

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

IVANA SILVEIRA BERNARDES

FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA:
UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

Porto Alegre

2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

IVANA SILVEIRA BERNARDES

FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA:
UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia, modalidade Profissionalizante, com ênfase em Economia Aplicada.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Henkin

Porto Alegre

2010

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
Responsável: Biblioteca Gládis W. do Amaral, Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS

B518f Bernardes, Ivana Silveira
 Formulação e implementação de estratégia competitiva : um estudo de
 múltiplos casos / Ivana Silveira Bernardes. – Porto Alegre, 2010.
 95 f.

Orientador: Hélio Henkin.

Ênfase em Economia Aplicada.

Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, 2010.

1. Estratégia competitiva : Estudo de caso 2. Competitividade :
Estudo de caso I. Henkin, Hélio. II. Universidade Federal do Rio Grande
do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação
em Economia. III. Título.

CDU 338.45

IVANA SILVEIRA BERNARDES,

FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA:
UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia, modalidade Profissionalizante, com ênfase em Economia Aplicada.

Aprovada em Porto Alegre, _____ de _____ de 2010.

Prof. Dr. Hélio Henkin – Orientador

UFRGS

Prof. Dr. Sérgio Marley Modesto Monteiro – Examinador

UFRGS

Profa. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden – Examinadora

UFRGS

Profa. Dra. Ângela de Moura Ferreira Danilevicz – Examinadora

UFRGS

AGRADECIMENTOS

Ao meu marido e grande companheiro por estar sempre presente na minha vida, no meu pensamento e no meu coração, como fonte de inspiração, de energia e de coragem.

À minha filha por me apresentar, diariamente, a beleza e o brilho da vida.

Aos meus pais pelo legado de amor, compaixão e responsabilidade que carregarei eternamente comigo e que me guiam a cada passo, todos os dias.

À minha irmã pela inspiração e pelo conforto da sua presença.

Ao professor Hélio Henkin pelo trabalho admirável que foi minha inspiração e me impulsionou no desenvolvimento deste projeto.

Aos demais professores pela base teórica e pela generosidade envolvida em seu trabalho.

Aos meus amigos e demais familiares pelos momentos de troca e descontração.

RESUMO

Com base em estudos teóricos e ilustrado com análises que representam a prática, este trabalho visa a contribuir para a discussão a respeito da importância da estratégia para o desenvolvimento das empresas, em especial as de médio porte. Apontando as diferenças e aplicações das várias correntes existentes sobre o assunto, busca identificar as dificuldades enfrentadas pelas empresas na sua implementação. Este tema vem sendo abordado com base, principalmente, em duas correntes. A primeira, baseada na noção de equilíbrio de mercado, onde se destacam a Teoria de Posicionamento Estratégico e a Teoria Baseada nos Recursos. A segunda corrente é associada a uma visão dinâmica de mercado, onde se destacam a Teoria de Processos de Mercado e a Teoria das Capacidades Dinâmicas, na qual inclui-se a Teoria da Competição Baseada em Competência (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). A Teoria de Posicionamento Estratégico ganhou força na década de 70, com o trabalho de Porter, e coloca as decisões estratégicas de forma dependente de fatores exógenos, onde os diferenciais competitivos das empresas estão vinculados à sua capacidade de adaptação aos setores onde estão inseridas. A Teoria Baseada em Recursos nasceu a partir das ideias de Penrose (1959) e foi desenvolvida por Barney e Hesterly (1991) e atribuía as vantagens competitivas das empresas aos seus recursos e sua capacidade de utilizá-los de forma ótima. A Teoria da Competição Baseada em Competência aborda as capacidades das organizações para sustentar alocações coordenadas de recursos a fim de atingir os seus objetivos. Esta Teoria nasceu a partir do trabalho de Prahalad e Hamel (1995), que criaram o conceito de *Core Competence*. Tomando como base teórica a Teoria de Posicionamento Estratégico e a Teoria Baseada em Recursos, restringindo a análise sobre competências à premissa de que a capacidade de utilização ótima de recursos pode ser identificada como tal, foi possível, a partir da análise dos relatos resultantes das reuniões com gestores de 4 empresas de médio porte com atuação em segmentos diferentes, concluir que, apesar das diferenças conceituais, não há evidências de que alguma das abordagens seja totalmente inválida ou negada pelas demais. Suas influências nas estratégias corporativas são de ordens distintas e o grande desafio de obter resultados superiores demanda profundo conhecimento e, principalmente, análise de como a empresa está trabalhando cada uma das dimensões apresentadas.

Palavras-chave: Estratégia. Posicionamento competitivo. Vantagem competitiva. Resultados superiores.

ABSTRACT

Based on theoretical studies and illustrated with case studies, this study aims at contributing to the discussion about the importance of the strategy for companies' development, especially medium-sized companies. Pointing out the differences and applications of various existing tendencies on the subject, and the difficulties faced by companies in their implementation. This theme has been approached mainly on the basis of two tendencies. The first, based on the notion of market equilibrium, where we highlight the Strategic Positioning Theory and the Resource-Based Theory. The second tendency is associated with a dynamic view of the market, where we highlight the Market Process Theory and the Dynamic Capabilities Theory, which includes the Theory of Competence-Based Competition (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). The Strategic Positioning Theory gained momentum in the 70s, with the works of Porter, and puts the strategic decisions dependent on exogenous factors, where the competitive advantages of companies are linked to its ability to adapt to the sectors where they are inserted. The Resource-Based Theory sprang from the ideas of Penrose (1959) and was developed by Barney and Hesterly (1991) and attributed the competitive advantages of companies to their resources and their ability to use them optimally. The Theory of Competence-Based Competition addresses the capacity of organizations to support coordinated allocation of resources to achieve their goals. This theory rose from the works of Prahalad and Hamel (1995), who created the concept of Core Competence. Taking into account the Strategic Positioning Theory and the Resource-Based Theory as the theoretical basis, restricting the analysis on competences to the premise that the ability to optimal use of resources can be identified as such, it was possible, from the analysis of reports arising from meetings with managers from 3 midsize companies with operations in different segments, it was concluded that, despite the conceptual differences, there is no evidence that any of the approaches is totally invalid or denied by other. Their influence on corporate strategies are of different orders and the great challenge of obtaining superior results demand a deep understanding and, especially, an analysis of how the company is working each of the shown dimensions.

Keywords: Strategy. Competitive positioning. Competitive advantage. Superior results.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Quadro de estratégias genéricas.....	38
Figura 2 - Quadro de desafios a implementação de estratégias competitivas.....	91
Gráfico 1 - Movimento na quantidade demandada.....	27
Gráfico 2 - Deslocamento de demanda.....	27
Gráfico 3 - Movimento de quantidades ofertadas e quantidades demandadas.....	35
Gráfico 4 - Deslocamento de ponto de equilíbrio por redução de demanda.....	35
Gráfico 5 - Deslocamento de ponto de equilíbrio por redução de oferta.....	36
Quadro 1 - Quadro comparativo entre as empresas.....	81

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 O PENSAMENTO ESTRATÉGICO: UMA ABORDAGEM GERAL....	12
3 TEORIA DO POSICIONAMENTO, OU INDUSTRIAL OU INSTITUCIONAL	23
3.1 AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER	24
3.2 VANTAGEM COMPETITIVA: FATORES EXÓGENOS X FATORES ENDÓGENOS	30
3.3 POSICIONAMENTO COMPETITIVO: AS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	38
4 CRÍTICA À TEORIA DE POSICIONAMENTO: A CONTRIBUIÇÃO DA <i>RESOURCE BASED VIEW</i> (RBV).....	46
5 EMPRESAS PESQUISADAS.....	50
5.1 METODOLOGIA.....	50
5.2 UNIVERSO DE PESQUISA E DEFINIÇÃO DE AMOSTRA.....	50
5.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA E TRATAMENTO DOS DADOS	52
5.4 RELATOS E ANÁLISE DOS CASOS.....	52
5.4.1 Relato da empresa 1	52
5.4.2 Análise da empresa 1.....	56
5.4.3 Relato da empresa 2	59
5.4.4 Análise da empresa 2.....	64
5.4.5 Relato da empresa 3	67
5.4.6 Análise da empresa 3.....	70
5.4.7 Relato da empresa 4	72
5.4.8 Análise da empresa 4.....	78
5.5 QUADRO COMPARATIVO ENTRE OS CASOS.....	80
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS	93

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho visa à análise das principais escolas de formulação de estratégias competitivas, buscando identificar sua influência nos processos de formulação e implementação de estratégia em empresas de médio porte. Para isto, será realizada uma revisão bibliográfica sobre os diferentes enfoques teóricos que abordam a formulação de estratégias competitivas e um estudo de casos que buscará verificar a presença das principais teorias na elaboração e implementação de estratégias em 4 empresas, buscando, por fim, realizar uma análise crítica das principais contribuições teóricas acerca das relações entre posicionamento estratégico e competências organizacionais.

Todo estudo sobre estratégias competitivas, busca entender a dinâmica pela qual as empresas possam obter um posicionamento estratégico que lhes proporcione um desempenho econômico superior aos seus concorrentes.

Entretanto, apesar do grande avanço e do grande número de trabalhos desenvolvidos a respeito do assunto, as empresas de médio porte ainda encontram dificuldades na implantação de suas estratégias e, portanto, dificuldades para manter desempenhos superiores. As causas para estas dificuldades podem estar associadas a uma escolha estratégica inadequada ao setor em que elas estão inseridas, ou a sua incapacidade de determinar as competências necessárias para a implantação destas estratégias, levando a um hiato muito grande entre as competências disponíveis e as necessárias à implantação das estratégias. Outra possibilidade é de que as causas estejam associadas à inexistência de mecanismos formais para avaliar desempenhos e acompanhar a implantação das estratégias.

Assim, apesar de os planos estratégicos terem passado a fazer parte da rotina anual de grande parte destas empresas, não são raros os casos em que estes planos não são colocados em prática, ou são desenvolvidos de forma parcial.

Por isso, este trabalho se propõe a investigar, através de um estudo de casos associado a uma revisão bibliográfica, os desafios enfrentados por estas empresas na formulação e implantação de suas estratégias.

No livro *A Estratégia e o Cenário dos Negócios* (2007), o professor Pankaj Ghemawat apresenta uma estrutura com os quatro riscos para uma análise de sustentabilidade, que busca entender a importância da teoria baseada em recursos e a influência das pesquisas em Economia de Organização Industrial, na manutenção de desempenhos superiores a partir de

estratégias competitivas. Além disso, o autor busca a integração desta teoria com as demais teorias desenvolvidas sobre o assunto (estratégias competitivas), mostrando sua complementaridade.

O enfoque adotado neste trabalho é de que empresas de médio porte tendem a estabelecer suas estratégias competitivas com base nas características observadas no mercado, levando em conta, de forma consciente, ou não, a noção de equilíbrio e, portanto, os efeitos de oferta e demanda sobre preço. Entretanto, estas empresas têm pouco conhecimento sobre suas próprias competências internas. Este desconhecimento pode estar associado à dificuldade de gerenciamento de recursos e à ineficiência das ferramentas de formalização adotadas. Desta forma, estas empresas têm dificuldades para definir as competências necessárias à implantação de estratégias competitivas duradouras, e dificuldades para avaliar a sua posição diante desta necessidade, podendo causar um hiato entre as competências necessárias à implantação da estratégia definida pela empresa e as competências disponíveis. Este hiato acabaria impedindo que a empresa seja bem sucedida em sua estratégia.

Outra questão a ser analisada é a de que empresas de médio porte apresentam restrições técnicas e financeiras para estabelecer processos de formulação baseados na escola de posicionamento, que enfatiza análises econômicas. Assim, elas tendem a adotar enfoques que derivam mais das definições ou visões de seus proprietários, colocando em risco o sucesso na obtenção de resultados superiores continuados.

Buscando entender a validade destas questões, o trabalho será desenvolvido em 6 (seis) capítulos.

O primeiro capítulo de introdução, o segundo tem como objetivo proporcionar um panorama geral sobre as teorias e os estudos a respeito de estratégia, o capítulo 3 visa ao aprofundamento da Teoria de Posicionamento, que nos últimos tempos tem dominado o estudo sobre estratégia. O capítulo 4 trata das principais correntes de contestação à Teoria de Posicionamento, com ênfase para a Teoria Baseada em Recursos (RBV).

O capítulo 5 apresenta um estudo qualitativo de caráter exploratório abrangendo quatro empresas de médio porte, todas localizadas no Rio Grande do Sul, e, por último, o sexto capítulo apresenta as considerações finais.

O primeiro caso pesquisado é de uma empresa do setor de acessórios para a indústria automotiva; a segunda empresa, pertence à indústria química; a terceira empresa está inserida na indústria de ferramentas para a construção civil; e, a quarta empresa pertence ao segmento de logística. Todas elas possuem representatividade nos segmentos onde atuam e são geridas por seus líderes fundadores até hoje.

A pesquisa qualitativa “não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.”(Silva, Menezes, 2001, p. 20). Além disso, ainda segundo Silva e Menezes (2001), uma pesquisa de caráter exploratória visa, através da familiaridade com o problema, tornar possível ao pesquisador a construção de hipóteses sobre o mesmo.

Assim, estes estudos serão apresentados através de: relatos escritos das pesquisas realizadas em cada empresa; análises individuais de cada caso; e um quadro resumo, seguido de observações comparativas entre as empresas.

Em seguida, são apresentadas as considerações finais, onde são analisadas a relevância, a influência e os pontos de aderência destas correntes teóricas com a realidade das empresas de médio porte, buscando identificar os fatores que impactam na implementação de estratégias competitivas.

2 O PENSAMENTO ESTRATÉGICO: UMA ABORDAGEM GERAL

O estudo da estratégia vem encurtando o espaço entre os bancos escolares das Universidades e as mesas dos executivos das empresas. Compelidas pela aceleração nos processos de mudança e de universalização econômica, as organizações buscam entender e implementar práticas que proporcionem um padrão de competitividade capaz de gerar resultados superiores e sustentáveis.

Para Pun et al (2005), com a acelerada taxa de mudança e a intensificação da concorrência em nível mundial, a sobrevivência das empresas depende de quão bem elas podem se posicionar e de como elas otimizam seus esforços. Ou seja, o sucesso e a continuidade da organização dependem de suas estratégias e desempenho.

O sucesso das publicações que tratam das questões de vantagem competitiva demonstra quanto as empresas, ao longo dos últimos anos, esforçam-se por implementar processos de mudança em seus negócios, estruturas e sistemas internos (FISCHER, 1998, p. 37).

A importância dos fundamentos econômicos no desempenho das organizações torna-se evidente na medida em “a ligação entre as decisões que os gerentes controlam e a lucratividade de uma empresa é medida por um grande número de relações econômicas. O sucesso de qualquer estratégia depende de se as decisões de uma empresa são ou não compatíveis com essas relações” (BESANKO et al., 2006, p. 33).

A complexidade envolvida na análise destas relações econômicas, nos países em desenvolvimento, como no caso do Brasil, vem crescendo na medida da velocidade em que a globalização acontece. Ao afirmar que:

As nações desenvolvidas podem possuir infra-estrutura moderna. De fato, é isto que as faz parecer desenvolvidas. As empresas que atuam hoje na economia global, têm que lutar com nações que não possuem uma infra-estrutura moderna e têm que ajustar suas práticas empresariais (BESANKO et al., 2006, p. 84).

Besanko et al. (2006) referia-se ao significativo aumento nas dificuldades para fazer escolhas estratégicas, enfrentadas pelas empresas dos países desenvolvidos que operam em mercados globalizados. Esta dificuldade, porém, merece generalização, tendo em vista exatamente o rompimento de fronteiras e a presença crescente de empresas com atuação mundial, independente de sua origem. Esta realidade exige dos líderes e estrategistas uma compreensão cada vez mais consistente de todos os fatores que podem influenciar no desempenho das suas corporações.

Com foco nesta realidade, este capítulo se propõe a analisar, de forma bem abrangente todas as correntes sobre o pensamento em estratégia, que de alguma forma podem influenciar as empresas em suas ações em busca de melhores resultados.

Em seu texto *Cinco P's para Estratégia*, Mintzberg et al. (2006) argumentam que a estratégia pode ser vista como plano, como pretexto, como padrão, como posição e como perspectiva.

No primeiro caso, **plano**, a estratégia é vista como um conjunto de ações premeditadas, ou seja, uma escolha consciente e proposital que tem como objetivo lidar com uma determinada situação. Esta é a visão mais comum sobre estratégia e é a perspectiva adotada pela Economia na teoria dos jogos, onde estratégia é exatamente o plano de escolhas que o jogador fará em cada jogada.

Da ótica de estratégia como **pretexto**, os autores argumentam que em alguns casos o plano estratégico pode conter estratégias específicas que servem apenas como manobras para enfraquecer um concorrente ou opositor, “[...] uma corporação pode ameaçar expandir a capacidade da fábrica para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica. Aqui a estratégia real (como plano, ou seja, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si, e, como tal, é um pretexto” (MINTZBERG et al., 2006, p. 24).

Ao tratar estratégia como **padrão**, assume-se que quando um conjunto de ações que podem, ou não ser intencionais, tornam-se uma constante na vida da corporação, esta passa a ser a estratégia da empresa. Quer dizer, planos podem ou não acontecer, mas ações sempre acontecerão. Deste ponto de vista, a estratégia como padrão é reflexo do que de fato acontece nas empresas e que determinam a sua forma de agir e interagir no mercado. Estratégia planejada e não realizada não é estratégia e sim um plano, entretanto, estratégia realizada e não planejada é estratégia. Segundo Mintzberg et al. (2006), imaginar que todas as estratégias de uma empresa sejam exatamente como o planejado, ou seja, previamente definidas, seria uma exigência muito alta, da mesma forma, imaginar que todas as ações seriam espontâneas e emergentes, sem nenhuma intenção prévia, seria um exagero. “Assim, algumas estratégias

aproximam-se o suficiente de uma dessas formas, enquanto outras – provavelmente a maioria – localizam-se em uma linha contínua que existe entre as duas, refletindo aspectos deliberados e também emergentes” (MINTZBERG et al., 2006, p. 25).

Estratégia como **posição**, significa dizer que estratégia é escolher o posicionamento que proporcionará vantagem em relação aos competidores, ou, ainda, o posicionamento que evite os competidores, “estratégia é criar situações para rendas econômicas e encontrar formas de sustentar essas situações” (MINTZBERG et al., 2006, p. 26). De fato, esta visão de estratégia é a base da teoria de estratégias competitivas de Porter, que vê a estratégia como a busca pela melhor forma de interação entre ambiente interno e externo.

Observe que essa definição de estratégia pode ser compatível com qualquer uma (ou todas) das anteriores; pode-se pré-selecionar uma posição e aspirar a ela por meio de um plano (ou pretexto), e/ou ela pode ser alcançada, talvez até encontrada, por meio de um padrão de comportamento” (MINTZBERG et al., 2006, p. 26).

Ao tratar estratégia como **perspectiva**, entra-se em uma esfera muito mais subjetiva e menos palpável, estabelece-se como estratégia a maneira como as pessoas veem as coisas e a influência que esta visão tem no seu agir. Isto irá definir a personalidade da organização, suas peculiaridades, o que acontecerá independente de uma decisão proposital ou planejada em relação a sua posição. Esta é uma perspectiva interna, que leva em conta o jeito de ser da coletividade que representa uma organização e, que, em última instância pode ser definida como a cultura organizacional.

[...] há razões para acreditar que enquanto planos e posições podem ser dispensáveis, perspectivas são imutáveis (Brunsson, 1982). Em outras palavras, uma vez estabelecidas, as perspectivas podem ser difíceis de mudar. Na verdade, uma perspectiva pode se tornar tão profundamente arraigada no comportamento de uma organização que as crenças associadas podem se tornar subconscientes na cabeça de seus membros. Quando isso ocorre, a perspectiva pode passar a se parecer mais com um padrão do que com um plano – em outras palavras, pode se basear mais na consistência de comportamentos de que na articulação de intenções (MINTZBERG, 2006, p. 28).

Assim, Mintzberg et al. (2006) considera que o estudo sobre estratégia deve extrapolar a noção de que ela se resume a forma de lidar com os competidores. É preciso incluir neste contexto questões mais profundas relacionadas à percepção e à ação coletiva.

Por outro lado, Quinn definiu estratégia como:

o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes (QUINN, 1980 apud MINTZBERG et al., 2006, p. 29).

Desta ótica, as decisões estratégicas são aquelas que definirão os rumos da empresa e são tomadas com base nas características do ambiente externo, incluindo os competidores, e do ambiente interno, o que culminará na alocação eficiente de recursos. Assim, se voltarmos às definições de Mintzberg et al. (2006) poderemos entender que Quinn (1980 apud MINTZBERG et al., 2006) define estratégia como um plano, pois na medida em que utiliza expressão “bem definida” permite ao leitor entender estratégia como uma atitude deliberada. Porém, ao referir-se a ela como padrão, parece não ignorar a importância do comportamento corporativo. Além disso, utiliza conceitos de posicionamento ao falar de postura única e viável em relação aos oponentes, dadas suas competências internas X movimentos do ambiente externo.

Quinn (1980 apud MINTZBERG et al., 2006) atribui importância fundamental à concorrência ao defender que uma estratégia é necessária quando os resultados pretendidos por uma organização podem ser afetados por seus “opponentes inteligentes”. Assim, a exemplo de todas as teses defendidas por Porter, também Quinn, apesar de considerar sempre as características internas da organização, entende que a estratégia deve ser traçada para garantir o cumprimento de objetivos, tendo como principal foco, os movimentos dos competidores.

Esta concepção está muito baseada em uma perspectiva clássica de estratégia, que se origina, principalmente, nas estratégias militares existentes e registradas pela história desde a era pré-Cristã. “Ter uma vantagem estratégica (shih) é atacar o inimigo quando ele não estiver preparado e ir por caminhos onde nunca ocorreria a ele que você fosse” (SUN, 2004, p. 96).

À luz da experiência das estratégias empresariais como de guerra alguns critérios necessários à eficácia estratégica são levantados por Quinn (1980 apud MINTZBERG et al., 2006). São eles:

- **Objetivos claros:** são os objetivos e metas que determinarão o caminho a ser seguido pela empresa, assim, devem ser claros e compreendidos por todos. Além disso, devem permanecer inalterados, ou seja, toda a organização deve buscar os mesmos objetivos finais e gerais. Objetivos específicos podem ser modificados quando for necessário para que os objetivos gerais (estratégicos) sejam alcançados. As metas estratégicas, quando atingidas, “devem assegurar viabilidade e vitalidade contínua da entidade frente a frente com seus oponentes” (QUINN, 1980 apud MINTZBERG et al., 2006, p. 34);
- **Iniciativa:** estratégia demanda uma atitude proativa, a fim de que o curso das coisas seja definido pelo estrategista, uma atitude reativa diminui as possibilidades de sucesso frente à concorrência;
- **Concentração:** a estratégia define o que representará a superioridade da empresa em relação aos seus opositores, assim, é preciso concentrar-se neste ponto, nesta competência diferenciada, para garantir ganhos mais altos que os concorrentes;
- **Flexibilidade:** a estratégia deve manter a possibilidade de reposicionamento, através da utilização de manobras e recursos preestabelecidos, sempre que isto for necessário para obter vantagem frente ao concorrente. Isto desarticulará oponentes menos flexíveis, que precisarão lançar mão de custos mais altos para reverter uma posição inferior. Isto garantirá ao estrategista superioridade em termos de resultados;
- **Liderança coordenada e comprometida:** “[...] [Líderes] devem ser escolhidos e motivados, de forma que seus próprios interesses e valores se ajustem às necessidades de seus papéis. Estratégias bem sucedidas exigem comprometimento, não apenas aceitação.” (QUINN, 1980 apud MINTZBERG et al., 2006, p. 34);
- **Surpresa:** o estrategista deve surpreender seus concorrentes, é preciso rapidez, segredo e inteligência para que a estratégia garanta resultados superiores com o menor esforço e energia;
- **Segurança:** A estratégia bem formulada deve levar em conta a disponibilidade de todos os recursos, processos e informações necessários para assegurar seu sucesso.

Em seu livro *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) fazem uma revisão dos principais pensamentos e da evolução em torno do assunto estratégia, elencando 10 escolas, a saber: escola de design, escola de planejamento, escola de posicionamento, escola empreendedora, escola cognitiva, escola de aprendizado, escola de poder, escola cultural, escola ambiental e escola de configuração. Descrevem as três primeiras como escolas prescritivas, que definem como as coisas devem ser, como devem acontecer, como as empresas devem agir. As outras sete escolas seriam descritivas, substituindo o “deve ser” pelo “é”, definindo estratégia como um processo menos intencional e mais autônomo.

