

**NIVALDO ELIAS PILÃO**

**O PAPEL DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES NA COMPETITIVIDADE  
EMPRESARIAL**

**Uma vantagem competitiva para a liderança de mercado?  
*A Situação da Empresa Brasileira – um estudo exploratório***

**Escola Politécnica, da USP – Universidade de São Paulo  
São Paulo, 2006**

**ESCOLA POLITÉCNICA DA USP – UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**NIVALDO ELIAS PILÃO**

**O PAPEL DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES NA COMPETITIVIDADE  
EMPRESARIAL**

**Uma vantagem competitiva para a liderança de mercado?  
*A Situação da Empresa Brasileira – um estudo exploratório***

**Tese apresentada à Escola Politécnica  
da USP, Universidade de São Paulo,  
como requisito para obtenção do título  
de Doutor em Engenharia.**

**Área de concentração:  
Engenharia de Produção.**

**Orientador: Prof. Doutor Israel Brunstein**

**2006**

**NIVALDO ELIAS PILÃO**

**O PAPEL DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES NA COMPETITIVIDADE  
EMPRESARIAL – Uma vantagem competitiva para a liderança de mercado? A  
*Situação da Empresa Brasileira – um estudo exploratório***

**COMISSÃO JULGADORA**

**TESE PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR**

**Presidente e orientador: Professor Doutor Israel Brunstein – POLI/USP**

**2º Examinador: Prof. Dr. Claude Machline – EAESP/FGV**

**3º Examinador: Prof. Dr. Daniel Augusto Moreira – FEA/USP**

**4º Examinador: Prof. Dr. Davi Noburo Nakano – POLI/USP**

**5º Examinador: Prof. Dr. Sérgio Gozzi – FEA/USP**

**São Paulo, 24 de maio de 2006.**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Pilão, Nivaldo Elias

*O papel da estratégia de operações na competitividade empresarial: uma vantagem competitiva para a liderança de mercado?* A Situação da Empresa Brasileira – um estudo exploratório. – EPUSP – São Paulo, 2006.

222 p.

Tese (Doutoramento) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Gestão de Operações 2. Estratégias Operacionais 3. Vantagem competitiva 5. Batalhas Competitivas 4. Empresas brasileiras  
I. Universidade de São Paulo, Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção. II. t.

**Com amor para:**

**Márcia Pilão**

**Antonia Pilão**

**Jacomo Pilão** – *em memória*

## AGRADECIMENTOS

Ao terminar de escrever minha Tese, neste momento, tenho que realizar uma das tarefas mais agradáveis de meu Curso de Doutorado: agradecer àqueles que colaboraram de maneira decisiva, para que eu pudesse fechar com sucesso mais esta etapa de minha vida acadêmica.

Trata-se de uma tarefa agradável, porém das mais difíceis, pois, certamente, esquecerei de incluir em minha lista o nome de pessoas que me são muito caras. Assim, vou optar por agradecer, nominalmente, aqui, apenas aqueles que me acompanharam mais de perto durante a fase final da jornada e deixar, de antemão, meus agradecimentos, apreço e respeito aos inúmeros amigos e mestres com os quais tive o privilégio de conviver no Departamento de Engenharia de Produção, da Escola Politécnica, da USP.

Um agradecimento mais que especial cabe ao Prof. Israel Brunstein, que assumiu, no último ano, a difícil tarefa de me orientar. As suas orientações e atenção, dignas da atuação de um verdadeiro MESTRE, foram decisivas para que eu completasse o Doutorado e servirão de inspiração para minha vida profissional.

Um dos motivos de maior orgulho, nesta fase final do trabalho, foi poder contar em minha Banca Examinadora com a presença de profissionais tão ilustres, os Professores Doutores: Claude Machline, Daniel Augusto Moreira, Davi Noburo Nakano, Israel Brunstein e Sérgio Gozzi - verdadeiros ícones da área de operações, que se juntaram a jovens e promissores profissionais, conduzindo com

sapiência o rito de defesa, transformando-o em mais uma aula espetacular de debate de idéias, conhecimento e respeito.

Aos amigos Professores Doutores Liana Aureliano e João Manuel Cardoso de Mello, incentivadores incansáveis, que muito gentilmente cederam, em nome da FACAMP - Faculdades de Campinas, o trabalho do Professor Doutor Gilberto Tedéia para fazer a revisão final desta Tese.

Aos diversos profissionais, principalmente os Srs. Antônio Carlos Teixeira Alvares e Tarcisio Geraldo Gargioni, que gentilmente abriram suas empresas para minha pesquisa, me acolhendo com extrema cortesia, disponibilizando informações e materiais e ainda tendo a paciência de responder às minhas perguntas.

À minha família, pela força, torcida e paciência com que me “aturaram”, principalmente nos últimos meses e, em especial, à minha esposa Márcia Pilão, companheira incondicional, incentivadora incansável, com quem Deus me deu o prazer de compartilhar os melhores momentos de minha vida!

## RESUMO

O mundo moderno tem exigido das empresas uma força competitiva que deve se moldar aos diferentes segmentos de mercado e tipos de organizações. Vários são os exemplos de empresas que posicionam as suas operações no centro da estratégia competitiva, qualificando-as como uma força capaz de levá-las a modificar a seu favor a estrutura de mercado em que competem.

Assim, tomando-se por base que a competitividade empresarial está diretamente associada à capacidade da organização de entender e atender as expectativas dos clientes, e que isto pode ser conseguido, em especial, pelo setor de operações, por meio da produtividade e da qualidade, por meio de sua eficiência interna e externa, o objetivo do presente trabalho é estudar as estratégias operacionais e refletir sobre a maneira como elas podem contribuir para conduzir as empresas à liderança de mercado ou funcionar como uma barreira contra a ameaça de novos entrantes.

Mediante estudo exploratório da situação das empresas brasileiras, por meio dos casos das empresas Brasilata S.A. Embalagens Metálicas e Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A., a Tese demonstra que é possível posicionar as operações de forma a obter a desejada vantagem competitiva.



