprio cliente, visto que as suas necessidades são plenamente atendidas.

Com relação à possibilidade de substituição do recurso utilizado é necessária, primeiramente, a criação de um corpo técnico capaz de desenvolver projetos rapidamente e em segunda instância angariar fatias de mercado.

#### 4.4.1.3 Produto 3- REBOQUE FLORESTAL

O reboque florestal é um produto que representa cerca de 7% das vendas realizadas. Pode-se avaliar este produto com o de maior diferenciação de projeto e de tratamento com o cliente.

Novamente a coleta de dados seguiu os mesmos moldes dos produtos anteriores e foi realizada com os mesmos indivíduos. Desta forma obteve-se os seguintes resultados:

A concorrência é existente e também é avaliada, de modo geral, como normal de mercado, nas quatro entrevistas realizadas para este produto obteve-se um resultado de concorrência, garantia, serviços e publicidade como normais. Entretanto obteve-se como de pequeno grau a concorrência de preços. Isso se explica devido a grande diferenciação que existe para este tipo de produto. Os compradores não estão preocupados somente com o preço do implemento, mas sim com a sua utilidade de carga.

Para este tipo de implemento rodoviário é necessária uma avaliação do terreno em que o implemento irá trafegar e do tipo de carga que o implemento terá que suportar. O resultado desta avaliação é um implemento totalmente sob medida, desde a suspensão até a caixa de carga existindo assim uma adequação as necessidades do cliente.

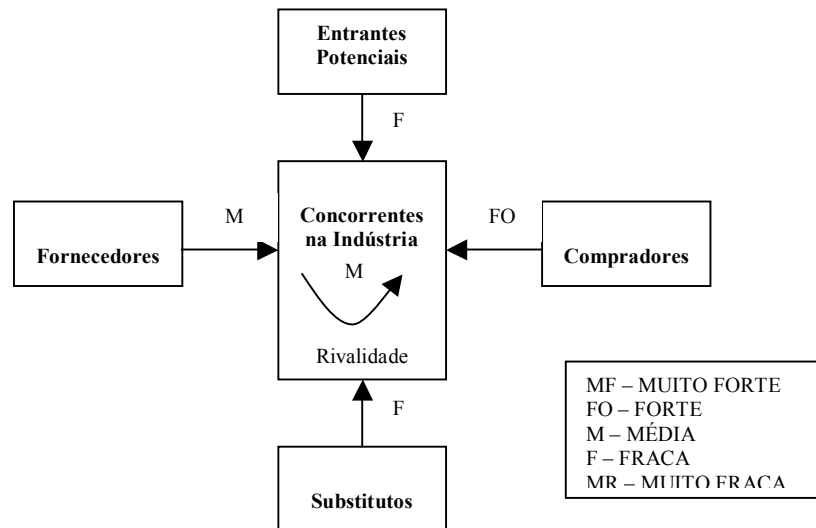
Desta forma as exigências dos compradores passam a serem pequenas comparativamente as de outros implementos. Os compradores, de modo geral, exigem apenas preços condizentes com a realidade de mercado. Em entrevista com o gerente de marketing percebeu-se que os compradores se preocupam muito mais com a confiabilidade do produto.

No que concerne ao poder de negociação com os fornecedores tem-se a mesma situação dos outros produtos.

Para os produtos ou serviços substitutos aos atuais prestados pela empresa e aos novos entrantes na indústria vale o mesmo destaque dado ao produto “basculante” visto que a dificuldade de produção de implementos diferenciados é muito maior.

A FIGURA 20 demonstra a intensidade deste relacionamento.

FIGURA 20 – ESCALA DE FORÇAS PARA O REBOQUE FLORESTAL



FONTE: PRÓPRIO AUTOR

No que se refere às questões referentes ao ambiente interno à empresa pode-se destacar, neste caso, a autonomia de decisão a nível gerencial para fabricação dos produtos.

Como existe um diferencial grande para estes implementos é necessário um acompanhamento do processo de produção mais rígido e em contrapartida a necessidade de tomadas de decisão rápidas.

Em relação aos beneficiários, tem-se o próprio cliente, visto que as suas necessidades são plenamente atendidas também a organização, visto que, a marca neste caso é destacada.

Quanto à possibilidade de substituição do recurso utilizado tem-se a mesma justificativa do produto “basculante”. É necessária, primeiramente, a criação de um corpo técnico capaz de desenvolver projetos rapidamente e em segunda instância angariar fatias de mercado.

#### 4.3.2 Unidade de negócios 2

No que se refere à formulação de estratégias da unidade de negócios 2 é necessário destacar que as questões levantadas para a obtenção de informações sobre as características do negócio e avaliação da vantagem competitiva no mercado foram feitas avaliando-se os produtos de maneira geral e não em separado. Isto foi necessário devido a uma gama muito grande de produtos feitos por esta unidade e em pequenas quantidades. Existe uma orientação de vendas diferenciada a cada comprador e executada por projetos.

O procedimento metodológico utilizado foi o mesmo da unidade de negócios 1, de forma a evidenciar como a organização reage às forças que atuam sobre ela, tanto em relação ao ambiente externo como interno.

No que se refere ao gerenciamento das estratégias em relação aos produtos, na entrevista realizada com o gerente de negócios, pode-se perceber que as estratégias são formuladas de acordo com a demanda de mercado. Existe um monitoramento do ambiente em busca das tendências de mercado. Este monitoramento procura indicar quais produtos estão com as vendas em alta e quais são as chances de futuras melhorias no mercado.

A gama de produtos pode ser evidenciada na produção de máquinas para serrarias. A linha de produtos, segundo o QUADRO 14, contempla os seguintes produtos:



QUADRO 14 – PRODUTOS DA UNIDADE DE NEGÓCIOS 2

| <b>GRUPOS DE PRODUTOS</b> | <b>TIPOS DE PRODUTOS</b>  |
|---------------------------|---|
| AFIAÇÃO                   | Laminador de lâminas, soldador manual de lâminas, afiadeira e retífica, recalador de lâminas, igualizador de lâminas, etc.          |
| COMPLEMENTOS              | Forno incinerador, macaco virador de toras, gradeador, painel de controle de bitola, picador para refugos de madeira, etc.          |
| GUINCHOS                  | Arrastador, reversor de avanço, guincho arrastador de vagões, reversor de avançamento, etc.   |
| MECANIZAÇÃO               | Alimentador transversal de toras, transportador de toras, transportador longitudinal de toras, mesa circular de classificação, etc. |
| PLAINAS                   | Plaina moldureira multiface.  |
| PORTA-TORAS               | Carro porta-toras eco, carro porta-toras micro, carro porta-toras mini, etc.  |
| SERRA CIRCULAR            | Mesa de braços autocentrantes, alinhadeira, multilâminas, canteadeira, destopadeira, etc.   |
| SERRA FITAS               | Serra fita geminada, serra fita múltipla, resserra horizontal, serra fita tandem, etc.  |
| TANQUES                   | Tanques imunizador por imersão, tanque imunizador por corrente, tanque imunizador rotativo, etc.                                    |

FONTE: PRÓPRIO AUTOR.

A coleta de dados seguiu os mesmos parâmetros da unidade de negócios anterior, porém foi realizada com o gerente de negócios da unidade em questão. Desta forma obteve-se os seguintes resultados:

A concorrência é existente, porém, na entrevista realizada para esta unidade

de negócios, obteve-se um resultado variado para cada proposição feita. A concorrência de preços foi avaliada como agressiva; apesar de uma estratégia de diferenciação os compradores exigem menores preços, inclusive colocando a empresa contra a concorrência. Segundo o dirigente desta unidade de negócios quanto maior o mercado maior a exigência de preços e maior a concorrência; principalmente para produtos padronizados.

Em relação à batalha de publicidade e propaganda ficou constatado que é feita em pequeno grau; a venda é realizada através de representantes, geralmente para uma pequena gama de clientes.

No que concerne a novos produtos introduzidos pela concorrência e a novos serviços prestados percebeu-se uma atitude normal; estas atitudes existem, porém é um processo lento e que não interfere na estratégia da empresa em curto prazo.

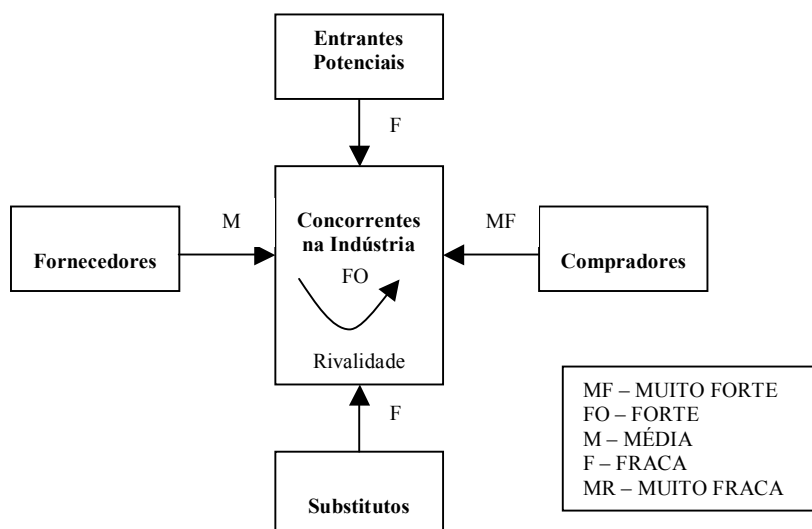
Para as questões de garantia percebe-se que a concorrência e os compradores não estão preocupados; os problemas para estes produtos são analisados caso a caso e se existem problemas estes são solucionados mesmo depois do tempo de garantia estipulado.

No que concerne ao poder de negociação com os fornecedores tem-se uma situação normal de mercado. Os fornecedores estão aumentando o preço, em consequência do aumento de preço da matéria prima, entretanto geralmente mantém a qualidade de seus produtos e serviços e fornecem em quantidades e tempo estipulados.

Para os produtos ou serviços substitutos aos atuais prestados pela empresa e aos novos entrantes na indústria pode-se avaliar que existem, porém em escala normal, isto ocorre devido à dificuldade de projeto e produção de máquinas sob medida.

A FIGURA 21 demonstra a intensidade deste relacionamento.

FIGURA 21 – ESCALA DE FORÇAS PARA AS MÁQUINAS INDUSTRIAIS



FONTE: PRÓPRIO AUTOR

Em contrapartida têm-se as questões referentes ao ambiente interno à empresa. Em entrevista com o gerente de produção pode-se perceber que os recursos mais valorizados são a flexibilidade de projeto e o conhecimento adquirido das pessoas que trabalham nesta unidade de negócios.

Neste sentido tem-se um departamento técnico que facilita a implementação de produtos sob medida e pessoas capacitadas que implementam os projetos de forma rápida e eficiente.

Durante a entrevista percebeu-se claramente que os compradores em questão necessitam de respostas rápidas e diferenciadas para a solução de seus problemas; nesse sentido a organização investe em desenvolvimento de novas tecnologias e de pessoal para poder competir no mercado.

Este recurso foi avaliado como de difícil substituição, visto que, a criação de um corpo técnico eficaz e o investimento em tecnologia de desenvolvimento é algo

dispendioso para a organização.

#### 4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

##### 4.4.1 Unidade de negócios 1

As primeiras considerações feitas a respeito da unidade de negócios 1 diz respeito a lógica deste negócio na indústria. A intenção foi avaliar qual é a estratégia da unidade de negócio em questão e posteriormente tentar enquadrar a estratégia utilizada numa estratégia genérica para unidades de negócios propostas por Wright, Kroll e Parnell (2000).

Durante a entrevista realizada com o diretor da unidade de negócios ficou claro que a empresa busca uma diminuição de custos em todas as suas unidades de negócios, a intenção é aumentar a margem de lucro sem afetar a qualidade do produto. Segundo o entrevistado, existem na empresa pessoas responsáveis pela constante pesquisa de novos fornecedores, processos, ferramentas e produtos, analisando as vantagens e desvantagens de uma possível mudança.

Neste aspecto percebe-se que a ênfase da unidade de negócios 1 é a de prezar a qualidade do produto porém em contrapartida reduzir o máximo possível os custos de processo e produto. Vale destacar que a determinação de preços para os produtos é realizada de acordo com o custo da matéria prima e acrescida de uma margem de lucro aceitável para o negócio. Segundo o entrevistado a empresa não realiza nenhum tipo de manobra para vencer a concorrência, como estratégias de “*dumping*”.

Em uma análise um pouco mais apurada sobre o quesito satisfação do cliente percebeu-se que este também é um ponto de grande importância. Como um exemplo pode-se citar a existência de um serviço de atendimento ao consumidor “SAC” que é responsável por coletar informações e levar ao conhecimento dos setores de engenharia e comercial os problemas que precisam ser resolvidos.

Outra questão que é importante salientar também diz respeito à satisfação do cliente e está centrada nas características das reclamações, sugestões e encomendas feitas pelos mesmos. Existem fatores como “problemas no produto” e que precisam ser solucionados, fatores que são melhorias nos produtos e que podem ser incorporadas e fatores que são requisitados pelos compradores e feitos sob encomenda. As decisões nestes casos são feitas em reuniões com os departamentos responsáveis pela implementação, custo e projeto e, se aprovadas, são levadas à diretoria para avaliação da data para entrar em vigor. Desta forma é necessário mencionar que além das características de baixar os custos ao máximo e manter a qualidade do produto pode-se somar a característica de diferenciação ao cliente.

Neste sentido também vale mencionar que existem representantes em todo o Brasil que captam informações relevantes ao desenvolvimento de novas tecnologias e produtos e que repassam as informações para a fábrica, em um esforço para atualizar e melhorar tanto produto quanto atendimento ao consumidor.

No que se refere à cobertura de mercado pode-se avaliar como muito abrangente. A fábrica de implementos rodoviários, em 2004, produz para toda a América do Sul e alguns países da África, atendendo praticamente todos os segmentos de mercado, visto que a produção de equipamentos rodoviários pode ter um caráter de total diferenciação.

Em uma avaliação das características dos produtos e serviços em relação à concorrência, segundo o dirigente da unidade de negócios, a empresa tem, em 2004, um dos melhores produtos a venda no mercado. A fundamentação para tal afirmação está no próprio relato dos clientes e nas características técnicas dos produtos. O SR-Bitrem, por exemplo, é o produto com menor peso do mercado, isso é um fator muito importante, já que o equipamento se destina à carga. Portanto quanto menor o peso do implemento maior pode ser o peso da carga, conseqüentemente maior o lucro do transportador. Os equipamentos também são considerados de grande durabilidade pelos clientes, o que revela um aspecto de qualidade de produto.