Parece útil neste estudo, descrever o modelo mental desenvolvido por estes autores, pois resume as principais teorias, proporcionando uma espécie de roteiro capaz de classificar suas diferenças e semelhanças e/ou pontos de interseção, preparando para a discussão daquelas que foram definidas, para efeito deste trabalho, como sendo as duas principais correntes e que serão discutidas com maior profundidade nos dois próximos capítulos.

1) Escola de design - trabalha com um lema principal: estabelecer adequação. Sua origem data de 1957 com Selznick, em *Leadership in Administration*, seguido, em 1962, por Chandler, com *Strategy and Structure*. Teve como principais divulgadores/autores: Chistensen, Andrew, Bower, Hamermesh, Porter.

Seu foco está na análise SWOT, que busca uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas.

Trabalha com premissas bem claras. A formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente; a responsabilidade por esse controle e essa percepção deve ser do executivo principal; o modelo da formação de estratégia deve ser mantido simples e informal; as estratégias devem ser únicas; o processo de design está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva; essas estratégias devem ser explícitas, assim, precisam ser mantidas simples; finalmente, somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas.

2) Escola de planejamento – trabalha com a perspectiva de formalização por isso, apesar de utilizar quase toda a abordagem da escola de design, diverge em um ponto crucial, o da formalização, negligenciada pela escola de design e super valorizada pela escola de planejamento. Sua origem é quase paralela a escola de design, em 1965, com Ansoff em *Corporate Strategy*.

Seu foco está no planejamento formal e organizado das ações estratégicas, “para muitos desses autores, o planejamento tornou-se não apenas uma abordagem à formação estratégica, mas uma virtual religião, a ser pregada com o fervor de missionários” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 45).

As premissas são as mesmas da escola de design com duas diferenças fundamentais, a primeira diz respeito à formalização propriamente dita, enquanto a escola de design pregava que o modelo da formação de estratégia deve ser mantido simples e informal, a escola de planejamento, estabelece a formalização total, tanto do processo, que deve obedecer a etapas claras e definidas, como do resultado, que deve estar explicitado para que possa ser implementado, isto inclui objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais. A outra diferença diz respeito ao papel do executivo principal, embora nesta escola sua importância continue fundamental, agora ele passa a ser o gerenciador e aprovador da estratégia, e não mais seu elaborador, pois este papel passa a ser dos planejadores, figura que na escola anterior não existia.

3) Escola de posicionamento – aborda a questão estratégica, através da busca por uma posição de mercado capaz de proporcionar resultados superiores aos da concorrência. Representou a inserção da ciência econômica na discussão sobre estratégia e um grande avanço no que se refere a divulgação do assunto. Apesar de fortemente influenciada pela literatura antiga sobre estratégia de guerra, seu maior divulgador foi Porter em 1980, com a obra *Competitive Strategy*.

As premissas desta escola são muito parecidas com as escolas de design e de planejamento, adicionando, porém, uma palavra chave - limite. Nesta escola a escolha de uma ou poucas estratégias é a chave para um posicionamento que de fato proporcione vantagem competitiva em relação aos demais participantes da mesma indústria, permitindo resultados superiores e, portanto, consolidação de sua posição. Sendo assim, esta escola definiu estratégias genéricas e elaborou um conjunto de ferramentas de análise que permite às empresas identificar qual a estratégia adequada às condições da sua indústria e às suas capacidades internas.

Para a escola de posicionamento a estratégia também é um processo pensado e definido de forma intencional e consciente, porém, representa a escolha de um posicionamento baseado na análise de informações obtidas de forma sistematizada, “ao invés de no desenvolvimento de perspectivas estratégicas integradas e incomuns (como na escola de design) ou na especificação de conjuntos coordenados de planos (como na escola de planejamento)” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 69). Para esta escola,

estratégias são posições genéricas, identificáveis em um mercado econômico e competitivo, a escolha destas posições deve ser feita com base em análises racionais que buscam entender os resultados efetivos (números) que a empresa obterá. Neste contexto, o líder principal continua tendo papel fundamental, mas agora fortemente assessorado por analistas que passarão as informações necessárias para que ele possa tomar a decisão estratégica e gerenciar a sua execução.

Estas são as três escolas definidas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) como prescritivas, nelas a estratégia precede a estrutura, ou seja, ela a define. A grande diferença está no fato de que para a escola de posicionamento existe uma estrutura hierarquicamente superior à organizacional - a indústria. Assim, se para as duas primeiras escolas a estratégia define a estrutura organizacional, na escola de posicionamento, a estrutura da indústria define o posicionamento estratégico e este, por sua vez define a estrutura organizacional.

4) Escola empreendedora – conferindo relevância suprema à intuição, esta escola percebe no líder e em sua visão a própria estratégia. Fortemente baseado no trabalho de Schumpeter e em sua noção de “destruição criativa”, esta escola tem como premissas principais que a estratégia existe como perspectiva na mente do líder, ele tem a visão sobre o futuro da organização; a estratégia nasce da intuição e/ou da experiência do líder, ou seja, não pode ser considerada inteiramente consciente; o processo de implantação da estratégia é do líder, ele toma a dianteira na intenção clara de que sua visão seja seguida; existe espaço para mudanças na forma de implementação e nos desdobramentos desta visão; a empresa se adapta às manobras do líder em busca da sua visão, rompendo qualquer tipo de estrutura rígida estabelecida.

5) Escola cognitiva – esta escola busca entender a forma de pensar do estrategista, desenhar seus modelos mentais e, portanto, entender a forma como as estratégias se formam. Dividida em duas vertentes, esta escola entende, de um lado, que a estratégia é formada na mente do executivo através das suas experiências e da forma como ele vê o mundo, assim, apesar de admitir que esta visão de mundo possa ser (e em geral é) distorcida, esta vertente percebe a formulação estratégica de forma mais objetiva. De outro lado, a segunda vertente concede espaço à subjetividade, entendendo que o pensamento é baseado em uma visão interna e, portanto, não trata-se de uma reprodução do mundo, mas sim a sua criação.

As premissas norteadoras desta escola são as de que a estratégia é formada a partir de um processo cognitivo que ocorre na mente do empreendedor; as estratégias surgem como perspectivas “que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 131); as estratégias são

difíceis de realizar e, quando isto acontece, ficam abaixo do esperado, além disso, são difíceis de mudar quando se tornam inviáveis.

6) Escola de aprendizado – tirando do líder a soberania na formulação estratégica, esta escola entende a estratégia como emergente, podendo vir de qualquer parte da empresa. Além disso, a formulação e a implementação da estratégia são etapas entrelaçadas, diferente do que ocorre nas escolas anteriores. Aqui, as rotinas e os padrões de atuação da organização ganham força estratégica, sendo responsáveis pelos verdadeiros rumos que serão tomados. Ou seja, é na operação, no dia a dia, que as necessidades de mercado são verificadas e que as mudanças se processam, a partir da experiência corporativa e do aprendizado acumulado.

As premissas desta escola consideram que o ambiente organizacional é complexo e imprevisível, tornando impossível a formulação deliberada de estratégias, por isso, ela acaba assumindo a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, de tal forma que formulação e implementação se confundem; a força estratégica está no sistema coletivo, embora o líder também faça parte do processo de aprendizado, é o todo organizacional que conduz à estratégia; a estratégia é emergente e pode vir de qualquer pessoa ou grupo de pessoas que tenham condições e recursos para aprender. Algumas ações e descobertas às vezes são deixadas de lado para que aconteçam naturalmente e outras são eleitas para ser difundidas formalmente para a organização, adquirindo, assim, status de estratégia deliberada; o papel da liderança deixa de ser o de elaborar estratégias e passa a ser o de gerenciar o processo de aprendizagem que levará a estratégias emergentes; “as estratégias surgem primeiro como padrões do passado, mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 156).

7) Escola de poder – entendendo a estratégia como um processo político, esta escola percebe a formulação estratégica como resultado de articulações em duas esferas, micro e macro. A primeira diz respeito aos “jogos” internos da organização, envolvendo barganhas e confronto entre os detentores de poder (explícito ou não). A segunda retrata a utilização do poder das próprias organizações sobre seus concorrentes e/ou parceiros, envolvendo redes de relacionamento, negociações coletivas, etc.

As premissas desta escola são: a formulação estratégica é um processo de negociação política dentro e fora da organização; estratégias são emergentes e não aparecem como perspectiva, mas sim como jogos de interesses.

8) Escola cultural – adotando uma postura contrária à escola do poder, esta escola percebe a estratégia como um processo que nasce e se solidifica a partir da vontade coletiva,

ou seja, da cultura vigente em determinado grupo. Assim, focando a integração e o bem comum a formulação estratégica perde o viés de interesse e, por outro lado, ganha status muito mais definitivo, ou seja, as mudanças estratégicas tornam-se mais difíceis em função de sua forte ligação com a cultura vigente.

Entendendo a cultura como um recurso valioso, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) estabelecem uma relação importante entre esta escola e a Teoria Baseada em Recursos, mais explorada no capítulo 4 deste trabalho.

9) Escola ambiental – conferindo pouca (ou nenhuma) autonomia ao estrategista, esta escola entende a organização como um ente que pertence a um ambiente e deve se adaptar a ele sob pena de não sobreviver. Esta é uma linha de pensamento geralmente ligada a Teoria Institucional e, por consequência, aos estudos de Porter, mas esta é uma relação que deve ser feita com muita cautela, pois pode simplificar demasiadamente um pensamento bem mais completo e complexo, que será abordado de forma detalhada no capítulo 3 deste trabalho.

10) Escola de configuração – caracteriza-se por uma abordagem integradora, que utiliza conceitos das demais escolas e enfatiza a estrutura organizacional como condição para que um ou outro tipo de comportamento e/ou característica prevaleça. Vê as organizações como configurações, que favorecem determinados tipos de comportamentos.

Mintzberg (2003) classifica as empresas em 7(sete) configurações: empreendedora, máquina, profissional, diversificada, adocrática, missionária e política. Ele considera que em cada uma delas a prática em relação à estratégia é diferente, prevalecendo características de uma ou mais escolas em escalas diferentes. A partir desta abordagem, a eficácia das organizações se dá pela “melhor” configuração, ou seja, pela melhor combinação entre estrutura, modelo de liderança, tipo de planejamento, etc.

Os melhores resultados viriam da coerência entre diversos fatores e o estágio de desenvolvimento ou maturidade da empresa é de extrema relevância, pois as empresas adotam estratégias diferentes em diferentes estágios. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) destacam cinco estágios de desenvolvimento, que implicariam em diferentes tipos de estratégia:

- 1) Estágio de desenvolvimento, quando a empresa está definindo e firmando posições estratégicas;
- 2) Estágio de estabilidade, perfeita harmonia entre estratégia e estrutura;
- 3) Estágio de adaptação, pequenas mudanças em estrutura e estratégia;
- 4) Estágio de empenho, busca de um novo senso de direção;
- 5) Estágio de revolução, grandes mudanças, transformação em muitas características.

Em cada um destes estágios pode-se observar a condição para a predominância de uma ou outra escola, e o sucesso estaria ligado à capacidade da organização em estabelecer a melhor configuração, combinando estratégia e estrutura. “Planejamento, prevalece em organizações tipo máquina, sob condições de estabilidade relativa, enquanto que o espírito empreendedor pode ser encontrado nas configurações mais dinâmicas de empresas iniciantes e em recuperação de posição” (MINTZBERG et al., 2006, p. 41).

Mas estas não são condições permanentes, as empresas, normalmente, passam pelos diversos estágios em momentos diferentes de sua existência, Assim, “se as organizações podem ser descritas em tais condições, as mudanças devem então ser descritas como transformações drásticas – o salto de uma condição para a outra” (MINTZBERG et al., 2006, p.41).

3 TEORIA DO POSICIONAMENTO, OU INDUSTRIAL, OU INSTITUCIONAL

Apesar das discussões sobre estratégia empresarial terem começado a surgir nas escolas de administração já na década de 30, foi nos anos 70, quando Michael Porter publicou uma série de artigos que culminaram no seu livro *Competitive Strategy*, que a discussão acabou se intensificando e ganhando espaço.

Nesta época, à luz dos estudos de Porter, a ênfase era dada na forma como a empresa reagia ao mercado, ou seja, as decisões estratégicas estavam vinculadas a fatores exógenos à empresa e dependiam da sua capacidade de adaptação a estes fatores. Assim, pode se dizer que a escolha estratégica adequada era aquela em que a empresa se colocava em posição de vantagem em relação aos seus concorrentes, e isto, em última análise dependia da sua “agilidade” no sentido de se adaptar aos sinais emitidos pelo mercado.

Atribuía-se, portanto, importância fundamental à análise setorial para a construção dos diferenciais competitivos das empresas e, para facilitar esta análise, Porter elaborou uma metodologia baseada em cinco forças. Para ele “a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição” (PORTER, 1999, p. 26). Deste ponto de vista, tomando-se uma situação hipotética de ausência completa de competição, não seria necessária a formulação de qualquer estratégia.

Entretanto, seria um erro pensar que a competição em um setor se restringe apenas a ação dos concorrentes diretos. Esta ação, que é chamada por Porter como manobra pelo posicionamento entre os atuais concorrentes, é apenas uma das 5 forças básicas da competição em um setor. Por exemplo, tomando-se por base a situação hipotética de um setor com total ausência de competição, é preciso considerar a hipótese de que os compradores podem não estar dispostos a comprar o produto em questão, ou, ainda, que se estiverem dispostos a comprá-lo, atribuem importância pequena em suas curvas individuais de utilidade e, portanto, estarão dispostos a pagar pouco por este produto. Isto exigiria da única empresa existente no setor a formulação de estratégias para enfrentar esta, que é mais uma das 5 forças competitivas - o poder de negociação dos clientes.

Poderia, ainda, acontecer de os compradores identificarem em outro produto uma possibilidade de substituição ao desta empresa, o que faria cair sua necessidade de adquiri-lo.

Neste caso, seria necessária a elaboração de estratégias para enfrentar outra das 5 forças competitivas de Porter - a ameaça de produtos ou serviços substitutos.

Por outro lado, nesta mesma situação hipotética, o único fabricante do produto em questão, poderia enfrentar a necessidade de adquirir matéria prima de um grupo de fornecedores altamente poderosos, o que o deixaria em condições restritas de negociação, podendo, inclusive inviabilizar o seu negócio. Neste caso, ele teria que agir estrategicamente para enfrentar mais uma das 5 forças competitivas - o poder de negociação dos fornecedores.

Por último, imaginando-se que todas estas forças foram identificadas e que aquelas presentes neste setor foram enfrentadas com estratégias adequadas, é provável que outras empresas tenham interesse em entrar neste mercado e isto trará a necessidade de o único participante do setor elaborar estratégias de enfrentamento da última das 5 forças competitivas de Porter - a ameaça de novos entrantes.

Então, a formulação de estratégias, segundo a teoria do posicionamento competitivo consiste em identificar claramente as forças que influenciam o setor, avaliar suas causas e buscar na empresa suas condições para enfrentar estas forças, ou seja, seus pontos fracos e seus pontos fortes. Só então, será possível formular um padrão de comportamento ou um plano de ação que contemple um posicionamento capaz de proporcionar defesa contra as forças competitivas e/ou influência no equilíbrio das forças e/ou mudança nos fatores que representam as causas das forças.

3.1 AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

Segundo Porter (1999), a análise de cada uma das 5 forças descritas abaixo é a chave para a elaboração de estratégias competitivas duradouras.

Primeira Força - manobra pelo posicionamento / rivalidade interna: representam os movimentos entre os competidores no setor. Esta análise visa a identificar as ações tomadas pelas empresas em um dado setor, para ampliar mercado. Estas manobras envolvem movimentos de preços, campanhas publicitárias e promocionais, etc. Geralmente, em mercados altamente competitivos, onde há homogeneidade de produtos e um grande número de competidores, a principal forma de competição é o preço. Nestes mercados a curva de demanda é altamente elástica a preço e caso um concorrente resolva operar com preço abaixo do equilíbrio, é possível que haja um deslocamento para baixo da curva de oferta da indústria

como um todo, para evitar capacidade ociosa. Por isso, nestes mercados as margens são muito pequenas e tendem a zero. O problema se acentua quando o crescimento do setor é lento, os custos fixos são elevados e o aumento de capacidade instalada se dá em etapas muito grandes. Nestas condições, os participantes do setor tendem a concluir que preço baixo é preferível à capacidade ociosa e as margens são comprometidas. Além disso, se há qualquer tipo de barreira à saída, como, por exemplo, ativos muito específicos e altos investimentos, os competidores poderão praticar preços abaixo do custo por um bom tempo, comprometendo a rentabilidade de todo o setor.

Em setores nos quais é possível alguma diferenciação de produto ou identificação com a marca, as manobras publicitárias e de marketing tendem a ganhar espaço.

Segunda Força – ameaça de entrada: esta força representa o risco de aumento da competição pela entrada de novos concorrentes no setor. Sua análise busca entender os movimentos de novas empresas entrando no mercado, e tem a finalidade de adotar medidas que impeçam estas entradas, que, segundo Porter (1999), prejudicam as empresas dominantes, pois dividem a demanda e aquecem a rivalidade interna ao reduzir a concentração do setor. Em geral, novos participantes em um setor, trazem muita vontade de ganhar uma fatia de mercado e dispõem de recursos para isto, podendo, inclusive, arcar com prejuízos iniciais para obter este objetivo. Em geral, a entrada de novos participantes provoca queda de preço, tanto por aumento de oferta, como por ações promocionais praticadas pelos entrantes.

Esta força competitiva será mais ou menos relevante, de acordo com as barreiras à entrada ou com a capacidade da empresa em estabelecer manobras estratégicas capazes de dificultar a entrada de novos participantes. Para Porter (1999), são seis os principais sustentáculos das barreiras de entrada:

1) Economias de escala: em setores onde os ganhos estão associados às economias de escala, os novos entrantes têm desvantagens em relação aos já estabelecidos, pois estes já conquistaram uma fatia de mercado que lhes proporciona eficiência em custos. Os novos entrantes, mesmo que possuam condições de se estabelecer com capacidade produtiva alta, levarão tempo para que esta capacidade seja totalmente utilizada e isto fará com que passem bom tempo com desvantagens em termos de custos;

2) Diferenciação do produto: quando o comprador consome os produtos das empresas, já estabelecidas em um setor, por reconhecer nestes produtos alguns diferenciais, será necessário muito investimento e tempo para que os novos entrantes ocupem este espaço, possam reverter esta percepção dos consumidores e fazer com que acrescentem ao seu grupo

de consumo uma nova marca. Isto, novamente, representa investimento e risco que podem inibir a entrada de novos competidores;

3) Exigência de capital: quanto maior for a necessidade de investimento, provavelmente, maior será a expectativa de retorno e menor será a disposição ao risco dos novos entrantes, então, em setores onde vultuosos recursos financeiros são necessários haverá um menor número de entrantes potenciais;

4) Desvantagens de custos, independente do tamanho: em alguns casos, as empresas já estabelecidas usufruem de vantagens que lhes proporcionam menores custos e que não estão disponíveis aos novos entrantes. Estas vantagens podem estar relacionadas à localização, ao preço de aquisição dos ativos, a existência de marcas e patentes, a subsídios governamentais e outros;

5) Acesso a canais de distribuição: em setores em que os canais de distribuição são restritos e altamente ocupados, o novo entrante terá que fazer grandes esforços no sentido de substituir uma empresa já estabelecida, ou seja, ocupar o espaço de outro. Isto demandará investimentos em promoções, descontos e outros, ou, na criação de um canal de distribuição próprio;

6) Política governamental: quanto maior for o grau de regulamentação de um setor, menor será a possibilidade de novos entrantes.

Terceira Força – Produtos Substitutos e complementares: quando existe a possibilidade de substituição de um produto, seu potencial de mercado fica limitado, pois o produto substituto funciona como um concorrente direto. Em mercados onde existe a possibilidade de substituição, queda de preço do produto substituto representa deslocamento da curva de demanda, ou seja, consumidores que antes optavam por um produto deslocaram sua renda para outro produto. Este efeito é diferente daquele que acontece quando há alteração de preço dentro do próprio produto, naquele caso, os movimentos acontecem ao longo da curva de demanda, mas não há mudança nas preferências dos consumidores.

Tomando-se o exemplo utilizado por Mankiw (2005), se pensarmos no mercado de sobremesas geladas, teremos o sorvete como principal produto, mas existe o *frozen yogurt* como produto substituto. Tomando-se o gráfico 1 como a demonstração da curva de demanda por sorvetes, pode-se observar que a qualquer modificação de preço neste produto, as quantidades demandadas sofrerão alterações ao longo desta curva. Porém, caso haja queda no preço do *frozen yogurt*, o que poderia ser causado por aumento de oferta, ou outra razão, a curva de demanda por sorvete seria deslocada para a esquerda, conforme demonstrado no

gráfico 2. Isto tem implicação fundamental no negócio, pois significa que ao mesmo nível de preços, os consumidores estarão dispostos a comprar menor quantidade do produto.

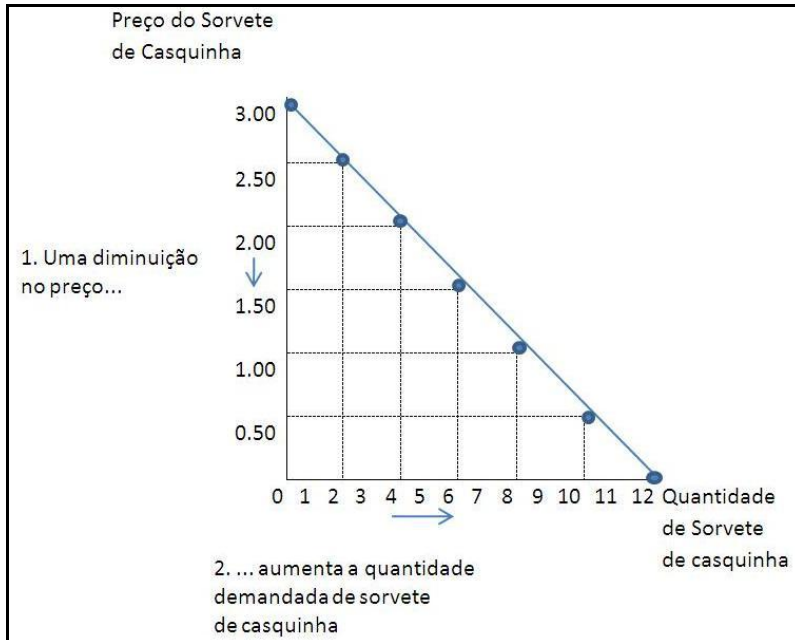


Gráfico 1 - Movimento na quantidade demandada.

Fonte: Mankiw (2005).

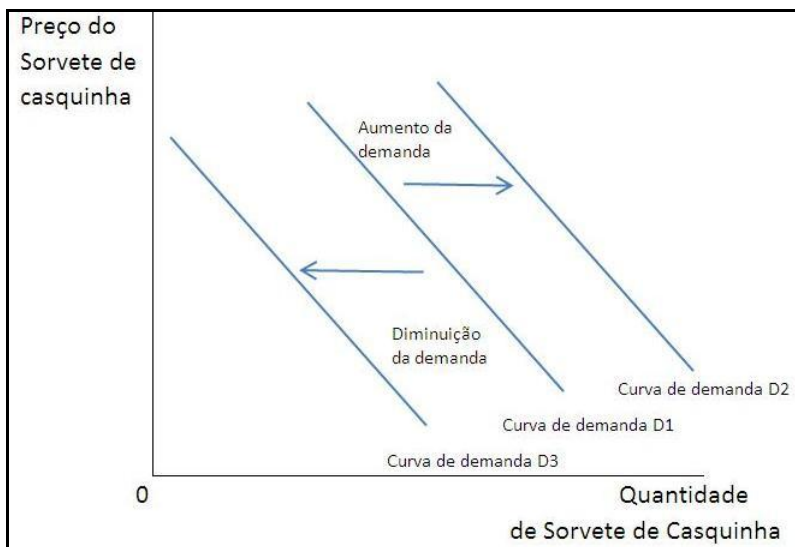


Gráfico 2 - Deslocamento de demanda.

Fonte: Mankiw (2005).