## ABSTRACT

The modern world demands from companies a competitive force that must mold itself to different market segments and types of organizations. There are various examples of companies that position their operations in the center of competitive strategy, qualifying them as a force capable of allowing them to modify in their favor the market structure in which they compete.

Thus, given that entrepreneurial competitiveness is directly associated with the organizational capacity to understand and satisfy customers' expectations and that this can be achieved by the operational sector, by means of productivity and of quality and by means of internal and external efficiency, the aim of the present work is to study the operational strategies and the way in which they can contribute to conduct companies to market leadership or function as a barrier against the threat of new entrants.

Through an exploratory study of the situation of Brazilian companies, using the cases of *Brasilata S.A.*, *Embalagens Metálicas* and *Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.*, this thesis shows that it is possible to position the operations in such a way as to obtain the desired competitive advantage.

# SUMÁRIO

ÍNDICE DAS FIGURAS _____	12
1. ENSAIO INTRODUTÓRIO, OBJETIVOS, METODOLOGIA E DESENVOLVIMENTO DA TESE _____	12
1. 1. Ensaio introdutório _____	12
1.1. Objetivos e metodologia _____	28
1.2. Desenvolvimento da Tese _____	34
2. A CRESCENTE IMPORTÂNCIA DA FUNÇÃO PRODUÇÃO PARA A COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES _____	40
2.1. Retrospectiva histórica _____	40
2.2. O alinhamento da estratégia de produção na estratégia empresarial _____	52
3. AS BATALHAS COMPETITIVAS: ATACANTES VERSUS DOMINANTES _____	84
3.1. As batalhas competitivas: o rompimento de barreiras por parte dos novos entrantes e a manutenção da posição pelas organizações estabelecidas _____	89
3.2. As batalhas competitivas: a figura do empreendedor e do líder _____	97
3.3. As batalhas competitivas: o rompimento de barreiras à entrada, a sustentação da posição e a organização empreendedora _____	108
4. AS BARREIRAS CONTRA A CHEGADA DE NOVOS ENTRANTES _____	131
4.1. A Economia e o estudo das barreiras à entrada _____	133
4.2. As barreiras à entrada e a concorrência entre empresas pertencentes a nichos de mercado, oligopólios e empresas dominantes _____	141
4.3. As estratégias de operações como barreiras à entrada de novos competidores no mercado _____	160
5. OS ESTUDOS DE CASO _____	173
5.1. Estudo de caso: Brasilata S.A. Embalagens Metálicas _____	175
5.1.1 A empresa _____	175
5.1.2. O setor de embalagens e as latas de aço _____	178
5.1.3. O processo de fabricação _____	182

5.1.4. Dados de mercado _____	184
5.1.5. Resultados obtidos pela Brasilata, reflexo do modelo de gestão e do posicionamento das operações _____	186
5.2. O estudo de caso da Gol Linhas Aéreas Inteligentes _____	193
5.2.1. A empresa _____	193
5.2.2. O setor de transporte aéreo de passageiros no Brasil _____	196
5.2.3. O mercado e as operações _____	201
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO _____	209
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____	213
8. Apêndice "slides" utilizados na defesa _____	223

## ÍNDICE DAS FIGURAS

Figura 1. A gestão de operações sustentando a estratégia empresarial. Elaborado pelo autor	55
Figura 1.2. A interligação das estratégias: corporativa, de negócios e operacional. Adaptada de Slack, et al. (2002)	54
Figura 2. Demandas de Mercado e os Fatores Críticos de Sucesso. Adaptado pelo autor de Moraes Rego, 2005 e do modelo de maturidade organizacional do CEHP, da EAESP/FGV.	61
Figura 3. Modelo de Quatro Estágios. Adaptado de Hayes e Wheelwright (1984), por Slack et al. (2002)	65
Figura 4. Estratégias genéricas de Porter. Porter (1984).	72
Figura 5. Estratégias Empresariais e a Produção. Adaptado de Krajewski, Lee & Ritzman (1993), por Sabbag (1997)	75
Figura 6. Relação estratégia corporativa e decisões das operações. Adaptado de Ritzman e Krajewski (2004).	76
Figura 7. A complexidade do Supply Chain Management. Adaptada de Lovejoy (1998).	80
Figura 8. Visão do líder visionário versus líder de implantação. Elaborado pelo autor.	102
Figura 9. Continuum de liderança visionária e gerencial. Zaleznisk (1997).	104
Figura 10. Continuum duplo de lideranças visionária, gerencial e estratégica. Rowe (2002).	105
Figura 11. Criação de valor e lideranças visionária, gerencial e estratégica. Rowe (2002).	106
Figura 12. Quadro do espectro da competição. Saloner, Shepard e Podolony (2003).	122
Figura 13. Inovação rompedora versus sustentadora. Christensen, Anthony e Roth (2004), adaptado por Moraes Rego (2005)	144

Figura 14. Ameaça concreta ou alarme falso? Raffi e Kampas (2002). _____	146
Figura 15. Fatores contribuintes para o sucesso ou fracasso da ruptura. Raffi e Kampas (2002). _____	148
Figura 16. Exemplo de Matriz SWOT, Chiavenato (2004). _____	151
Figura 17. Quadro dos elementos da Estrutura Industrial, Porter (1984). _____	154
Figura 18. Níveis de competência. Adaptado de Mills et al. (2002), por Fleury e Fleury (2004). _____	161
Figura 19. Importância relativa dos objetivos de desempenho para as operações. Slack, ett alli (2002). _____	165
Figura 20. Batalhas competitivas. Elaborado pelo autor. _____	169

**O PAPEL DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES NA  
COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL**

**Uma vantagem competitiva para a liderança de mercado?  
*A Situação da Empresa Brasileira – um estudo exploratório.***

# 1. ENSAIO INTRODUTÓRIO, OBJETIVOS, METODOLOGIA E DESENVOLVIMENTO DA TESE

## 1.1. Ensaio Introdutório

Desde os primórdios da civilização, o homem optou por organizar-se em grupos. Por meio deles, com o passar do tempo, buscou satisfazer suas necessidades, que crescem a cada dia em escala cada vez maior. Quando voltados para o sentido do trabalho organizado e produtivo, não foram poucas as tentativas de melhorar o desempenho desses grupos na busca de maior eficiência de seus membros no mundo do trabalho. À medida que evoluíam os grupos, maiores eram as necessidades de soluções para os problemas que surgiam a cada momento.