Entretanto, em relação aos serviços pode-se dizer que existe uma defasagem em relação à concorrência. A preocupação da empresa até pouco tempo antes estava na melhoria do produto. Mas no momento da entrevista, segundo o dirigente da unidade de negócios, esta mentalidade está mudando e existem trabalhos para a implementação da prestação de serviços, com a formação de uma rede de vendas ampliada, aumento do setor comercial, criação um departamento de pós-venda direcionado aos vários segmentos e a criação de uma logística para distribuição de peças.

Para a demanda do mercado avaliou-se como constante, existindo pequenas variações, principalmente quando ocorrem eventos ambientais que não estavam previstos. Por exemplo, uma safra maior do que a esperada pode aquecer o mercado e exigir um esforço de produção maior.

Portanto, de acordo com os dados levantados pode-se enquadrar a estratégia da unidade de negócios como de “Custos baixos - Diferenciação”. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000) esta estratégia tem uma ênfase na qualidade alta e nos custos baixos, com uma cobertura de mercado abrangente, com produtos e serviços diferenciados, demanda de mercado constante e determinação de preços dependendo das forças setoriais, variando de médios a altos.

#### 4.4.2 Unidade de negócios 2

As considerações feitas a respeito da unidade de negócios 2 também diz respeito a lógica deste negócio na indústria. Da mesma forma a intenção foi avaliar qual é a estratégia da unidade de negócio em questão e posteriormente tentar enquadrar a estratégia utilizada numa estratégia genérica para unidades de negócios propostas por Wright, Kroll e Parnell (2000).

Esta unidade de negócios também visa à diminuição de custos, resultado já esperado visto que a estratégia da organização é a de custo. Entretanto, devido ao processo de produção da unidade de negócios 2 ser diferenciado em relação ao

processo de produção da unidade de negócios 1 fica mais complicado a redução de custo. Os produtos neste caso são feitos por encomendas e neste caso a unidade de negócios fica obrigada a manter seus custos fixos até que novos projetos sejam aceitos. As análises em relação aos fornecedores, ferramentas e processos têm que ser executadas caso a caso e as decisões são tomadas ao longo do processo.

Em relação à satisfação do cliente percebeu-se que este também é um ponto de grande importância. Neste caso também existe um serviço de atendimento ao consumidor “SAC”, existindo ainda um atendimento diferenciado a cada cliente, tanto por intermédio dos representantes quanto através da própria fábrica, que garante um nível de contato com o consumidor satisfatório.

Neste sentido também vale mencionar que existem representantes em todo o Brasil, que, da mesma forma que a unidade de negócio 1, captam informações relevantes ao desenvolvimento de novas tecnologias e produtos e repassam as informações para a fábrica.

No que se refere à cobertura de mercado pode-se avaliar como muito abrangente, porém atendendo apenas alguns segmentos de mercado. A fábrica de máquinas industriais, em 2004, produz para toda a América do Latina, exportando ainda para alguns países da África e da Europa.

Em uma avaliação das características dos produtos e serviços em relação à concorrência vale destacar que existe uma representação muito boa na marca, atuando principalmente nos segmentos de máquinas para serraria. Em relação aos serviços pode-se dizer que a unidade de negócios está em uma situação igualitária em relação à concorrência.

Finalmente, para a demanda do mercado, também avaliou-se como constante, existindo pequenas variações, devido a ocorrência de eventos ambientais que não estavam previstos.

Portanto, de acordo com os dados levantados pode-se enquadrar a estratégia da unidade de negócios como de “Nicho - Custos baixos - Diferenciação”. Segundo

Wright, Kroll e Parnell (2000) esta estratégia tem uma ênfase na satisfação das necessidades dos clientes, atuando em nichos de mercado, com produtos e serviços altamente diferenciados, demanda de mercado constante e determinação de preços geralmente altos.

#### 4.4.3 Outras considerações

Em relação à diversificação dos negócios da organização pode-se avaliar que as unidades de negócios surgiram de um mercado promissor na época e de uma pequena concorrência. Também constatou-se que a idéia de diversificar foi avalizada pela facilidade de integração com o outro negócio da organização. A intenção foi alavancar uma unidade de negócios nova através de poder de fabricação e de um conhecimento técnico já adquirido pela organização.

Desta forma pretendeu-se romper uma das principais barreiras de entrada; a estrutura de fabricação e o conhecimento técnico para a fabricação.

A avaliação para a implementação do negócio se baseou em um mercado atrativo, um custo de entrada no setor facilitado e um ganho de vantagem competitiva na fabricação devido ao suporte das outras unidades fabris já instaladas.

Portanto fica evidente que a ligação entre as unidades de negócios foi vital para o sucesso, e que a relação estabelecida entre as duas unidades em questão é de total parceria.

No que se refere à questão das competências essenciais percebe-se que os negócios administrados pela organização são diferentes em essência, porém que provê acesso potencial a um amplo mercado e que gera uma contribuição significativa para os benefícios percebidos pelos clientes em relação ao produto final.

No que se refere aos benefícios que esta integração estratégica proporciona ficou claro que a organização procura maximizar as oportunidades. De acordo com as condições ambientais a organização avalia esse relacionamento e procura criar novos



negócios que aproveitem os recursos das múltiplas unidades.

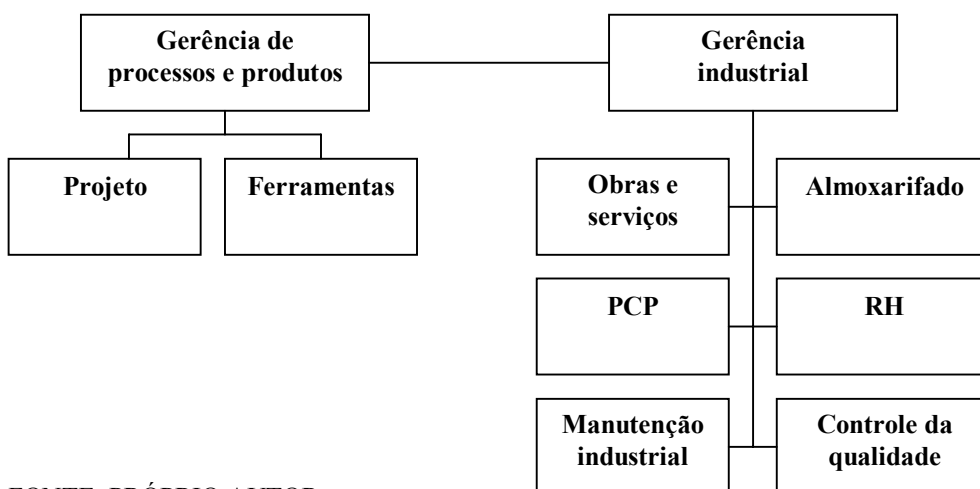
#### 4.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO

A estratégia de produção foi considerada, nesta pesquisa, como sendo um plano de ação de longo prazo para a produção de produtos e serviços de uma empresa e constitui o meio através do qual as estratégias de negócios foram realizadas.

Desta forma foram executadas entrevistas com os gerentes de produção da organização. Os entrevistados se dividiram em gerente industrial, o qual é responsável pelas atividades referentes ao chão de fábrica e gerente de processos e projetos, o qual é responsável pelos departamentos técnicos e pelos estudos de processos de produção, a FIGURA 22 representa esta divisão.

No que concerne à gerência de projetos e processos, foi constatado que este departamento da produção está encarregado da formulação do produto, determinando sua estrutura, os componentes necessários para a fabricação, os processos produtivos e a matéria prima necessária. A outra gerência em destaque, gerência industrial, coordena o chão de fábrica, a manutenção das máquinas e ferramentas, as obras e serviços gerais, o desempenho das pessoas envolvidas, a qualidade dos produtos e processos, os estoques e a distribuição de materiais e por fim está encarregada do planejamento e controle da produção.

FIGURA 22 – ORGANOGRAMA DA PRODUÇÃO



FONTE: PRÓPRIO AUTOR.

A primeira entrevista foi agendada e executada com o gerente industrial e consistiu em uma conversa sobre assuntos relativos ao planejamento, controle e políticas de trabalho. A segunda entrevista foi agendada e executada com o gerente de processos e projetos e consistiu em uma conversa sobre melhorias no sistema produtivo, tendências em relação às integrações entre projeto e chão de fábrica. Também foi realizada uma visita às fábricas da empresa.

Desta forma obtiveram-se os seguintes resultados na pesquisa:

A primeira constatação é o fato de as unidades de negócios possuírem uma estratégia de produção única, isto significa que as unidades de negócios não são independentes no aspecto produtivo apesar de operarem como negócios distintos. Os produtos fabricados nestas unidades de negócios são essencialmente diferentes e são fabricados com diferentes configurações de produção, mas existe uma relação de cooperação entre as unidades, de modo que peças são fabricadas em um sistema de produção são transferidas para montagens em outro sistema e vice-versa. As unidades fabris, neste caso, são consideradas como fornecedoras para as outras unidades e operam de acordo com as estratégias definidas pela organização.

Na unidade de negócios 1 a produção é planejada, os produtos são em sua maior parte padronizados o que permite uma pequena gestão de estoques para produtos

acabados; o planejamento da produção é feito baseado na carteira de pedidos e os prazos de entrega são relativamente curtos. Já para a unidade de negócios 2 a produção é sob encomenda e com um maior prazo de entrega acarretando em uma produção sob projeto.

Segundo os gerentes de produção existe um consenso no que se refere ao papel da função produção na organização. Segundo estes a produção coloca em prática a estratégia organizacional e também atua de forma a garantir que a estratégia organizacional tenha efetividade. Desta forma pode-se avaliar a função produção como implementadora e impulsionadora da estratégia organizacional.

Segundo estes mesmos gerentes, os investimentos, estão direcionados ao processo produtivo, o que revela uma preocupação da direção da empresa no que se refere ao sistema fabril atual.

Em uma análise dos fatores influenciadores nas estratégias de produção percebeu-se que existe uma concordância com os fatores influenciadores nas estratégias da organização. Percebeu-se que a concorrência de preços, compradores exigindo menores preços, fornecedores aumentando o preço dos seus produtos, fornecedores diminuindo a qualidade dos seus produtos e a diminuição de custos são preocupações que exercem muita influência para a determinação da estratégia produtiva. No que se refere à introdução de novos produtos pela concorrência e diferenciação de produto existe uma preocupação diferenciada por linha de produção, existe a preocupação grande para os produtos que já possuem este caráter de diferenciação e uma preocupação menor para os produtos de linha. Em relação aos fatores que exercem pouca influência pode-se citar o aumento de serviços e de garantias dadas pela concorrência.

Percebe-se claramente esta conformidade nas respostas dos gerentes de produção em relação às considerações feitas pela empresa aos investimentos na melhoria do sistema produtivo. Estes consideram que o investimento na produção foi algo prioritário e até consideraram como “um mal necessário”. Segundo a direção da

empresa esta era a única forma para que o atingimento das estratégias de negócios fossem garantidas. Estes investimentos foram feitos, principalmente, no parque de máquinas, *layout* de produção e contratação de pessoal.

Em relação ao papel competitivo da produção avaliou-se a produção como de grande influência no sucesso competitivo da empresa, esta avaliação está fundamentada na capacidade de produção das unidades fabris. Desta forma tem-se a produção como uma função de suporte interno, devido a suas contribuições serem derivadas e ditadas por uma estratégia organizacional geral; e ainda de suporte externo, devido a uma estratégia competitiva suportada pela capacidade produtiva. No que se refere à concorrência a produção pode ser avaliada como neutra, visto que os processos produtivos não possuem um diferencial representativo.

A vantagem competitiva da produção foi avaliada em relação a alguns critérios de desempenho, as indagações feitas aos gerentes de produção se concentraram nos critérios referentes a custos, qualidade, desempenho de entrega e flexibilidade. As conclusões foram as seguintes:

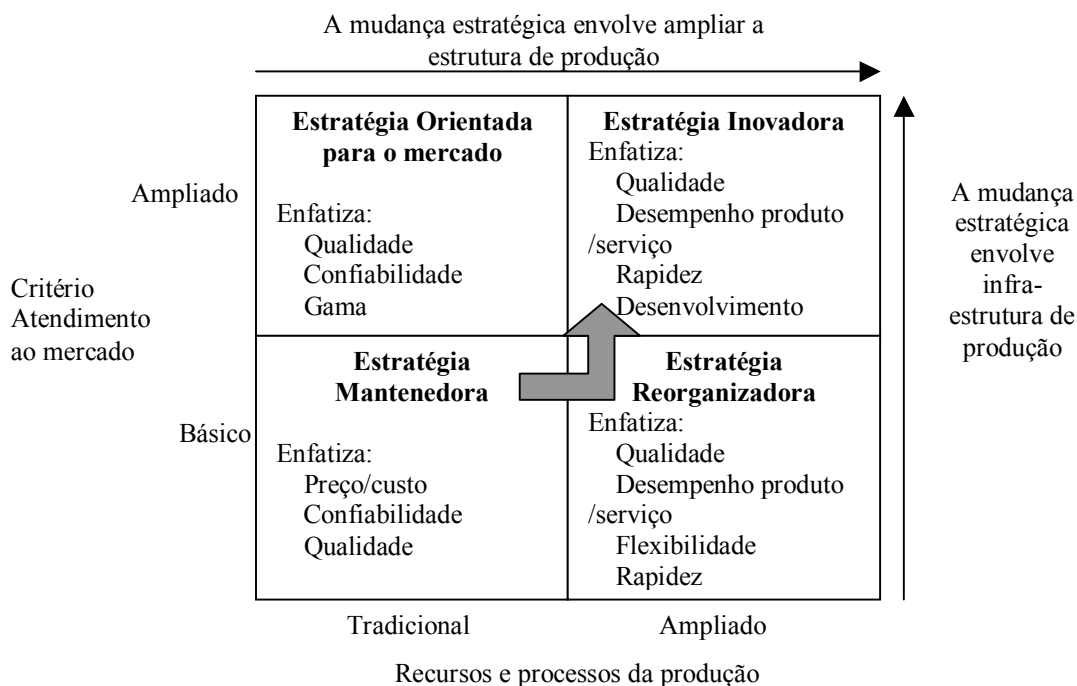
- A produção visa produzir bens e serviços a um custo mais baixo do que a concorrência. Todavia ressaltou-se durante a entrevista que nem sempre isto é verdadeiro; para os produtos de linha o custo é um critério muito importante, porém para produtos sob encomenda a preocupação principal é a satisfação do cliente.
- A produção visa produzir bens e serviços com desempenho de qualidade melhor que a concorrência. As respostas obtidas revelam que existe uma preocupação com a qualidade do produto, contudo foi constatado que a função produção não possui vantagem competitiva em relação à concorrência.
- A produção não tem uma maior velocidade nos prazos de entrega dos bens e serviços em relação à concorrência. A justificativa se concentra na dificuldade de previsão da demanda do mercado.