A análise desta força busca avaliar as formas de evitar substitutos, que dividem a demanda da mesma forma que os entrantes e, por outro lado, incentivar os complementos que aumentam a demanda. Caso o setor não consiga demonstrar diferenciação e vantagens claras, o risco de migração é iminente.

Quarta Força – poder dos fornecedores: através da análise desta força, será possível entender a capacidade da empresa em definir custos. Se estiver em um setor onde os fornecedores são suficientemente fortes para exercer pressão através do aumento de preços ou redução de volume, estará sujeita às influências desta força competitiva e, caso não tenha condições de repassar o aumento de custos aos seus compradores ou não busque estratégias para neutralizar o poder dos fornecedores, poderá ver suas margens reduzirem significativamente.

A força dos fornecedores aumenta quando eles estão em um mercado de pouca concorrência (concentrado). Caso o fornecimento seja feito por um monopólio, ou seja, uma única empresa, a determinação do preço estará dependente do nível de produção que maximize o lucro deste único produtor e este nível, segundo Mankiw (2005), sempre será atingido a níveis de preços que excedem a sua receita marginal e, portanto, maiores do que seu custo marginal, diferente do que acontece em mercados competitivos. Além disso, os monopolistas utilizam a prática de discriminação de preços para aumentarem suas margens de lucro, ou seja, ao identificarem a disposição ou necessidade de determinados compradores em adquirir seus produtos, praticam preços maiores.

Por outro lado, caso o fornecimento seja feito por empresas em um mercado oligopolizado, também a força dos fornecedores exercerá influencia importante, pois, mesmo que os oligopolistas não consigam utilizar a prática de cartel e, portanto, praticar preços de monopólio, segundo Mankiw (2005), a quantidade produzida por eles não chegará ao ponto em que o preço seja igual ao custo marginal, como acontece em mercados competitivos. Isto acontece em função da consciência dos empresários de que aumentos de quantidade ofertada levarão a queda de preços e, portanto de rentabilidade. Então, eles ofertarão até um determinado limite, que será mais próximo do monopólio ou mais próximo da competição, dependendo do número de empresas presentes no oligopólio.

Outro fator influenciador da força dos fornecedores e o quanto seu produto possui características específicas, sem substitutos em outros mercados. Além disso, os fornecedores representam uma ameaça quando podem fazer integração para frente, invadindo o mercado do comprador.

Quinta força – poder dos compradores: a análise desta força tem por objetivo avaliar a capacidade da empresa em administrar preços. Em setores de alta competição, o poder dos compradores é potencializado, pois quanto maior a padronização do produto e o número de ofertantes, maiores serão as possibilidades de negociação dos compradores. Do ponto de vista dos compradores corporativos, a concentração, a relevância dos produtos nos seus custos, margens de lucro apertadas e a ameaça de integração para trás também são fatores determinantes do poder de negociação dos compradores.

Segundo os preceitos da teoria industrial, a partir de um profundo conhecimento sobre as forças competitivas do mercado e suas causas é que o estrategista poderá analisar as condições que a empresa possui de competir na indústria e, desta análise, deverá surgir o plano estratégico. Este plano poderá significar posicionamento da empresa, pois dada a estrutura de mercado, a estratégia é vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como descoberta de posições no setor onde as forças são mais fracas e para isto é fundamental conhecer as causas das forças competitivas e, também, conhecer as capacidades da empresa. O plano pode significar, ainda, influência no equilíbrio, assim, a estratégia deixa de ser simplesmente uma defesa contra as causas das forças competitivas e passa a ser a modificação destas causas. Por exemplo, investimento de capital em instalações de grande escala afeta as barreiras a entrada, o mesmo ocorre com investimentos grandes em estratégias de marketing que aumente a identificação com a marca. O plano pode, ainda, significar explorar as mudanças do setor estrategicamente e antecipar modificações nas causas das forças competitivas, antes que os concorrentes o façam e, assim, usufruir do benefício. Por exemplo, observar a curva do ciclo de vida de um produto e antecipar a necessidade de integração vertical, em função da iminente queda na diferenciação do produto, pode ser uma estratégia que coloque a empresa em posição de vantagem em relação aos seus concorrentes.

Independente de qual seja a estratégia escolhida, ela deverá ter como fundamentação a análise das 5 forças competitivas. A importância atribuída a esta análise fica clara na afirmação:

A chave do crescimento – e mesmo da sobrevivência – é a demarcação de uma posição que seja menos vulnerável ao ataque dos adversários, já estabelecidos ou novos, e menos exposta ao desgaste decorrente da atuação dos compradores, fornecedores e produtos substitutos. A delimitação dessa posição por vezes assume muitas formas – a solidificação de relacionamentos com clientes favoráveis; a diferenciação dos produtos em termos materiais ou psicológicos, através do marketing; a integração para frente ou para trás; e a conquista da liderança tecnológica (PORTER, 1999, p. 44).

3.2 VANTAGEM COMPETITIVA: FATORES EXÓGENOS X FATORES ENDÓGENOS

As principais críticas sofridas por Porter e seus seguidores da Teoria Industrial ou de Posicionamento Estratégico, estão vinculadas ao fato de que eles atribuem muita importância a fatores exógenos a empresa na definição de estratégias e, portanto, no desenho do futuro corporativo, deixando pouca ou nenhuma relevância aos aspectos internos para o desempenho empresarial.

Com base nestas críticas e argumentando que apesar da importância destas questões, os efeitos da firma e da indústria na performance das empresas recebiam escassos estudos empíricos, McGahn e Porter (1997) desenvolveram um trabalho estatístico que buscava comprovar a importância da indústria na variação de lucro das empresas. Indústria aqui deve ser entendida como o setor de atuação, a indústria do varejo, por exemplo, quando se fala de redes varejistas, ou ainda, a indústria do ensino, quando se fala de instituições de ensino e todas as empresas ligadas a este setor.

Segundo McGahn e Porter (1997), antes deles, Rumelt, Schendel e Teece (1991) talvez tenha sido o estudo de maior influência, este estudo separou resultados de unidades de negócios em componentes associados com efeitos da indústria, efeitos da empresa, efeitos da participação de mercado.

Neste estudo, segundo McGahn e Porter (1997), Schmalensee (1985) examinou a conta de resultados das empresas industriais americanas cobertas no *Federal Trade Commission's Line of Business Report* em um único ano, 1975. Ele concluiu que os efeitos da indústria são responsáveis por 20% das variações de resultado das unidades de negócio e, aproximadamente, 100% do total da variação explicável. Uma outra parte, quase insignificante, fica por conta da participação de mercado, segundo este estudo.

Ainda, segundo McGahn e Porter (1997), Rumelt, Schendel e Teece (1991) estenderam o estudo de Schmalensee, incluindo dados da *FTC Reports* de empresas industriais de todos os anos disponíveis, de 1974 a 1977. Com dados de mais de um ano, foi possível a mensuração da heterogeneidade intra-industrial para todas as unidades de negócios. Ele explica que os efeitos da unidade de negócio responde por um intervalo entre 44% e 46% da variação (cerca de 73% da variação explicada), efeitos da indústria respondem por entre 9% e 16% da variação e efeitos da firma entre 1% e 2%.

Desta forma, nem Rumelt, Schendel e Teece (1991), nem Schmalensee (1985) teriam abordado os processos econômicos ou organizacionais como base para os resultados das

empresas, não obstante, alguns interpretarem que Rumelt, Schendel e Teece (1991) encontraram baixos efeitos na indústria e que isto poderia suportar a Visão Baseada em Recursos, teoria que será abordada no capítulo seguinte deste trabalho.

Em seu estudo, McGahan e Porter (1997) buscam, também, entender as influências da indústria, das especificidades do negócio e dos processos da firma nos lucros, utilizando métodos estatísticos. Eles examinaram o efeito relativo dessas influências na rentabilidade e na economia. Para isto, utilizam dados da *Compusat Business Segment Reports* em todos os setores da economia americana, exceto setor financeiro, por um período de tempo de 14 anos, ou seja, bem superior aos estudos anteriores. Além disso, utilizaram informações de lucro por segmento de negócio e não por unidade de negócio.

Para alcançar seus objetivos, McGahn e Porter (1997) consideraram os efeitos das flutuações macroeconômicas anuais, fatores da indústria, efeitos da empresa e efeitos das especificidades do segmento. O objetivo do estudo é entender a importância de cada um destes efeitos na explicação de diferenças de lucros em empresas.

Os autores trabalharam com 72.742 observações, com uma média de 5.196 segmentos de negócio por ano e concluíram que com maior abrangência de setores, os efeitos da indústria ficaram mais claros, ou seja, nos estudos anteriores, o fato de ter sido utilizado apenas o setor industrial prejudicou a análise.

Segundo McGahn e Porter (1997), seu trabalho proporciona forte suporte para a conclusão de que a indústria realmente é fundamental na obtenção de resultados superiores, por três importantes caminhos. Primeiro, com base nos dados estatísticos observados, os efeitos da indústria diretamente foram responsáveis por 19% da variação agregada nos lucros específicos do negócio e 36% da variação explicada. Segundo, a indústria influencia o efeito da empresa na rentabilidade específica do negócio. Terceiro, a influência absoluta e relativa dos efeitos da indústria, da empresa e do negócio específico diferem significativamente, de acordo com setor econômico, o que sugere a relevância das diferenças de características do contexto estrutural da indústria na variação de lucro das empresas.

Assim, o estudo ressalta a importância da indústria e sua preponderância sobre as influências da firma, mas não nega que esta influência exista.

Segundo Porter (1999), as posições estratégicas advêm de três fontes distintas. Elas podem acontecer isoladas ou simultaneamente. São elas:

- 1) Posicionamento baseado na variedade: ocorre quando o posicionamento estratégico se dá pela diferenciação através da escolha de variedades de produtos e serviços. Um exemplo

citado por Porter (1999) é a *Jiffy Lube International* que optou por especializar sua atividade na lubrificação de automóveis e não abranger os demais serviços de oficina. Este posicionamento proporcionou agilidade e especialização que a colocou em situação de vantagem frente aos concorrentes;

2) Posicionamento baseado nas necessidades: ocorre quando a empresa opta por desenvolver atividades diferenciadas capazes de atender às necessidades de um grupo específico de consumidores. É importante salientar que simplesmente atender as necessidades específicas não se reflete em posicionamento estratégico, isto só acontecerá se as atividades adotadas para a satisfação destas necessidades também forem diferenciadas;

3) Posicionamento baseado no acesso: ocorre quando a empresa emprega diferenciação na forma de acessar consumidores com necessidades semelhantes.

Independente da fonte ou do conjunto de fontes de diferenciação que uma empresa adote em seu posicionamento estratégico, ela sempre estará vinculada, também, a escolha de uma das estratégias genéricas – liderança no custo, diferenciação e enfoque.

Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples – ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. Se os mesmos conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as variedades de produtos, para satisfazer a todas as necessidades e para ter acesso a totalidade dos clientes, as empresas simplesmente se alternariam entre eles e a eficácia operacional determinaria o desempenho (PORTER, 1999 p. 63).

Ao tratar de vantagem competitiva, Porter (1989) afirma que o sucesso e o fracasso de uma empresa estão fortemente condicionados pela concorrência, pois é ela que poderá determinar o padrão de atuação e o perfil de atividades que contribuirão para uma posição de destaque da empresa em determinada indústria. Esta posição chama-se posicionamento estratégico. Então, “estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência” (PORTER, 1989, p. 1).

A escolha da estratégia competitiva está condicionada a dois fatores principais, o primeiro refere-se à possibilidade de rentabilidade a longo prazo, que a indústria oferece; e o segundo, diz respeito ao que determina a posição relativa dentro da indústria, ou seja, se o primeiro fator é totalmente exógeno a empresa, no segundo, já se admite a importância da

empresa e de suas condições internas na busca por resultados relativamente superiores aos seus concorrentes em uma mesma indústria.

Então, embora a teoria atribua à indústria um papel limitador às possibilidades de ganhos em função de atributos internos, reconhece que este padrão interno pode ser determinante para a possibilidade de a empresa ocupar uma posição competitiva na indústria.

Ao afirmar que ambos os fatores são dinâmicos e, principalmente que “tanto a atratividade da indústria quanto a posição competitiva podem ser modeladas por uma empresa” (PORTER, 1989, p. 1), ele admite claramente o papel da empresa nas definições estratégicas e seu poder de modificar os fatores exógenos.

A ênfase, aqui, deve ser dada ao fato de que esta teoria não ignora a importância dos fatores endógenos na definição de estratégia e, portanto, sua influência nos resultados obtidos pelas empresas. A questão central está na relevância da indústria como limitador da influência destes fatores endógenos, mas também este limite pode ser modificado a partir de ações estratégicas dos agentes individuais - as empresas. É possível apreender disso que, o fundamento da teoria está no fato de que a indústria é determinante para a definição de estratégias competitivas e, portanto, é de fundamental importância conhecê-la e utilizar as técnicas adequadas para analisá-la, porém, ao contrário do que pregam alguns críticos, este conhecimento e análise não tem como único objetivo a adaptação, mas também, o de identificar possibilidades de mudanças institucionais capazes de favorecer o posicionamento estratégico. Para esta teoria, ignorar os padrões da indústria seria um erro fatal por colocar o estrategista em um voo cego na busca pelo melhor posicionamento.

Esta crença reforça a importância da metodologia de análise das cinco forças competitivas, tanto para identificar o grau de atratividade da indústria, sua potencialidade de resultados, como para escolher, de forma certa e adequada as melhores estratégias empresariais dentro desta indústria, seja ela uma estratégia de adaptação ou uma estratégia de modificação da estrutura industrial.

A metodologia das cinco forças não elimina a necessidade de criatividade na busca de novas formas de concorrência em uma indústria. Ao contrário, ela dirige as energias criativas dos administradores para os aspectos da estrutura da indústria que são mais importantes para a rentabilidade a longo prazo. A metodologia visa, no processo, a levantar as possibilidades de descoberta de uma inovação estratégica aconselhável (PORTER, 1989, p. 6).

A inter-relação entre empresa e indústria fica evidente, inclusive na análise das consequências das estratégias que cada empresa resolve adotar em função de suas capacidades internas. Estas ações estratégicas, quando visam à modificação da estrutura de uma indústria, tanto pode beneficiar, como pode prejudicar a todos os participantes desta indústria. Assim, mesmo a empresa que adotou esta estratégia visando a ganhos no curto prazo, sofrerá as consequências desta mudança no longo prazo.

Estratégias prolongadas de preços baixos, por exemplo, podem tornar os compradores muito mais sensíveis a preços e destruir a possibilidade de diferenciação em uma indústria, o que fatalmente levará a redução da rentabilidade na indústria toda. Da mesma forma, estratégias que rompam barreiras a entrada, aumentarão significativamente o grau de concorrência na indústria e, no longo prazo, todos sofrerão com a queda de rentabilidade. Isto ratifica que as escolhas estratégicas exigem um sofisticado processo de análise da indústria no sentido de preservar e proteger sua estrutura, pois sem isto nenhum dos participantes poderá garantir ganhos superiores e duradouros.

É verdade que o equilíbrio entre oferta e demanda tem influência determinante no preço de mercado, entretanto, segundo Porter (1989), estes movimentos podem ter efeitos diferentes dependendo da indústria. Por exemplo, em indústrias onde há poucas barreiras a entrada, picos de demanda poderão significar um aumento importante do número de concorrentes e um desequilíbrio mais duradouro, ocasionando perda de rentabilidade para todos os integrantes da indústria. O mesmo ocorrerá quando houver muita concorrência, pois haverá um grande aumento de oferta em picos de demanda e, quando se tratar de indústrias com importantes barreiras a saída, haverá demora na retirada da capacidade excedente, o que poderá afetar de maneira mais prolongada a rentabilidade de todos os competidores.

Isto equivale a dizer que em algumas indústrias, os movimentos de ajuste de preço ocorrerão ao longo das curvas de demanda e oferta, como mostra o gráfico 3. Este tipo de movimento, não afeta o preço de equilíbrio da indústria, representa movimentos momentâneos, que tendem a se reverter em curto espaço de tempo, voltando ao equilíbrio. Porém, em outros casos, estes movimentos poderão afetar as curvas de oferta e de demanda através de seu deslocamento, conforme demonstram os gráficos 4 e 5, modificando o ponto de equilíbrio do setor e atingindo de maneira duradoura a rentabilidade das empresas.

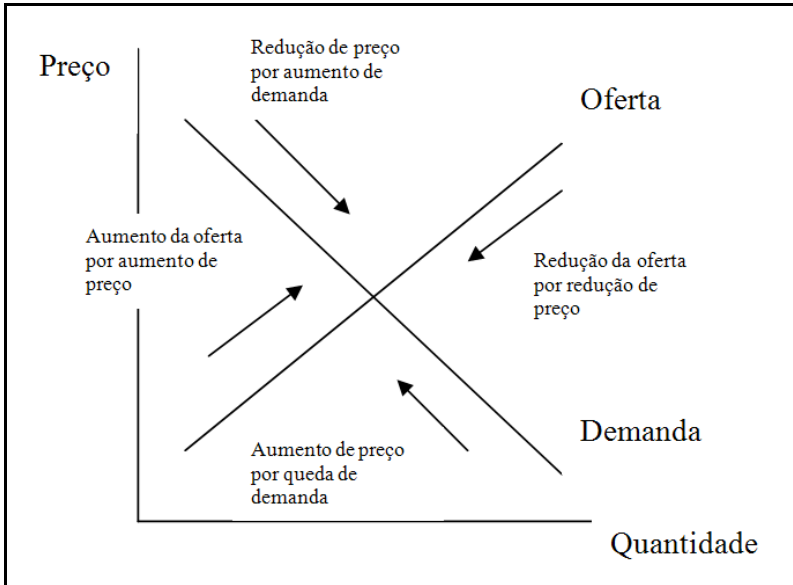


Gráfico 3 - Movimento de quantidades ofertadas e quantidades demandadas.

Fonte: elaborado pela autora.

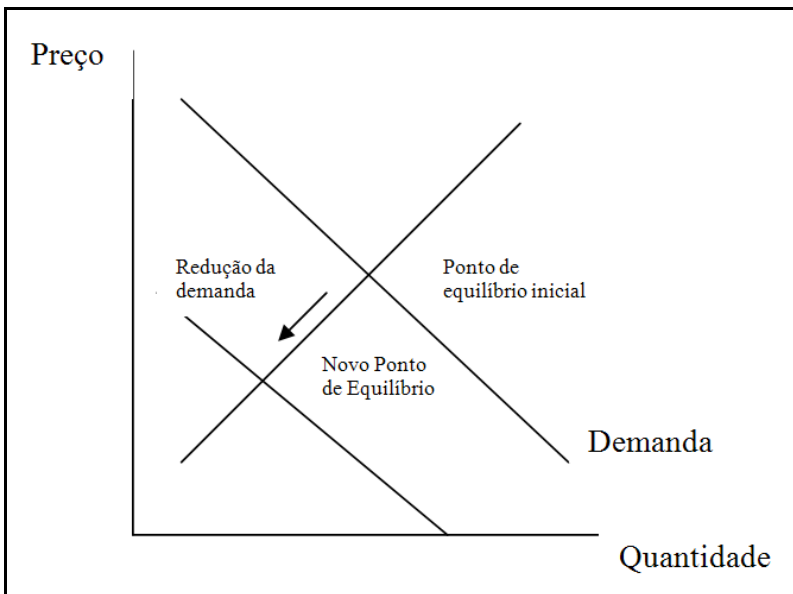


Gráfico 4 - Deslocamento de ponto de equilíbrio por redução de demanda.

Fonte: elaborado pela autora.

O deslocamento da curva de demanda poderá ocorrer, por exemplo, pela existência de produtos substitutos neste mercado. Se as empresas desta indústria não tiverem condições de reduzir rapidamente a oferta, estarão operando com capacidade excedente e, provavelmente

reduzirão seus preços abaixo do ponto de equilíbrio para aumentar as vendas, mesmo que isto signifique margens negativas. Pois preferirão isto a manter estrutura ociosa.

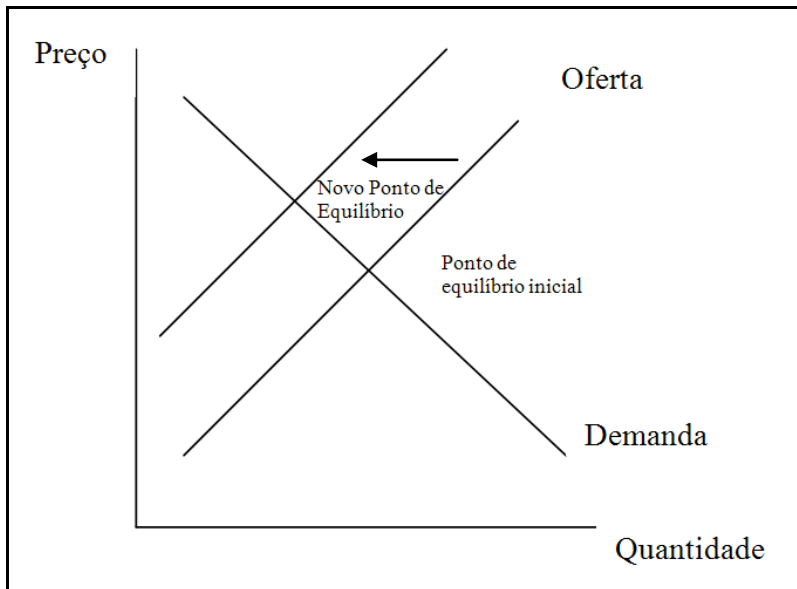


Gráfico 5 - Deslocamento de ponto de equilíbrio por redução de oferta.

Fonte: Mankiw (2005).

O deslocamento da curva de oferta poderá acontecer pela entrada de novos competidores, ou por aumento da capacidade instalada da indústria. Isto acontecerá quando houver sinalização de aumento significativo da demanda. Entretanto, este aumento de capacidade instalada e, portanto, de oferta, levará a um aumento significativo de preços, caso a sinalização de crescimento da demanda não se concretize, ou represente um movimento sazonal. Assim, se não houver condições rápidas de ajuste e novo deslocamento da curva de oferta, a indústria novamente estará com capacidade excedente e tenderá a operar a preços abaixo do equilíbrio para evitar ociosidade de recursos.

Entender estes mecanismos é de fundamental importância para o desenvolvimento de estratégias, pois, segundo Porter (1989), mesmo em indústrias desfavoráveis, com rentabilidade média baixa ou até negativa, uma empresa pode ter resultados superiores através de uma vantagem competitiva sustentável, e esta vantagem competitiva depende do posicionamento da empresa na indústria.

Assim, ao tratar a importância dos aspectos exógenos e dos aspectos endógenos na determinação de estratégias competitivas nas empresas, embora, o próprio Porter (1989) tenha admitido a existência de outros quatro fatores internos da empresa ou do grupo a que pertence

dentro da indústria como influenciadores na determinação do lucro da empresa: (1) grau de competição das empresas dentro do grupo; (2) diferenças de escala entre as empresas do grupo; (3) custo de mobilidade; (4) habilidade da empresa em executar a estratégia operacionalmente (este último, em especial, muito ligado às capacidades internas da empresa), isto não invalida a necessidade e a preponderância da análise setorial. Apenas admite que dada uma estratégia definida pela análise da indústria, empresas poderão tirar melhor proveito e, portanto, obter melhores resultados, em função de como estão estruturadas e do quanto são capazes de implementar esta estratégia. Este é o principal ponto de divergência entre a Escola de Posicionamento (Teoria Industrial) e seus críticos.

Teorias baseadas em competências internas atribuem a aspectos que Porter entende como complementar ao processo de definições estratégicas, importância principal.

A base fundamental do desempenho acima de médio a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. A importância de qualquer ponto forte ou ponto fraco que uma empresa possui é, em última instância, uma função de seu impacto sobre o custo relativo ou a diferenciação (PORTER, 1989, p. 9).

Se todas as empresas seguissem a lógica da estratégia competitiva, escolheriam a melhor forma de obter vantagem em uma determinada indústria. Isto não garantiria o sucesso, nem a sobrevivência de todas, mas provavelmente evitaria a concorrência em bases iguais e elevaria os ganhos de muitas delas e da indústria como um todo.

Portanto, da ótica da Teoria Industrial, a escolha de uma estratégia genérica significa conhecer de fato sua vantagem competitiva e os meios para mantê-la. Esta é a peça chave para a obtenção de resultados superiores e, por isso, deveria ser o centro de qualquer plano estratégico.

3.3 POSICIONAMENTO COMPETITIVO: AS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

A figura 1 demonstra as três estratégias genéricas consideradas por Porter (1989).