A necessidade de aumentar a eficiência do processo produtivo lança os diferentes grupos na busca por melhores formas de organização social, tida por todos como fundamental para a sua reprodução e, por que não, da própria espécie humana.

Voltando-se a atenção para os registros mais remotos do início do processo civilizatório, percebe-se que, passada a fase predatória direta, iniciou-se uma nova era, que se convencionou chamar da era moderna. Essa, embora de forma indireta, talvez não seja menos predatória, nem menos selvagem, sob o ponto de

vista da competitividade. Pois o homem descobriu há muito tempo que alguns de sua espécie possuíam habilidades que saltavam aos olhos de outros e que estas habilidades poderiam, se bem direcionadas, agregar valor às coisas: intuindo que o valor agregado ao processo produtivo pelas habilidades individuais faria com que as mercadorias passassem a valer mais do que antes, começou-se a explorar essa capacidade.

De uma forma mais ampla, de uma maneira mais coletiva, o processo de agregar valor mediante a melhor forma de se realizar as operações, propomos identificá-lo como *função produção*, que bem pode ser tomada, de modo geral, como o cerne de uma preocupação generalizada, que se estende do Egito Antigo aos gestores da grande empresa no capitalismo tardio ou de uma organização não-lucrativa.

Sem a pretensão de realizarmos um levantamento da história econômica da humanidade, o que se nota é a importância da produção no percurso formador da humanidade. A história mostra que a *função produção* é objeto de mudanças profundas dentro das organizações, a ponto de podermos tomá-la como o carro-chefe das grandes transformações sociais. Na era industrial, é uma variável que evolui no mesmo compasso que pauta o ritmo das mudanças na concepção acerca da Administração no mundo.

Esse fenômeno é analisado por inúmeros autores contemporâneos que associam o progresso da raça humana à capacidade que o homem adquire de satisfazer as suas necessidades em termos de produtos e/ou serviços e à de reinventar a forma de satisfação de tais necessidades de modo cada vez mais eficaz.



A antropologia, por exemplo, apoiada em evidências arqueológicas, cultiva a tese de que, até cerca de 10 mil anos atrás, o homem vivera exclusivamente do extrativismo natural e, como consequência, migrava de um lado para outro em busca de alimentação. Somente após o domínio da técnica da agricultura, com a necessária produção de ferramentas para o cultivo, uma atividade tipicamente produtiva, é que se nota a fixação de grupos sociais num local e a formação de comunidades que seriam as precursoras da atual forma de aglutinação social.

Da criação dessas comunidades agrárias primitivas segue-se a busca por formas de organização mais complexas. Em meio a esses desdobramentos, tem-se a criação do mercado de trocas, o que pode ser compreendido como uma resposta à percepção que os membros de cada comunidade não seriam sozinhos capazes de satisfazerem todas as suas necessidades. Das experiências mercantis surgem, mesmo que de modo não refletido, práticas que no futuro serão conhecidas sob a idéia de valor, de competição e de competitividade.

A *função produção* pode ser identificada também sob um recorte histórico situado num cenário mais recente, o da Revolução Industrial, impulsionada pela utilização do vapor e da eletricidade para movimentar máquinas. Tais novidades fazem surgir uma nova indústria e desencadeiam uma mudança radical na sociedade, novamente ocasionada por alterações nos meios de produção. Não se trata, contudo, de tomá-las como mera introdução de novas tecnologias (ainda que fosse a mais avançada de sua época), mas de situar ali o motor de uma autêntica Revolução que rompe com o que a teoria econômica tradicional denominava de *Teoria do Equilíbrio* – que defendia a existência de um suposto sistema de

equilíbrio geral entre os agentes econômicos, no qual as mudanças assumiriam um papel meramente adaptativo.

A originalidade da nova era obriga as estruturas sociais a se adaptarem a uma nova realidade imposta ao mundo do trabalho, muito diferente da praticada até então (pautada por artesões responsáveis por todo o processo produtivo). Surge a figura do operário assalariado a cumprir horários rígidos e a receber ordens de superiores hierárquicos, que lhes diziam quais eram as formas corretas de se realizar cada tarefa. Isto fez surgir novos paradigmas a serem assimilados e assumidos pelos que pretendessem ou devessem participar da nova realidade que se apresentava.

É claro que não se tratava de algo fácil, mas o poder imposto pela nova realidade da produção impulsionava as pessoas a se adaptarem ou se submeterem à nova realidade. Com esse segundo exemplo, vemos o “fator produção” mais uma vez como protagonista de uma marcante metamorfose social, na qual muitos se adaptaram e aproveitaram as novas oportunidades que surgiram, enquanto outros, simplesmente, sucumbiram – os exemplos são inúmeros.

A nova capacidade produtiva mundial trazida com a manufatura em massa colocava à disposição da população um volume de produtos e o desenvolvimento de novos serviços, em quantidades inimagináveis até então. Conflitos e tensões de toda ordem começaram a proliferar por toda Europa, dando origem a uma violenta escalada pela disputa de mercado, cujo auge é marcado no início do século XX com a I Guerra Mundial.

Se admitirmos que o século XIX foi o embrião da indústria moderna, o século XX foi uma verdadeira ebulição no sentido de mudanças e progresso. A segunda Revolução Industrial impulsionara o mundo a ampla disputa pelo poder, deslocando paulatinamente o centro das decisões econômicas para os Estados Unidos. As empresas precisavam aumentar significativamente sua produtividade para se manterem competitivas e assegurarem sua permanência no mercado. O setor produtivo da economia passava, cada vez mais, a fazer heróis e vilões empresariais. O mundo se lançava definitivamente em uma acirrada competição por espaço de mercado.