Segundo o gerente de vendas da empresa a capacidade de produção não acompanha a demanda de mercado, devido a sua variância. Ainda segundo os entrevistados, existem épocas de vendas difíceis o que encarece demais o custo fixo da fábrica e épocas de vendas boas, resultando em uma lista de espera devido à capacidade de produção limitada.

- No que concerne à flexibilidade de reação a eventos repentinos e inesperados a função produção não possui um sistema ágil o suficiente, porém visa possuir esta capacidade. Os investimentos que estão sendo feitos na produção têm essa pretensão, segundo o gerente industrial. Os investimentos não se limitam apenas aos processos produtivos, mas também em pessoas capacitadas a desenvolver soluções rápidas e eficientes.

Os destaques dados aos gerentes de produção da organização se concentraram na diminuição de custos, em um aumento de qualidade e confiabilidade do produto trabalhando de forma tradicional. Segundo Sweeney (1991) a estratégia em questão é considerada como mantenedora, em que o processo de produção é tradicional com um critério de serviços ao consumidor básico. Todavia é interessante observar que existe um movimento em busca de uma ampliação na estrutura de produção buscando eficiência na produção com o foco no cliente; o que caracteriza um processo inovador. Então a organização parece estar em um processo transitório, partindo de um processo tradicional sem vantagens aparentes em relação à concorrência à um processo inovador em que se busca a vantagem competitiva na rapidez, qualidade e desempenho de produtos e processos. A FIGURA 23 representa esta transição.

FIGURA 23 – ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO DA ORGANIZAÇÃO



FONTE: ADAPTAÇÃO DO PRÓPRIO AUTOR.

Segundo Sweeney (1991) existem duas formas de se alcançar à estratégia inovadora. A primeira é partindo da estratégia orientada ao mercado e através da estratégia reorganizadora chegar ao objetivo final; e a segunda e que caracteriza a organização pesquisada é partindo da estratégia mantenedora e chegando à estratégia inovadora reorganizando. Este caminho envolve uma mudança nos processos produtivos para prover rapidez, qualidade e desempenho bem como a formação de um grupo de pessoas para trabalhar em prol de melhorias inovadoras para aumentar as chances do ganho de vantagem competitiva.

Desta forma a empresa entende que investir na melhoria da produção foi a principal estratégia adotada para o ganho de vantagem competitiva. Em relação ao alinhamento das estratégias da organização com as estratégias de produção avaliou-se que este ainda não existe, conclusão reforçada por algumas circunstâncias que são tratadas de forma particular e pelos critérios avaliados: custos, qualidade, desempenho de entrega e flexibilidade. Isto revela que existem exceções para a estratégia geral, um

bom exemplo são produtos vendidos sem uma prévia consulta à produção e sem um levantamento detalhado de custos.

#### 4.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE CONTEÚDO ESTRATÉGICO

As considerações feitas a respeito do conteúdo estratégico foram estruturadas em uma avaliação dos pontos fortes e fracos da organização considerando-se principalmente aspectos relacionados ao crescimento de mercado, posição competitiva em relação à concorrência e estratégias utilizadas para posicionamento no mercado. Desta forma procurou-se avaliar o plano de ação de cada unidade de negócio da empresa, posicionando a empresa no setor em questão, avaliando os objetivos, oportunidades, habilidades e recursos da organização para ganho de vantagem competitiva.

##### 4.6.1 Unidade de negócios 1

Para obtenção dos dados para a pesquisa foram feitas entrevistas com o coordenador de vendas da organização e com o diretor da unidade de negócios, com duração de cerca de 120 minutos cada.

As primeiras considerações feitas a respeito da unidade de negócios 1 dizem respeito as empresas atuantes neste mercado e qual o nível de agressividade entre a concorrência.

Na entrevista com o coordenador de vendas percebeu-se que a concorrência é bastante agressiva, segundo o entrevistado as principais empresas atuantes no mercado são a Randon, Noma, Guerra, Fachinni e Schiffer, as quais dominam a maior parte do mercado.

De acordo com as estatísticas do IBGE sobre o número de empresas industriais em atividade neste setor avaliou-se que mais de 3.000 são atuantes. Estes dados demonstram que as empresas que dominam o mercado representam

aproximadamente 0,17% do total de empresas do setor.

Segundo o coordenador de vendas, apesar de existir o domínio de mercado por poucas empresas não existe um clima amistoso. A tentativa das empresas é de angariar o máximo possível de mercado em todos os segmentos, não existe nenhum tipo de parceria neste sentido. Como um exemplo o entrevistado citou a concorrência franca entre os representantes das principais marcas. A tentativa de conseguir os clientes a todo custo é a principal missão dos representantes.

Neste contexto as considerações seguintes caracterizam o mercado em qual as empresas estão inseridas, esta caracterização levou em consideração as principais dificuldades e oportunidades deste mercado, os segmentos deste mercado, as tendências e principais mudanças.

Segundo os entrevistados, o mercado possui uma segmentação bastante clara, de um lado estão as grandes transportadoras, representando mais de cinquenta por cento das vendas e de outro lado estão os proprietários de caminhões que compram poucos equipamentos. As transportadoras geralmente participam de um nicho de mercado, seja este transporte de grãos, cargas secas, madeiras ou cargas líquidas e já tem definido o tipo de frota que trabalham. Já os pequenos transportes ou proprietários de poucos equipamentos têm um requisito diferente, trabalham com fretes variados e necessitam de um tratamento diferenciado. Atualmente existe uma nova tendência para o mercado, que é o transporte de container para produtos tipo exportação, este transporte exige um equipamento rodoviário especial e que demanda um esforço de produção e projeto diferenciado, mas salientou-se que este pode ser um segmento atraente no futuro com boas perspectivas de vendas.

Em relação às dificuldades e oportunidades deste mercado avaliou-se da seguinte forma: as dificuldades residem principalmente na grande variedade de produtos e na concorrência muito forte. Em decorrência destes fatos os consumidores exigem menores preços e maior qualidade. Ainda relacionando aspectos que geram dificuldade para este mercado pode-se citar a dificuldade de financiamento dos



compradores; como as fábricas em geral não possuem a estrutura para financiar os produtos aos compradores estes são obrigados a buscar outras formas de financiamento o que, em grande parte dos casos, dificulta a venda.

Outra dificuldade deste mercado é a assistência técnica. Esta dificuldade decorre de uma vasta área de cobertura de vendas o que implica na manutenção de uma vasta área de cobertura de assistência técnica. Nas palavras do coordenador de vendas da organização:

“...hoje se um implemento quebra, ainda na garantia, numa região remota, a dificuldade e o custo de acesso acaba consumindo o lucro do produto. Uma das soluções seria manter representantes em todas as regiões de cobertura, porém em contrapartida isto gera uma dificuldade de produção já que todos os representantes tem uma cota para venda...”. (Entrevistado, COORDENADOR DE VENDAS).

Também se ressalta a questão da revisão obrigatória no equipamento. Como em determinados locais existe a carência de representação os clientes são obrigados a fazer a revisão de acordo com as viagens programadas, podendo ocorrer antes do tempo estipulado.

Em relação às oportunidades do mercado se pode destacar o tamanho do mercado, o crescimento da malha rodoviária e o crescimento das atividades agrícolas e industriais gerando uma demanda maior do que a oferta.

Segundo a Folha Online<sup>20</sup> a produção industrial do país cresceu 0,5% em julho de 2004 na comparação com o mês anterior. Em relação a julho de 2003, a expansão foi de 9,6% e, no acumulado do ano, o crescimento é de 7,8%. Os dados foram divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Segundo o instituto, o aumento de 0,5% da produção em julho de 2004 na comparação com junho do mesmo ano reflete o aumento na produção de 16 das 23 atividades

---

<sup>20</sup> Acesso em 10/09/2004 ao endereço eletrônico:

pesquisadas. Um dos destaques foram à produção de veículos automotores (alta de 5,4%) e produtos de metal (7%).

Os dados anteriores refletem claramente uma situação de aquecimento de mercado, corroborando as afirmativas feitas pelos entrevistados.

Na avaliação referente à segmentação de mercado percebeu-se que esta funciona basicamente através da representatividade da organização. Quanto maior a organização maior a sua representação no mercado e conseqüentemente maior a fatia de mercado que esta domina. Para o mercado brasileiro a abrangência das cinco maiores empresas é praticamente total; o que diferencia uma da outra é o numero de representantes comerciais e assistência técnica em determinados estados.

Para a medida de participação no mercado a principal avaliação é feita através dos registros de emplacamento dos equipamentos no Detran e através de outros registros sobre os equipamentos em outros órgãos reguladores.

No que se refere as principais tendências do mercado salientou-se que é o crescimento do mercado para todas as linhas de produtos. Segundo os entrevistados, estamos vivenciando um aumento na produção agrícola, início de obras públicas e um aumento nas áreas de reflorestamento; o impacto destes fatores na produção é direto e reflete em um aumento da demanda.

Estes fatores aliados às exigências dos clientes acerca do produto, como, menores preços, diminuição do peso dos equipamentos, aumento da rede de assistência técnica e manutenção, agilidade na resposta aos problemas e maior qualidade nos equipamentos estão provocando as mudanças no mercado e nos produtos oferecidos.

Em relação aos produtos que a empresa oferece é interessante observar que não existem diferenças marcantes em relação à concorrência. Segundo o coordenador de vendas, o que pode ser considerado como um diferencial são as questões de acabamento e qualidade de certos componentes ou ainda alguns serviços prestados ao consumidor. O exemplo citado pelo entrevistado evidencia este argumento:

“...por exemplo, pode-se citar que a colocação da lona de cobertura da caixa de carga do equipamento na fábrica como sendo um diferencial ou ainda a pintura do equipamento sob encomenda,..., nem todas as empresas do setor praticam estes serviços ao cliente.” (Entrevistado, COORDENADOR DE VENDAS).

Desta forma tem-se que para a escolha de um determinado produto duas características foram consideradas como importantes, a primeira foi o preço (para os equipamentos de linhas) e a segunda foi a atendimento de itens requeridos pelos clientes, como marca de componentes e detalhes de montagem.

Para a avaliação do desempenho dos produtos oferecidos pela empresa a principal fonte de informação é proveniente da resposta dos clientes em relação à própria utilização do produto. Existe um departamento responsável pelo gerenciamento destas informações, que são coletadas através de um serviço de atendimento ao consumidor pela internet, telefone, fax, etc.

Ainda no que concerne aos produtos oferecidos pela empresa, as questões referentes ao ciclo de vida médio foram atribuídas a acontecimentos externos a empresa forçando uma reestruturação no equipamento ou até mesmo a sua extinção. O exemplo citado pelo entrevistado evidencia bem esta situação:

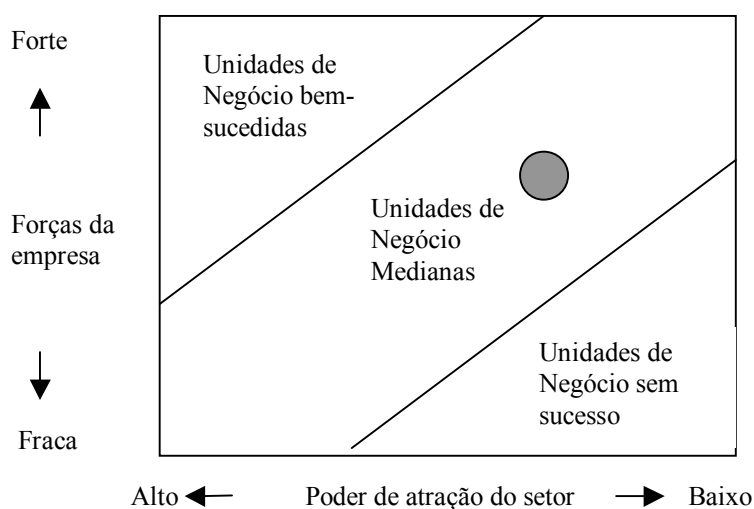
“...em 1990 passou a vigorar a chamada “lei da balança” que restringia o excesso de carga. Isto fez com que as indústrias procurassem um meio de carregamento mais eficaz, ..., de 1982 a 1983 passou-se a produzir em larga escala a chamada carreta “LS”. Esta carreta tinha uma posição de pino rei diferenciado o que permitiu que os proprietários de caminhão adaptassem um terceiro eixo veicular. Desta forma poderia ser carregado mais peso na mesma carreta. Em 1985 a 1986 foi lançada a carreta “super leve” a intenção era produzir uma carreta mais leve que as anterior para ser usada de acordo com o as regulamentações de balança. O que ocorreu neste período é que as carretas começar a quebrar, pois os proprietários de caminhões não respeitavam este limite de peso. Já em 1990 passou a vigorar a lei da balança que fiscalizava a carga dos caminhões. Isto fez com que as montadoras procurassem um meio para aumentar a quantidade de carga transportada. Desta forma surgiu o bitrem que tinha capacidade superior a da carreta “LS” devido a uma quantidade maior de eixos. O bitrem está até hoje em primeiro lugar nas vendas e até agora não houve nenhum evento que proporcionasse uma mudança neste quadro”. (Entrevistado, COORDENADOR DE VENDAS).

De acordo com os dados anteriores se percebeu os pontos fortes do negócio considerando-se crescimento de mercado, posição competitiva no setor, objetivos,

oportunidades, dificuldades, habilidades e recursos. Para a empresa este negócio é visto como um processo de satisfação do cliente e não somente como um processo de produção.