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança em Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque em Custo	3B. Enfoque na Diferenciação

Figura 1 - Quadro de estratégias genéricas.

Fonte: Porter (1989).

Empresas que optam por uma estratégia genérica de liderança em custos são aquelas que, por possuírem custos bem mais baixos que os da concorrência podem praticar preços também mais baixos e, ainda assim, obter resultados positivos e acima da média da indústria. É preciso, entretanto, tomar alguns cuidados, a empresa que opta por esta estratégia genérica deve ser de fato líder em custo, ou seja, não podem coexistir em uma mesma indústria várias empresas com a mesma condição de custo, pois isto levaria a uma disputa acirrada entre elas, reduzindo os preços a níveis abaixo do necessário para a manutenção de resultados favoráveis, eliminando, portanto, a vantagem competitiva. Outro ponto relevante é o de que empresas líderes em custos não podem perder de vista a perspectiva da diferenciação, pois se seus produtos forem considerados muito inferiores aos da concorrência, elas poderão ser forçadas a reduzir muito os preços, o que também eliminará a vantagem competitiva.

A importância da gerência para o sucesso de uma empresa na liderança em custos é enfatizada por Porter:

[...] o sucesso da liderança no custo depende das habilidades de uma empresa na sua implementação real no dia a dia. Os custos não caem automaticamente ou por acidente, mas sim como o resultado de um trabalho árduo e de uma constante atenção, as empresas diferem em suas habilidades para reduzirem os custos, mesmo quando possuem volumes cumulativos ou escalas semelhantes ou quando guiadas por políticas similares. O aprimoramento da posição dos custos relativos pode não exigir uma grande mudança na estratégia tanto quanto exige uma maior atenção da gerência. Uma empresa jamais deve supor que seus custos são suficientemente baixos (PORTER, 1989, p. 104).

Para obter vantagem em custo, é preciso reconfigurar a cadeia de valor da empresa, o que significará adotar formas mais eficientes em cada uma das etapas desta cadeia, e/ou controlar os condutores de custos. Segundo Porter (1989), estes condutores são:

- Economias ou deseconomias de escala – as economias de escala aparecem e podem significar vantagem quando representam uma forma diferente e mais eficiente de realizar as atividades em função de volume, ela pode aparecer, também, através da diluição de custos em função de um maior volume, porém, não pode ser confundida com grau de utilização da capacidade. As deseconomias podem aparecer quando, o aumento de volume representa aumento na complexidade de gestão, e, conseqüentemente aumento de custo;
- Aprendizagem e vazamento – a aprendizagem representa vantagem de custo, quando os aperfeiçoamentos adquiridos ao longo do tempo se traduzem em ganhos de eficiência, porém, quando o vazamento desta aprendizagem é grande, esta vantagem poderá deixar de ser da empresa e passar a “pertencer” a toda a indústria. Isto significa dizer que quando os ganhos obtidos pela aprendizagem são facilmente copiados e incorporados pelas demais empresas da indústria, deixam de contribuir para que a empresa obtenha vantagem;
- Padrão de Utilização da Capacidade – quanto maior for o grau de utilização da capacidade instalada de uma empresa, menor será seu custo fixo unitário, o que, por conseqüência contribuirá para a redução de seu custo médio. Entretanto, para que isto de fato represente vantagem, é preciso que este grau de utilização seja maior que o das empresas concorrentes. Quanto maior for a exigência de custos fixos e de investimentos da indústria, maior será a relevância deste condutor na obtenção de vantagem;
- Elos – podem representar vantagem importante em custos, pois em muitos casos, atividades são inter-relacionadas e poderiam ser executadas de forma mais eficiente se os

elos entre elas forem analisados, “uma melhor coordenação de atividades ligadas, como aquisição e montagem, pode reduzir a necessidade de estoque, por exemplo” (PORTER, 1989, p. 69). Os elos podem ser, entre atividades na mesma empresa, ou entre atividades da empresa e seus fornecedores e clientes. Em alguns casos, é necessário aumentar o custo de uma atividade para que a redução em outra compense e supere, representando ganho se consideradas em conjunto. Entretanto, há outros casos em que os ganhos acontecem em ambas as atividades;

- Inter-relações – o compartilhamento é a forma mais importante de inter-relação na obtenção de vantagem em custo, ele pode representar, ganho de escala e/ou de aprendizagem e/ou de utilização da capacidade;
- Integração – a integração, representada pela realização de um maior número de atividades da cadeia de valor, pode significar vantagem na medida em que evita custo de utilização do mercado, evita ou neutraliza o poder de negociação de fornecedores e também pode significar a eliminação de uma ou mais atividades intermediárias na cadeia de valor. Porém, a integração pode representar aumento de custo, quando trás para a empresa atividades que fornecedores poderiam realizar de forma melhor e mais eficiente;
- Oportunidade – representa vantagem em custo, na medida em que a empresa utiliza-se de uma oportunidade gerada em função das condições de mercado ou de outras condições especiais para obter ganhos na aquisição de serviços ou fazer investimentos de forma menos onerosa. Porém, esta vantagem pode ser de curto ou de longo prazo, dependendo da oportunidade e suas causas e, também, pode representar aumento de custos futuros, quando não for bem avaliada;
- Políticas Arbitrárias Independentes e Outros Condutores – a vantagem em custo é altamente afetada pelas escolhas da empresa, pela forma como ela decide tratar todos os condutores de custo. Estas políticas são definidas pelos gestores e refletem a estratégia da empresa, envolvendo *tradeoffs* entre diferenciação e custos. Entretanto, apesar destas escolhas serem deliberadas e independentes, elas também podem ser afetadas por outros condutores de custo;
- Localização – apresenta importância significativa no nível de custo de uma empresa, na medida em que pode ser relevante no valor pago pela mão de obra, não apenas em termos salariais, mas também, em função da existência de pessoas qualificadas, dos custos de deslocamento, treinamento e motivação. Além disso, pode ser de fundamental importância no acesso às matérias-primas e insumos, bem como aos compradores;

- Fatores Institucionais – representam importância extrema nos custos da indústria como um todo e podem estar representados por regulamentação governamental, impostos, taxas, nível de sindicalização, leis de incentivos, normas regionais, etc.

Empresas que optam por uma estratégia genérica baseada na diferenciação, são aquelas empresas que conseguem criar, em seus produtos, características consideradas relevantes pelos consumidores e que, portanto, façam, de fato, a diferença. A lógica é ser realmente singular e criar valor para os compradores, pois isto fará com que a empresa obtenha um preço maior por conta deste diferencial. Entretanto, a empresa que optar por esta estratégia não pode perder de vista a perspectiva de custos, pois se o custo adicional necessário à criação da diferenciação for superior ao preço adicional proporcionado por ela, a vantagem competitiva deixa de existir. Por isso, é importante estar atento aos condutores de diferenciação ou “singularidades” (PORTER, 1989). Eles são muito parecidos com os condutores da vantagem em custo e, em muitos casos, quando usados para diferenciação, afetam o custo. Sempre que isto acontecer é importantíssimo que a empresa verifique se o preço adicional que os consumidores estão dispostos a pagar pela diferenciação é superior ao acréscimo no custo. Os condutores de singularidade citados por Porter (1989) são:

- Escolha de Política – é considerado o condutor mais importante quando se trata de estratégia de diferenciação, pois ela é, em grande medida, definida a partir de uma decisão deliberada dos gestores das empresas;
- Elos – muitas vezes o “fazer diferente” dentro de uma empresa está alicerçado na identificação da influência que uma atividade tem na outra e na ação otimizadora deste elo. Isto pode acontecer tanto internamente, nas atividades da cadeia de valor da própria empresa, como com compradores, fornecedores e distribuidores;
- Oportunidade – o momento em que uma empresa inicia suas atividades, por exemplo, pode representar a grande fonte de diferenciação, seja pelo pioneirismo e, portanto, vantagem em termos de marca e fidelidade, ou, no outro extremo, por usufruir de avanços tecnológicos e mercadológicos que os pioneiros não tiveram acesso;
- Localização – estar mais acessível ou em um local que ofereça conveniências aos compradores pode representar um grande diferencial para a empresa;
- Inter-relações – aparece como condutor de diferenciação, principalmente por poder oferecer um conjunto mais completo de produtos e serviços ao consumidor;

- Aprendizagem e Vazamento – Saber como executar melhor uma atividade pode ser fonte de diferenciação, entretanto, se o índice de vazamento na indústria for alto, e este saber for acessível a muitas empresas, a diferenciação deixará de existir;
- Integração – Além de proporcionar uma gama de serviços mais completa, permite à empresa controlar mais atividade da cadeia de valor e executá-las de forma singular;
- Escala – Levará à diferenciação quando for importante para o cliente, seja por aumentar a possibilidade de acesso (número de lojas, por exemplo), ou por proporcionar melhor qualidade em função de acesso à tecnologia superior. Porém, pode jogar contra a diferenciação, quando representar uniformização;
- Fatores Institucionais – relacionamentos podem fazer com que a empresa tenha fontes de diferenciação através de concessões ou regras diferenciadas.

Conhecer os condutores que fundamentam a estratégia de diferenciação de uma empresa é importante para que ela seja duradoura, pois esta análise poderá demonstrar o grau de facilidade que os competidores encontrarão para copiar a empresa diferenciadora.

Segundo Porter (1989), a sustentabilidade da diferenciação depende da não imitação pelos competidores e de que seu valor seja permanentemente percebido pelos compradores. Assim, para que uma estratégia genérica de diferenciação seja bem sucedida, é preciso que seja muito difícil de ser imitada, reduza custos dos compradores e/ou aumente sua performance, pois só assim ele perceberá valor e estará disposto a pagar um preço maior.

Por isso, quando uma empresa opta por uma estratégia de diferenciação, precisa analisar os condutores que influenciam na sua diferenciação e quão sustentáveis eles são; examinar se esta diferenciação oferece valor ao cliente, ou seja, diminui seus custos e/ou aumenta sua performance; verificar se o aumento de custo proporcionado pela diferenciação é compensado pelo preço extra que o comprador está disposto a pagar; fazer com que o comprador perceba o diferencial, ou seja, não basta se diferenciar, é preciso adotar ações para que os compradores tomem conhecimento disto.

Sobre este último ponto, Porter (1989) ressalta a importância da sinalização na estratégia de diferenciação:

Os compradores utilizam indicações como publicidade, reputação, embalagem, o profissionalismo, a aparência e a personalidade dos empregados do fornecedor, a atratividade das instalações e as informações fornecidas nas apresentações de vendas para inferirem o valor que uma empresa cria ou irá criar. Denomino estes fatores

utilizados pelo comprador para inferir valor criado por uma empresa sinais de valor (PORTER, 1989, p. 128).

Então, para escolher de forma adequada e assertiva a estratégia, é de fundamental importância, conhecer os sinais que o comprador utiliza para avaliar o valor criado por uma empresa. Para tanto, a empresa deve identificar o seu comprador real, ou seja, aquele que tomará a decisão de compra pelo seu produto ou pelo seu concorrente. Identificado este comprador, será possível conhecer seus critérios de compra, tanto do ponto de vista de uso, atributos do produto que influenciam em seus custos e/ou em sua performance, como do ponto de vista de sinalização, meios que ele utiliza para julgar o valor do produto ou da empresa fornecedora.

Por fim, vale lembrar que é possível que coexistam diversas estratégias de diferenciação bem sucedidas em uma mesma indústria, entretanto, elas devem ser diferentes entre si.

Empresas que optam por uma estratégia genérica de enfoque, são aquelas que escolhem um segmento alvo dentro da indústria. Para que esta estratégia seja viável, é preciso que o segmento seja diferente do resto da indústria, e que tenha necessidades específicas que possam ser melhor atendidas pelo enfocador. Essas necessidades podem estar ligadas ao custo ou à diferenciação, e em cada um dos casos, o enfocador adotará as estratégias adequadas. O segmento alvo poderá ter amplitudes diversificadas dependendo da indústria, mas é de fundamental importância que ele seja muito bem definido e que possa ser melhor atendido pelo enfocador do que pelos outros competidores em geral, caso contrário a vantagem competitiva deixa de existir.

Porter (1989) diz que empresas que não fazem uma escolha deliberada por uma das estratégias genéricas e tentam usufruir de todas ao mesmo tempo, estão no “meio-termo”. Esta é uma posição muito perigosa, pois não possibilitará vantagem competitiva alguma. Embora muitos gestores sintam-se tentados a atuar no meio-termo, esta decisão poderá impedir ganhos superiores duradouros, pois cada estratégia genérica representa uma forma diferente de posicionamento e a convivência entre elas é muito difícil.

Por exemplo, uma empresa que opta pelo enfoque, obrigatoriamente teria que abrir mão do segmento alvo e ampliar sua atuação para conciliar outra estratégia qualquer, seja diferenciação ou custo, isto representaria o fim de sua estratégia original.

Da mesma forma, existe uma tentação das empresas em tentar conciliar estratégias de diferenciação com liderança em custos. Isto ocorre, principalmente, em função de que, em

muitos casos, é possível operar com custos baixos e manter a diferenciação. A tecnologia e os processos de gestão são fortes aliados para isto e, com base neste fato, existe uma fantasia de que é possível aliar as duas estratégias, entretanto, reduzir custos não é a mesma coisa que liderar em custo. A empresa que opta pela estratégia genérica de liderança em custos, enfrenta uma concorrência acirrada e precisa, de fato, conforme visto acima, ser a líder, pois não há a possibilidade de vários líderes operando nos mesmos níveis de eficiência e isto representar vantagem competitiva.

Deste ponto de vista, em muitos casos, a liderança em custos exigirá medidas que, sem dúvida, não serão compatíveis com qualquer tipo de diferenciação. Assim, empresas que tentarem conciliar as duas estratégias cairão no meio-termo e acabarão sem vantagem competitiva alguma.

Outro aspecto importante que é salientado por Porter (1999) e que, de certa forma, dificulta a clara escolha das empresas por uma estratégia genérica, é a confusão entre eficácia operacional e estratégia. Enquanto a primeira é necessária para a manutenção de custos baixos, é a segunda que representará a escolha que determinará vantagens competitivas. Pois, conforme visto acima, operar com custos baixos não significa ser líder em custos e está longe de representar uma escolha estratégica.

Portanto, para que haja processo de gestão empresarial que efetivamente conduza a vantagens competitivas e ganhos superiores e duradouros em uma indústria, as lideranças devem entender, antes de tudo, que possuem duas agendas igualmente importantes e totalmente diferentes. Uma delas é a que Porter (1999) chama de eficácia operacional. Nesta agenda, a mudança constante é fundamental e inevitável, buscar as melhores práticas é o caminho, e melhoria contínua é a lei. Nela estão as atividades que buscam elevar a produtividade e sua importância é vital porque a sobrevivência da empresa na indústria depende dela. Qualquer organização sucumbe se não tiver bons níveis de produtividade.

A outra agenda, a estratégica, exige do líder capacidade de escolha e um comportamento quase rígido, pois definir e manter a estratégia significa dizer não muitas vezes; significa adotar opções excludentes e abrir mão de mercados "alternativos". As atividades incluídas nesta agenda representam escolhas e, portanto, riscos. Aqui, o papel do líder é o de reforçar e expandir as vantagens competitivas promovidas pelo posicionamento estratégico adotado.

A estratégia deve ser duradoura, é um exercício de resistência. E o verdadeiro estrategista é aquele que, quando mudam as regras do jogo e as condições de mercado, busca

uma nova posição. E não faz isso por meio da imitação dos concorrentes, mas sim, através do profundo conhecimento de como utilizar os seus diferenciais competitivos.

Confundir as duas agendas pode representar um erro fatal e levar as empresas a chamar de planejamento estratégico um documento que reúne um apanhado de informações sobre concorrentes e um grande número de ações necessárias para a melhoria de produtividade.

4 CRÍTICA À TEORIA DE POSICIONAMENTO: A CONTRIBUIÇÃO DA *RESOURCE BASED VIEW* (RBV)

A principal crítica sofrida pelos defensores da Teoria de Posicionamento é o fato de que de acordo com este modelo, o desempenho das empresas em uma indústria depende do comportamento dos agentes econômicos com respeito a preço e custo, e este comportamento é determinado pela estrutura do setor no qual as empresas estão inseridas.

De outro lado, com enfoque voltado para dentro da empresa, duas teorias importantes tratam de inovação e de recursos como os fatores que levam à vantagem competitiva. A primeira teoria, chamada de escola austríaca, argumenta que a inovação e o desenvolvimento tecnológico é que suportam desempenhos superiores e, portanto, proporcionam vantagem competitiva às empresas. Esta corrente tem como pensadores, economistas como Carl Menger, Joseph Schumpeter, Ludwig Von Mises e Friedrich Hayek, estes economistas, ao contrário da escola neoclássica, entendem que o equilíbrio é dinâmico e instável na economia, ou seja, há uma constante modificação nas condições econômicas e a principal mola propulsora destas modificações é a inovação.

[...] as inovações no sistema econômico não aparecem, via de regra, de tal maneira que primeiramente as novas necessidades surgem espontaneamente nos consumidores e então o aparato produtivo se modifica sob sua pressão. Não negamos a presença desse nexos. Entretanto, é o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são, por assim dizer, ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar (SCHUMPETER, 1985, p. 48).

A segunda teoria credita, aos recursos diferenciados, os méritos pela existência de vantagem competitiva. Esta teoria, segundo Brito e Vasconcelos (2004), é baseada nas concepções econômicas de Chamberlin (1933).

A partir destas duas teorias, surge a Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View*) – RBV, que contrapõe a Teoria de Posicionamento, negando que a origem e manutenção da vantagem competitiva estejam ligadas a fatores exógenos, de estruturas de mercado. Propõe uma teoria onde as causas dos desempenhos superiores de algumas empresas sejam fatores internos (endógenos) à empresa, estes fatores estão configurados no ativo da

empresa, de acordo com o preconizado por Chamberlin (1933 apud BRITO E VASCONCELOS, 2004), e em suas capacidades de inovação e criação, que são capazes de manter a melhor configuração e utilização destes ativos, seguindo a escola austríaca.

A RBV utiliza dois pressupostos básicos, o primeiro, de heterogeneidade, diz respeito ao fato de que as firmas podem ter recursos e capacidades significativamente diversos; o segundo, da imobilidade de recursos, diz respeito ao fato de que estas diferenças podem ser duradouras, ou seja, uma empresa pode demorar muito para adquirir o mesmo nível de capacidades e recursos de outra. Os autores que defendem esta teoria, afirmam que a disponibilidade e a forma de utilização destes recursos são de fundamental importância para a criação de vantagem competitiva e para a manutenção de resultados superiores. Quer dizer, para atingir uma vantagem competitiva, a empresa deve ser capaz de criar mais valor que suas concorrentes, esta capacidade depende dos recursos de que dispõe (patentes, marca, capacidade produtiva, recursos humanos, etc.) e de suas competências, aquilo que ela é capaz de fazer de forma melhor que a concorrência, que, em última análise, justifica a utilização dos recursos.

Estas são, da ótica da teoria baseada em recursos, as condições necessárias para a criação da vantagem competitiva, mas, o que garante a manutenção dos resultados superiores são as condições de heterogeneidade e imobilidade de fatores.

No quadro da RBV, diversos fatores podem estar ligados à raridade e à dificuldade de imitação dos recursos, o que explica o seu potencial como geradores de diferenças sustentáveis de desempenho. Entre eles encontram-se os fatores naturais não reprodutíveis (relevo, raridade de recursos minerais, localização privilegiada), fatores legais e políticos (marcas, patentes, reservas de mercado, direitos de propriedade, influência política), além de elementos organizacionais (capacidades e inovação, capacidades gerenciais distintas) e fatores econômicos ligados às imperfeições de mercado (BRITO; VASCONCELOS, 2004, p. 113).

Assim, para assegurar sua vantagem competitiva, a empresa deve utilizar mecanismos para impedir a imitação.

Ghemawat (2007) define de forma clara a contribuição desta teoria na pesquisa contemporânea sobre estratégias competitivas:

A pesquisa contemporânea com base em recursos avança na matéria, ao confirmar a intuição de que, pensando-se nas condições sobre as quais os recursos continuam ou

não a manter um desempenho superior, é útil distinguir entre seu valor agregado ou escassez e a respectiva capacidade de apropriação, ou captura desse valor pela empresa em foco. Observe-se que esses dois tipos de condições – uma relacionada com concorrência e outra com barganha – precisam ser superpostos: os recursos duradouros que sustentam e fortalecem o desempenho superior em um determinado momento devem continuar sendo escassos para manter um desempenho superior e os donos da empresa devem ser capazes de se apropriar de parte desse valor derivado de escassez ou valor agregado (GHEMAWAT, 2007, p. 117).

No artigo *Dynamic Resource-Based View*, Helfat e Peteraf (2003) sugerem que para compreender melhor a evolução e mudança de vantagem e desvantagens competitiva das empresas ao longo do tempo, seria necessário um maior aprofundamento nos estudos empíricos sobre a evolução dos recursos e das competências nas organizações, incluindo na discussão o que estes autores chamam de ciclo de vidas das capacidades. Caso contrário, a visão baseada em recursos não pode responder efetivamente a perguntas sobre vantagem e desvantagem competitiva com base em capacidades e recursos utilizados.

Por outro lado, também na busca por comprovações estatísticas do real fator influenciador nos diferenciais obtidos pelas empresas, Brito e Vasconcelos (2004) desenvolveram, no Brasil, um trabalho que se propõe a discutir, em primeiro lugar, a existência de vantagens competitivas e seu conceito. Em segundo lugar, as causas destas vantagens competitivas e, por último, explorar uma forma de medição da vantagem e a importância de cada fator na sua composição.

Utilizando, também, a metodologia estatística baseada no trabalho de Rumelt, Schendel e Teece (1991), os autores calcularam os diferenciais competitivos em termos de resultado, utilizando como medida de desempenho, a razão entre lucro operacional contábil antes de impostos e custos financeiros, e ativos totais. A amostra utilizada foi de 252 empresas que constavam no relatório anual publicado pela Gazeta Mercantil no período de 1998 a 2001, foram utilizados dados de empresas com faturamento anual superior a R\$ 10 milhões e que tivessem informações publicadas nos quatro anos utilizados para o estudo.

Os resultados apresentados por Brito e Vasconcelos (2004) confirmam que a dispersão dos valores de desempenho encontrada é elevada, quando comparada à avaliação geral que se pode fazer do desempenho de uma empresa, demonstrando a importância do estudo da heterogeneidade do desempenho. “Estar um desvio-padrão acima ou abaixo da média, pode representar a diferença entre grande sucesso ou grande fracasso” (BRITO; VASCONCELOS, 2004, p. 124). Além disso, os dados obtidos com a regressão, utilizando apenas o efeito empresa individual, ou seja, o efeito de fatores internos à organização, excluídos todos os

demais aspectos influenciadores do resultado, indicam que 89 empresas, mais de 35% da amostra, apresentam vantagem ou desvantagem competitiva.

Assim, este estudo poderia representar, apesar das suas limitações, um indicador de que a importância dos recursos internos das empresas não é insignificante como sugere a teoria de posicionamento, segundo seus críticos.

Com base nos trabalhos de autores que defendem uma, ou outra teoria, é possível concluir que eles conseguem demonstrar a relevância da indústria ou dos fatores internos à empresa na obtenção de diferenciais competitivos, mas não há uma comprovação da negação completa da existência de influência de um ou de outros fatores na obtenção destes resultados. Isto sugere a existência simultânea de influências externas e internas no desempenho das empresas.

Neste sentido, vale ressaltar o trabalho desenvolvido por Crubellate, Grave e Mendes (2004), que busca uma abordagem “conciliadora” entre as teorias e incorpora à discussão as teorias do pensamento estratégico, representadas pela teoria organizacional, que geralmente trata o assunto como sendo decisões racionais e intencionais dos líderes das organizações. “Nessa perspectiva, estratégia e planejamento são sinônimos” (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004 p. 40). O estudo destes autores busca fazer uma reflexão sistematizada sobre as diversas vertentes da teoria institucionalista (teoria da organização industrial) e entender sua relação com a teoria organizacional em estratégia. Vale lembrar que mais uma vez aparece a dicotomia indústria X empresa, mas desta vez levando em conta mais as decisões racionais como aspectos internos à empresa e menos o enfoque baseado em recursos. Os autores defendem que nem todas as vertentes da teoria institucionalista ignoram a existência de decisões racionais na definição das estratégias organizacionais.