No Brasil, esse novo fenômeno é impulsionado por diferentes variáveis: a queda do desempenho do parque empresarial europeu, a substituição de milhares de artesãos por proporcionalmente poucos operários, o apogeu da cultura cafeeira e sua quebra, o fim da escravidão a desencadear forte processo migratório rumo ao país – os milhares de imigrantes europeus, sobretudo italianos, começavam a fazer parte do cotidiano brasileiro. Na virada do século, uma nova relação de forças é acionada com a instalação de indústrias e a urbanização por conta do deslocamento interno da mão-de-obra do campo para a cidade para trabalhar no parque empresarial emergente. Novamente a *função produção* é responsável pelo processo de mudanças, dessa vez no Brasil.

A nova ordem imposta pela *função produção* ao mundo também foi marcada pela fragilidade de seus alicerces, que se mostra, por exemplo, com o verdadeiro “*crack*” na bolsa de Nova York, em 1929. Os fatos que se seguiram, como o desemprego em massa, o aumento desenfreado da inflação e conflitos

generalizados, eram como um verdadeiro barril de pólvora prestes a explodir a qualquer momento, e a II Guerra Mundial só pode ser entendida nesse contexto.

Nessa guerra a *função produção* colocou-se no centro da dinâmica social: supre as tropas de material bélico, meios de transporte, munição, alimentos, remédios, e de toda sorte de recursos necessários, tanto na retaguarda como no *front*, dando origem a uma impressionante operação logística, a inspirar as estratégias de distribuição das mais respeitáveis empresas hoje existentes.

Após a guerra e a vitória das tropas aliadas, com uma grande parte do mundo a ser reconstruída, a *função produção* à disposição da humanidade apresenta, em tempo de paz, um parque industrial que evoluíra sobremaneira para atender as necessidades da Guerra.

O Japão, derrotado junto com a Alemanha, busca como novo rumo o caminho da produção. Em menos de duas décadas o mundo ocidental viu explodir o modelo de gestão japonês, fazendo com que muitos dos conceitos, técnicas e tecnologias associados à área tivessem de ser totalmente revistos. O relacionamento entre o capital e o trabalho voltava a se alterar, trazendo profundas mudanças para as indústrias e para a sociedade.

Desde então, não foram poucos os momentos em que a força produtiva esteve no centro dos debates e das mudanças mundiais. Solidificando-se a tese que se apresenta como consenso no âmbito acadêmico e empresarial, segundo a qual a *função produção* tem uma importante contribuição para o sucesso competitivo das organizações. A estratégia de operações transforma-se, assim, em poderoso diferencial competitivo, capaz de levar as empresas ao topo da disputa pelo mercado.

Embora pareça haver razoável concordância sobre esses aspectos, não é usual encontrarmos, nas mais variadas organizações, a estratégia de operações ocupando papel de destaque das estratégias empresariais. Em muitas delas, percebe-se que a estratégia operacional sequer participa de maneira decisiva dos rumos que pretendem dar a seus negócios – mesmo quando ela tenha sido uma das responsáveis por impulsionar a organização ao topo do mercado, por colocá-la à frente da concorrência, muitas vezes como líder de mercado.

Ainda que sob risco de superficialidade, com essa retrospectiva quisemos demonstrar que a evolução da *função produção* tem causado verdadeiras revoluções, instala-se como a questão central da competitividade mundial, e permite às empresas que, mediante estratégia operacional, assumam ou se mantenham à dianteira do mercado. Nas últimas décadas, esse processo é mais evidente ainda: não são poucas as situações em que a ruptura do mercado se deu no âmbito da produção.

Veja-se, por exemplo, a partir do final dos anos 70, o que se passou na, até então, consolidada estrutura produtiva automobilística norte-americana: uma crise sem proporções a debilitou enormemente, vindo ressurgir somente quando os novos paradigmas, impostos pelos modelos japoneses, foram adaptados à realidade ocidental, assimilados e incorporados ao cotidiano de suas empresas.

Uma nova realidade nas “formas de produção” traz a discussão a um novo patamar, graças ao advento da terceira revolução industrial. A proliferação do uso do computador e o conseqüente aumento da velocidade de processamento, a flexibilização das cadeias produtivas, o barateamento da produção, a criação e disseminação de redes de comunicação, como a internet, faz surgir novos

paradigmas que interligam o ciclo produtivo, das pontas de consumo à de fornecimento, clientes e fornecedores, gerando uma verdadeira cadeia de abastecimento em escala global.

Se, no século XIX, as mudanças da *função produção* foram identificadas como “Revolução Industrial”, as do final do século XX, com a presença de novos competidores em escala mundial, como o Japão, e o uso da informática, permitem identificar essa terceira revolução industrial também como a “Revolução da Informação”: a *função produção* é levada para fora dos limites físicos da fábrica, para fora dos limites físicos da empresa, em busca de maiores e melhores oportunidades, marcando o advento da atual fase da globalização da produção.

Hoje, organizações do mundo todo podem, em razão das facilidades na transmissão de informações, adquirir materiais, produtos, ou mesmo produzir bens e serviços em qualquer parte do mundo e distribuí-los no mercado que planejar.

O cenário é de evolução permanente. Com o aprendizado e o desenvolvimento tecnológico consolidados, também o século XXI tem o setor produtivo como centro de novas revoluções. Agora são países e mesmo blocos econômicos, até então taxados como emergentes, que começam, por meio da *função produção*, a modificar a competição econômica mundial. O exemplo mais recente vem do outro lado do mundo, com o novo perfil da economia chinesa e seus números estonteantes.