Utilizando-se da estrutura da matriz GE<sup>21</sup> que classifica o negócio de acordo com a força da empresa e com o seu poder de atratividade no setor avaliou-se que o poder de atração do setor é alto, visto que o setor está em franco crescimento e o tamanho do setor é considerado como abrangente. Já a força da empresa em relação a este mercado pode ser considerada como média, visto que, a intensidade da competição é muito grande e o grau de inovação da organização é relativamente pequeno. Portanto a unidade de negócios em questão, de acordo com a FIGURA 24, foi considerada como mediana.

FIGURA 24 – POSICIONAMENTO DA UNIDADE DE NEGÓCIOS 1 NA MATRIZ GE



FONTE: ADAPTAÇÃO DO PRÓPRIO AUTOR.

No que se refere à posição estratégica da empresa em relação a esta unidade de negócio, a opção é a de investimento, com ampliação das unidades fabris e aumento da rede de vendas.

<sup>21</sup> A matriz GE foi abordada no capítulo 2-6 da base teórica a partir da página 61.

#### 4.6.2 Unidade de negócios 2

Os dados referentes a esta unidade de negócios foram coletados mediante uma entrevista com o diretor desta unidade de negócios, a entrevista durou cerca de 60 minutos e seguiu o mesmo roteiro estipulado para a unidade de negócios anterior.

Para a unidade de negócios 2 as primeiras inferências dizem respeito as empresas atuantes neste mercado e ao nível de agressividade entre a concorrência.

De acordo com o entrevistado as principais empresas atuantes no mercado são a Langer, KL, Turbina e Mendes. Todas as empresas citadas atuam no mercado há mais de dez anos e tem uma ampla experiência em engenharia de máquinas industriais.

O mercado de máquinas industriais está segmentado em alguns nichos, foram identificados durante a entrevista que a automatização de máquinas, a produção de máquinas para serrarias, a produção de máquinas para indústrias moveleiras, a produção de máquinas para indústrias de papel e a produção de máquinas para indústrias de compensados como sendo os principais nichos deste mercado. Esta segmentação demonstra que o nível de conhecimento em engenharia de produto é fator preponderante para o sucesso destas empresas, caracterizando o *know how* técnico de engenharia e produção como decisivo para a empresa.

Ainda em relação à segmentação de mercado ficou evidente que o mercado está distribuído por regiões, sendo que, cada região possui uma demanda por um produto específico e uma demanda por um tratamento diferenciado aos clientes. Quanto ao tamanho do mercado avaliou-se que é de escala internacional e determinada pelas oportunidades de vendas.

Seguindo a mesma metodologia da unidade de negócios 1 as considerações seguintes avaliam as principais dificuldades e oportunidades deste mercado, as tendências e as principais mudanças.

De acordo com a situação atual da empresa avaliou-se que as questões referentes à assistência técnica, tamanho do mercado, crescimento do mercado e *know*

*how* da empresa como fatores de oportunidade. A assistência técnica se referencia as questões do bom atendimento ao cliente; o cliente, na visão do entrevistado, espera poder contar com a assistência técnica da empresa e não parar com a sua produção. O tamanho do mercado e o crescimento do mercado também podem ser avaliados como oportunidade; a justificativa reside no fato de o mercado ser extremamente vasto e com um potencial de crescimento grande. Na questão do *know how* da empresa o entrevistado considera como uma premissa, desta forma a sua presença pode ser considerada como uma oportunidade.

Em relação às dificuldades do mercado pode-se citar as questões de representação comercial, financiamento, demanda do mercado e tamanho da concorrência. A representação comercial pode-se ser considerada uma dificuldade e ao mesmo tempo uma oportunidade, a empresa necessita de uma representação bem treinada e bem distribuída. Se esta for bem treinada representa uma boa oportunidade de negócio, porém devido ao tamanho do mercado manter uma representatividade alta torna-se uma tarefa de difícil realização. A demanda de mercado é outro fator que representa uma dificuldade; isto ocorre pelo seu caráter sazonal, implicando em uma dificuldade para realização de expectativas de vendas e de produção.

Em uma avaliação sobre as tendências deste mercado percebeu-se claramente que o principal requisito é a tecnologia. As máquinas produzidas são frutos de uma demanda por produtividade e redução de custos. Os clientes, segundo os gerentes entrevistados, estão interessados em máquinas que produzem mais e com a menor mão de obra possível, desta forma o investimento em máquinas automatizadas é cada vez maior. Desta forma o desenvolvimento de máquinas que utilizam dispositivos como o CLP<sup>22</sup> e sensores eletrônicos são crescentes.

Outro ponto relevante a respeito das tendências de mercado reside nas

---

<sup>22</sup> CLP – Controlador lógico programável. Dispositivo eletrônico utilizado para automação de máquinas.

exigências ambientais para o funcionamento das máquinas industriais. As exigências ambientais refletem fortemente tanto na compra quanto no desenvolvimento de produtos para este mercado. Para que uma indústria possa produzir existe a necessidade de licenciamentos advindos dos órgãos governamentais bem como ações obrigatórias após a produção; é o caso, por exemplo, dos reflorestamentos.

Para os quesitos relativos aos produtos desta unidade de negócios pode-se afirmar que o que diferencia os produtos de cada empresa são as questões relativas a qualidade e tecnologia. A empresa avalia que os clientes estão preocupados em adquirir produtos com uma excelente qualidade e tecnologia além de preços reduzidos, prazo de entrega e assistência técnica.

Para a avaliação do desempenho dos produtos oferecidos pela empresa faz-se um levantamento do custo benefício da máquina, ou seja, quanto à máquina produz e quanto de recurso ela consome. Estes recursos são caracterizados por mão de obra, manutenção e tempo de vida. A execução de testes para se avaliar o funcionamento da máquina faz parte do cotidiano da empresa e é a forma pela qual esta obtém muita das informações relevantes para definição deste desempenho.

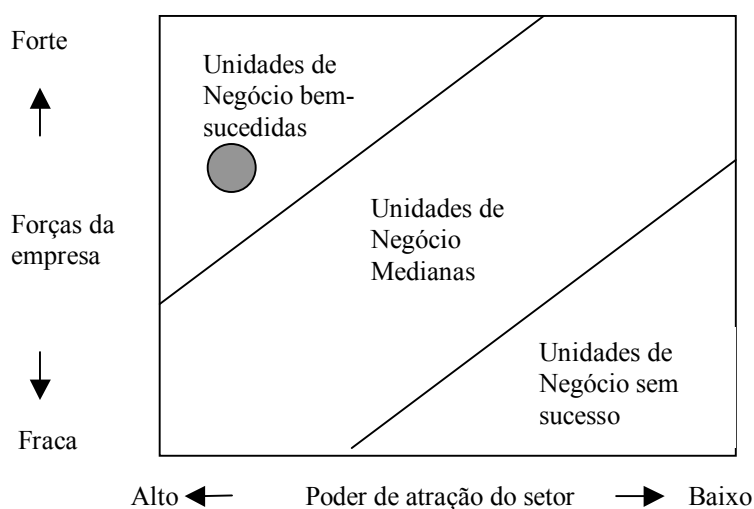
Em relação ao tempo de vida dos produtos ofertados por esta unidade de negócios percebe-se que diferentemente da unidade de negócios anterior a unidade de máquinas industriais fabrica produtos com um ciclo de vida bem maior. Comparativamente um implemento rodoviário tem um tempo de vida médio de 10 anos já uma máquina industrial tem um tempo de vida de 25 a 30 anos.

Novamente reafirmando a posição estratégica das unidades de negócios em relação à estratégia organizacional percebe-se que para a empresa os negócios são vistos como um processo de satisfação do cliente e não somente como um processo de produção.

Utilizando-se da estrutura da matriz GE que classifica o negócio de acordo com a força da empresa e com o seu poder de atratividade no setor avaliou-se que o poder de atração do setor também é alto, da mesma forma que o setor de implementos

rodoviários este está em franco crescimento e o tamanho do setor é considerado como muito abrangente. A revista *Veja* publicou, na edição de número 1.868 em 24 de agosto de 2004, um quadro de tendências para os três principais setores da economia e avaliou que a indústria terá um crescimento de 6% sendo que os expoentes para este crescimento são as fábricas de equipamentos e máquinas industriais; avalia ainda que este segmento deverá crescer mais de 20% ainda em 2004, evidenciando a atração deste setor. Em relação à força da empresa em relação a este mercado pode ser considerada como também alta, visto que, o *know how* tecnológico da organização é relativamente alto e a qualidade dos seus produtos no mercado é considerada como excelente. Portanto a unidade de negócios em questão, conforme FIGURA 25, foi considerada como bem-sucedida.

FIGURA 25 – POSICIONAMENTO DA UNIDADE DE NEGÓCIOS 2 NA MATRIZ GE



FONTE: ADAPTAÇÃO DO PRÓPRIO AUTOR.

No que se refere à posição estratégica da empresa em relação a esta unidade de negócio, a opção também é a de investimento, através da melhoria das unidades fabris já instaladas e do investimento na verticalização da produção, com melhorias nas unidades de fundição e fabricação de peças.



#### 4.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE CADEIA DE VALOR

A análise seguinte se concentra em um estudo sobre as atividades que compõem a empresa. Como ferramenta foi escolhida a cadeia de valor proposta por Michael Porter.

A estratégia para coleta de dados nesta fase da pesquisa foi à utilização de questionários aplicados a pessoas consideradas “chaves” em diversos setores da empresa. Os setores escolhidos são alguns dos que compõem as atividades primárias e secundárias da cadeia de valor.

Desta forma, foram executadas entrevistas com um dos gerentes industriais da organização, com o gerente da qualidade, com o gerente de compras e com o gerente de vendas/marketing. Também é interessante destacar que a organização em questão está em um processo de implantação de um sistema de gestão para futura certificação ISO 9001<sup>23</sup>. Portanto percebe-se que a importância dada pela organização às interações entre departamentos é muito grande e extremamente necessária para o ganho de vantagem competitiva e até de sobrevivência no mercado.

Visto que toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar o seu produto avalia-se que as atividades executadas na empresa devem atuar conforme a sua estratégia de forma que apresentem ligações ou elos que proporcionem uma margem de lucratividade. Estes elos representam a forma como a função é desempenhada ou ainda em relação às atividades indiretas para melhoria de desempenho.

Segundo Corrêa (1998), as atividades na empresa podem ser avaliadas como

---

<sup>23</sup> A ISO série 9000 é um conjunto de normas técnicas que trata exclusivamente do assunto gestão da qualidade. A partir do ano de 2000 as normas sofreram revisões com a intenção de encorajar os usuários a agregarem valor (identificar e otimizar a cadeia de valores) às suas atividades e melhorar continuamente o desempenho (MARANHÃO, 2001).

uma negociação entre clientes e fornecedores internos, neste ponto de vista, quebrar barreiras funcionais e estabelecer uma comunicação efetiva torna-se essencial para permitir respostas rápidas às freqüentes mudanças no ambiente.

De acordo com os entrevistados a dificuldade em se estabelecer uma comunicação efetiva reside em fatores alheios a sua vontade. Segundo estes o mercado está em constante transformação e as atitudes são mais reativas do que pró-ativas. O resultado final desta constante transformação gera um bloqueio para a formação de uma comunicação entre todos os departamentos. Durante as entrevistas fica claro que a preocupação essencial está no relacionamento entre os setores de vendas/marketing e produção e que os outros departamentos da organização tem menor participação nas tomadas de decisão.

Contudo, na entrevista com o gerente de qualidade, ficou claro que a organização está buscando quebrar estas barreiras funcionais promovendo uma abordagem de cliente-fornecedor interno. Esta abordagem prevê constantes reuniões entre os gerentes dos departamentos para avaliação de assuntos relacionados ao interesse comum. Parte-se do pressuposto que a organização possui clientes internos e que deve servi-los da melhor maneira possível.

Em uma avaliação sobre o desempenho entre as atividades executadas na empresa percebeu-se que de uma forma geral seu desempenho é fraco. As atividades avaliadas foram resumidas em logística interna, produção, logística externa, marketing/vendas e recursos humanos. Em relação à logística interna e a recursos humanos em detrimento das outras atividades obteve-se um resultado de desempenho fraco, a avaliação dos entrevistados demonstrou que a logística interna da empresa e o setor de recursos humanos necessitam de melhorias imediatas. Já em relação à produção, marketing/vendas e logística externa avaliou-se como de desempenho médio, evidenciando-se uma ênfase nas operações internas destes departamentos.

Para a avaliação sobre o desempenho das atividades adotou-se alguns indicadores. Os quesitos de comunicação interna, comunicação externa, flexibilidade,

qualidade, velocidade e importância na cadeia de valores foram os escolhidos e de forma geral percebeu-se que a organização está em um processo de transformação. Em um primeiro momento os entrevistados demonstraram que existe uma insatisfação geral em relação aos quesitos mencionados, porém, em um segundo momento avaliaram que existe um movimento para solucionar os problemas inerentes a estes quesitos. Na opinião dos entrevistados atualmente existe apenas o básico para possibilitar a qualidade requerida e que existe uma necessidade urgente de treinamento e qualificação de profissionais, bem como necessidade de investimentos em instalações. Todavia existe um processo de implantação de um sistema de gestão na organização e é de opinião geral que este quadro está se transformando para melhor.

Partindo-se do pressuposto que o desempenho depende da eficácia operacional pode-se avaliar que a compatibilidade entre as atividades é um dos principais fatores de ganho de vantagem competitiva. A formação de elos fortes na cadeia de valores proporciona uma dificuldade de imitação dos concorrentes, visto que é mais difícil imitar um grupo de atividades entrelaçadas do que apenas imitar uma abordagem isolada.

Neste momento é interessante voltar à questão do alinhamento das estratégias da organização com a estratégia de produção. Percebeu-se que as atividades associadas à transformação dos insumos no produto final, máquinas, montagem, manutenção e teste sofreram um esforço de otimização e coordenação para estarem condizentes com a estratégia organizacional. Segundo os entrevistados a criação de procedimentos para a comunicação entre os departamentos vinculados à produção melhorou substancialmente o fluxo de informações aumentando a velocidade e confiabilidade dos dados. Neste processo procurou-se eliminar todas as etapas que não geravam valor ao procedimento eliminando-se tempos de espera e reflexos.

Desta forma as atividades inerentes ao processo produtivo, desde o preenchimento do pedido até a compra de matéria prima, foram formalizadas e implementadas. Todavia foi de comum acordo entre os entrevistados que as atividades

relativas à empresa de forma geral necessitam de uma melhoria. A necessidade de uma maior interação entre os departamentos, a melhoria da qualidade e a melhoria do fluxo de informações foram os fatores mais citados para aumentar a vantagem da empresa no mercado.