5 EMPRESAS PESQUISADAS

Com o objetivo de complementar a revisão bibliográfica e de buscar a ligação das teorias estudadas com a prática observada nas empresas, foram pesquisadas quatro empresas de médio porte localizadas no Rio Grande do Sul.

5.1 METODOLOGIA

Para este estudo foi utilizada uma metodologia sustentada em uma base de dados de natureza qualitativa de caráter exploratório, através de estudo de caso em quatro empresas de médio porte localizadas no Rio Grande do Sul e com atuação em diferentes segmentos.

Esta pesquisa busca complemento, na prática, para o estudo teórico a respeito de estratégia, das fontes de diferenciais que possam conduzir a resultados superiores e duradouros e, em especial, dos fatores que influenciam na formulação e implementação de estratégias competitivas.

O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real (GODOY, 1995, p. 25).

5.2 UNIVERSO DE PESQUISA E DEFINIÇÃO DE AMOSTRA

Neste estudo, foram pesquisadas 4 empresas de médio porte localizadas no Rio Grande do Sul e de atuação em segmentos diferentes, sua seleção foi feita a partir de seu destaque no mercado e de critérios de faturamento e número de funcionários, tendo como parâmetros norteadores o intervalo de faturamento entre R\$ 12 e R\$ 300 milhões anuais e de número de funcionários entre 15 e 200.

Tratando-se de um estudo de natureza qualitativa de caráter exploratório, onde não é fundamental uma amostra numericamente representativa e sim sua relevância em termos de capacidade de contribuição para o estudo, “[...] a amostragem representativa é de menor

importância do que a seleção de uma série de casos para estimular idéias” (TRIPODI; FELLIN; MAYER, 1981, p. 40), a amostra foi selecionada dentro do conceito de amostragem por acessibilidade. “O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostra em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão” (GIL, 1995, p. 97). Assim, a amostra de pessoas entrevistadas foi intencional, com a população-alvo constituída pelos gestores principais de cada empresa, que demonstraram interesse em participar da pesquisa, disponibilizaram-se de forma presencial e apresentaram todos os documentos e informações que pudessem ser úteis ao seu desenvolvimento. Estabeleceram, porém, como condição para a realização deste estudo, que fossem preservadas a identidade das empresas e suas informações financeiras. Por isso, optou-se por identificá-las, neste trabalho, através de um número que representa a ordem em que são apresentadas.

Além disso, as informações de faturamento e número de funcionários foram apresentados de acordo com as faixas abaixo relacionadas:

O faturamento

- Faixa 1 – até R\$ 20 milhões anuais
- Faixa 2 – entre 20,1 e 40 milhões anuais
- Faixa 3 – entre 40,1 e 60 milhões anuais
- Faixa 4 – entre 60,1 e 80 milhões anuais
- Faixa 5 – entre 80,1 e 100 milhões anuais
- Faixa 6 – mais de 100 milhões anuais

O número de funcionários

- Faixa 1 – até 20 funcionários
- Faixa 2 – entre 21 e 40 funcionários
- Faixa 3 – entre 41 e 60 funcionários
- Faixa 4 – entre 61 e 80 funcionários
- Faixa 5 – entre 81 e 100 funcionários
- Faixa 6 – mais de 100 funcionários

5.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA E TRATAMENTO DOS DADOS

Os instrumentos de pesquisa foram entrevistas, documentos e bibliografia.

As entrevistas foram presenciais com os gestores principais das empresas, no formato de relato histórico, dirigida pelo pesquisador de forma a obter as informações necessárias ao desenvolvimento do estudo, porém, sem um questionário previamente formulado.

Após a realização das entrevistas todos os dados anotados e/ou gravados, foram analisados e transcritos na forma de relato. Em uma etapa seguinte, nos casos em que restaram dúvidas a respeito do conteúdo das entrevistas, foram feitos novos contatos com os pesquisados para que fosse possível tornar mais claros os dados coletados. Após sua finalização, todos os relatos foram enviados aos entrevistados para sua aprovação e/ou sugestões de melhorias, até que fossem considerados adequados e fiéis à realidade das empresas. Somente após a conclusão de todas estas etapas, o material foi incluído neste trabalho.

A pesquisa documental teve como objetivo embasar, complementar e/ou esclarecer pontos relevantes das entrevistas. Para isto, foram utilizados materiais diversos tais como folhetos, folders, site da empresa e, em especial as formalizações de planejamento estratégico.

A pesquisa bibliográfica foi de fundamental importância para a compreensão teórica sobre o tema e para possibilitar a análise dos aspectos levantados nas entrevistas e pesquisa documental, proporcionando a identificação dos modelos de formulação e implementação de estratégias em cada uma das empresas.

5.4 RELATOS E ANÁLISE DOS CASOS

5.4.1 Relato da empresa 1

Pertence à indústria de acessórios para o setor automotivo, está no mercado há 8 anos, possui faturamento na faixa 4 e número de funcionários na faixa 6.

A empresa 1 nasceu a partir da sociedade entre dois profissionais: um engenheiro com grande conhecimento no ramo, experiência de trabalho em uma das maiores empresas do

setor e com atuação mundial; e um investidor, com forte relacionamento na indústria, que representava um dos maiores clientes potenciais para a nova empresa.

Com base em sua experiência e aproveitando o relacionamento de seu sócio, o idealizador do projeto, engenheiro e administrador da empresa 1, desenvolveu um estudo sobre um produto específico utilizado pela indústria cliente de maior representatividade em nível não só nacional, mas também mundial. Este produto era considerado estratégico para ele, pois vinha embutido em um modelo de veículo que era comercializado com uma configuração única, ou seja, não proporcionava ao consumidor final o poder de escolha dos acessórios. Com isto, a tarefa da indústria de acessórios se restringia a convencer o fabricante do veículo de que seu produto era a melhor solução, o que representava facilidade de penetração no mercado. Além disso, seria um produto para ser comercializado em uma linha considerada *standard* pela indústria cliente, com preço menor e alto nível de aceitação e vendas.

De posse destas informações e convicto de sua escolha, este empreendedor passou a analisar o produto que era utilizado por seu cliente potencial. Percebeu que apresentava diversos problemas: (1) era importado e isto trazia inconvenientes logísticos, tais como: prazo de programação e pedido, manutenção de estoques, produção e destino de sucata; (2) o produto era recebido em formato “padrão” exigindo do cliente (indústria automotiva) a manutenção de mão de obra especializada para fazer os cortes, encaixes e adaptações necessárias; (3) o produtor não disponibilizava mão de obra para instalação, aumentando a necessidade de custos com pessoal para a indústria automotiva; (4) a tecnologia utilizada, apesar de ter qualidade, não era adaptada às características das estradas brasileiras.

De posse destas informações e percebendo que o acesso a matéria prima era fácil, o engenheiro empreendedor percebeu a possibilidade de apresentar uma alternativa que representaria ganhos muito importantes para o cliente alvo. Em poucos meses o protótipo estava pronto e foi de fácil aceitação pelo cliente. Logo estavam produzindo lotes consideráveis de produto.

Entretanto, também não demorou muito para que este empreendedor se defrontasse com algumas limitações ao crescimento: estava totalmente dependente de um único cliente e restrito a uma única linha de produto do mesmo. Não possuía tradição em um mercado que era dominado por grandes empresas e tinha limitações em termos de acesso à tecnologia para ampliar sua linha de produtos.

Nesta época, 60% do mercado era absorvido por um único *player* e os outros 40% eram divididos entre 4 empresas.

Diante desta situação, o empreendedor optou por atuar em um nicho que seus concorrentes desprezavam, passou a focar o mercado de veículos usados. Esta estratégia, em conjunto com as vendas do produto que deu origem à empresa, mantinha o negócio, mas ele (empreendedor) se ressentia da impossibilidade de crescimento maior.

Com 2 anos de atuação no mercado, a empresa 1 foi procurada por um grande *player* mundial, com atuação em 18 países e que tinha interesse no mercado brasileiro. Vislumbrando a possibilidade de aliar um portfólio completo de produtos, acesso à tecnologia de ponta e uma marca com alta credibilidade ao seu espírito empreendedor, à sua flexibilidade e ao seu profundo conhecimento do mercado brasileiro, os sócios da empresa não hesitaram em vender parte da sua participação, ainda que isto representasse perda de controle.

Este foi um passo fundamental para alavancar negócios e em pouco tempo a empresa já possuía 30% do mercado. Como a administração do negócio no Brasil continuou sob responsabilidade do fundador da empresa brasileira, a característica de flexibilidade e adaptação ao mercado foi mantida e representava o principal diferencial. Prazos de entrega flexíveis, proximidade dos seus principais clientes e serviços foram marcas das quais o dirigente da empresa nunca abriu mão.

Além disso, seu espírito empreendedor e criativo fez com que constantemente estivesse buscando novas alternativas de inserção em mercados desatendidos, ou mal atendidos por seus concorrentes. Como aliado, ele contava com o fato de que os principais competidores de seu mercado fossem empresas estrangeiras e rígidas. Desta forma, ganhar mercado passou a ser tarefa razoavelmente tranquila para este empresário cujo principal foco sempre foi atender de forma ótima ao cliente, utilizando como degraus as falhas deixadas por seus concorrentes. Para isto, seu conhecimento técnico sempre foi fundamental.

Mas ainda havia alguns grandes desafios a serem enfrentados: (1) as grandes frotas já possuíam peças de reposição e, por isto continuavam utilizando produtos da concorrência; (2) o principal cliente, aquele que deu início à empresa, continuava comprando apenas os produtos originais, os que eram utilizados no modelo *standard*.

Buscando solucionar este problema, a empresa 1 continuou estreitando o relacionamento com esta indústria (cliente), modificando, inclusive a sua localização física, para ficar mais próximo. Como resultado desta estratégia de aproximação, surgiu a informação de que a indústria tinha interesse em participar do processo de produção do acessório que representava o principal produto da empresa.

Foi então, que se desenhou uma nova estrutura societária para a empresa 1 e o principal comprador potencial de seus produtos passou a ser seu sócio. Nesta ocasião, foi

redefinido o seu foco de atuação e alguns produtos foram retirados de seu portfólio, ficando apenas as linhas que tinham sinergias industriais e mercadológicas.

Hoje, a empresa possui 54% do mercado, 24% pertence ao concorrente, que na época de sua fundação detinha 60%, e os outros 22% estão divididos entre outras empresas.

Além disso, o dirigente da empresa se orgulha de exportar tecnologia para todas as unidades de sua sócia multinacional, exceto na Alemanha, e de ter o menor tempo de desenvolvimento de novos produtos dentre seus pares no mundo.

Quando perguntado a respeito dos métodos de planejamento utilizados, ele comenta que o alto nível de organização, definição de processos e de planejamento dos parceiros estrangeiros fizeram com que ele procurasse, há 4 anos, uma consultoria que o ajudasse a desenvolver um Plano Estratégico.

Para este trabalho, foram envolvidos os diretores e gerentes no nível de definições estratégicas e os coordenadores no nível de levantamento de informações.

Foi feita uma análise SWOT, com forte ênfase na atuação da concorrência, nos serviços oferecidos e nas necessidades do mercado. Além disso, foram criados indicadores de desempenho e a remuneração das pessoas em cargo de gestão foi atrelada a estes indicadores.

Os pontos negativos levantados pelo gestor da empresa em relação a este trabalho, são principalmente relacionados à distância entre os objetivos traçados e a capacidade da empresa em alcançá-los. Por isso, classificou esta primeira versão do PE de muito sonhadora. Além disso, destacou o despreparo da equipe em absorver este padrão de trabalho, pois a cultura da empresa não era esta. Sendo assim, muito do que foi definido nesta ocasião não foi levado em conta na tomada de decisões estratégicas. Outra questão relevante, é a característica do fundador e administrador principal da empresa, que se define com restrições aos limites que, segundo ele, são impostos pelos processos de planejamento. Seu prazer está em detectar uma oportunidade de lançar produtos, ajudar a prototipar, produzir e ver funcionar. Sobre análise de retorno financeiro e resultado, ele argumenta que nunca faz, mas sempre dá certo, pois seu *feeling* de mercado é muito bom. Porém, admite que esta característica pessoal, provavelmente, tem produzido bons resultados por ser limitada pelos demais sócios, duas empresas com atuação mundial e forte cultura para o planejamento. Esta união tem apresentado uma combinação eficaz na geração de crescimento e resultado.

Apesar disso, este gestor demonstra desejo em se desenvolver nesta área que, aparentemente, é encarada como um desafio a ser vencido.

Ao longo dos últimos anos, após a primeira edição, o Plano Estratégico vem sofrendo revisões sem o auxílio de consultorias e a evolução se deu no sentido de trazer os objetivos

estratégicos ao nível do possível. Entretanto, o Plano ainda não representa uma ferramenta de trabalho para o gestor da empresa, que percebe nele, importância fundamental no sentido de organizar o crescimento, proporcionar momentos de repensar a empresa e o mercado, mas não o aceita como um limitador de suas ações empreendedoras.

Quando perguntado sobre sua maior angústia estratégica hoje, ele responde que o mercado de seus clientes está mudando muito e os níveis de crescimento devem ser menores, mas este já foi foco de trabalho no último PE.

5.4.2 Análise da empresa 1

Esta empresa vem crescendo continuamente, o que pode representar sinal de sucesso em suas definições e/ou escolhas estratégicas. Buscando identificar a influência das teorias para este sucesso, analisaremos tópicos vinculados à Teoria de Posicionamento e, também da RBV.

1) Análise das 5 forças competitivas: ainda que de maneira pouco formal, as cinco forças foram mencionadas espontaneamente no relato deste gestor quando diz que analisou a rivalidade interna ao identificar seus concorrentes e perceber suas falhas e forma de atuação, identificando oportunidades de competir com superioridade; procurou minimizar a possibilidade de ameaça de novos entrantes, assim como de produtos substitutos ao escolher uma linha de produtos com alto grau de especificidade; analisou que os fornecedores não eram fortes e que o acesso à matéria prima era fácil e, ainda, optou por um produto complementar a outro, fazendo com que, embora seu público consumidor fosse abrangente, seu cliente comprador fosse um só. Estava consciente de que isto poderia conferir a este cliente muita força, o que seria amenizado pela dependência causada pela relevância deste item no veículo. Atento ainda a esta força, em dado momento, identificou a tendência à verticalização e trouxe o cliente como sócio. Porém, a falta de formalização e sistematização desta análise o impediu de planejar o crescimento da empresa, considerando a limitação dos resultados possíveis a partir do produto inicial e tendo em vista suas deficiências internas. Cabe ressaltar, entretanto, que esta deficiência foi parcialmente compensada pelo fato de que o espírito empreendedor deste empresário está muito vinculado à análise constante da indústria onde atua.

2) Posicionamento - estratégia genérica: também de forma intuitiva, porém, muito clara, a empresa optou desde o início, por um posicionamento em nichos, onde atuou com base na diferenciação, focada em serviço agregado. Esta estratégia se manteve ao longo de todo o processo, apesar das mudanças de configuração societária.

3) Recursos e Competências: embora a análise da indústria tenha sido fundamental para o sucesso no início da empresa, este gestor mencionou a falta de recursos, tais como tecnologia e marca forte, como um limitador ao crescimento. De posse desta informação, ele optou por processos de associações capazes de suprir esta necessidade, sem prejuízo dos diferenciais conquistados pela empresa até então. É reconhecido pelo gestor principal que, sem estas associações capazes de prover a empresa de recursos financeiros, tecnológicos e técnicas de gestão, o crescimento seria inviável, pelo menos no ritmo e intensidade ocorridos. Ou seja, a liderança de mercado não teria sido alcançada. Entretanto, é também reconhecido como fato, por parte dos seus sócios que, estas associações só aconteceram em função do formato de criação da empresa, e de suas conquistas sempre muito focadas nas possibilidades de mercado, apesar da escassez de recursos. Conclui-se, daí, que houve uma falha na análise do hiato existente entre os recursos e competências necessárias ao desenvolvimento sustentável da empresa ao longo do tempo e as competências e recursos disponíveis. Porém, esta falha só pode ser suplantada em função do posicionamento definido e alcançado por esta empresa.

4) O papel da liderança principal: esta empresa nasceu com posicionamento muito bem definido, fruto de um profundo conhecimento de mercado e de acesso às informações relevantes que ambos os sócios possuíam. Este conhecimento foi tão abrangente e eficaz, que os fizeram capazes de reconhecer suas limitações ao crescimento e os levaram a um processo que priorizasse a solução a estas limitações. Nesta empresa, o foco dos gestores sempre esteve ligado à satisfação de necessidades do mercado. Fazendo permear na organização este padrão de atuação, proporcionaram uma cultura baseada no “vício” em buscar alternativas de melhor atender aos clientes e identificar novos nichos de atuação. Entretanto, os processos formais e de planejamento são negligenciados e, ao reconhecer isto, a empresa busca suprir, também, esta lacuna com a experiência de seus sócios.

5) Diferencial competitivo baseado em fator endógeno ou exógeno: nesta empresa é impossível negar a importância do espírito empreendedor do seu fundador e da relevância dos recursos para o seu crescimento, o que por si só, caracteriza a existência de fatores endógenos nos rumos estratégicos que a empresa adotou. É inegável que as decisões foram baseadas na

estrutura que este líder foi capaz de organizar e em seus padrões de comportamento, influenciando de forma decisiva a cultura organizacional.

Entretanto, o diferencial competitivo alcançado pela organização se deu em função de sua capacidade em entender a indústria onde atuava, e buscar um posicionamento que proporcionasse vantagem em relação aos seus competidores. Pois, se é fato que a desvantagem em termos de recursos poderia representar um obstáculo ao seu crescimento, também é fato que não foi obstáculo no seu nascimento, nem tão pouco à sua permanência no mercado ou ao surgimento de alternativas para corrigir esta desvantagem. Além disso, em nenhum momento foi citado que os recursos obtidos através das associações representavam vantagem em relação à concorrência, mas sim, condição para que a vantagem já existente (posicionamento) pudesse ser mantida e ampliada.

6) Plano X Ação: Ao longo do relato, foi possível perceber uma necessidade crescente de formalização das intenções estratégicas da empresa. Isto acontecia na medida em que as variáveis envolvidas iam aumentando em número e complexidade. O crescimento da empresa trouxe um certo desconforto ao seu gestor na medida em que ele se sentia incapaz de conduzir, de forma satisfatória, aquele processo, sem lançar mão de ferramentas de planejamento e gestão. Entretanto, a falta de experiência, de conhecimento e, principalmente de cultura para isto, fez com que suas experiências iniciais fossem “artificialmente” conduzidas por pessoas externas e, de certa forma, encaradas com ceticismo pela organização.

Na época da entrevista, a ferramenta Planejamento Estratégico ainda estava sendo introduzida na empresa como uma ferramenta de trabalho, e estava existindo um aprendizado para que ela pudesse representar uma espécie de registro formal das análises que, na prática, aconteciam, e das estratégias a serem adotadas. Além disso, a empresa ainda carecia de mecanismos de análise de desempenho estratégico. Porém, ao reconhecer que o principal desafio estratégico a ser enfrentado no futuro havia sido alvo de análise do planejamento, este gestor já conferia a esta ferramenta, importância fundamental para proporcionar consistência ao desenvolvimento sustentável da empresa.

5.4.3 Relato da empresa 2

A empresa 2 pertence à Indústria Química, tem faturamento na faixa 5, o número de funcionários situa-se na faixa 6 e está no mercado há mais de 25 anos.

É uma empresa de capital fechado e, embora a composição societária já tenha mudado diversas vezes ao longo dos anos, sempre foi administrada por um dos sócios. Nunca houve um processo efetivo de profissionalização da gestão, nem de substituição ou sucessão.

Seu primeiro trabalho de planejamento estratégico foi feito há 17 anos. Nesta época, a empresa apresentava desempenho muito bom, com resultados financeiros excelentes. Usufruída da tranquilidade de um segmento praticamente sem concorrência, em franca expansão e que apresentava uma grande barreira à entrada de novos competidores: a necessidade de escala de produção. Seus grandes concorrentes eram dois: uma empresa estatal e outra multinacional, sem presença no estado do Rio Grande do Sul.

Sua grande ameaça era representada pela concentração de clientes (poucos e de grande porte), mas não foi este o grande impulsionador para a contratação de um trabalho de revisão estratégica.

A necessidade de trabalhar melhor a estratégia da organização surgiu em função de uma auto-análise feita pelo administrador da Companhia. Ele, que se identifica como um empreendedor, não resistia a toda e qualquer oportunidade de diversificação, acreditava que o melhor destino que poderia dar aos recursos da empresa era o investimento e, assim, acabou abrindo diversas outras empresas, todas na indústria química, porém, com produtos muito diferentes, processos produtivos diferentes, estrutura de comercialização diferente, mercados diferentes, enfim, estas empresas não apresentavam sinergia, nem possibilidade de economia de escopo.

Ao olhar de forma mais atenta para um de seus clientes, uma grande indústria com atuação mundial, altamente focada, com padrões muito claros de definições estratégicas e excelente nível de eficácia operacional, este empreendedor percebeu que “algo estava errado”, o processo de crescimento estava desordenado, já não sobrava mais tanto dinheiro e ele não conseguia identificar exatamente as causas.

Intuíva que algumas das empresas consumiam recursos de outras, mas não tinha certeza de como medir isto. Percebia que alguns dos negócios não eram rentáveis, mas não sabia exatamente o que fazer. Além disso, percebia um forte movimento de seus clientes no sentido

de exigir dos principais fornecedores um grau de organização que sua empresa não apresentava.

Diante deste cenário, optou por contratar uma empresa de consultoria para que elaborasse um planejamento estratégico.

Quando perguntado sobre seu principal objetivo nesta contratação, o empreendedor e administrador da empresa responde que seu negócio, na época, era ganhar dinheiro e, que para isto, começou a fazer qualquer coisa, assim, precisava de alguém para “segura-lo”. Uma leitura possível e provável para esta declaração é de que a empresa estava objetivando **foco** ao contratar o trabalho de planejamento estratégico.

A opção de contratação foi por um profissional com formação em administração, ligado à área de marketing, cuja atividade principal era o desenvolvimento de planos estratégicos.

Este profissional desenvolveu uma pesquisa abrangendo clientes e concorrentes da empresa em seus diversos negócios. Elaborou um relatório completo e bem fundamentado que sugeria o encerramento de diversas empresas, definia o produto em que a companhia deveria centrar suas atividades (que coincidia com o negócio que dera origem à empresa) e determinava os padrões a serem adotados para que os melhores resultados fossem obtidos neste mercado. O trabalho teve como principio norteador um fundamentado estudo sobre o segmento e sobre as expectativas dos clientes.

Ao longo do trabalho, os administradores e colaboradores da empresa 1 não foi envolvida, apenas respondiam a algumas dúvidas e esclareciam pontos específicos do seu negócio. Quando da apresentação dos resultados obtidos nas pesquisas, a diretoria foi chamada a definir, com o auxílio da consultoria, os direcionadores estratégicos da empresa. Foram, então, estabelecidos o negócio, a visão, a missão e os valores, que deveriam nortear o seu trabalho a partir daquele momento.

O relatório entregue teve como fundamentação teórica principal os trabalhos desenvolvidos por Porter. Entregue o relatório, feita a fundamentação do trabalho, o foco foi estabelecido, portanto, o objetivo do trabalho estava cumprido e a consultoria deixou a empresa.

Quando perguntado sobre sua opinião a respeito dos resultados obtidos por este trabalho, o gestor da empresa responde: “Perdi muito dinheiro tentando implantar o que eles mandaram”. Quando indagado sobre o principal motivo disto, responde que as pessoas não estavam preparadas e isto incluía a ele e a toda a diretoria. Para atender ao que estava

estabelecido no relatório, muitas mudanças internas eram necessárias e a empresa não tinha recursos humanos para entender o que estava sendo solicitado.

Assim, segundo o que se pode auferir da conversa com este gestor, a respeito dos resultados obtidos pelo processo de planejamento estratégico, é que ele foi eficiente para fazê-lo encerrar atividades não rentáveis e criar os direcionadores estratégicos que, até aquele momento, não passavam de algo necessário para dizer aos principais clientes. Mas não teve grandes efeitos no posicionamento da empresa.

A maior prova disto está no fato de que passado algum tempo, já estavam novamente investindo em novos negócios e o processo de diversificação desorganizada voltou a acontecer.

Decepcionado com os resultados obtidos com o planejamento estratégico e sentindo a necessidade de organizar sua empresa, este gestor resolveu investir em trabalhos de implantação de processos, buscou certificações de qualidade e cercou-se de profissionais (consultores) supostamente aptos a revisar todos os procedimentos da empresa.