O mesmo fenômeno presenciado nos anos 80 na indústria automobilística americana volta à cena, e novamente o competidor vem do Oriente. Dessa vez é a China que se apresenta como um possível poderoso concorrente em um futuro

não muito distante, na medida em que as projeções estatísticas apontam a força produtiva chinesa como o novo centro da batalha competitiva mundial.

Esse quadro reflete-se também sobre a economia brasileira. Dados do Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio (MDIC)<sup>1</sup> demonstram um incremento na balança comercial entre as duas economias. Tanto as exportações brasileiras para a China praticamente quintuplicaram nos últimos anos, passando de US\$1,1 bilhão em 2000, para 5,4 bilhões em 2004 – transformando-a em terceiro maior mercado das exportações, atrás apenas de Estados Unidos e Argentina –, quanto as importações junto à China mais que triplicaram, subindo de US\$1,2 bilhão para US\$3,7 bilhões.

O fator de competição posto por esse mais novo e cobiçado membro do mercado mundial<sup>2</sup> repercute sobre os custos, tanto que os estudos de mercado demonstram que, para o Brasil fazer parte do rol de fornecedores desse novo filão, será necessário melhorar muito nossos preços<sup>3</sup>.

Na ponta da oferta a outros mercados, os números apresentados pela China são ainda mais astronômicos<sup>4</sup>. De fato, o caminho trilhado por eles parece ser o mesmo que o percorrido pelo Japão no pós-guerra – competição por preços

---

<sup>1</sup> Cf. [www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex](http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex), 07/05/2005.

<sup>2</sup> Que consome cerca de 50% da carne suína produzida no mundo, 40% do cimento e das motocicletas, praticamente um terço do aço, do minério de ferro e dos televisores, além de muitos outros números de consumo astronômicos.

<sup>3</sup> Consultores especializados sinalizam com a necessidade de cortes em ao menos 20%.

<sup>4</sup> A TDC Trade, organização oficial para promoção do comércio de Hong Kong, aponta os chineses como responsáveis por cerca de 75% dos brinquedos e relógios produzidos no mundo, 55% dos calçados, 50% das câmaras digitais e contêineres, 42% dos monitores, e em torno de um terço da produção mundial de celulares, ônibus, microondas, televisores e aço (Cf. [http://portugues.tdctrade.com/index\\_ptg.htm#6](http://portugues.tdctrade.com/index_ptg.htm#6), 07/05/2005).

baixos e, gradativamente, evoluindo para novos patamares de competição com maior valor agregado<sup>5</sup>.

Trata-se também aqui da *função produção* abrindo novos caminhos, criando novos paradigmas, demonstrando que tem um novo papel a desempenhar, ampliando, e muito, seu escopo de atuação, levando a tradicional Gestão Industrial a emprestar seus conceitos e técnicas para todas as áreas da organização, transformando-a em Gestão de Operações, solidificando-se como um dos pontos centrais para o desempenho das organizações.

Em função disso, exige-se hoje, mais do que nunca, que a área de operações compreenda como funciona a competitividade empresarial, a fim de que ela possa romper com os paradigmas instituídos para participar dessa nova realidade mundial.

Acredita-se que só com base num enfoque sistêmico – que promova a sua ampla abertura, habilitando-a a se inter-relacionar com as demais áreas da organização, o mercado e a sociedade, em busca de um imprescindível aumento de sinergia – é que a Gestão de Operações poderá desenvolver suas estratégias em busca das respostas que a empresa necessita para um aumento de competitividade.

Em razão da ampliação de abordagem (que abranja o melhor uso de seus potenciais, o efeito sistêmico, o grau de competitividade empresarial atual e o processo de globalização por que passa o mundo), algumas empresas acabaram

---

<sup>5</sup> Exemplos típicos são a aquisição da divisão de PC's da IBM pela chinesa Livono, que passará a operar em escala mundial, ou mesmo o lançamento do automóvel QC da chinesa Chery, uma cópia mais barata do Spark da GM, que teve lançamento praticamente simultâneo no mercado chinês.



por se destacar positivamente em relação às concorrentes, configurando-se como líderes de mercado. É quando elas passam a dominar o mercado em praticamente todos os sentidos: ditam normas, impõem regras de comercialização e relacionamento, restringem ou impedem a entrada de concorrentes. À medida que assumem a liderança de mercado, tais empresas passam a usufruir de condição privilegiada, até que um novo concorrente ameace-a com uma forma diferente de relacionamento para com o segmento de mercado em que atuam.

Essas novas formas de relacionamento podem estar associadas a novos: padrões de conduta, modelos operacionais, tecnologias e mesmo técnicas de atendimento, que levem ao mercado preços mais atrativos, a melhores condições de pagamento, a uma qualidade superior, a uma maior flexibilidade em termos de quantidades ou prazos de entrega. Em suma, uma nova forma de relacionamento é associada a alguma forma de inovação nos produtos, serviços e/ou processos, a fim de torná-los mais atraentes que os atuais.

Essa é uma preocupação muito presente no mundo empresarial. Segundo D'Aveni (2002), *“é comum, entre líderes de mercado, o temor de que novas tecnologias e modelos operacionais tornem obsoletos seus produtos e seus pontos fortes”*. Ele identifica esse fenômeno chamando-o de *“revoluções”*, afirmando que são assim identificadas por gerarem medo, ansiedade, instabilidades, enfim, por poderem até mesmo redesenhar totalmente o setor.

D'Aveni (2002) também ressalta que, via de regra, quando empresas líderes de mercado sucumbem a revoluções, *“a culpa em geral é só delas. Das duas uma: ou negligenciaram a novidade, permitindo que ganhasse impulso, ou a*

*adotaram rápido demais, desperdiçando recursos e minando seu ponto forte atual sem ter dominado o outro”.*

Os casos de grandes organizações, poderosíssimas, que ignoraram a chegada de novos entrantes e tiveram sérios problemas em função disso, não são poucos. Rafii e Kampas (2002) citam como exemplo “o caso da Digital com relação ao computador pessoal”, ou “a vitória da Dell no ataque ao modelo operacional da Compact” e mesmo o aqui já citado caso da indústria automobilística americana, com relação ao surgimento dos carros econômicos japoneses – tais casos são considerados clássicos, suas “histórias já foram incorporados ao folclore empresarial”.