#### 4.8 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A ANÁLISE DOS DADOS

A organização, em 2004, busca a diminuição de custos como estratégia, essa evidenciação é bastante clara na preocupação da diretoria nas questões referentes a custos.

O planejamento estratégico nas unidades de negócio da organização é feito pelas mesmas pessoas e possui um caráter similar apesar das unidades fabricarem produtos diferenciados em essência. Desta forma a estratégia de custo é refletida claramente nas unidades de negócios apesar da fabricação de produtos customizados. Visto que as unidades de negócios possuem um produto padrão e que este produto representa a maior parte da produção e de vendas a estratégia de custo é perfeitamente cabível no sentido de maximizar o lucro sobre estes produtos.

Na unidade de negócios 1 o produto SR-Bitrem representa aproximadamente 90% da produção e possui uma linha produtiva visando um volume alto a um custo baixo. A mesma coisa acontece na unidade de negócios 2 que apresenta alguns poucos produtos com representatividade mais alta na produção.

Além de o planejamento estratégico ser feito pelas mesmas pessoas é interessante destacar que a estratégia de produção também é unificada. O parque fabril instalado é aproveitado em sua totalidade pelas unidades de negócios, apesar de estarem situados em locais geográficos diferentes. Isto representa uma dependência fabril entre as unidades de negócios demandando uma sincronia entre os departamentos de produção envolvidos.

A produção é vista pela diretoria como de grande influência para o ganho da

vantagem competitiva e atua como suporte para alavancar a empresa no mercado. Todavia foi constatado que os investimentos nesta função são vistos como um “mal necessário” o que acaba depondo contra a própria filosofia da empresa. Além deste fator foi constatado que as interações departamentais estão deficientes e que acaba acarretando em processos lentos e inconsistentes gerando prejuízos para a empresa.

Neste sentido a organização está trabalhando para buscar uma forma de gerenciamento mais eficaz, não só para a função produção, mas para a organização como um todo, sendo que a intenção é obter a certificação ISO 9001. Desta forma um esforço para um alinhamento entre as estratégias da organização está ocorrendo.

No que se refere aos fatores facilitadores e dificultadores para este alinhamento percebeu-se que a diretoria está comprometida com as mudanças atuando de forma ativa na melhoria contínua dos processos organizacionais, ainda vale destacar que o mercado promissor e o produto de alta qualidade atuam como facilitadores no desenvolvimento de procedimentos para as melhorias. Contudo as deficiências na comunicação, a falta de treinamento e a falta de ferramentas administrativas são problemas vistos como graves e que dificultam o alinhamento entre as estratégias. Os fatores facilitadores e dificultadores estão explicitados no QUADRO 15.

QUADRO 15 – RESUMO DOS FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES

CONTINUA

|                       |   |
|-----------------------|---|
| FATORES FACILITADORES | <p>Mercado em franco crescimento;</p> <p>Comprometimento da diretoria para investimentos e apoio a melhoria contínua;</p> <p>Produto com excelente qualidade e grande aceitação no mercado;</p> <p>Pouca burocratização dos setores envolvidos na fabricação;</p> <p>Pessoas com conhecimento técnico aprimorado.</p> |
|-----------------------|---|

## QUADRO 15 – RESUMO DOS FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES

| CONCLUSÃO              |  |
|------------------------|--|
| FATORES DIFICULTADORES | <p>Cultura individualista;</p> <p>Dificuldade em uma comunicação rápida e eficiente;</p> <p>A mesma informação é disparada sob vários formatos para setores diferenciados;</p> <p>Falta de foco na produção;</p> <p>Falta de treinamento (o conhecimento está distribuído a poucas pessoas);</p> <p>Falta de ferramentas que permitam uma sistemática formalizada.</p> |

FONTE: PRÓPRIO AUTOR.

Neste intuito um quadro resumo das principais conclusões foi formulado, QUADRO 16, no sentido de destacar as principais relações entre as estratégias.

## QUADRO 16 – RESUMO DAS PRINCIPAIS CONCLUSÕES

CONTINUA

| VARIÁVEL                | PRINCIPAIS CONCLUSÕES   |
|-------------------------|---|
| Estratégia corporativa  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupação em posicionar o produto no mercado;</li> <li>• Tendência a economia de escala procurando reduzir custos;</li> <li>• Diferenciação dos produtos para atendimento aos consumidores;</li> </ul>   |
| Estratégias de negócios | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidade de negócios 1 – estratégia de custos baixos – diferenciação, com qualidade de produto alta, mercado abrangente e determinação de preços de acordo com as forças setoriais.</li> <li>• Unidade de negócios 2 - estratégia de nicho - custos baixos – diferenciação, com ênfase na satisfação do cliente, atuando em nichos de mercado com produtos e serviços altamente diferenciados.</li> </ul> |

## QUADRO 16 – RESUMO DAS PRINCIPAIS CONCLUSÕES

## CONCLUSÃO

| VARIÁVEL                          | PRINCIPAIS CONCLUSÕES   |
|-----------------------------------|---|
| Estratégias de produção           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A produção atua como implementadora e impulsionadora da estratégia organizacional no sentido de colocar em prática esta estratégia e garantir sua efetividade.</li> <li>• A função atua também como suporte interno e externo a empresa, porém é considerada como neutra visto que não possui um diferencial competitivo em relação a concorrência.</li> <li>• A produção está em um processo transitório partindo de uma estratégia tradicional para uma estratégia inovadora através da reorganização, na busca de rapidez, qualidade e desempenho dos produtos e processos.</li> </ul>  |
| Conteúdo Estratégico              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidade de negócios 1 – o mercado em questão foi avaliado como em período de crescimento e o tamanho do setor como abrangente. Todavia a força da empresa em relação a este mercado foi considerada como média, visto que, a intensidade da competição é muito grande e o grau de inovação da organização é relativamente pequeno. Portanto a posição estratégica da empresa em relação a esta unidade de negócio é a de investimento, com ampliação das unidades fabris e aumento da rede de vendas.</li> <li>• Unidade de negócios 2 – O mercado também foi considerado como abrangente e em franco crescimento, já a força da empresa foi considerada como alta, visto que, o <i>know how</i> tecnológico da organização é relativamente alto e a qualidade dos seus produtos no mercado é considerada como excelente. Portanto a opção estratégica também é a de investimento, através da melhoria das unidades fabris já instaladas e do investimento na verticalização da produção, com melhorias nas unidades de fundição e fabricação de peças.</li> </ul> |
| Cadeia de valor                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O desempenho entre as atividades executadas na empresa foi avaliado como de desempenho fraco. Todavia existem esforços para a melhoria dos procedimentos interdepartamentais da organização através da implantação de um sistema de gerenciamento formal e da medição de desempenho para cada setor.</li> </ul>  |
| Inter-relações entre as variáveis | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliou-se que não existe o alinhamento entre as estratégias, contudo a organização está buscando este alinhamento através da eliminação dos fatores dificultadores, como falta de treinamento, desperdícios e falta de sistemas gerenciais formalizados.</li> </ul>   |

FONTE: PRÓPRIO AUTOR.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo contém as conclusões do autor sobre o estudo realizado, bem como recomendações e sugestões para trabalhos futuros. Neste capítulo procurou-se evidenciar as principais inferências realizadas no estudo sustentadas pela base teórica como também evidenciar os principais conceitos referentes às estratégias na tentativa de contextualizar o problema de pesquisa.

Desta forma as conclusões estão divididas em quatro tópicos principais. No primeiro tópico uma breve revisão do trabalho é feita de forma a resumir em poucos parágrafos a estrutura e o contexto da pesquisa. No segundo tópico as conclusões acerca da pesquisa propriamente dita é realizada; com base nos dados coletados e fundamentado pela revisão teórica procurou-se responder aos objetivos específicos e gerais da pesquisa. No terceiro tópico algumas recomendações são sugeridas para a empresa. No quarto e último tópico recomendações para trabalhos futuros são feitas de maneira a proporcionar uma continuidade a esta pesquisa.

### 5.1 REVENDO A PESQUISA

Apresenta-se, portanto, uma breve revisão do trabalho realizado. O primeiro capítulo – introdução, destaca-se o intuito do trabalho, foi evidenciado de forma sucinta o contexto histórico-econômico do cenário mundial e nacional, de forma a evidenciar o quadro situacional que se tem na atualidade. Partindo da linha de pesquisa: estratégias e mudanças organizacionais procurou-se destacar a importância das estratégias da organização nos seus processos produtivos. Ainda neste capítulo, determinou-se o problema a ser estudado, os objetivos, as justificativas teórica e prática e, por fim, a estrutura da pesquisa.

No segundo capítulo foi apresentada a fundamentação teórica através da base teórico-empírica. O conteúdo teórico foi dividido em sete subtópicos. A intenção foi



promover uma revisão teórica que possibilitasse o desenvolvimento de uma pesquisa robusta. Desta forma os tópicos abordados se referiram as estratégias da organização como um todo. Primeiramente foram abordados conceitos referentes às estratégias organizacionais, a seguir os conceitos de taxionomia da estratégia foram explicitados de forma a proporcionar uma contextualização para análise das correntes referentes à vantagem competitiva e estratégias de negócios. Posteriormente abordaram-se as estratégias de produção analisando qual a função da produção na organização. Outros dois temas abordados e não menos importantes foram o conteúdo estratégico e a cadeia de valores. O primeiro procurou contextualizar o posicionamento da organização em relação a produtos, mercados e desempenho e o segundo procurou criar um referencial teórico para diagnosticar a vantagem competitiva da indústria.

Desta forma todas as variáveis da pesquisa foram evidenciadas de maneira igualitária com uma ampla revisão das principais obras relacionadas aos temas.

No terceiro capítulo discorre-se sobre a metodologia aplica, para este estudo foi utilizado a metodologia do estudo de caso. Neste capítulo descreveu-se a forma de coleta de dados bem como seus instrumentos, o campo pesquisado e a sua forma de abordagem. Também foram apresentadas as variáveis consideradas para o estudo, bem como os respectivos indicadores para caracterização destas variáveis. Descreveu-se também, brevemente, outros termos relevantes a pesquisa. Finalmente algumas considerações foram feitas a respeito da empresa participante e das limitações da pesquisa.

No quarto capítulo apresentaram-se as informações conseguidas a partir da coleta e interpretação dos dados. Os resultados foram formulados baseados na fundamentação teórica explicitada no capítulo dois. As informações obtidas e analisadas neste capítulo podem ser destacadas pelo interesse do pesquisador e das pessoas envolvidas nas etapas iniciais e nas etapas da coleta de dados. Este capítulo foi estruturado seguindo-se a mesma ordem conceitual do capítulo dois e foi dividido em: (1) considerações sobre a empresa pesquisada; relatando as principais características

da empresa, bem como suas atividades comerciais, seu histórico, tamanho e localização; (2) considerações sobre a estratégia organizacional; (3) considerações sobre vantagem competitiva; (4) considerações sobre estratégias de negócios; (5) considerações sobre estratégias de produção; (6) considerações sobre conteúdo estratégico e (7) considerações sobre cadeia de valor. Durante a coleta de dados procurou-se seguir fielmente a metodologia e o cronograma proposto de forma a garantir a confiabilidade das informações.

Neste capítulo, o capítulo cinco, procurou-se dar o fechamento ao trabalho. A intenção foi de promover um acréscimo de conhecimentos a comunidade, a academia e ao pesquisador. Também buscou contribuir para o entendimento do tema nas aplicações gerenciais e como sugestão para trabalhos futuros.

Ainda relacionam-se as obras utilizadas nas referências bibliográficas e os modelos dos instrumentos de coleta de dados ou outros materiais de aspectos metodológicos nos anexos.

## 5.2 CONCLUSÕES

### 5.2.1 Sobre os objetivos específicos da pesquisa

Após rever a pesquisa como um todo a intenção é tecer comentários sobre cada um dos tópicos abordados. Desta forma pretende-se evidenciar as conclusões acerca de cada um dos objetivos específicos da pesquisa. Posteriormente algumas conclusões são formuladas a respeito do objetivo geral da pesquisa.

O primeiro objetivo da pesquisa foi referente às estratégias da organização. O intuito era avaliar o estilo de planejamento da empresa e conseqüentemente quais são as lógicas que norteiam este planejamento. Através da avaliação das duas principais correntes que abordam o tópico vantagem competitiva (análise da indústria e visão baseada em recursos) procurou-se enquadrar a estratégia da organização numa

estratégia proposta na base teórica. As conclusões foram as seguintes:

A estratégia organizacional, de acordo com a classificação de Porter (1989) reflete duas lógicas distintas: a de custo e a de diferenciação. Desta forma a lógica que rege a organização preconiza dois pontos principais. O primeiro é a tendência para economia de escala com a padronização dos produtos e serviços e o segundo é o tratamento diferenciado ao cliente exigindo um esforço extra em toda a cadeia produtiva, desde a emissão do pedido até o projeto e confecção do produto.

Neste contexto existe uma preocupação em posicionar os produtos no mercado fazendo com que a estratégia atue como mediadora de forças entre a organização e o ambiente. Este fator faz com que desvios na estratégia geral sejam tolerados demonstrando uma boa maleabilidade no que se refere as tomadas de decisão.

Esta questão evidencia um segundo ponto evidenciado na teoria. No intuito de diferenciar o produto para atender ao cliente a variabilidade nas características do produto aumentou, acarretando um aumento do esforço nas operações internas realizadas pela empresa. Lampel e Mintzberg (1996) avaliam esta lógica como de agregação, visto que a organização procura minimizar o impacto desta variabilidade.

Desta forma torna-se inevitável que o processo produtivo sofra modificações para se adequar aos produtos diferenciados. Ainda neste aspecto, pode-se salientar que o posicionamento entre as estratégias citadas pode gerar menor rentabilidade para a organização, visto que o custo do produto não está otimizado em relação ao processo produtivo.

Em relação às estratégias dos negócios da organização, o intuito era avaliar quais são as estratégias que norteiam cada negócio da organização, como também avaliar questões referentes à diversificação e competências essenciais. As conclusões foram as seguintes:

A organização é dividida em duas unidades de negócios principais, a primeira trata de negócios relativos à produção e venda de implementos rodoviários; a

segunda trata de negócios relativos à produção e venda de máquinas industriais.