Deste trabalho, surge novamente a necessidade de foco. Novos negócios haviam sido abertos e diversas empresas interagiam num mesmo ambiente, dificultando e impedindo, inclusive, a determinação de processos eficazes. Não fica claro se esta realidade foi impeditiva do trabalho realizado pelos profissionais então contratados, ou se suas *expertises* não eram suficientes para o desenvolvimento da tarefa demandada. A verdade é que continuava existindo uma lacuna no processo de gestão da organização

Foi neste momento que o gestor da empresa sentiu a necessidade de contratar uma nova consultoria para que as estratégias da empresa fossem revistas. Cabe aqui uma observação: quando fala deste momento, o gestor da empresa afirma que sabia que alguma coisa estava “torta” e que novamente precisava de alguém para “segura-lo”.

A opção, nesta segunda contratação, foi novamente por um profissional da área de administração, com especialização em marketing. Entretanto, nesta ocasião, a ênfase estava nas dificuldades internas que apareciam na medida em que os processos eram desenhados. Os objetivos da empresa, ao contratar o trabalho, continuavam muito voltados ao foco de atuação, mas agora, levando em conta a realidade interna. O que trazia, de forma muito forte, para a discussão, o modelo de gestão até o momento estabelecido.

Nesta edição do PE, o foco foi na análise SWOT e houve envolvimento da diretoria da empresa.

O que transparece deste trabalho, é que serviu como uma espécie de conscientização do empreendedor e gestor principal da empresa, a respeito da necessidade de profissionalização da gestão.

Este foi o principal legado deixado pela segunda edição do planejamento estratégico. Pois, embora tenha havido discussão a respeito de foco, a ênfase foi dada aos problemas internos enfrentados na implantação do plano anterior.

A terceira edição de planejamento estratégico foi feita com o auxílio de uma empresa de consultoria muito preocupada com as questões de governança corporativa e com forte ligação com comércio internacional, em especial, na Europa. Também, nesta edição, não houve envolvimento da empresa na condução do trabalho. O gestor principal (fundador da empresa) teve o papel de absorver, avaliar e acatar (ou não) as informações passadas pelos consultores. Foi neste período, que foi tomada a decisão de contratação de uma profissional para dirigir todo o trabalho de reestruturação da empresa, assumindo toda a responsabilidade pela implantação dos processos de qualidade, e envolvendo-se de forma mais efetiva nas discussões estratégicas, representando o contraponto necessário ao perfil impulsivo e, de certa forma, avesso às regras do gestor principal. A Diretora contratada exercia a função de mediadora, trazendo ponderações e fazendo colocações que em alguns casos eram acatadas e, em outros, não.

Neste trabalho, houve um expressivo direcionamento da empresa e o foco de atuação foi de fato definido. Diante disto, e considerando o conhecimento da consultoria contratada, foram pesquisadas novas tecnologias existentes no mundo que colocaria a empresa na vanguarda do mercado o que, em tese, garantiria um diferencial competitivo relevante.

Com esta convicção, foram feitos pesados investimentos e parcerias com empresas estrangeiras que garantiriam acesso a estas tecnologias. Entretanto, o mercado não reconhecia este diferencial, não estava disposto a pagar mais por ele, a empresa já possuía *market share* importante e seus concorrentes não estavam preocupados em melhorar suas tecnologias. Além disso, houve grandes problemas de adaptação cultural entre a empresa e seus parceiros no exterior. Este conjunto de questões, aliado à inexistência de um estudo sobre o retorno do investimento, causaram grande prejuízo e a reversão de tudo o que havia sido feito, voltando ao processo de produção anterior.

Assim, o principal legado deste PE, apesar dos prejuízos causados, foi a definição do Negócio da empresa de forma mais clara, e o fortalecimento da figura da Diretora contratada. Nesta ocasião, já havia decorrido aproximadamente 10 anos da primeira edição do

planejamento estratégico e os resultados obtidos ao longo desta caminhada foram os seguintes:

- Negócio claramente definido;
- Direcionadores estratégicos mais condizentes com o negócio e **um pouco** mais internalizados pela equipe;
- Clareza a respeito da necessidade de profissionalização da gestão da empresa;
- Implantação de processos;
- Melhoria significativa nas condições de avaliação de desempenho da empresa;
- Início, ainda tímido, do processo de descentralização do poder, o que representava um leve movimento no sentido de profissionalização da gestão.

Entretanto, apesar destes avanços, a empresa ainda se ressentia de um enorme “descolamento” entre o que sua diretoria desejava e o que seu corpo de gerentes era capaz de entregar. Era como se cabeça e corpo andassem para lados opostos. Se de um lado, a diretoria pensava a mudança, de outro, os gerentes, na sua maioria funcionários da empresa desde a sua fundação, estavam muito mais ligados à cultura até então vigente, do que a qualquer outra coisa.

Tudo o que era realizado tinha como ponto de partida uma ordem do gestor (o Dono), assim tinha sido durante todo o tempo, e assim continuava sendo. Estabeleceu-se um círculo vicioso em que o líder principal reclamava da falta de iniciativa e engajamento dos gerentes, e gerentes se ressentiam do “abandono” e do “descaso” que, aparentemente, significavam falta de reconhecimento a todos os anos de serviços prestados.

Como solução a este impasse, planos de benefícios foram implantados, programas de treinamento desenvolvidos e demissões inevitáveis foram feitas. Mas o problema persistia.

Além desta dificuldade, claramente ligada ao processo de gestão, a empresa, mais especificamente na figura de seu líder principal, ainda não se sentia confortável com o posicionamento adotado, e continuava olhando para novos negócios e considerando de forma muito contundente a possibilidade de diversificação. Na verdade, em alguns momentos, sucumbiu ao impulso e investiu em alguns projetos. Assim, o grupo contava, com algumas empresas de produtos diversificados.

Neste contexto, foi contratado o quarto trabalho de revisão estratégica. Os profissionais procurados pela empresa pertenciam a uma empresa com foco em comunicação

e marketing e o trabalho desenvolvido foi fortemente voltado à análise de mercado. O material teórico apresentado por estes profissionais incluiu metodologias desenvolvidas por Porter, teorias sobre aprendizagem organizacional, pensamentos de Mintzberg e outros autores mais ligados à área de marketing e comunicação. Enfim, estudando o material apresentado, parece que foi utilizada uma base teórica bem diversificada.

Na prática, o trabalho foi desenvolvido com a participação dos gerentes da empresa. Foram definidos grupos que deveriam estudar cada um dos negócios, fazendo uma análise SWOT de cada um, e definido sua relevância para o grupo. Como principal resultado, houve o fortalecimento da noção de foco e do Negócio da empresa. Além do aumento do grau de compreensão e engajamento, por parte dos gerentes.

Entretanto, na época da entrevista, a empresa ainda vivia um grande dilema estratégico. Seu principal concorrente atuava em escala, comprando pequenos players e, embora não tivesse produção na região sul, utilizava revendedores para atingir boa parte do mercado consumidor.

O mercado consumidor, por sua vez, era dividido em dois setores: o primeiro, representado pelo poder público (autarquias) e pelas grandes indústrias multinacionais, tinha concorrência regionalizada, onde a empresa possuía liderança absoluta na região sul. Porém, seu concorrente tinha atuação em todas as demais regiões; o outro setor era formado por todas as outras indústrias. Este era o mercado que deveria crescer e estava sendo fortemente assediado pelas vendas que possuíam profissionais que, utilizando produtos de diversos pequenos produtores, criavam soluções específicas para o cliente. Diante deste cenário, a empresa enfrentava um dilema forte de posicionamento e, apesar de identificar algumas características, que considerava diferenciais competitivos, não estava conseguindo obter resultados satisfatórios.

5.4.4 Análise da empresa 2

Esta empresa nasceu como pioneira em sua área de atuação, demonstrando um perfil claramente empreendedor de seus fundadores, e usufruiu das vantagens desta condição por muito tempo, quase sem concorrência, a empresa acabou se acomodando. Abaixo, os fatores que influenciaram suas decisões estratégicas.

1) Análise das 5 forças competitivas: é muito provável que, na sua fundação, as cinco forças tenham sido analisadas, ainda que empiricamente. Ao criar uma empresa inovadora e oferecer um serviço que muito poucos ofereciam, seus fundadores levaram em consideração a existência de demanda por este serviço, sabiam que as barreiras à entrada dificultavam o nascimento de novos concorrentes e, ainda, percebiam a inexistência de força dos clientes, pois esta é a realidade em mercados com poucos competidores e, também, dos fornecedores, dada a condição de vantagem que a empresa tinha, estabelecida novamente pelo reduzido números de participantes no setor. Entretanto, também neste caso, a informalidade desta análise, muito baseada na experiência e na visão de seus sócios, fez com que a empresa não fosse capaz de manter e utilizar adequadamente esta “ferramenta” ao longo de seu processo de crescimento, impedindo que pudesse acompanhar as mudanças ocorridas nesta indústria. Assim, apesar de a estratégia inicial ter sido adotada, aparentemente, consubstanciada em informações de mercado, as estratégias de crescimento não apresentaram esta mesma base. Esta dificuldade foi percebida e em quase todos os processos de planejamento estratégico houve tentativas de solução. Cabe salientar que, em alguns trabalhos realizados pelas empresas de consultoria, havia um sólido arsenal de informações capazes de sinalizar mudanças nas características da indústria e necessidade de um posicionamento mais claro da empresa. Entretanto, não houve aderência por parte de seu gestor.

2) Posicionamento - estratégia genérica: em indústrias com poucos competidores, como o caso, o posicionamento genérico é muito sutil, pois existe um mercado disponível, que limita a necessidade de grandes esforços por parte dos fornecedores em buscar diferenciação ou liderança em custos. O problema reside no fato de que as empresas precisam estar atentas para não perder posição ou, ainda, para identificar possíveis mudanças na configuração da indústria e, no caso em questão, a mudança aconteceu. Com o avanço da demanda, apesar do crescimento do número de competidores com a mesma configuração da empresa pesquisada ter sido pequeno, novas configurações de prestação dos serviços surgiram, de forma a “driblar” a barreira inicial à entrada, fazendo com que a empresa perdesse, inclusive, o referencial de quem eram os seus verdadeiros concorrentes. A empresa não tinha claro o seu posicionamento e em nenhuma das edições de planejamento estratégico foi capaz de assumir de forma eficaz este ponto, pois tinha dificuldade, inclusive, de definir o seu “negócio”.

3) Recursos e competências: é possível observar que, ao fracassar na busca por um posicionamento claro, em uma das edições de planejamento estratégico, a empresa buscou diferencial competitivo baseado em recursos (inovação tecnológica). Entretanto, apesar de

esta inovação, de fato, representar melhor competência técnica e melhor qualidade no produto oferecido, não foi capaz de produzir melhores resultados, pois não representava diferencial, tendo em vista que não era reconhecido pelo cliente como tal. Neste caso, ficou demonstrado, claramente, o papel “acessório” dos recursos que devem, sim, ser considerados de forma séria e eficiente, porém, tendo como ponto de partida o posicionamento adotado em função da análise setorial.

Por outro lado, se ampliarmos e consideramos na questão recursos, os recursos humanos e as técnicas de gestão, também aqui, embora a empresa, de fato, apresentasse deficiências, houve uma clara tentativa de compensar suas deficiências estratégicas com eficácia operacional.

4) Papel da liderança principal: a empresa acabou por sabotar seu posicionamento em função de um processo de crescimento desordenado que não priorizou a análise da indústria a que pertencia, desviando o foco para negócios alternativos. Neste caso, faz-se necessário abordar que isto não ocorreu por falta de ferramentas que proporcionassem esta análise, mas sim, por força das características de seu líder e da cultura organizacional. O problema evidencia que, ao contrário do caso anterior, o padrão estabelecido não prioriza as necessidades de mercado, e sim, o “fazer”. Em função disso, sempre que enfrentou dificuldades para entender, assimilar e se orientar pelas características de mercado (indústria), a empresa buscou soluções em processos formais que normatizassem o fazer (processos), negligenciando o posicionamento estratégico. Cabem aqui as observações de Porter (1989), citado em capítulo anterior, a respeito da confusão que existe entre estratégia e eficácia operacional. Não se trata de negar a existência de lacunas nesta área ou a sua importância, mas sim, de dissociar das questões estratégicas. É fato que o papel da liderança, nesta empresa, foi de fundamental importância no sentido de que, apesar de todos os trabalhos contratados levarem em conta a análise (horas mais completa, horas menos) da indústria, elas não foram incorporadas no dia a dia da empresa, que continuava a agir a revelia dos acontecimentos de mercado.

5) Diferencial competitivo baseado em fator endógeno ou exógeno: os fatores exógenos foram de fundamental importância para o sucesso da empresa nos períodos iniciais de sua existência, assim como foi fundamental para a perda de posição e para a queda de desempenho o fato de a empresa ter ignorado estes fatores no seu processo de crescimento. Ao longo da sua história, a organização veio dando ênfase à melhoria das suas capacidades internas como forma de se diferenciar de seus concorrentes. Embora esta seja uma definição saudável, aceitável, importante, e até, incontestável do ponto de vista de eficácia operacional, não surtiu efeito do ponto de vista de estratégia, já que não foi capaz de proporcionar

resultados satisfatórios. Assim, neste caso, a ausência de um posicionamento claro, impediu que a eficácia operacional fosse o elo condutor para vantagem competitiva.

6) Plano X Ação: há bastante tempo, esta empresa adota como prática a formalização das intenções estratégicas, e, em alguns momentos, estes documentos formais continham informações muito relevantes e sinalizavam questões fundamentais a respeito das modificações na estrutura da indústria. Entretanto, a empresa sempre se disse incapaz de colocar em prática aquilo que os planos pregavam. Sob o pretexto de não possuírem recursos suficientes para realizar aquilo que chama de sonho, o gestor, optava por ignorar grande parte do que estava contido nos documentos. Mas, apesar disso, houve evolução e observava-se, na entrevista, uma grande preocupação por parte da empresa neste sentido. Houve um amadurecimento a respeito dos limites que o perfil de liderança vinha impondo ao crescimento e uma crescente profissionalização, através do processo de governança corporativa que vinha conferindo autonomia à diretora executiva, profissional contratada, então, nomeada CEO e responsável por todos os demais gestores da empresa.

5.4.5 Relato da empresa 3

Empresa fundada em 1987, atua na produção de ferramentas para a construção civil, possui faturamento na faixa 2 e número de funcionários na faixa 6. É uma empresa familiar que, hoje, é administrada por um membro da família e possui outros dois em postos de gerência.

Seu primeiro planejamento estratégico foi feito há 11 anos, quando estava implantando processos de qualidade. Algumas informações, tais como os direcionadores estratégicos (negócio, visão, missão e valores) eram necessários para que os processos de qualidade e posterior certificação fossem possíveis.

O planejamento estratégico, que nasceu como consequência do trabalho de implantação da cultura para qualidade, e não como objetivo central, foi coordenado pela própria consultoria especializada em processos que estava acompanhando a empresa nesta época.

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram envolvidos todos os integrantes da família, que, na época, dividiam a administração da empresa, e os coordenadores, primeira faixa hierárquica abaixo da diretoria (família). Os procedimentos adotados incluíram a

definição dos direcionadores estratégicos, uma análise SWOT e elaboração de planos de ação tendo como base de fundamentação, os resultados obtidos na análise SWOT.

Quando perguntado sobre a fonte das informações utilizadas nesta análise, o administrador principal da empresa afirma: “*Feeling* interno, não foi feito qualquer trabalho mais profundo para entender o mercado”. Cabe aqui salientar que, quando fala em mercado, está se referindo, principalmente, a comportamento de clientes e concorrentes.

Ao perguntar sobre como funcionava, na época do primeiro planejamento estratégico, a indústria/setor em que a empresa estava inserida, a resposta foi de que era um mercado maduro, de concorrência perfeita, onde a marca exercia alguma influência nas decisões de compra dos consumidores. A concorrência se dava por empresas multinacionais de grande porte, em especial, americanas, empresas de médio porte, onde se posicionava a entrevistada e empresas pequenas, que possuíam vantagens tributárias utilizadas para reduzir preço.

Neste contexto, a organização sempre se posicionou com uma marca forte e reconhecida por sua qualidade, o que implicava em vantagem sobre seus concorrentes menores, conseguindo suplantar a questão preço. Além disso, oferecia aos seus clientes flexibilidade e personalização, o que trazia vantagem frente aos seus concorrentes maiores. Outras estratégias foram comentadas, mas não serão citadas neste trabalho para resguardar a identidade e sigilo da empresa.

O que é de extrema relevância nesta discussão, é o fato de que, sim, a empresa 3 tinha um posicionamento claro e deliberado, mas não associa isto ao planejamento estratégico, pois ele não nasceu das discussões estratégicas, já estavam presentes desde a fundação da empresa. O desenvolvimento do plano procurava atender a dois objetivos principais: o primeiro, referia-se às necessidades do processo de qualidade, o que demonstrava um certo desconforto com a informalidade; e o segundo, de pensar o futuro, novas oportunidades, novos horizontes.

Como principais falhas desta primeira incursão nas discussões estratégicas, o administrador da empresa aponta a distância entre o sonho e a possibilidade de realizá-lo. Afirma que, deste trabalho, nasceram diversas possibilidades de crescimento, além de oportunidades de negócios que, em tese, resolveriam os problemas de sazonalidade enfrentados pela empresa. Entretanto, no final, todos os projetos se demonstraram frustrados, pois não foram levadas em conta as limitações da própria empresa para a implantação das estratégias desenhadas no planejamento. Segundo ele, vários problemas apareceram ao longo do processo, um deles, o despreparo das pessoas, que apresentavam visão de curto prazo, dificuldade de planejamento e conflitos de interesses. Estas dificuldades impediam que alguns projetos fossem levados a frente e faziam com que os problemas do dia-a-dia tomassem

espaço nas agendas dos gestores em detrimento das deliberações do planejamento estratégico. Além disso, alguns dos projetos que foram implementados, em especial, os que tratavam da criação de novos negócios, apresentaram sérias dificuldades de continuidade por acarretarem problemas de financiamento, logística e infra-estrutura de produção. Estes negócios que, em princípio, serviriam como alternativa de utilização da planta produtiva em períodos que, por efeito de sazonalidade, a produção era menor, acabaram exigindo da empresa estrutura, conhecimento de mercado e recursos financeiros que ela não tinha. Enfim, quando do planejamento, não foram avaliados diversos aspectos fundamentais para a análise de viabilidade.

Como resultado positivo, o administrador principal afirma ter descoberto os problemas de gestão da empresa, suas deficiências e necessidades de ajustes. Deste trabalho, nasceu o primeiro organograma funcional.

Quando da primeira revisão do planejamento estratégico (segunda edição do trabalho), a empresa já optou por fazer sem o auxílio de empresa de consultoria. Nesta ocasião, a discussão foi superficial, a empresa estava em uma fase de crescimento de faturamento, com mercado favorável, tocando seu dia-a-dia e o plano estratégico continuava guardado na gaveta e na cabeça do líder principal da empresa, que continuava inquieto com a certeza da necessidade de mudanças, de ajustes.

Na segunda revisão, surgiu a oportunidade de a empresa entrar em um novo negócio, este, apesar de não apresentar sinergia com as demais linhas de produtos, no que se refere à utilização de planta, teria a mesma rede de comercialização. Este produto era inovador e exigia pouco investimento, parecia um excelente negócio. Entretanto, pelo seu caráter inovador, sua absorção pelo mercado foi lenta e a empresa optou por abandonar sua comercialização. Hoje, este produto passou a ser utilizado em grande escala e vem sendo comercializado por outras empresas, o que demonstra que tinha viabilidade, que a falha foi no planejamento, que não considerou o tempo necessário para a maturação do negócio.

Foram feitas diversas outras revisões anuais do planejamento estratégico, e a dinâmica era tirá-lo da gaveta, verificar o que havia e o que não havia se concretizado, fazer uma análise superficial dos motivos e traçar novos “sonhos”.

Na quinta revisão (sexta edição), quando o administrador da empresa estava cursando um MBA em uma renomada Universidade, nasceu o primeiro planejamento que incluía um orçamento, pois em todas as edições anteriores, não havia qualquer ferramenta que permitisse avaliar a viabilidade do que se estava planejando nem, tampouco, mensurar os resultados

obtidos. Quando deste relato, foi possível entender a quantidade de vezes em que a palavra “sonho” havia sido mencionada na conversa.

Segundo o entrevistado, a partir daí, o plano passou a ser ferramenta de trabalho, e não apenas, uma carta de intenções. Fica claro neste relato, a necessidade que a empresa tinha de estabelecer estratégias alicerçadas em base sólida e que tivesse meios para mensurar resultados. E, embora a única ferramenta disponível fosse um orçamento e a comparação entre planejado e realizado, a diferença no grau de eficácia do trabalho foi muito grande.

Em 2005, procurando resolver a dificuldade para diferenciar sonho de posicionamento e estratégia, a empresa desenvolveu seu primeiro plano de longo prazo, tendo como horizonte um período de 10 anos. A partir desta data, chama de planos estratégicos, os trabalhos anuais, que tem como base este plano de longo prazo.

Para o administrador desta empresa, as discussões estratégicas foram de fundamental importância para o desenvolvimento da organização e, embora tenham levado muito tempo para atingir o estágio vigente na época da entrevista, foi a partir destes trabalhos que a empresa começou a se tornar visível, os problemas começaram a aparecer e a busca por soluções passou a ser feita de forma mais ordenada. Entretanto, os grandes inimigos continuavam sendo a cultura organizacional, os problemas no processo de gestão e a falta de preparo do pessoal interno.

Em termos de concorrência, não houve mudanças significativas e não havia perspectivas de que elas acontecessem num horizonte de tempo previsível. A entrada de produtos chineses significou uma certa desestabilização em nível de preço, mas já havia ocorrido uma acomodação e o retorno aos padrões considerados aceitáveis estava acontecendo.

A empresa vinha apresentando crescimento em termos de faturamento e resultado e mantendo *market share*.

5.4.6 Análise da empresa 3

Esta empresa demonstra conhecer o mercado onde atua e apresenta sucesso, pois seu crescimento é sustentável e não está perdendo posição. É verdade que está estabelecida em uma indústria madura, onde o padrão de competição é constante e o número de competidores não se altera há bastante tempo.

1) Análise das 5 forças competitivas: Ao longo da entrevista, foi possível observar que, a exemplo dos demais casos, também, esta empresa nasceu com conhecimento a respeito da indústria onde atuaria e, apesar, de não apresentar processos formais na busca por estas informações, o alto grau de inserção da família neste mercado, sua história e sua experiência, associados ao alto grau de previsibilidade e constância desta indústria, permitiram que os movimentos fossem acompanhados ao longo do tempo e que o posicionamento fosse mantido.

2) Posicionamento – estratégia genérica: Em indústrias maduras, com padrão de competição estabelecido e com baixo índice de inovação tecnológica, a empresa optou por se posicionar por diferenciação (marca vinculada à qualidade) em um nicho, consumo de ferramentas para trabalho, enquanto seus concorrentes maiores atuam em um nicho de ferramentas para pessoas físicas, apostando no design e outras características de produto. Entretanto, cabe lembrar que, como mencionado no realto, esta decisão de posicionamento não é encarada pela empresa como estratégica, trata-se de algo natural, que faz parte do dia a dia. As inquietações estratégicas estão centradas nas limitações percebidas na indústria e na ânsia por diversificação.

3) Recursos e Competências: considerando o negócio central e o posicionamento escolhido, a empresa desenvolveu-se de forma sustentável lançando mão dos recursos necessários e adequados ao cumprimento de seus objetivos estratégicos, ainda que estes objetivos não estivessem formalizados. Porém, considerando as iniciativas da empresa em resolver sua angústia estratégica, ligada à limitação de crescimento que é percebida na indústria onde atua, houve uma total desconsideração dos recursos necessários para a implementação das estratégias desenhadas. Ou seja, havia um hiato grande entre as competências e recursos demandados pelos projetos desejados e as competências e recursos disponíveis para sua implantação. Este hiato era completamente ignorado pela empresa que sequer sabia como mensurá-lo, pois não dispunha de qualquer ferramenta capaz de proporcionar esta informação. Neste caso, fica difícil saber se o posicionamento, do ponto de vista da indústria, era adequado ou suficientemente conhecido, pois tratava-se de um mercado totalmente diferente do que a empresa atua. Porém, é possível supor, tendo em vista a carência de ferramentas e de sistematização da informação, que, também neste ponto, as estratégias eram falhas. Sendo assim, seria temerário afirmar que a insuficiência de recursos foi a causa para o fracasso deste ponto do planejamento estratégico.