No âmbito doméstico a situação não é diferente: o que dizer, por exemplo, do caso da indústria têxtil de Americana em relação aos tecidos importados? Do caso dos caminhões Volkswagen em relação aos da Mercedes-Benz? Do caso da Assolam em relação ao Bombril? Do caso da Embraer, que se tornou líder mundial do mercado de jatos comerciais de médio porte, rompendo um domínio da Boeing por décadas? Do caso da Casas Bahia em relação a tradicionais redes varejistas? Do caso da VASP, Transbrasil e mesmo da Varig em relação à TAM e, posteriormente, à própria GOL?

Além desses, uma infinidade de outros exemplos povoam a história empresarial mundial e brasileira. É evidente, contudo, que as empresas dominantes não sucumbem aos novos entrantes de um momento para o outro, pois existe todo um processo de dominação, uma verdadeira batalha competitiva pelo *market share*. Assim, as perguntas que se apresentam poderiam ser: o que fazer para evitar que novos “entrantes” se apoderem do mercado conquistado

pelas empresas dominantes? O que novos competidores podem fazer para entrar em mercados estabelecidos e se apoderarem de parcelas de mercado conquistadas por empresas dominantes? O uso de uma correta estratégia de operações poderia proporcionar às empresas dominantes a tão sonhada “barreira” contra a presença de novos entrantes?

## 1.1. Objetivos e metodologia

O cenário até aqui traçado e os exemplos apresentados, dentre tantos que poderiam ser utilizados, explicitam o quanto no mundo moderno a competência operacional introduz modificações radicais nas diferentes instâncias da vida social, logo, parece razoável afirmar que a estratégia operacional torna-se uma das ferramentas capazes de auxiliar as organizações a modificarem a estrutura de mercado em que se encontram inseridas.

Sob esse horizonte, o objetivo do presente trabalho é contribuir para o estudo das estratégias operacionais, respondendo à seguinte questão: *Qual o papel da estratégia operacional na competitividade empresarial?* – Ela pode conduzir as empresas à liderança de mercado? Ela pode funcionar como uma barreira contra a ameaça dessa liderança?

Para tanto, toma-se como ponto de partida *um estudo exploratório sobre a situação das empresas brasileiras*, mediante dois estudos de casos: o da Brasilata S.A. Embalagens Metálicas e o da Gol Transportes Aéreos S.A. São duas empresas de São Paulo que, embora com atuação em segmentos distintos<sup>6</sup>, participam da competição por mercados maduros, nos quais, ambas,

---

<sup>6</sup> A primeira, do setor de manufatura envolvendo a indústria de embalagens metálicas, mais especificamente, a indústria brasileira de latas; a outra, do setor de serviços, mais especificamente, do setor brasileiro de transporte aéreo de passageiros.

notabilizaram-se por conseguirem fatias substancialmente maiores de participação de mercado nos últimos anos.

A Tese analisa o sucesso das empresas estudadas ao longo do tempo, associando-o às estratégias operacionais utilizadas pelas companhias.

A opção por empresas de segmentos de mercado tão distintos justifica-se pela possibilidade, bastante provável, de que, mesmo pertencentes a segmentos diferentes e mesmo tendo elas processos operacionais absolutamente díspares, tenham conseguido alavancar sobremaneira suas posições no mercado valendo-se, fundamentalmente, de suas estratégias de operações.

Assim, dito de modo resumido, a Tese, mediante o estudo desses dois casos, tem como objetivo desenvolver, de maneira exploratória, um estudo sobre a importância das estratégias operacionais para a competitividade empresarial. O caminho proposto aqui é a análise da forma como se desenvolveram as estratégias das organizações em questão, da importância que deram à estratégia de operações, e de como (ou se) as ações desenvolvidas por elas podem ser extrapoladas, ou reproduzidas, para alavancar a competitividade das demais empresas brasileiras dos setores em questão.

Para esse fim, a utilização do estudo de caso, de maneira exploratória, justifica-se no presente trabalho, pois, como afirma Yin (1994), citando Platt (1992), a visão que conduzia à idéia de que as estratégias de pesquisa deveriam ser hierarquizadas, onde *“os estudos de caso eram apropriados à fase exploratória de uma investigação, que os levantamentos de dados e as pesquisas históricas eram apropriadas à fase descritiva e que os experimentos eram a única maneira de se fazer investigações explanatórias ou causais”* é uma idéia

equivocada, pois, considerava que os estudos de caso não poderiam ser utilizados para descrever ou testar hipóteses.

Gradativamente, tais idéias foram derrubadas nas pesquisas voltadas aos estudos organizacionais e gerenciais. Prossegue o autor: os estudos de caso *“estão longe de serem apenas uma estratégia exploratória”* e, acrescenta: *“mesmo um estudo de caso único pode ser freqüentemente utilizado para perseguir um propósito explanatório e não apenas exploratório (ou descritivo). [neste caso] O objetivo da análise deveria ser propor explicações concorrentes para o mesmo conjunto de eventos e indicar como essas explicações podem ser aplicadas em outras situações”*. De outra forma, Yin (1994) defende que o método do caso pode, ou deve, ser utilizado por pesquisadores para diferentes fins, dentre eles, como desde de sempre, como instrumento exploratório.

Por outro lado, o estudo de caso como estratégia de pesquisa a ser aqui utilizada também se sustenta por tratar-se de um trabalho que procura entender como as organizações estudadas traçaram suas estratégias e a razão de posicionarem as suas estratégias operacionais da forma como o fizeram. Assim, a Tese trata dos indícios que tornaram a área de operações responsáveis pelo aumento da competitividade empresarial que alcançaram, analisa a sustentabilidade da posição de mercado que assumiram a ponto de se consolidarem como verdadeiras barreiras contra novos entrantes ou contra a ameaça de suas posições no mercado.