Para a unidade de negócios 1 ficou claro que existe uma preocupação em uma diminuição de custos, aumentando a margem de lucro sem afetar a qualidade do produto e satisfazendo plenamente as necessidades do cliente. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000) a estratégia da unidade de negócios em questão se enquadra como de “Custos baixos - Diferenciação”, ou seja, esta estratégia tem uma ênfase na qualidade alta e nos custos baixos, com uma cobertura de mercado abrangente, com produtos e serviços diferenciados, demanda de mercado constante e determinação de preços dependendo das forças setoriais, variando de médios a altos.

Para a unidade de negócios 2 a preocupação também reside na diminuição de custos, resultado que confirma a estratégia geral da organização. Entretanto, devido a uma característica mais forte de diferenciação dos produtos fabricados nesta unidade de negócios a redução de custos torna-se mais complicada. No que se refere à satisfação do cliente a mesma preocupação da unidade de negócios 1 é evidenciada. Já em relação ao mercado avaliou-se como de demanda constante com pequenas variações; a abrangência da unidade no mercado é grande, porém atendendo a determinados nichos. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000) a estratégia da unidade de negócios em questão se enquadra como de “Nicho - Custos baixos – Diferenciação”, ou seja, esta estratégia tem uma ênfase na satisfação das necessidades dos clientes, atuando em nichos de mercado, com produtos e serviços altamente diferenciados, demanda de mercado constante e determinação de preços geralmente altos.

Portanto as estratégias de negócios em relação a estratégia geral da organização possuem explicação na teoria, avaliando-se ainda que a implantação de cada negócio foi baseada em um custo de entrada facilitado e a existência de uma vantagem competitiva na fabricação devido ao conhecimento tácito já obtido através de outras atividades. Portanto as unidades de negócios buscam maximizar todas as oportunidades de mercado atuando em parceria apesar de serem negócios distintos em

essência.

No que se refere às estratégias de produção da organização, o intuito era avaliar quais são os planos da organização para a produção de bens e serviços em longo prazo. Através da avaliação do papel da produção na organização tanto no contexto interno quanto externo a mesma procurou-se levantar as informações necessárias para caracterizar esta estratégia funcional em detrimento as estratégias de negócios. As conclusões foram as seguintes:

A primeira conclusão é o fato de as unidades de negócios possuírem uma estratégia de produção unificada. Isto significa que apesar de as unidades de negócios serem distintas, inclusive fisicamente, estas não possuem independência produtiva. O parque de máquinas é visto como um todo em que peças e montagens são fabricadas e transferidas de um parque fabril ao outro na medida do necessário. A justificativa para esta evidenciação se fundamenta na formulação do planejamento estratégico das unidades de negócios, visto que este é feito pelas mesmas pessoas. Apesar de, aparentemente, esta constatação não estar descrita na teoria pode-se avaliar que a produção coloca em prática a estratégia organizacional e também atua de forma a garantir que estratégia organizacional tenha efetividade. Portanto avaliou-se, de acordo com Slack (1997), a função produção como implementadora e impulsionadora da estratégia organizacional. É implementadora, pois se a função produção for inepta a estratégia não surtirá efeito e impulsionadora, pois a produção é vista como uma fornecedora de vantagem competitiva a organização.

Todavia foi constatado que a organização perde vantagem competitiva a medida que segmenta seu parque fabril, os controles referentes ao processo produtivo ficam divididos e diferenciados, acarretando, freqüentemente, em erros, atrasos e custos de transporte.

Apesar desta constatação a produção foi avaliada como de grande influência no sucesso competitivo da empresa, segundo Wheelwright e Hayes (1998), tem-se a produção como uma função de suporte interno, devido a suas contribuições serem

derivadas e ditadas por uma estratégia organizacional geral; e ainda de suporte externo, devido a uma estratégia competitiva suportada pela capacidade produtiva. No que se refere à concorrência, a produção pode ser avaliada como neutra, visto que os processos produtivos não possuem um diferencial representativo.

Ainda referente ao posicionamento da estratégia de produção procurou-se enquadrar esta em uma das estratégias genéricas proposta por Sweeney (1991). Portanto a estratégia utilizada pela organização foi considerada como mantenedora, em que o processo de produção é tradicional com um critério de serviços ao consumidor básico. Contudo percebeu-se que a organização está em um período de transformação; existe um movimento em busca de uma ampliação na estrutura de produção caracterizando um processo inovador. A organização está buscando deixar um processo tradicional sem vantagens aparentes em relação à concorrência para ingressar em um processo inovador através da reorganização, em que se busca a vantagem competitiva na rapidez, qualidade e desempenho de produtos e processos. Desta forma o enquadramento pontual da estratégia da produção ficou impossibilitado, entretanto ficou claro que existem características de uma estratégia tradicional em mudança para uma estratégia primeiramente reorganizadora e posteriormente inovadora.

Para os próximos e últimos dois objetivos específicos da pesquisa algumas conclusões acerca do conteúdo estratégico e da cadeia de valores foram formuladas. O intuito era dar subsídios para a avaliação do alinhamento entre as estratégias propostas e avaliar quais os fatores facilitadores e dificultadores para este alinhamento.

As análises sobre o conteúdo estratégico da organização foram feitas individualmente para cada unidade de negócios e chegaram-se as seguintes conclusões:

Para a unidade de negócios 1 o mercado possui uma segmentação bastante clara onde os nichos são facilmente identificáveis. A variedade de produtos é ampla, a concorrência é forte e existe uma dificuldade em prestação de assistência técnica, porém, o crescimento do setor é ascendente. Neste sentido as conclusões obtidas foram

formalizadas com a utilização da matriz GE, sendo que o negócio em questão foi enquadrado da seguinte forma: o de poder de atração do setor é alto, visto que o setor está em franco crescimento e o tamanho do setor é considerado como abrangente; já a força da empresa em relação a este mercado pode ser considerada como média, visto que, a intensidade da competição é muito grande e o grau de inovação da organização é relativamente pequeno. Portanto, segundo a teoria, no que se refere à posição estratégica da empresa em relação a esta unidade de negócio, a opção é a de investimento, com ampliação das unidades fabris e aumento da rede de vendas visto que esta é uma unidade de negócios considerada mediana com boas perspectivas de crescimento.

Para a unidade de negócios 2 o mercado também possui nichos identificáveis, ressaltando-se uma demanda maior na automação de máquinas, na produção de máquinas para serrarias, indústrias moveleiras, indústrias de papel e indústrias de compensados. Também se ressaltou que o grau de conhecimento é elevado, visto que a engenharia empregada na produção de tais máquinas exige um *know how* aprimorado. Em relação ao tamanho do mercado avaliou-se como internacional e dirigido pelas oportunidades de vendas. As questões de assistência técnica, tamanho do mercado e *know how* tecnológico constituem uma oportunidade visto que o sucesso do negócio depende em grande parte destes fatores. Já as questões de representação comercial, financiamento, demanda do mercado e tamanho da concorrência caracterizam as dificuldades deste negócio. Também utilizando-se da matriz GE o negócio em questão foi enquadrado da seguinte forma: o de poder de atração do setor também é alto, visto que o setor está em crescimento e o tamanho do setor é considerado como global; quanto a força da empresa em relação a este mercado pode ser considerada como alta, visto que, o *know how* tecnológico da organização é relativamente alto e a qualidade dos seus produtos no mercado é considerada como excelente. Portanto, segundo a teoria, no que se refere à posição estratégica da empresa em relação a esta unidade de negócio, a opção também é a de investimento, através da

melhoria das unidades fabris já instaladas e do investimento na verticalização da produção, com melhorias nas unidades de fundição e fabricação de peças, visto que esta é uma unidade de negócios considerada de sucesso.

De uma forma geral as conclusões a respeito da posição estratégica da empresa levam ao investimento nos negócios com melhorias principalmente nas unidades fabris instaladas e na rede de vendas.

Em relação aos aspectos internos à organização avaliou-se que existe um certo bloqueio para o trâmite de informações. A empresa busca, neste contexto, a implantação de um sistema para a gestão e pretende obter a certificação ISO 9001 em decorrência deste sistema. Desta forma a organização está buscando quebrar estas barreiras funcionais promovendo uma abordagem de cliente-fornecedor interno. Esta abordagem prevê constantes reuniões entre os gerentes dos departamentos para avaliação de assuntos relacionados ao interesse comum. A intenção é promover a criação de laços fortes nas atividades primárias e de apoio.

Portanto, voltando à questão do alinhamento entre as estratégias de produção e estratégias da organização, percebeu-se que as atividades associadas à transformação dos insumos no produto final, máquinas, montagem, manutenção e teste estão sofrendo um esforço de otimização e coordenação para estarem condizentes com a estratégia global e que a criação de procedimentos para a comunicação entre os departamentos vinculados à produção melhorou substancialmente o fluxo de informações aumentando a velocidade e confiabilidade dos dados através da eliminação de etapas que não geravam valor ao procedimento eliminando-se tempos de espera e reflexos.

Através destas informações concluiu-se que existe um alinhamento parcial, mas não suficiente, entre as estratégias de produção e as estratégias de negócios. A justificativa para esta conclusão reside nos fatores evidenciados sobre o conteúdo estratégico e cadeia de valores. O mercado, de uma forma geral, é promissor, com vários nichos possibilitando crescimento da empresa, o produto é considerado como de excelente qualidade e o desempenho está enquadrado dentro das expectativas. Já o



relacionamento interno da empresa peca pela falta de interação departamental reforçado por uma cultura individualista com falta de foco, treinamento e sistemática formalizada.

### 5.2.2 Sobre o objetivo geral da pesquisa

O objetivo geral da pesquisa procurou verificar as relações entre as estratégias de negócios e as estratégias de produção de uma organização, no sentido de evidenciar os fatores facilitadores e dificultadores para o alinhamento destas estratégias. Os resultados demonstraram que os objetivos específicos foram atingidos e permitem afirmar, como decorrência, que o objetivo geral também o tenha sido, de forma satisfatória.

É necessário salientar que a empresa pesquisada possui uma realidade em seus processos produtivos que não está alinhada com as estratégias de negócios em sua totalidade, todavia um movimento para a implantação de melhorias já vem sendo realizado, existindo assim um comprometimento da diretoria na melhoria dos procedimentos intra-organizacionais.

Desta forma encerram-se as conclusões da pesquisa e seguem-se às recomendações e sugestões para trabalhos futuros.

## 5.3 RECOMENDAÇÕES

De uma forma geral percebeu-se que o setor metalúrgico para os negócios de equipamentos rodoviários e máquinas industriais é de alta competitividade. Além da concorrência forte é um mercado que exige alta qualidade dos produtos.

Nestas condições avaliou-se que a empresa tem uma representatividade no mercado com uma rede de representantes em praticamente todo o território brasileiro e com um produto de alta qualidade; contudo é transparente que um dos principais entraves para o ganho de competitiva são as relações internas da empresa. O esforço

de comunicação existente é muito maior do que poderia ser; nas palavras dos próprios gerentes departamentais, e que as informações muitas vezes se perdem por falta de uma metodologia adequada gerando prejuízos para a organização.

Desta forma as principais recomendações para o atingimento das metas e objetivos propostos pela organização são estabelecer um sistema de informação que possibilite o fluxo rápido e preciso das informações, bem como, investimentos nos setores de projeto e produção para possibilitar um atendimento rápido e com o menor custo possível.

Estabelecer formas de controle nas questões referentes a projeto e fábrica na tentativa de diminuir erros de projeto, refugos de peças, perdas, controle de peças de manutenção e controle de peças de produção e/ou terceiros com o uso de almoxarifados informatizados e fechados.

Por fim também é interessante destacar que uma atenção deve ser dada ao setor de vendas na tentativa de canalizar os esforços dos vendedores, através de treinamentos, para os produtos ditos “padrão”, buscando uma diminuição de custos e facilitando o trabalho da produção.

#### 5.4 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

De acordo com os resultados apresentados sugerem-se alguns trabalhos para serem realizados no futuro:

- Realizar a pesquisa em outras organizações do mesmo ramo industrial e metalúrgico.
- Realizar a pesquisa evidenciando as relações entre as estratégias de negócios e outras estratégias funcionais da organização.
- Analisar as interações cliente – fornecedor sob o ponto de vista do cliente; particularmente transportadoras de cargas e serrarias.

- Analisar a função produção tecnicamente evidenciando aspectos para ganho de vantagem competitiva.
- Realizar uma pesquisa multi-caso evidenciando as características estratégicas de pelo menos duas organizações que produzam o mesmo produto.

Portanto estas são algumas das possibilidades de contribuições teórico-empíricas. O intuito é promover uma ampliação na compreensão dos estudos organizacionais permitindo uma colaboração para a comunidade acadêmica e empresarial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABELL, D. **Definição do Negócios: ponto de partida do planejamento estratégico.** São Paulo: Atlas, 1991.
- ANSOFF, I. **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1977.
- \_\_\_\_\_. Managing strategic surprises by response to weak signals. **California Management Review.** Berkley: Fall, 1986.
- ARNOLD, T. **Administração de Materiais.** São Paulo: Atlas, 1999.
- BARNES, D. The complexities of the manufacturing strategy formation process in practice . **International Journal of Operations & Production.** Bradford: 2002, v.22, n.9.
- BERRY, W.; HILL, T. Linking Systems to Strategy. **International Journal of Operations & Production.** Bradford: 1992, v.12, n.10.
- BURBIDGE, J. **Planejamento e Controle da Produção.** São Paulo: Atlas, 1981.
- BURGELMAN, R.; DOZ, Y. The power of strategic integration. **MIT Sloan Management Review.** Cambridge: 2001, v.42, n.3.
- BULGACOV, S. **Conteúdo e Processo Estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná.** Tese de Doutorado. São Paulo: EAEPS-FGV, 1997.
- CHANDLER, A. **Strategy and Structure: chapters int the history of the american industrial enterprise.** 19 ed. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CAMPBELL, A.; GOOLD, M.; ALEXANDER, M. Estratégia Corporativa: A Busca de Vantagem no Apoio da Matriz. In: **Estratégia Corporativa/Harvard Business Review.** Rio de Janeiro: Campus, 2000, p.196-227.
- COLLIS, D.; GUEMAWAT, P. Mapeando o Cenários dos Negócios. In: GUEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios: Texto e Casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000, p.31-57.
- COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. Criando vantagem corporativa. In: **Estratégia Corporativa/Harvard Business Review.** Rio de Janeiro: Campus, 2000, p.9-37.
- COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. Competindo com base em recursos: estratégia na década de 1990. In: **Estratégia Corporativa/Harvard Business Review.** Rio de Janeiro: Campus, 2000, p.38-64.
- CONTADOR, J. Planejamento estratégico: recomendações sobre os ambientes externo e interno. **Revista de administração de empresas.** São Paulo: 1995, n.2, p.43-56.
- CORRÊA, H.; PROCHNO, P. Desenvolvimento de uma estratégia de manufatura em um ambiente turbulento. **Revista de administração de empresas.** São Paulo: 1998, n.1, p.64-79.