4) Papel da liderança principal: esta empresa nasceu com um posicionamento, e conseguiu desenvolver um processo de crescimento baseado nele, obtendo êxito. Porém, também neste caso, aparece a cultura organizacional como fonte de limitação ao crescimento.

Abordada pelo gestor através de sua insatisfação com a falta de iniciativa das pessoas, demonstra a dificuldade da empresa, que está inserida em uma indústria madura e de pouca inovação, aderir a processos que significam mudança. Também neste caso, a empresa buscou resolver esta questão através da formalização de processos e vinha, na época da entrevista, crescendo no sentido de absorção cada vez maior da cultura de planejamento por parte do gestor, que tendia a fazer permear por toda a organização.

5) Diferencial competitivo baseado em fator endógeno ou exógeno: neste caso, as estratégias da empresa sempre foram traçadas com foco nos fatores exógenos, havendo, inclusive negligência em relação aos endógenos. Isto foi facilitado pela característica desta indústria, porém é inegável a preocupação e o conhecimento dos gestores a respeito do mercado em que atuam. Fato que trouxe bons resultados, na medida em que a empresa cresceu e conseguiu solidificar sua posição onde pretendia, vendo alguns concorrentes saírem e outros entrarem, sem perder posição ou passar por problemas sérios.

6) Plano X Ação: apesar de a empresa ter iniciado sua incursão pelo mundo do planejamento há alguns anos, este processo não foi totalmente inserido em seu dia a dia, sendo tratado, durante muito tempo, como forma de buscar novos mercados, e elaborado de maneira muito precária. Isto veio se modificando, e esta cultura sendo absorvida pelo seu gestor, que passou a perceber vantagens na sua utilização. A empresa passou pelo mesmo processo de aprendizagem que as demais, trazendo o planejamento para patamares cada vez mais técnicos e capaz de produzir efeitos positivos como subsídio à tomada de decisões. Também, neste caso, a empresa sentia uma necessidade crescente de formalizar as intenções estratégicas e sofreu as consequências da falta de sistematização.

5.4.7 Relato da empresa 4

A Empresa 4 pertence ao segmento de logística, possui faturamento na faixa 6 e número de funcionários na faixa 6, e foi fundada há mais de 30 anos. Seu fundador representava a terceira geração de uma família que detinha forte tradição no segmento, por possuir empresa reconhecida e representar *players* mundiais no transporte marítimo.

Foi fundada para atender a uma demanda específica de um dos clientes da empresa da família, e também atendia ao desejo de seu fundador de criar uma organização independente. Apesar de atuar em segmento conhecido, o tipo de serviço que seria prestado pela empresa 4

era totalmente novo, não só para ela, mas também para o Brasil. A tarefa parecia desafiadora e encantadora, pois além de ser útil para a manutenção de um cliente importante, atendia também, ao desejo de independência de seu fundador. Foi, então, com este pensamento simples e objetivo que se lançaram ao novo empreendimento. O verbo expresso na segunda pessoa do plural revela que, junto com este jovem empreendedor, havia um sócio minoritário, também jovem, que trabalhava na empresa familiar mencionada no início deste relato.

O formato estabelecido representava grande inovação no transporte de cargas no Brasil e no mundo. Na Europa, havia iniciado há menos de 15 anos as primeiras experiências. Entretanto, era algo que tinha tudo para dar certo, pois representava enorme redução de custos, avanço significativo no nível de segurança e um grande ganho de eficiência. Quando perguntado sobre o grau de consciência sobre o tamanho, a importância e as perspectivas do novo empreendimento, seu fundador e atual administrador, diz que não tinha a menor idéia, estava apenas fazendo algo novo e desafiador, sua visão era no presente.

De forma mais ou menos simultânea, mas com uma certa vantagem em termos de tempo, havia uma outra empresa trilhando este caminho e ela representava a única concorrente em um mercado cujo tamanho ninguém podia prever. Isto fazia com que a relação entre competidores fosse até amigável.

As condições para prestação do serviço eram precárias e o modelo de atuação ia surgindo à medida da necessidade. O único equipamento disponível para utilização pertencia ao porto e não era adequado. Embora houvesse, fora do Brasil, equipamentos melhores, não foi permitido, à empresa 4, sua importação, o que fez com que sua equipe técnica desenvolvesse o projeto de uma máquina que foi, então, produzida por uma empresa da serra gaúcha. Este equipamento foi o primeiro de fabricação nacional e, também, o primeiro a ser utilizado em solo brasileiro, e “está em atividade até hoje”, relatou orgulhoso o entrevistado.

De posse deste equipamento, de alguns caminhões e de uma pequena área, a empresa desenvolveu suas atividades durante aproximadamente 5 anos, atendendo aos mesmos clientes/segmentos que a empresa da família. Neste ponto da conversa, o administrador e fundador da empresa lembra que até então, todas as formas de controle financeiro eram muito precárias e que a administração era no “*feeling*”, além disso, apesar da separação entre as empresas, sempre que necessário, a empresa de sua família entrava com recursos financeiros. Ou seja, as coisas eram relativamente fáceis do ponto de vista de mercado, pois atuavam em um segmento forte e cativo, os recursos eram abundantes, as exigências em termos de tecnologia eram limitadas (dada a ausência de concorrência e/ou parâmetro de comparação) e a política de preços era extremamente favorável, tendo em vista que a redução dos custos

operacionais em relação aos modelos anteriores de transporte e movimentação de carga eram mais relevantes do que os clientes poderiam suportar. Este desconhecimento por parte dos usuários do serviço, fazia com que uma parte desta redução de custos se revertesse em lucro e apenas a outra parte fosse repassada aos preços.

Mais tarde, 5 ou 6 anos após a sua fundação, quando o mercado já estava mais consolidado, a empresa 4 adquiriu o segundo terreno e começaram a surgir novos concorrentes. Porém, poucos atuavam de uma forma integrada como ela, na maioria dos casos, concorriam em um dos serviços prestados. Pouco tempo depois, a empresa precursora deste negócio faliu, e suas instalações foram adquiridas pela empresa 4. Nesta época, já havia uma consciência maior a respeito da importância deste mercado, e foi feito um investimento em melhoria de estrutura para atendimento aos clientes, se tornando a empresa 4 uma referência em termos de qualidade operacional. Porém, sua preocupação comercial continuava sendo nula, uma vez que ainda usufruía de um certo “monopólio” no segmento de atuação da empresa, o que foi conseguido através da influência e do nome da família e de acordos operacionais feitos com os clientes.

O mercado foi crescendo tanto que a concorrência não incomodava e existia uma espécie de divisão natural de clientes em função do negócio da empresa “original”. A empresa 4 atuava, até então, como uma espécie de apêndice da anterior. A intenção não era competir no mercado, mas sim atender aos clientes já existentes, todos pertencentes ao mesmo segmento, ou seja, trabalhando um único produto.

Entretanto, com a consolidação deste mercado, começou a haver mudança no padrão de formação de preços, a concorrência começou a aumentar e as tentativas de diversificação de clientes e segmentos foi muito lenta. Seu administrador argumentou que a empresa não possuía especialistas nesta área, atuava a partir dos padrões de uma empresa familiar, onde os lucros eram abundantes e a concorrência era limitada.

Em 1991, aproximadamente, começaram a aparecer para seus gestores os primeiros sinais de desconforto, pois a concorrência começou a incomodar e a necessidade de conquistar novos clientes e novos mercados passou a fazer parte da agenda da administração da empresa 4. Nesta época, houve uma grande dedicação no sentido de entender de fato este novo negócio e encará-lo com maior independência. Tarefa que, apesar de reconhecidamente importante, foi adiada em função de que o segmento onde atuava era muito forte e garantia liderança absoluta à empresa, que, de certa forma, ficava um pouco blindada em relação à concorrência que aumentava a cada dia.

Foi neste contexto que sua liderança foi mantida até 1994, quando houve uma grande mudança na política econômica do Brasil (Plano Real) com conseqüências graves no setor onde seus clientes atuavam, o que causou queda de preços e volumes.

Com a necessidade iminente de conquistar novos clientes, e certos de que a concentração poderia representar problemas, o foco da empresa passou a ser a ampliação e a diversificação de clientes e segmentos de atuação. Entretanto, o próprio líder da empresa admite que a dedicação comercial não era completa, o foco sempre foi na eficácia operacional, fazer bem feito, e isto tem como a origem e cultura da empresa. Nas palavras deste líder, a empresa sempre foi comprada, não era necessário um esforço mercadológico, sendo assim, pequenos movimentos em nível comercial já eram considerados, equivocadamente, suficientes.

A despeito desta negligência comercial, os negócios iam bem, novos clientes e segmentos foram conquistados, diminuindo o nível de concentração e de exposição da empresa. Nesta época, a empresa 4 já estava atuando, através de representantes, no norte e no nordeste do Brasil, contando com terceirizações para fazer transporte multimodal.

Cabe aqui uma observação no sentido de que em 1993, com o falecimento de seu pai, a administração da empresa original foi absorvida pelo gestor da empresa 4 e poucos anos depois houve a fusão das duas empresas.

Em 2001, quando a organização já era uma só, foi convidada a prestar parte de seus serviços a um importante cliente numa capital da região Norte e, ao identificar deficiências na prestação dos demais serviços nesta região, seu líder resolveu ampliar seu foco de atuação. No entanto, esta experiência não apresentou os resultados esperados e seu gestor atribui as dificuldades e prejuízos sofridos a algumas falhas na análise de mercado, pois foram subestimadas a cultura local e a centralização quase monopolística de determinados serviços, o que trouxe inúmeras dificuldades operacionais e financeiras para o desenvolvimento das suas atividades. Quando perguntado sobre as razões de sua permanência na região, ele argumenta que era necessário para garantir um bom nível de serviço ao seu principal cliente.

Pouco tempo depois, em 2003, a empresa foi convidada por um outro cliente muito importante para uma parceria estratégica que poderia representar muita rentabilidade. Tratava-se de uma operação portuária em um porto de muita relevância no nordeste brasileiro. Entretanto, ao final das negociações, por razões que o gestor prefere não detalhar, não foi possível a continuidade desta parceria, apesar de a relação comercial com este cliente ter se mantido intacta nas outras atividades.

Frustrado com o desfecho desta negociação, mas certo de que este poderia representar um bom negócio, o líder optou por comprar uma empresa local, que permitiria, assim, sua entrada neste, que é um mercado regulamentado. Neste formato, passaria a ser concorrente de seus antigos parceiros.

Seu principal trunfo nesta competição era a excelência no padrão de serviço prestado, considerado, pela empresa 4, como um diferencial em um mercado que praticamente desconhecia qualidade. Entretanto, isto se revelou um erro estratégico, pois mais uma vez, foram ignoradas as características culturais e mercadológicas da região. A empresa investiu forte em um diferencial pelo qual os clientes não estavam dispostos a pagar. Esta operação foi mantida pela empresa até 2007, sendo que até 2006, apresentou prejuízos constantes, e em seu último ano de operação, passou a operar com uma pequena margem de lucro.

Ao longo de todo este processo, o gestor principal da empresa já se ressentia da falta de profissionalização da empresa, percebia as dificuldades enfrentadas no gerenciamento dos negócios, que haviam, se tornado muito maiores. Apareciam, também, os equívocos cometidos nos processos operacionais e administrativos, representando enormes perdas para a empresa. Buscando resolver esta questão, contratou um executivo, cuja função era, inicialmente, diretor de logística, mas que, acumulava a diretoria comercial e, em seguida, assumiu atividades de reestruturação fora da região sul, ou seja, acabou por desenvolver diversas atividades simultaneamente, de uma maneira pouco organizada com padrões de cobrança flexíveis e, portanto, eficácia questionável.

Nesta época, a empresa, ainda contava com resultados gerais positivos, porém, já sofria os efeitos de desempenhos não satisfatórios em algumas unidades.

Então, a partir de uma conferência que o líder principal da empresa 4 participou em Quebec (Canadá), nasceu a ideia de um projeto muito grande para uma das indústrias (entendido indústria como segmento) mais importantes em nível mundial e que tinha, no Brasil, uma representação relevante, sendo uma das empresas participantes, cliente da empresa 4.

Este projeto tinha como base uma necessidade mundial levantada no congresso pelos maiores *players* do setor e parecia representar uma grande oportunidade, não só para alavancar resultados, mas também, para proporcionar uma grande evolução no perfil de atuação da empresa 4, tornando-a global.

Buscando, então, dar forma a este novo projeto, foi contratado um executivo de mercado, com foco no desenvolvimento do projeto e na renovação do perfil gerencial da empresa.

Este executivo, assim como o projeto idealizado, não rendeu frutos. No caso do projeto, o problema foi, principalmente, a falta de aderência entre seus preceitos fundamentais e os objetivos pessoais de quem os contrataria. Houve uma falha de avaliação deste quesito quando do seu desenvolvimento. Pode-se dizer que, também neste caso, foi priorizada a qualidade do serviço oferecido e negligenciada a característica do ambiente onde ele estaria sendo vendido/executado. Com relação ao executivo, além de sua principal função ter se esvaziado com a frustração do projeto, não demonstrou muita habilidade ao lidar com os problemas de gestão que identificara na empresa, agindo, às vezes, de forma incisiva e até autoritária, desconsiderando a cultura organizacional, o que levou a uma série de conflitos, tornando inviável a sua permanência.

Porém, apesar de sua curta estada, este profissional deixou como legado a participação de todo o quadro de diretores e gerentes em um curso bem reconhecido na área de desenvolvimento de gestores. Este curso, segundo relato do administrador da empresa 4, representou o primeiro passo na busca por uma empresa que pudesse ajudá-los no seu planejamento estratégico, pois lá a importância desta ferramenta foi compreendida.

Então, em 2004, foi desenvolvido o primeiro planejamento estratégico da empresa. O processo levou mais de 6 meses e teve o envolvimento exclusivamente da diretoria, o que, segundo seu líder, foi uma decisão consciente e proposital, pois representava um aprendizado, uma escola. Quando perguntado sobre os ganhos obtidos com este processo, ele responde que foi um trabalho muito teórico, mas tinha que ser assim, pois tratava-se de uma empresa informal e pouco profissionalizada, foi uma espécie de conscientização para sair do “achômetro” e partir para o planejamento. Ele acredita que 10 ou 20 por cento foi absorvido, pois falou mais alto a cultura vigente, a falta de crença e a falta de unanimidade por parte da diretoria sobre a importância do trabalho. Além disso, o objetivo era aprender, ninguém saiu com espírito de aplicar integralmente. O resultado foi um plano que identificava claramente as oportunidades de negócios e o posicionamento que a empresa deveria adotar, entretanto, recursos e competências necessárias para isto não foram considerados, o que pode, também, segundo este líder, ter atrapalhado.

A segunda versão do planejamento estratégico (primeira revisão), aconteceu 2 anos depois, e foram envolvidos todos os gerentes. Nesta edição, existia a expectativa por parte do líder principal de implementação, ele argumenta que desenvolveu esta expectativa com base na experiência que a empresa havia obtido com o programa de qualidade. Neste caso, houve um ano de aprendizado, e no próximo, o programa havia sido absorvido pela empresa.

Mas isto não aconteceu, e quando perguntado sobre as principais razões, ele responde que pode, e provavelmente foi, uma série de fatores juntos, tais como a não incorporação do plano por parte dos gerentes - ele acrescenta, neste ponto da conversa, a observação de que na empresa as coisas eram feitas para atendê-lo, como se fossem caprichos e, assim, não “entravam no sangue dos gerentes” - associado a este problema havia, também, as dificuldades financeiras que a empresa já enfrentava nesta época, a falta de espaço na agenda dos gerentes para discussões estratégicas (dadas as atribuições operacionais), metas e objetivos formulados com base em dados errados e inconsistentes, dentre outros problemas que, talvez, não tenham sido identificados.

Desde então, não foram mais realizados planejamentos estratégicos, e a empresa vem trabalhando no sentido de readequar suas atividades, dar foco na sua atuação e buscar a utilização ótima de recursos, a fim de sanar problemas financeiros e redesenhar seu perfil de atuação, vislumbrando, inclusive, a possibilidade de associações.

Quando questionado sobre o peso que atribui à influência de uma análise superficial de mercado e à insuficiência de recursos internos, para a frustração do planejamento estratégico, o gestor principal da empresa 4 prefere não atribuir peso, pois entende ter sido a combinação de fatores, a grande causa da dificuldade de implementação.

5.4.8 Análise da empresa 4

O líder desta empresa demonstra possuir excelente conhecimento e influência no mercado onde atua, em especial no Rio Grande do Sul. Além disso, possui relacionamento com grandes *players* deste segmento, tanto em nível nacional, quanto mundial. Porém, ao contrário do que ocorreu no início de suas atividades, atualmente, não parece estar conseguindo tirar proveito disso para alcançar resultados superiores em sua empresa.

1) Análise das 5 forças competitivas: Este caso apresenta característica muito específica no que diz respeito ao grau de conhecimento a respeito das cinco forças competitivas, quando da sua fundação. Apesar de relatar ter iniciado a empresa como quem parte para uma aventura, este empreendedor sabia quem seriam seus clientes, pois eram empresas para as quais a família já atuava, sabia da inexistência de concorrência estabelecida, sabia das dificuldades para obtenção de equipamentos e mão de obra, mas também conhecia o fato de que esta era uma realidade geral, conhecia a realidade de produtos substitutos, pois o

serviço a ser prestado tinha esta característica (substituir a escolha vigente) e, naquele momento, tinha consciência de quem eram os potenciais novos entrantes. Entretanto, este conhecimento todo de mercado não foi conscientemente levado em conta na hora das decisões de investimento e isto se repetiu durante, praticamente, toda a história da empresa, que parece ter passado à revelia das informações disponíveis, confiando de forma quase cega em suas possibilidades, suas experiências e capacidade em fazer de forma excelente tudo aquilo a que se propunha. Em uma atitude de autoconfiança extrema, esta empresa sempre pautou sua atuação com base naquelas que identificava serem as melhores práticas no segmento onde atua, ignorando, porém, de forma contínua, a capacidade do mercado em acatar e pagar por estas práticas. Portanto, em relação às cinco forças competitivas, esta empresa parece ter negligenciado as análises de mudança nos padrões de rivalidade interna, de novos entrantes e de força dos compradores.

2) Posicionamento - estratégia genérica: Também em relação à escolha de posicionamento (estratégia genérica), este caso apresenta característica peculiar. No início de suas atividades, ainda que de maneira não deliberada, a empresa 4 adotou um posicionamento de diferenciação, já que oferecia um serviço que ninguém mais tinha, com um padrão de qualidade criado por ela, inclusive no que diz respeito a equipamentos e, por isso, difícil de ser copiado. Porém, justamente por se tratar de um mercado novo e promissor, as mudanças foram muito rápidas e o padrão de concorrência foi se estabelecendo em nível de preço, em especial, em um dos serviços prestados pela empresa. Mas ela nunca modificou sua aposta na qualidade como diferencial, mesmo percebendo que os clientes não estavam dispostos a pagar por isto e, não conseguia identificar esta realidade como um sinal de que o diferencial que ela acreditava estar oferecendo, poderia ter se tornado padrão de mercado e/ou não ser reconhecido como tal pelos compradores.

3) Recursos e Competências: Esta empresa sempre apostou nos recursos e competências como diferencial competitivo, com perfil inovador e buscando observar as melhores práticas mundiais para pautar sua operação, foi responsável, em alguns momentos, por estabelecer o padrão de atuação do próprio mercado, o que aconteceu ao iniciar suas atividades no terminal retro-portuário e, também, ao “criar” o primeiro equipamento nacional, utilizado até hoje, sem perder eficiência quando comparado aos outros disponíveis no mercado. No entanto, agindo de forma intuitiva e pouco formalizada, estes investimentos eram feitos sem a devida análise de adequação às necessidades de mercado, o que pode ter contribuído para uma certa degradação dos resultados da empresa.

4) Papel da liderança principal: Em vários pontos do relato, aparece, de forma explícita ou não, a cultura organizacional como fator limitador ao crescimento organizado da empresa. E isto tem grande relação com o padrão de gestão estabelecida, o que fica claro quando da descrição dos motivos pelos quais o PE não foi implementado de forma adequada, onde aparecem a dependência dos gerentes em relação à vontade do diretor e, também, a atitude cética dos demais dirigentes da empresa. A própria forma de encarar o mercado e a postura da empresa em relação às atividades comerciais tem muita relação - e isto foi explicitado pelo gestor - com o padrão cultural criado ao longo de sua história.

5) Diferencial competitivo baseado em fator endógeno ou exógeno: Existe uma grande dicotomia nesta análise, pois, apesar de as estratégias desta empresa terem sido traçadas com base em fatores exógenos, dado que iniciou a partir de uma demanda de cliente e todos os seus movimentos foram pautados em uma leitura do que seriam as melhores práticas no mundo, seu padrão de comportamento sempre foi o de buscar diferencial competitivo em fatores endógenos, priorizando investimentos em equipamentos e competência operacional.

6) Plano X Ação: Entendendo-se como plano o documento formal de Planejamento Estratégico, fica clara a distância existente entre ele e as ações implementadas na empresa. De outro ponto de vista, se entendermos como plano o exercício de pensar antes de agir, pode-se dizer que houve alguns ensaios neste sentido, tais como o projeto nascido na conferência de Quebec e a entrada da empresa no mercado do Nordeste. Porém, estes casos demonstram a falha da empresa na busca de informações que pudessem pautar seus planos.

5.5 QUADRO COMPARATIVO ENTRE OS CASOS

Será apresentado, nesta sessão, um quadro que busca comparar as empresas entrevistadas, tendo como parâmetros principais os pontos levantados nas análises individuais. As empresas serão pontuadas em cada um dos parâmetros com índices que variam de 1 a 5, de acordo com as especificações que seguem:

Pontuação 1: significa que a empresa não considerou este parâmetro em suas escolhas estratégicas, ou que o parâmetro possui índice muito baixo;

Pontuação 2: significa que a empresa considerou, de forma muito insipiente, este parâmetro em suas escolhas estratégicas, ou, que o parâmetro possui índice baixo;

Pontuação 3: significa que a empresa considerou, de forma parcial, este parâmetro em suas escolhas estratégicas, ou que o parâmetro possui índice médio;

Pontuação 4: significa que a empresa considerou este parâmetro em suas escolhas estratégicas, ou que o parâmetro possui índice alto;

Pontuação 5: significa que a empresa considerou fortemente este parâmetro em suas escolhas estratégicas, ou que o parâmetro possui índice muito alto.

Cabe lembrar que esta pontuação¹ não tem caráter rígido e não obedece a critérios estatísticos formais, por se tratar de uma pesquisa de cunho qualitativo de caráter exploratório, os números apresentados representam apenas uma complementação simplificada que procura resumir os dados levantados nos relatos de cada empresa e facilitar a análise dos mesmos.

Focos de Análise	Parâmetros	Emp. 1	Emp. 2	Emp. 3*	Emp. 4
Tempo de Empresa		8 anos	25 anos	23 anos	30 anos
Faixa de Faturamento		4	5	2	6
Faixa de Número de Funcionários		6	6	6	6
Análise das Cinco Forças Competitivas	Importância na Estratégia Inicial	5	5	5	4
	Importância na Estratégia de Crescimento	5	1	5	1
Posicionamento: adequação às necessidades de mercado	Estratégia Inicial	5	5	5	5
	Estratégia de Crescimento	5	2	5	2
Recursos e Competências	Importância na Estratégia Inicial	3	5	2	5
	Importância na Estratégia de Crescimento	5	5	4	5
Papel da Liderança Principal	Grau de Influência nas definições de Estratégias Iniciais	5	5	5	5
	Grau de Profissionalização na Estratégia de Crescimento	5	2	2	1
Diferencial Competitivo Baseado em Fatores Endógenos ou Exógenos	Endógenos	2	5	2	5
	Exógenos	5	3	5	2
Planos X Ação	Aderente ou em fase de evolução	X		X	
	Sem relação		X		X
Evolução na participação de mercado em relação à concorrência	Crescente	X			
	Estagnado			X	
	Decrescente		X		X

* Análise feita com base no negócio principal da empresa, desconsiderando incursões por outras indústrias

Quadro 1 - Quadro comparativo entre as empresas.

Fonte: elaborado pela autora.