Por isso é que a pesquisa filia-se à pauta proposta por Yin (1994) e considera como a mais importante aplicação do estudo de caso a explicação dos *“vínculos causais em intervenção da vida real que são complexas demais para as*

*estratégias experimentais ou aquelas utilizadas em levantamentos [já que] a estratégia de estudo de caso pode ser utilizada para explorar aquelas situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados”.*

Para alcançar tais propósitos, faz-se necessário assumir, como afirmam Nakano e Fleury (1998), a Engenharia de Produção como uma ciência de escopo absolutamente amplo, como *“uma área de conhecimento bastante peculiar dentro das especialidades da Engenharia [que] ao longo do tempo de sua evolução tem ganhado novas áreas do conhecimento”*. Para justificar essa posição de amplitude de escopo, os autores utilizaram a definição proposta pelo American Institute of Industrial Engineers (AIIE) (1998), que configura a Engenharia de Produção no ano 2000, como uma:

*“...profissão de vanguarda, cujos praticantes planejam, implantam e gerenciam sistemas integrados de produção, e de serviços, que asseguram desempenho, confiabilidade, manutenibilidade, aderência ao programa e controle de custos. Tais sistemas têm natureza sociotécnica e devem integrar pessoas, informações, materiais, equipamentos, processos e energia através de todo o ciclo de vida do produto, serviço, ou programa.*

*A profissão adotará como metas a lucratividade, eficácia, eficiência, adaptabilidade, flexibilidade, qualidade e contínuo aperfeiçoamento de produtos e serviços através de seus ciclos de vida. Serão aplicados para atingir esses fins: as humanidades e as ciências sociais (incluindo Economia), as ciências da computação, as ciências básicas, as ciências da administração, habilidade de comunicação altamente desenvolvida, associada a conceitos físicos, comportamentais, matemáticos, estatísticos, organizacionais e éticos.” (AIIE, 1998).*

Portanto, na medida em que o objeto da Tese está associado diretamente ao que o AIIE definiu, já em 1998, como parte das novas áreas de atuação da Engenharia de Produção para os anos 2000, áreas nas quais não se admite que os fenômenos sejam estudados fora do contexto em que estão situados, pode-se

tomar tal diretriz como mais um argumento a favor da utilização do estudo de caso como fundamento para uma pesquisa. Por isso, a Tese vale-se, para suas conclusões, daquilo que Yin (1994), apoiado em Schramm (1971), apresenta como “a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudos de caso”, que é tentar “esclarecer a decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados” das ações estratégicas das empresas estudadas.

Por fim, mas ainda nesse mesmo sentido, Lazzarini (1995) cita Morgan e Smith (1980) ao afirmar que, se o pesquisador:

*“reconhece que o mundo social constitui alguma forma de processo aberto, métodos que cercam o sujeito do estudo dentro dos limites de um laboratório, ou que simplesmente se contentam com a produção empírica de instantes de fenômenos isolados em pontos fixos do tempo, não irão fazer justiça à natureza do sujeito. A essencial natureza do fenômeno sob investigação desafia a utilidade desse tempo de fechamento metodológico”.*

Tão importante quanto os contatos de campo para responder a questão aqui proposta é a necessidade da compreensão da teoria do que está sendo estudado. Assim, inicialmente pretende-se desenvolver um arcabouço teórico que permita identificar uma base conceitual para o tratamento do assunto.

Para tanto, pretende-se tomar como ponto de partida os estudos realizados no início do séc. XX pelos economistas desenvolvimentistas, dentre os quais se destaca Joseph Alois Schumpeter. A principal tese do grupo é que a ruptura do mundo estacionário é também o início de um processo de desenvolvimento que ocorre precisamente no âmbito da produção. Mesmo porque, prossegue o debate, uma vez que a concorrência esteja estabelecida, a ruptura do domínio de mercado se dará, provavelmente, mediante estratégias operacionais.



Em suma, o desenvolvimento da Tese, para dar suporte às conclusões que apresenta, vale-se do estudo de caso e do arcabouço teórico existente sobre a área de estratégia de operações, e a forma desse percurso é o tema do próximo tópico.

## 1.2. Desenvolvimento da Tese

A Tese divide-se em seis capítulos.

Este Primeiro Capítulo contextualiza, de modo sumário, a importância da *função produção* ao longo do tempo, não só para as empresas, mas para o próprio desenvolvimento da humanidade. Mais especificamente demonstra a importância da estratégia de operações para dar sustentação à competitividade empresarial. Em seguida, fixa o problema da pesquisa que se pretende realizar e a importância da utilização do estudo de caso como estratégia para estudar o assunto em foco.

O Segundo Capítulo desenvolve uma rápida retrospectiva histórica, para, com base nela, discutir a evolução da *função produção* nas organizações, a ampliação de seu escopo de atuação configurando-a como função de operações. Demonstra também quais são as principais tendências para a área, bem como os paradigmas instituídos e a serem rompidos com o intuito de manter as empresas competitivas.

O capítulo prossegue tratando de questões inerentes às estratégias empresariais e da forma de inserção da estratégia operacional como base do desempenho da organização, e definindo, em função de suas aspirações, as prioridades que devem ser adotadas pela organização no intuito de garantir vantagem competitiva baseada em operações. A meta do capítulo é demonstrar que as estratégias operacionais modificam-se ao longo do tempo, o que requer

dos gestores responsáveis pela área atenção permanente aos quesitos do mercado, bem como ao comportamento dos concorrentes para identificá-las e implementá-las.

É importante aqui reconhecer que a prática de mercado tem demonstrado que grande parte das organizações tem optado por relegar a área de operações a um plano secundário em sua estratégia, assim, para ver reconhecida a sua importância se faz necessário uma permanente avaliação dos seus pontos fortes e fracos, com vistas a focar os esforços necessários para que ela possa sustentar o sucesso da estratégia competitiva adotada.