CRESWELL, J. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions**. Thousand Oaks: Sage, 1997.

DANGAYACH, G.; DESCHMUKH, S. Manufacturing strategy: Literature review and some issues. **International Journal of Operations & Production**. Bradford: 2001, v.21, n.7.

DAY, G. Manutenção da Vantagem Competitiva: Criação e Sustentação das Vantagens em Ambientes Competitivos Dinâmicos. In: DAY, G.; REIBSTEIN, D. **A Dinâmica da Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p.59-85.

FARIA, P. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: cop editora, 1996.

FIRJAN. **Análise Econômico-Financeira das Empresas Brasileiras: 1995 – 2001**. Disponível em: < <http://www.firjan.org.br/notas/media/Fgv.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2003.

GAITHER, N. ; FRAZIER, G. **Administração da Produção e Operações**. 8 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

GOOLD, M.; CAMPBELL, A. As Melhores Maneiras de Formular Estratégias. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 349-362.

GUEMAWAT, P. Vantagem Sustentável. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 29-41.

GUEMAWAT, P.; PISANO G. Construindo e Sustentando o Sucesso. In: GUEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios: Texto e Casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000, p.115-136.

GUEMAWAT, P.; COLLIS D. Mapeando o Cenário dos Negócios. In: GUEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios: Texto e Casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000, p.31-58.

HAX, A.; MAJLUF, N. Organization design: A case study on matching strategy and structure. **Journal of Business Strategy**. ABI/INFORM Global, 1993.

HENDERSON, B. As Origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-9.

HILL, T. **Manufacturing Strategy**. 2 ed. Macmillan, 1993.

IBGE. **Instituto brasileiro de geografia e estatística: Estatísticas do século XX**. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 1 jul. 2004.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEVY, A. **Estratégia em ação: administração estratégica, estratégia competitiva, análise de portfólio, posicionamento de produtos**. São Paulo: Atlas, 1986.

MARANHÃO, M. **ISO série 9000 : manual de implementação versão ISO 2000**. 6 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

McCARTHY, D.; MARKIDES, C.; MINTZBERG, H. View from the top. **The Academy of Management Executive**. Ada, v.14, n.3, ago. 2000.

MINTZBERG, H. A Criação Artesanal da Estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

\_\_\_\_\_. Strategy-Making in Three Modes. **California Management Review**. Berkley: Fall, 1986.

\_\_\_\_\_. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. **California Management Review**. Berkley: Fall, 1987.

\_\_\_\_\_. The Pitfall of Strategic Planning. **California Management Review**. Berkley: Fall, v.36, n.1, 1993.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**. Cambridge: Spring, v.40, n.3, 1999.

\_\_\_\_\_. Customizing customization. **Sloan Management Review**. Cambridge: Fall, v.38, n.1, 1996.

MONTGOMERY, C; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção: Além da Produção em Larga Escala**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 11-28.

\_\_\_\_\_. Da Vantagem Competitiva à Estratégia Corporativa. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 237-269.

\_\_\_\_\_. Creating Advantages. **Executive Excellence**. Provo: v.14, n.12, dec. 1997.

\_\_\_\_\_. **Know Your Place**. ABI/INFORM Global, v.13, n.9, dec. 1991.

\_\_\_\_\_. Manager's Journal: A Good Competitor Is Not Always a Dead Competitor. **Wall Street Journal**. New York: Eastern edition, abr. 1985.

\_\_\_\_\_. New Global Strategies for Competitive Advantage. **Strategy & Leadership**. New York: maio/jun. 1990.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PRADO JUNIOR, C. **História econômica do Brasil**. 43 ed. São Paulo: Brasiliense, 1998. p.257-269.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. A Competência Essencial da Corporação. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 293-316.

QUINN, J.; DOORLEY, T.; PAQUETTE, P. Além de Produtos: Estratégia Baseada em Serviços. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 317-330.

RUSSOMANO, V. **PCP: Planejamento e controle da produção**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

SEBRAE. **Pesquisas / Definição de Micro e Pequenas Empresas (MPes)**. Endereço Eletrônico:

<http://www.sebraesp.com.br/novo/pesquisa/download/informacoesbasicas.doc>, 2001.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 5 ed. São Paulo: E.P.U. Ed. Da Universidade de São Paulo, 1975.

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas serviços de publicações, 1971.

SHOEMAKER, P.; AMIT, R. A Dinâmica Competitiva das Capacidades: Desenvolvimento de Ativos Estratégicos para Diversos Cenários Futuros. In: DAY, G.; REIBSTEIN, D. **A Dinâmica da Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p.374-401.

SILVA, W. Estratégia competitiva: uma ampliação do modelo de Porter. **Revista de administração de empresas**. Rio de Janeiro: 1988, n.28, p.33-41.

SLACK, N. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

STALK, G. Tempo: A Próxima Fonte de Vantagem Competitiva. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 43-66.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. Competindo com base em capacidades: as novas regras da estratégia corporativa. In: **Estratégia Corporativa/Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SWAMIDASS, P.; DARLOW, N.; BAINES, T. Evolving forms of manufacturing strategy development: Evidence and implications. **International Journal of Operations & Production Management**. Bradford: 2001, v.21, n.10.

SWEENEY, M. T. Towards a unified theory of strategic manufacturing management. **International Journal of Operations & Production Management**. V.11, n.08, 1991.

TENDÊNCIAS CONSULTORIA. A hora da indústria. Contexto: Revista Veja, n.1.868, 25 de agosto de 2004.

THOMPSON, A.; STRICKLAND III, A. **Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TUBINO, D. **Manual de planejamento de controle da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

VASCONCELOS, F. ; CYRINO, A. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.40, n. 4, p. 20-37, 2000.

WEELWRIGHT, S. ; HAYES, R. **Restoring our Competitive Edge**: Competing through Manufacturing. Toronto: Wiley, 1984.

WEELWRIGHT, S. ; HAYES, R. Competindo Através da Fabricação. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 99-122.

WHITTINGTON, R.; MAYER, M. **The European Corporation**: Strategy, Structure and Social Science. New York: Oxford University Press, 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**: Conceitos. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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



## **ANEXOS**

## **ANEXO 1 - Questões para as entrevistas semi-estruturadas**

As questões a seguir foram formuladas para guiar as entrevistas junto aos dirigentes do nível estratégico e funcional da organização em questão para avaliação das estratégias corporativas e funcionais na busca de vantagem competitiva.

### **VANTAGEM COMPETITIVA: ANÁLISE DOS RECURSOS.**

#### **ROTEIRO DA ENTREVISTA**

##### **RESPONSÁVEL PELAS RESPOSTAS**

Nome:

Cargo/Função:

Telefones:

E-mail:

Existe algum recurso na empresa, hoje, que diferencie a empresa dos concorrentes?

Qual a dificuldade de aquisição ou implantação deste recurso?

Qual a velocidade com que esse recurso perde o seu valor?

Quem é o principal beneficiário do valor criado por este recurso?

Existem recursos substitutos ou potenciais substitutos no mercado?

Qual o impacto deste recurso sobre a concorrência?

## ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS: DIVERSIFICAÇÃO E COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS.

### ROTEIRO DA ENTREVISTA

#### RESPONSÁVEL PELAS RESPOSTAS

Nome:

Cargo/Função:

Telefones:

E-mail:

Qual é a ênfase desta unidade de negócio em termos de custos, satisfação dos clientes e qualidade de produto?

Qual é a cobertura de mercado desta unidade?

Como se poderiam classificar os produtos e serviços, perante a concorrência, em relação as suas características?

Qual a demanda de mercado para os produtos oferecidos?

Como funciona a determinação de preços para os produtos?

**Em relação às condições sob as quais a diversificação cria valor aos acionistas:**

Quais foram os fatores que influenciaram a escolha de determinados setores para a diversificação?

Quais são as dificuldades de entrada nos setores em questão?

Existe uma ligação entre as unidades de negócios ou elas são independentes?

**Em relação ao suporte entre as unidades de negócios e as mudanças criadas por um novo negócio:**

Como a organização avalia a relação entre as unidades de negócios, as suas capacidades disponíveis e os acontecimentos ambientais?

## CONTEÚDO ESTRATÉGICO: PRODUTOS, MERCADO E DESEMPENHO.

### ROTEIRO DA ENTREVISTA

#### RESPONSÁVEL PELAS RESPOSTAS

Nome:

Cargo/Função:

Telefones:

E-mail:

#### **Em relação ao mercado que a empresa atua:**

Quais são as principais empresas atuantes e qual o nível de agressividade entre elas neste mercado?

O que caracteriza este mercado atualmente?

Quais são as principais dificuldades e oportunidades deste mercado?

Como funciona a segmentação deste mercado? (por região, por tamanho de empresas, etc.)

O que diferencia o mercado de atuação de cada empresa? (local, regional, nacional, internacional)

Como é medida a participação no mercado?

Quais são as principais tendências do mercado?

Quais são os principais fatores que estão provocando mudanças neste mercado ou nos produtos oferecidos?

**Em relação aos produtos que a empresa oferece:**

Que característica (tecnologia, qualidade, desempenho, etc.) diferencia os produtos de cada empresa?

Quais são as características importantes para a escolha de um produto?

Quais são as principais características para se avaliar o desempenho dos produtos oferecido pelas empresas?

Qual o ciclo de vida médio dos principais produtos oferecidos pela empresa?

Quais os procedimentos que a empresa utiliza para obter informações sobre os produtos?

## CADEIA DE VALORES

### ROTEIRO DA ENTREVISTA

#### RESPONSÁVEL PELAS RESPOSTAS

Nome:

Cargo/Função:

Telefones:

E-mail:

1) Com relação ao desempenho entre as atividades executadas na empresa:

F – Desempenho fraco; M – Desempenho médio; FO – Desempenho forte.

|                           | Logística Interna |   |    | Produção |   |    | Logística Externa |   |    | Marketing Vendas |   |    | RH |   |    |
|---------------------------|-------------------|---|----|----------|---|----|-------------------|---|----|------------------|---|----|----|---|----|
|                           | F                 | M | FO | F        | M | FO | F                 | M | FO | F                | M | FO | F  | M | FO |
| <b>Logística Interna</b>  |                   |   |    |          |   |    |                   |   |    |                  |   |    |    |   |    |
| <b>Produção</b>           |                   |   |    |          |   |    |                   |   |    |                  |   |    |    |   |    |
| <b>Logística externa</b>  |                   |   |    |          |   |    |                   |   |    |                  |   |    |    |   |    |
| <b>Marketing / Vendas</b> |                   |   |    |          |   |    |                   |   |    |                  |   |    |    |   |    |
| <b>RH</b>                 |                   |   |    |          |   |    |                   |   |    |                  |   |    |    |   |    |

2) Com relação ao desempenho das atividades na organização:

F – Desempenho fraco; M – Desempenho médio; FO – Desempenho forte.

| Proposições           | Logística Interna |   |    | Produção |   |    | Logística Externa |   |    | Marketing Vendas |   |    | RH |   |    |
|-----------------------|-------------------|---|----|----------|---|----|-------------------|---|----|------------------|---|----|----|---|----|
|                       | F                 | M | FO | F        | M | FO | F                 | M | FO | F                | M | FO | F  | M | FO |
| Comunicação interna   |                   |   |    |          |   |    |                   |   |    |                  |   |    |    |   |    |
| Comunicação externa   |                   |   |    |          |   |    |                   |   |    |                  |   |    |    |   |    |
| Flexibilidade         |                   |   |    |          |   |    |                   |   |    |                  |   |    |    |   |    |
| Qualidade             |                   |   |    |          |   |    |                   |   |    |                  |   |    |    |   |    |
| Velocidade            |                   |   |    |          |   |    |                   |   |    |                  |   |    |    |   |    |
| Importância na cadeia |                   |   |    |          |   |    |                   |   |    |                  |   |    |    |   |    |

3) Na sua opinião, como o (a) senhor (a) avalia a função do seu departamento na organização?

4) Na sua opinião, quais são os fatores facilitadores para que as atividades estejam melhores integradas?

5) Na sua opinião, quais são os fatores dificultadores para a integração das atividades?

6) Existe algum comentário que o (a) senhor (a) deseja fazer a respeito do relacionamento entre as atividades da empresa?



## **ANEXO 2 - Questionários estruturados**

Os questionários a seguir foram aplicados aos dirigentes do nível estratégico e funcional da organização em questão para avaliação das estratégias corporativas e funcionais na busca de vantagem competitiva.

### **PESQUISA PARA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Telefone para contato com Jean Carlo Nastas de Geus (42) 9981-6245

## **ESTRATÉGIA CORPORATIVA NA BUSCA DE VANTAGEM COMPETITIVA.**

### **QUESTIONÁRIO**

#### **RESPONSÁVEL PELAS RESPOSTAS**

Nome:

Cargo/Função:

Telefones:

E-mail:

Ao responder às questões formuladas, por gentileza, procure aproximar-se o máximo possível da situação real que influenciou nas decisões estratégicas da corporação.

**Estratégia corporativa** deve ser considerada, nesta pesquisa, como sendo:

A busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa através de um processo interativo que começa com o reconhecimento de quem a empresa é e quais são seus recursos naquele momento.

**Vantagem competitiva** surge fundamentalmente do valor que uma empresa tem condições de criar para os seus compradores. Ela pode tomar a forma de preços inferiores aos da concorrência por benefícios equivalentes ou o fornecimento de benefícios únicos que mais do que compensam um preço prêmio.

Não existem respostas certas ou erradas. Pretende-se apenas conhecer qual foi à intenção da empresa e relacioná-la com o que há no campo de estudo sobre estratégia empresarial.