¹ A pontuação foi atribuída pela autora e enviada para análise dos entrevistados, obtendo os seguintes resultados: o gestor da empresa 1 informou não ter condições de avaliar por estar fora do Brasil, mas, em função do caráter fiel à realidade presente no relato, confia na “leitura” da pesquisadora; a diretora da empresa 2 concordou com a pontuação atribuída; o gestor da empresa 3 não retornou; o gestor da empresa 4 concordou com a pontuação atribuída.

Com base nos relatos e na tentativa de reprodução dos resultados no quadro 1, é possível observar que todas as empresas tiveram forte influência de fatores externos e análise da indústria em sua fundação. Isto pode implicar uma certa racionalidade no comportamento empreendedor. Mintzberg et al (2006) afirma que empresas empreendedoras “[...] são cuidadosas, preferindo permanecer em nichos que seus líderes possam compreender” (MINTZBERG et al., 2006, p. 270). O que se confirma em todos os casos estudados.

Todas as empresas estudadas obtiveram sucesso em sua fundação, e alcançaram participação relevante nos segmentos em que atuam. Porém, em dois casos, nas empresas 2 e 4, observa-se que esta capacidade visionária dos líderes empreendedores não foi capaz de alcançar as mudanças ocorridas na estrutura de mercado, o que pode significar limitações a este tipo de análise pouco formal de um ambiente.

Importante salientar que em todas as empresas houve movimentos no sentido de formalização da análise através da contratação de empresas terceirizadas para a elaboração de planejamentos estratégicos, entretanto, nestas duas empresas, estes trabalhos não foram integralmente considerados para delinear seu perfil de crescimento. A respeito do comportamento e da influência dos líderes nas definições estratégicas, Mintzberg et al (2006) argumenta que as empresas, em geral, assumem a configuração de empreendedora em sua fase inicial, exigindo, geralmente, uma mudança de configuração e de padrão de comportamento, na medida do seu crescimento, mas nem sempre isto acontece:

[...] embora organizações que crescem rapidamente ou exigem formas especializadas de experiência possam fazer uma transição relativamente rápida para outra configuração, muitas outras parecem permanecer mais ou menos na forma empreendedora desde que seus líderes fundadores permaneçam na empresa. Isto reflete o fato de que a estrutura em geral foi constituída em torno das necessidades pessoais e sob orientação do líder, e as pessoas contratadas são leais a ele (MINTZBERG, 2006, p. 270).

Nos casos levantados, nas empresas 2 e 4 os graus de profissionalização no processo de definições estratégicas para o crescimento foi muito baixo, 2 e 1 respectivamente.

Se compararmos com as empresas 1 e 3, a empresa 1 apresenta forte influência de fatores exógenos nas definições de estratégias de crescimento e, também, alto grau de profissionalização nesta fase da empresa. Com relação à empresa 3, embora o grau de profissionalização na fase de crescimento tenha sido baixo, a influência dos fatores exógenos

na sua formulação estratégica desta fase foi relevante, o que pode ter sido facilitado pela estabilidade da indústria em que atua.

Apesar de insuficiente para generalizar a respeito da influência destes fatores no desempenho das empresas, o estudo demonstra que, nos casos pesquisados, quanto maior for o grau de profissionalização na definição de estratégias de crescimento e quanto maior for a influência dos fatores de mercado (cinco forças competitivas) nas decisões estratégicas das empresas, melhor será sua posição em relação aos seus concorrentes.

A empresa 1, que possui pontuação elevada para influência das cinco forças competitivas nas estratégias de crescimento e alto grau de profissionalização nesta fase, obteve crescimento em termos de participação de mercado. A empresa 3, que possui pontuação elevada para influência das cinco forças competitivas nas estratégias de crescimento e baixo grau de profissionalização nesta fase, está estagnada em termos de participação de mercado. Já as empresas 2 e 4, que possuem baixa pontuação para influência das cinco forças competitivas nas definições de estratégias de crescimento e baixo grau de profissionalização nesta fase, estão perdendo mercado para seus concorrentes.

Outra observação possível através deste estudo é de que as duas empresas com melhor desempenho, ou seja, que conseguiram sustentar ou aumentar sua participação de mercado, tiveram seus posicionamentos definidos, principalmente, a partir de fatores exógenos, o que é coerente com o fato de terem considerado as características da indústria ao longo de todo o seu processo de crescimento.

Cabe, ainda, salientar que a empresa com melhor desempenho teve baixa pontuação no parâmetro recursos e competências, quando da sua fundação, o que, novamente, é coerente com uma estratégia de posicionamento baseada em fatores exógenos. Porém, isto, por si só, não revela que este fator (recursos e competências), quando considerado de forma importante nas estratégias de criação de uma empresa, atrapalha o bom desempenho da mesma, mas sinaliza, que mesmo quando negligenciado, a empresa é capaz de obter sucesso.

De outro lado, não se pode deixar de observar que, ao longo do processo de crescimento, todas as empresas consideraram, de forma relevante, a necessidade de recursos e competências, o que não foi suficiente para a manutenção ou crescimento de resultados nas empresas 2 e 4, mas pode, conforme descrito nos relatos, ter sido de fundamental importância para a sustentação dos resultados obtidos pela empresa 1.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como ponto de partida os casos analisados e buscando subsídios na teoria apresentada, torna-se possível destacar alguns pontos importantes para a construção de um pensamento a respeito do assunto.

A partir dos casos estudados, parece inegável o papel relevante das vontades, dos impulsos e, por fim da estrutura mental dos líderes na forma pela qual as estratégias são conduzidas nas organizações, assim como é, também, relevante o aspecto do aprendizado na evolução do pensamento estratégico e o papel da cultura organizacional e da equipe de trabalhadores. King, Fowler e Zethaml (2001) salientam a importância das lideranças intermediárias, uma vez que, são as pessoas que, na condição de elo entre alta direção e níveis mais operacionais na condução das ações e aplicação de recursos, representam peças-chave para a implementação de estratégias.

Isto, por si só, pode representar uma espécie de abono às escolas que Mintzberg et al. (2006) classifica como descritivas e que, em tese, seriam opositoras à Teoria de Posicionamento. Entretanto, é necessário aqui observar uma diferença sutil, porém relevante para esta análise. Trata-se da diferença de abordagem existente entre o estudo da forma como a estratégia é construída em uma organização e a forma como a estratégia deve ser desenvolvida para que a organização obtenha melhores resultados e, em última análise, vantagem competitiva.

Sob a ótica de como as coisas de fato acontecem, se torna impossível ignorar todas as correntes de estudo nas áreas da Psicologia, da Sociologia, da Filosofia, da Administração e da própria Economia, que tratam do comportamento humano, da cultura organizacional, das disputas de poder, das relações sociais, e muitas outras variáveis. Mas também se torna impossível saber se o que acontece é o que traz melhores resultados.

Assim, será considerado, para fins de considerações finais neste trabalho, o aspecto de como deve ser definida a estratégia para a obtenção de resultados superiores e quais os fatores que podem influenciar na sua implementação. Para isto, serão abordados os preceitos estudados sobre a Teoria de Posicionamento, que entende o posicionamento como fonte de vantagem competitiva e a RBV - Teoria Baseada em Recursos, que considera a competitividade fruto da existência de “um portfólio de recursos: físicos, financeiros,

intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos (competências)” (FLEURY, 2007, p. 55).

As empresas pesquisadas apresentam diferentes desempenhos ao longo de sua história e, do ponto de vista da RBV, isto derivaria da existência, ou não, de vantagem competitiva alcançada em função dos recursos disponíveis em cada uma delas. Assim, aquela que dispusesse de melhor tecnologia ou qualquer outro recurso estaria em vantagem sobre suas concorrentes. As entrevistas realizadas e a análise feita não confirmam de forma decisiva esta hipótese.

Buscando uma reflexão a respeito desta questão, foi considerada a questão tecnologia/ inovação como exemplo de possível vantagem em recursos capaz de gerar diferencial competitivo. Isto representa apenas uma simplificação útil, pois diversos outros aspectos poderiam ser mencionados como proporcionadores de vantagem em termos de recursos para uma empresa.

Pensando, então, mais objetivamente na questão tecnológica, pode-se imaginar que uma empresa com melhores recursos poderia obter vantagem em termos de: 1) custos e/ou 2) escala e/ou 3) qualidade do produto e/ou 4) maior nível de serviço agregado.

Seja qual for a vantagem proporcionada por este recurso, isto, provavelmente representaria a existência das condições necessárias para que a empresa adotasse uma das estratégias genéricas apontadas por Porter (1989). Ou seja, a empresa que considerasse como vantagem competitiva a posse de tecnologia que possibilitasse menores custos ou maior escala que seus concorrentes estaria adotando um posicionamento de liderança em custo. Por outro lado, se esta mesma tecnologia proporcionasse maior qualidade ou melhor nível de serviço ou, ainda, uma inovação deste produto ou serviço, a empresa estaria se posicionando pela diferenciação. De onde se conclui que mesmo quando a vantagem competitiva advém supostamente da existência de recursos diferenciados, a utilização desta vantagem se dará através da escolha de um posicionamento conforme definido por Porter (1989).

Outra questão fundamental está centrada na necessidade de identificar os motivos pelos quais uma empresa lançaria mão de recursos diferenciados e como isto poderia representar vantagem competitiva. Uma leitura possível seria a de que esta vantagem só se configuraria na medida em que fosse capaz de atender às necessidades dos consumidores de forma mais eficaz do que os concorrentes e, portanto, levando a resultados superiores. Com este argumento, estaria confirmada a Teoria de Posicionamento e ratificada a necessidade de conhecimento da indústria para que a escolha e aplicação dos recursos fossem de fato convertidas em vantagem competitiva.

Entretanto, existe, também a abordagem utilizada pelos adeptos da RBV, em especial os teóricos focados na força da inovação, tais como Schumpeter, cujo argumento está centrado na hipótese de que a inovação é capaz de modificar o equilíbrio de mercado e, portanto, gerar a necessidade e, conseqüentemente, a vantagem competitiva para a empresa que foi capaz de sair na frente.

Analisando este argumento, surgem novas questões cuja relevância parece inquestionável: 1) Como nasce a idéia de inovar “criando” uma necessidade no mercado? 2) O que significa criar uma necessidade? 3) Ao fazer isto, uma empresa não estaria, de fato, se posicionando por diferenciação?

Schumpeter (1985) trata a inovação ou a criação de uma necessidade como uma nova combinação de fatores de produção e engloba neste conceito cinco casos: 1) Introdução de um novo bem; 2) Introdução de um novo método de produção; 3) Abertura de um novo mercado; 4) Conquista de uma nova fonte de matéria-prima; 5) Estabelecimento de uma nova forma de organização de qualquer indústria, como criação de uma posição de monopólio. Ele afirma, ainda que:

[...] não é essencial – embora possa acontecer – que as combinações novas sejam realizadas pelas mesmas pessoas que controlam o processo produtivo ou comercial a ser deslocado pelo novo. Pelo contrário, as novas combinações, via de regra, estão corporificadas, por assim dizer, em empresas novas que geralmente não surgem das antigas, mas começam a produzir a seu lado; [...] em geral não é o dono de diligências que constrói estradas de ferro (SCHUMPETER, 1985, p. 49).

Então a idéia de inovar criando uma necessidade nasce de um desejo de competir de forma superior em um determinado mercado, assim, criar uma necessidade, poderia representar a iniciativa de introduzir na cesta de consumo dos compradores um novo produto, ou de substituir produtos existentes nesta cesta. De qualquer forma, busca modificar a estrutura das curvas individuais de utilidade dos consumidores. Esta iniciativa, certamente modificaria a estrutura da indústria onde a empresa está ou estará inserida e essa modificação traria conseqüências, como já dito no capítulo que trata sobre a Teoria de Posicionamento, para todos os competidores, inclusive aquele ou aqueles que foram os seus precursores. Portanto, para representar vantagem, é fundamental que esta modificação aconteça baseada em informações completas sobre a indústria, ratificando, mais uma vez a teoria de análise das

cinco forças competitivas. Conclui-se daí que a verdadeira vantagem competitiva nasce do posicionamento que a empresa é capaz de obter na indústria, a partir da inovação introduzida.

Mas a discussão não acaba aqui, pois pode-se também argumentar que se foi a inovação (utilizada neste estudo como exemplo de vantagem em termos de recursos) que proporcionou o posicionamento competitivo, então ela, a inovação, é que representa o diferencial ou vantagem competitiva.

A este respeito, Ferraz (1996) afirma que a utilização de recursos pode ser fonte de vantagem competitiva, mas nunca isoladamente:

A eficiência na utilização de recursos produtivos definiria algumas das eventuais fontes de competitividade existentes, mas nunca a competitividade em si, já que esta depende de vários outros fatores, muitos deles subjetivos ou não mensuráveis. A competitividade é uma variável ex-post que sintetiza os fatores preço e não-preço – estes últimos incluem qualidade de produtos e de fabricação e outros similares, a habilidade de servir ao mercado e a capacidade de diferenciação de produtos, fatores esses parcial ou totalmente subjetivos (FERRAZ et al., 1996, p. 6).

Para ilustrar e facilitar a conclusão, pode-se citar o caso da empresa 2 que em determinado momento resolveu adotar, como diferencial competitivo, uma tecnologia inovadora e capaz de produzir avanços na sua produção. Entretanto, esta inovação não foi capaz de gerar resultados superiores, na medida em que não foi reconhecida pelos compradores. Então, o fator endógeno dissociado dos aspectos exógenos não foi eficaz, representando, ainda, desperdício de recursos, o que em alguns casos pode significar risco à continuidade do negócio. Besanko et al. (2006), ao tratar da influência de fatores endógenos na condução de estratégias nas empresas, discute o poder como um destes fatores e afirma que

apesar de o poder ser útil para se ter as coisas feitas, ele também pode ser disfuncional se colabora na execução de programas errados – isto é, se usado para burlar os controles e equilíbrios necessários para avaliar a factibilidade do mercado e a eficácia de custo de qualquer esforço (BESANKO et al., 2006, p. 556).

Portanto, é fato que, em alguns casos, sem inovação e, de forma mais genérica, sem a existência de recursos e competências diferenciadas, a vantagem competitiva não seria alcançada, porém, também é fato que sem a definição clara do que realmente representa vantagem competitiva na indústria, estes fatores não serão capazes de, por si só, produzirem

resultados superiores. Em um estudo empírico a respeito da importância da indústria e de fatores internos na posição competitiva de unidades de negócios, Chang (2000) sugere que os efeitos de fatores internos da empresa são mais relevantes para a obtenção (ou não) de resultados superiores quando são incluídas na amostra empresas de pequeno e médio porte, o que poderia significar que este efeito estaria relacionado muito mais a falta de recursos e competências para a implementação de estratégias competitivas, do que propriamente à sua abundância. Estes aspectos aparecem, portanto, como limitadores, possibilitando inferir que:

- 1) Obter vantagem estratégica, ou seja, resultados superiores, depende da capacidade da empresa em se posicionar de forma competitiva na indústria;
- 2) Para obter este posicionamento competitivo é necessário conhecer a estrutura da indústria e as variáveis que determinam esta estrutura;
- 3) A obtenção deste posicionamento pode acontecer através de uma adaptação eficiente e eficaz à estrutura da indústria ou através de movimentos que modifiquem esta estrutura;
- 4) A capacidade da empresa em implementar as estratégias definidas e obter, de fato, o posicionamento competitivo, é dependente dos recursos de que dispõe;
- 5) Empresas que tiverem recursos superiores e de difícil acesso por seus competidores, terão vantagem na escolha e na implementação das estratégias que conduzirão a resultados superiores.

Em toda a pesquisa teórica realizada neste trabalho, não foi encontrada qualquer afirmação feita pelos teóricos adeptos à Teoria de Posicionamento no sentido de negar a existência de decisões racionais nas definições estratégicas e não foram encontrados registros que neguem a importância de recursos para o sucesso na implementação de estratégias competitivas. Ao contrário disto, a teoria admite a possibilidade de empresas fazerem movimentos capazes de alterar a estrutura da indústria e, ao tratar dos elos condutores para as estratégias genéricas e dos sinais de valor percebidos pelos clientes, Porter (1989) refere-se claramente à importância de fatores internos da empresa para a viabilidade e para o sucesso das escolhas estratégicas.

Por outro lado, também não foram encontradas nas teorias que abordam os recursos e as competências internas como fontes de diferenciação e vantagem competitiva, argumentos capazes de negar a importância da indústria na definição de escolhas estratégicas. Apesar de argumentarem que estes recursos e competências são capazes de modificar o equilíbrio

econômico e, assim, gerar diferencial, não são claros no sentido de negar que isto é o mesmo que ratificar a teoria de modificação da estrutura da indústria em busca de um posicionamento favorável.

Em seu trabalho de pesquisa, Mauri e Michaelles (1998) obtiveram resultados que sustentam a complementariedade entre a RBV e a Teoria de Posicionamento, pois afirmam que as firmas que competem em uma mesma indústria tendem a buscar estratégias que reduzam a distância ou desvantagens em relação aos principais competidores através de um posicionamento que as coloquem em posição de vantagem aos olhos dos investidores, além de importantes participantes do mercado, tais como funcionários, clientes, parceiros e fornecedores. Mas os resultados também suportam a RBV, pois demonstram que as estratégias podem ser facilitadas de acordo com a forma como os recursos são alocados, e estas diferenças de alocação representam impacto significativo nos resultados obtidos. O estudo demonstra, ainda, que juntos, os efeitos da indústria (fatores exógenos) e da firma (fatores endógenos) são capazes de explicar entre 74 por cento e 94 por cento da variação total das variáveis da estratégia.

É possível, então, concluir que a pesquisa teórica, ratificada pelos exemplos estudados, demonstra a validade da Teoria de Posicionamento na determinação de estratégias que realmente conduzam a diferenciais competitivos e, portanto a resultados superiores.

Entretanto, esta conclusão não invalida as demais teorias, em especial a RBV, mas também as escolas de empreendedorismo, cognitiva, de aprendizado, cultural e outras, no que se refere à importância dos fatores endógenos na viabilização destas estratégias.

Assim, buscando responder à questão inicial a respeito dos desafios enfrentados pelas empresas de médio porte na implementação de suas estratégias, o estudo demonstra que esta dificuldade pode ocorrer em dois níveis, o primeiro, na definição da estratégia e o outro, na sua implementação propriamente dita.

A figura 2 demonstra os principais fatores (problemas) que podem influenciar o sucesso na implementação de estratégias competitivas, em ordem decrescente de interdependência, ou seja, em geral, a empresa que tiver presente o primeiro problema apresentado na figura, provavelmente apresentará todos os demais, a empresa que não apresentar o primeiro fator de problema, mas apresentar o segundo, provavelmente terá o terceiro e os demais, seguindo sempre esta relação de interdependência.

É importante salientar que cada um destes itens teria um número relevante de desdobramentos e que as ferramentas de análise disponibilizadas por Porter (2004), assim, como as demais ferramentas disponibilizadas pelos teóricos das escolas de Design e de

Planejamento, como a matriz SWOT, por exemplo, podem ser aliadas na busca por respostas mais específicas às dificuldades enfrentadas pela empresa e na determinação de suas soluções.

A figura demonstra, ainda, que todos os fatores que podem representar dificuldades para a implementação das estratégias, estão introduzidos em um ambiente corporativo, que, certamente, exercerá influência na forma como a empresa tratará cada um deles. Desta forma, estão representadas, também, neste quadro, todas as escolas descritivas abordadas por Mintzberg et al. (2006).

Por fim, pode-se dizer que este trabalho produz evidências de que, a despeito das limitações inerentes a toda e qualquer teoria, as estratégias capazes de produzir diferenciais competitivos e resultados superiores continuados devem ser baseadas na análise da indústria, entretanto, os fatores endógenos a empresa, incluindo recursos e competências podem representar limitadores significativos à implementação destas estratégias, quando não forem considerados de forma eficiente no planejamento estratégico.

Segundo Peteraf e Bergen (2003), embora nem sempre sendo possível uma análise precisa de todos os pontos envolvidos no ambiente de competição, quanto maior for a atenção da empresa às necessidades dos consumidores ao padrão de comportamento dos participantes e aos movimentos da indústria, melhores serão suas chances de competir neste mercado. A partir deste conhecimento, a empresa poderá aplicar recursos de forma mais eficiente e, competir em nível de superioridade.



Figura 2 - Quadro de desafios a implementação de estratégias competitivas.

Fonte: elaborada pela autora.

Este trabalho não pretende ser conclusivo a respeito do assunto, mas sim contribuir para uma análise mais coesa e menos compartimentada a respeito dos diversos pontos que envolvem a estratégia, dando ênfase a racionalidade econômica na definição do que seja, de fato, relevante em termos de resultados para as empresas.

Por se tratar de um estudo de caráter exploratório, este trabalho acaba abrindo espaço para uma série de futuros estudos de aprofundamento de temas relevantes para o entendimento de questões nele levantadas.

A influência do grau de profissionalização e da evolução na governança corporativa para o desempenho das empresas, poderia ser um tema que, se aprofundado, traria resultados capazes de complementar as considerações feitas neste trabalho e prover as empresas de sinais mais claros a respeito dos melhores caminhos a serem percorridos.

A verdadeira importância da formalização das intenções estratégicas e da qualidade deste processo para a sua viabilização, também poderia representar tema de aprofundamento

do estudo, capaz de contribuir para a melhoria do desempenho das empresas, tendo como base suas formulações estratégicas.

Por fim, um estudo sobre a relação existente entre o grau de sofisticação dos mecanismos de mensuração de indicadores de desempenho e de incentivos vinculados a estes indicadores, também, poderia contribuir de forma significativa para complementar este trabalho.

Enfim, por se tratar de um tema atual e importante para que as empresas possam agir de forma consistente na busca por resultados superiores e duradouros, são muitas as possibilidades/necessidades de aprofundamento. Espera-se, então, que este trabalho possa contribuir para aprimorar a prática corporativa, em especial, nas empresas de médio porte, através do conhecimento teórico nele constituído.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 1991.

BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRITO, Luiz A. L.; VASCONCELOS, Flávio C. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8 (edição especial), p. 107-129, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_08/dwn/rac-v8-edesp-lab.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2009.

CHANG, S.; SINGH, H. Corporate and industry effects on business unit competitive position. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 739-752, fev. 2000. Disponível em: <www3.interscience.wiley.com/journal>. Acesso em: 15 jan. 2009.

CRUBELLATE, João M.; GRAVE, Paulo S.; MENDES, Airton A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8 (edição especial), p. 37-60, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_08/dwn/rac-v8-edesp-jmc.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2009.

DENRELL, J.; FANG, C.; WINTER, Sidney G. The economics of strategic opportunity. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 977-990, set. 2003. Disponível em: <www3.interscience.wiley.com/journal>. Acesso em: 15 jan. 2009.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1996.

FISCHER, A. L. **A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. 393 f. 1998. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

GHEMAWAT, Panjak, **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de Pesquisa em Economia**. São Paulo: Atlas, 1995

GODOY, Arilda S. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, 1995

HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 997-1010, set. 2003. Disponível em: <www3.interscience.wiley.com/journal>. Acesso em: 17 jan. 2009.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZETHAML, C. Managing organizational competencies for competitive advantage: the middle-management edge. **Academy of Management**, v. 15, n. 2, p. 95-106, maio 2001. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/4165738>>. Acesso em: 24 mar. 2010.

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à Economia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

MAURI, Alfredo J.; MICHAELS, Max P. Firm and industry effects within strategic management: an empirical examination. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 211-219, jan. 1998. Disponível em: <www3.interscience.wiley.com/journal>. Acesso em: 15 jan. 2009.

MCGAHAN, Anita M.; PORTER, Michael E. How much does industry matter, really? **Strategic Management Journal**, v. 18 (Sumner Special Issue), p. 15-30, 1997.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PENROSE, Edith Tilton. **A teoria de crescimento da firma**. São Paulo: Unicamp, 1959.

PETERAF, Margaret A.; BERGEN, Mark E. Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 1027-1041, out. 2003. Disponível em: <www3.interscience.wiley.com/journal>. Acesso em: 17 jan. 2009.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 1995.

PUN, Kit F.; WHITE, Anthony S. A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: a review of systems and frameworks. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 1, p. 49-71, 2005. Disponível em: <www.wiley.com/bw/journal>. Acesso em: 24 mar. 2010.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUMELT, Richard P.; SCHENDEL, D.; TEECE, David J. Strategic management and economics. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 5-29, dez. 1991. Disponível em: <www3.interscience.wiley.com/journal>. Acesso em: 15 jan. 2009.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Ester Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SUN, Pin. **A arte da guerra**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

TRIPODI, Tony; FELLIN, Phillip; MAYER, Henry. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)