As conclusões serão devolvidas para a empresa consultada, mantendo-se sigilo sobre sua origem quando o tratamento envolvê-las como um todo. Tais conclusões, possivelmente, permitirão refletir sobre a situação passada, presente e futura sobre as estratégias da organização como *estratégia competitiva*, ou como parte dela.

Desde já, grato pela sua atenção.

Assinale com **X** o interior dos parênteses da alternativa mais adequada. Existem questões onde é possível assinalar mais de uma alternativa.

1) A empresa atua no mercado:

- há menos de dois anos
- entre dois e cinco anos
- mais de cinco e menos de dez anos
- mais de dez anos. Quantos: \_\_\_\_\_

2) A empresa atua, com a finalidade de hoje:

- há menos de dois anos

- entre dois e cinco anos
- mais de cinco e menos de dez anos
- mais de dez anos. Quantos: \_\_\_\_\_

3) A empresa considera o mercado onde atua como:

- abaixo da competitividade razoável
- de razoável competitividade
- acima da competitividade razoável

4) Sobre a situação político, econômica e social atual:

- é uma situação anormal e não vai durar muito tempo
- é uma situação de transformação e veio para ficar
- é normal, como outro movimento qualquer
- não tenho uma opinião formada

### **ESTRATÉGIA CORPORATIVA**

5) Com relação às estratégias da empresa:

- são vistas como algo a ser realizado no futuro
- são vistas como algo que vem sendo realizado ao longo do tempo
- não existe um planejamento estratégico

6) As estratégias da empresa são formuladas para:

- localizar um produto no mercado
- avaliar o ambiente externo à empresa
- atingir uma certa posição através de uma manobra (pontual)
- nenhuma das alternativas

Com relação ao estilo de planejamento:

7) Os riscos pertinentes às decisões estratégicas:

- ( ) são de total responsabilidade do líder da organização
- ( ) são compartilhados entre todos os envolvidos no processo
- ( ) não existe um padrão para avaliação dos riscos

8) Assinale um X em sim ou não nas seguintes proposições:

| <b>Proposição</b>  | <b>Sim</b> | <b>Não</b> |
|--|------------|------------|
| As estratégias são dominadas por uma constante busca por novas oportunidades?                    |            |            |
| O poder é centralizado nas mãos do proprietário?   |            |            |
| O modo de estabelecer as estratégias é caracterizado por transições em direção as incertezas?    |            |            |
| O objetivo principal da organização é o crescimento?   |            |            |
| As estratégias refletem a divisão do poder entre os membros que comandam a organização           |            |            |
| O processo de formulação de estratégias é caracterizado por ser reativo na solução de problemas? |            |            |
| As decisões são incrementais?  |            |            |
| As decisões são revistas por possíveis falhas?   |            |            |
| O líder da organização define as regras da estratégia?   |            |            |
| Existe uma análise sistemática no aspecto custo – benefício das proposições?                     |            |            |
| Existe uma integração entre as decisões e a estratégia estabelecida?                             |            |            |

9) Se existir, a análise sistemática no aspecto custo – benefício das proposições estratégicas:

- ( ) é feita através de um procedimento formal com base em cálculos
- ( ) é feita através de um procedimento sem base em cálculos
- ( ) é feita através da intuição do planejador

10) Assinale um X em sim ou não nas seguintes proposições:

| <b>Proposição</b>  | <b>Sim</b> | <b>Não</b> |
|--|------------|------------|
| Existe uma grande variabilidade nos produtos requisitada pelos consumidores? |            |            |
| Existe uma tendência à padronização dos produtos?                            |            |            |
| Existe uma tendência à produção em massa?                                    |            |            |
| Existe uma tendência à distribuição em massa?                                |            |            |

11) Assinale um X em sim ou não nas seguintes proposições:

| <b>Proposição</b>  | <b>Sim</b> | <b>Não</b> |
|--|------------|------------|
| Existe uma diferenciação de produto visando à satisfação do cliente? |            |            |
| As transações com os clientes são diferenciadas?                     |            |            |
| O processo de produção sofre modificações de acordo com o produto?   |            |            |

12) Assinale um X em sim ou não nas seguintes proposições:

| <b>Proposição</b> | <b>Sim</b> | <b>Não</b> |
|-------------------|------------|------------|
|                   |            |            |

|   |  |  |
|---|--|--|
| A empresa pratica a diminuição dos custos para enfrentar a concorrência?          |  |  |
| A empresa pratica a diminuição dos custos para aumentar o retorno?                |  |  |
| A empresa procura diferenciar o produto para enfrentar a concorrência?            |  |  |
| A empresa procura diferenciar o produto para melhorar o retorno?                  |  |  |
| A empresa procura atender a algum grupo de compradores distinto dos demais?       |  |  |
| A empresa possui uma linha de produtos específica para algum segmento de mercado? |  |  |
| A empresa atende algum espaço geográfico específico?                              |  |  |

## VANTAGEM COMPETITIVA: ANÁLISE DA INDÚSTRIA

### QUESTIONÁRIO

1) Assinale um X na resposta que mais adequada à pergunta:

| <b>Proposição</b>   | <b>Raramente</b> | <b>Normalmente</b> | <b>Sempre</b> |
|---|------------------|--------------------|---------------|
| Existe um acompanhamento constante acerca da implementação das estratégias?               |                  |                    |               |
| Existe um monitoramento do ambiente em busca de discontinuidades?                         |                  |                    |               |
| Existe uma pessoa ou setor que possui formalmente a função de monitorar discontinuidades? |                  |                    |               |
| As estratégias são baseadas em padrões detectados no mercado?                             |                  |                    |               |
| As mudanças na organização devido a mudanças na estratégia são freqüentes?                |                  |                    |               |

### ANÁLISE DA INDÚSTRIA

2) Em relação à rivalidade com os concorrentes assinale um X na resposta mais adequada à pergunta:

| <b>Proposição</b>                               | <b>Pequeno grau</b> | <b>Normal</b> | <b>Agressivo</b> |
|---|---------------------|---------------|------------------|
| Existe uma concorrência de preços?              |                     |               |                  |
| Existe uma batalha de publicidade e propaganda? |                     |               |                  |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Produtos novos são introduzidos pelos concorrentes?                      |  |  |  |
| Existe um aumento de serviços prestados aos clientes pelos concorrentes? |  |  |  |
| Existe um aumento na garantia dada aos produtos pelos concorrentes?      |  |  |  |

3) Em relação ao poder de negociação com os clientes assinale um X na resposta mais adequada à pergunta:

| <b>Proposição</b>                                     | <b>Pequeno grau</b> | <b>Normal</b> | <b>Agressivo</b> |
|---|---------------------|---------------|------------------|
| Os compradores estão exigindo menores preços?         |                     |               |                  |
| Os compradores estão exigindo mais serviços?          |                     |               |                  |
| Os compradores estão exigindo mais garantia?          |                     |               |                  |
| Os compradores jogam a empresa contra a concorrência? |                     |               |                  |

4) Em relação ao poder de negociação com os fornecedores assinale um X na resposta mais adequada à pergunta:

| <b>Proposição</b>   | <b>Pequeno grau</b> | <b>Normal</b> | <b>Agressivo</b> |
|---|---------------------|---------------|------------------|
| Os fornecedores estão aumentando o preço dos seus produtos?     |                     |               |                  |
| Os fornecedores estão diminuindo a qualidade dos seus produtos? |                     |               |                  |
| Os fornecedores estão melhorando a qualidade dos seus serviços? |                     |               |                  |



|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Os fornecedores estão fornecendo nas quantidades requisitadas e no tempo estipulado? |  |  |  |
|--|--|--|--|

5) Existem novos produtos ou serviços substitutos aos atuais prestados pela empresa?

Sim

Não

6) Existem novos entrantes na indústria?

Sim

Não

## ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO NA BUSCA DE VANTAGEM COMPETITIVA.

### QUESTIONÁRIO

#### RESPONSÁVEL PELAS RESPOSTAS

Nome:

Cargo/Função:

Telefones:

E-mail:

Ao responder às questões formuladas, por gentileza, procure aproximar-se o máximo possível da situação real que influenciou nas decisões estratégicas da corporação.

**Estratégia de produção** deve ser considerada, nesta pesquisa, como sendo:

Um plano de ação de longo prazo para a produção de produtos e serviços de uma empresa e constitui um mapa daquilo que a função de produção deve fazer se quiser que suas estratégias de negócios sejam realizadas.

Assinale com **X** o interior dos parênteses da alternativa mais adequada. Existem questões onde é possível assinalar mais de uma alternativa.

1) A empresa considera que investir na melhoria do processo produtivo:

- ( ) foi algo prioritário
- ( ) foi normal como outro investimento qualquer
- ( ) foi um mal necessário

2) Em relação aos fatores influenciadores nas estratégias de produção assinale um X na resposta mais adequada à pergunta:

| <b>Proposição</b>   | <b>Pouca<br/>influência</b> | <b>Normal</b> | <b>Muita<br/>influência</b> |
|---|-----------------------------|---------------|-----------------------------|
| Concorrência de preços  |                             |               |                             |
| Introdução de novo produto pela concorrência                    |                             |               |                             |
| Aumento dos serviços ou garantias ao cliente pelos concorrentes |                             |               |                             |
| Compradores exigindo preços menores                             |                             |               |                             |
| Compradores exigindo melhor qualidade                           |                             |               |                             |
| Fornecedores aumentando preços de seus produtos                 |                             |               |                             |
| Fornecedores diminuindo qualidade dos seus produtos             |                             |               |                             |
| Escassez de mão-de-obra altamente qualificada                   |                             |               |                             |
| Diminuição dos custos   |                             |               |                             |
| Diferenciação do produto  |                             |               |                             |

3) Assinale um X em sim ou não nas seguintes proposições:

| <b>Proposição</b>   | <b>Sim</b> | <b>Não</b> |
|---|------------|------------|
| A produção é vista pela organização como desenvolvedora de recursos para a estratégia organizacional? |            |            |
| A produção coloca em prática a estratégia organizacional?   |            |            |
| Se a função da produção for inepta a estratégia empresarial não surtirá efeito?                       |            |            |

|  |  |  |
|--|--|--|
| A produção fornece os meios para obtenção da vantagem competitiva a longo prazo? |  |  |
|--|--|--|

4) Com relação ao papel competitivo da produção assinale um X em sim ou não nas seguintes proposições:

| <b>Proposição</b>   | <b>Sim</b> | <b>Não</b> |
|---|------------|------------|
| A produção influencia no sucesso competitivo da empresa de maneira preponderante? |            |            |
| A função produção possui alguma vantagem competitiva em relação à concorrência?   |            |            |
| A produção atua como sustentadora da estratégia corporativa?                      |            |            |
| A estratégia competitiva da empresa está fundamentada na capacidade de produção?  |            |            |

5) Com relação aos critérios de desempenho da produção assinale um X em sim ou não nas seguintes proposições:

| <b>Proposição</b>  | <b>Sim</b> | <b>Não</b> |
|--|------------|------------|
| A produção visa produzir bens/serviços a um custo mais baixo do que a concorrência?                                  |            |            |
| A produção visa produzir bens/serviços com desempenho de qualidade melhor que a concorrência?                        |            |            |
| A produção visa ter confiabilidade e velocidade nos prazos de entrega dos bens/serviços melhores que a concorrência. |            |            |
| A produção visa ser capaz de reagir de forma rápida a eventos repentinos e inesperados.                              |            |            |

6) De acordo com as respostas as questões anteriores, a empresa entende que investir na melhoria da produção:

- foi a principal estratégia adotada para ganho de vantagem competitiva
- foi a única estratégia adotada para ganho de vantagem competitiva
- foi uma das estratégias adotadas para ganho de vantagem competitiva
- não foi adota nenhuma estratégia de produção

**ANEXO 3 - Carta de solicitação para participação na pesquisa**

Curitiba, 25 de junho de 2004.

Ilmo. Sr.:

Diretor da Metalúrgica

Prezado Senhor:

Vimos por meio desta solicitar de V. Sa. que autorize ao estudante Jean Carlo Nastas de Geus, integrante do programa de Mestrado em Administração do Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração (CEPPAD) da Universidade Federal do Paraná (UFPR), a realizar levantamento de dados e entrevistas com profissionais dos diferentes níveis hierárquicos das unidades de negócios dessa conceituada empresa, a serem indicados por V. Sa.

O referido mestrando está desenvolvendo, sob orientação do Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto, dissertação na área de estratégias.

No ensejo, asseguramos a confidencialidade no tratamento dos dados a serem obtidos, com o compromisso de utilizá-los unicamente para fins acadêmicos.

Tal estudo culminará no desenvolvimento de uma dissertação de mestrado pelo pesquisador.

Afiçando que ao término do estudo, o relatório da pesquisa será colocado à disposição de V.Sa. para sua apreciação e consulta, agradecemos antecipadamente pela atenção, ao tempo que nos colocamos à sua disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais porventura necessários.

Cordialmente,

Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto  
Orientador

Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva  
Coordenador do Programa de Mestrado

## ANEXO 4 – Cronograma físico do estudo

QUADRO 17 – CRONOGRAMA FÍSICO DO ESTUDO

| Etapas                                      | Período |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |      |    |    |
|---|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------|----|----|
|   | 2004    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 2005 |    |    |
|   | 01      | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | 01   | 02 | 03 |
| <b>Revisão Bibliográfica</b>                | ■       | ■  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |      |    |    |
| <b>Elaboração da base teórico-empírica</b>  |         | ■  | ■  | ■  | ■  |    |    |    |    |    |    |    |      |    |    |
| <b>Defesa do projeto de pesquisa</b>        |         |    |    |    |    | ■  |    |    |    |    |    |    |      |    |    |
| <b>Elabor. dos inst. de coleta de dados</b> |         |    |    |    |    |    | ■  |    |    |    |    |    |      |    |    |
| <b>Coleta de dados</b>                      |         |    |    |    |    |    |    | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■    |    |    |
| <b>Análise de dados</b>                     |         |    |    |    |    |    |    |    | ■  | ■  | ■  | ■  | ■    | ■  |    |
| <b>Elaboração da dissertação</b>            |         |    |    |    |    |    |    |    | ■  | ■  | ■  | ■  | ■    | ■  |    |
| <b>Revisão final</b>                        |         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |      | ■  |    |
| <b>Defesa</b>                               |         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |      |    | ■  |
| <b>Publicação</b>                           |         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |      |    | ■  |

FONTE: PRÓPRIO AUTOR.