O Terceiro Capítulo discute os movimentos referentes às batalhas competitivas desenvolvidas entre atacante e dominantes. Trata-se de entender como se dá o rompimento de barreiras por parte dos novos entrantes, e a proteção da posição de mercado por parte dos dominantes, com a chegada de novos concorrentes. Para tanto, o capítulo demonstra a importância do acerto na adoção das estratégias de operações para o sucesso empresarial, mesmo porque, desde os estudos desenvolvidos por Bain, sua “Teoria das Barreiras à Entrada” e, sobretudo, desde os de Schumpeter e os *neo-schumpeterianos* sobre “Inovação”, fica claro que esse rompimento é um fenômeno natural e fundamental do desenvolvimento econômico.

Embora os fatos demonstrem que os ciclos de vida das indústrias e suas dominantes tendam a encurtar, dependendo da forma como elas posicionem o seu setor de operações para entenderem e atenderem às necessidades de seus clientes, parece provável que elas consigam manter-se na dianteira do mercado a despeito dessa propensa diminuição do ciclo virtuoso.

Na esteira desse debate, o capítulo retoma a importância do empresário inovador. Trata-se de reconhecê-lo como o agente econômico que traz novos produtos para o mercado por meio tanto de combinações mais eficientes dos fatores de produção, quanto pela aplicação prática de alguma invenção ou inovação tecnológica. Tal discussão mostra que é pelo setor de operações que se criam novos mercados e que se dá a ação do empreendedor – mesmo porque a idéia sustentada pelos *schumpeterianos* é a de que é o produtor quem, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores, se necessário, serão por eles “educados”; ensinados a desejar novas coisas, ou coisas que diferem de alguma forma daquelas que têm o hábito de consumir. Daí a importância de se prescrever e incentivar a “destruição criadora”, ou seja, a importância de planejar sistematicamente a substituição de antigos produtos e hábitos de consumo por novos, exatamente como Schumpeter defendeu ao descrever o processo de desenvolvimento econômico.

Além da figura imprescindível do empresário empreendedor, o capítulo se volta para a necessidade da criação de uma organização voltada para a inovação, da criação de uma organização empreendedora, de uma organização que aprende, visando a compreensão das estruturas organizacionais que lhe podem dar sustentação.

Os estudos sobre operações, estratégia, estratégia de operações e batalhas competitivas, desenvolvidos nos capítulos anteriores, servem de subsídios para o desenvolvimento do Quarto Capítulo, que trata da importância da criação de barreiras contra a chegada de novos entrantes no mercado, com vistas a sustentar a posição competitiva de destaque conseguida pelas empresas

estabelecidas. O capítulo trata também das principais contribuições da economia para a criação das barreiras à entrada, tendo-se como marco teórico os estudos desenvolvidos por Bain (1954) e outros autores mais contemporâneos, como Rafi e Kampas (2002). Esses, por exemplo, propõem que a decisão de assumir uma conduta de contra-atacar, ou de aguardar um momento mais adequado para fazê-lo, pode representar a diferença entre o sucesso ou o fracasso na manutenção da liderança de mercado. O capítulo prossegue apontando a maneira como as estratégias de operações podem se posicionar para a criação de tais barreiras.

A releitura da bibliografia sobre o assunto permite identificar o estado, hoje, dos estudos sobre estratégia empresarial e como a literatura trata a questão do alinhamento delas para com as estratégias de manufatura. A meta, aqui, é identificar e compreender a importância dada pelo mundo acadêmico para o estudo das estratégias operacionais, no tocante a competitividade empresarial.

O Quinto Capítulo expõe dois estudos de casos. Baseia-se em uma pesquisa de campo, de cunho exploratório, por meio de dois estudos de caso (uma empresa no setor de manufatura – a Brasilata–, outra, no setor de serviços – a Gol). O estudo de caso, por meio de entrevistas dirigidas e análise de dados estruturais das duas empresas e dos setores a que pertencem, permite identificar se, e como, elas utilizaram e utilizam a estratégia operacional para alavancarem as suas estratégias competitivas.

Ao se valer de um estudo do segmento brasileiro da indústria de latas (uma atividade tipicamente de manufatura) e do segmento de transporte aéreo de passageiros no Brasil (atividade tipicamente de serviços) para realização da pesquisa exploratória da situação brasileira, objetiva-se discutir se a questão

levantada – a de que a estratégia operacional pode sustentar a estratégia competitiva da empresa e funcionar como uma barreira contra novos entrantes – enquadra-se na esfera de competitividade de qualquer tipo de organização que participe de um mercado de livre concorrência.

O estudo exploratório dos casos das empresas “Brasilata” e da “Gol” mostra duas empresas com trajetórias completamente diferentes, mas que nos últimos anos ocuparam papel de destaque em seus respectivos ramos de atividade, concorrendo diretamente com as líderes de mercado, deixando transparecer por suas ações conhecidas do grande público que as estratégias competitivas utilizadas por elas estão centradas na estratégia operacional.

Os estudos de casos permitem reconhecer o estado, hoje, da competitividade nos setores da indústria brasileira de latas, e no segmento do transporte aéreo de passageiros no Brasil, para, em seguida, propor que a participação nesses mercados por parte das empresas seja o resultado de uma conjunção de fatores que envolvem as suas estratégias de competição como um todo – suas formas de concorrência, o modo como está estruturado o mercado em que atuam, o papel desempenhado pelo Estado na formação e consolidação do setor e, em especial, a forma como posicionam suas operações para atender as necessidades dos clientes.

Inicialmente, são estudados os casos individualmente, um a um. Em seguida, uma análise comparativa da situação de ambos verifica a forma da participação da estratégia de operações na estratégia competitiva de suas organizações e a importância dessas para os segmentos em que atuam.

Esses estudos de caso auxiliam na compreensão do nível de importância que empresas líderes de mercado, nesses segmentos, dão para as suas estratégias operacionais, bem como permitem verificar se elas entendem que o desempenho competitivo de suas organizações estaria ou não diretamente associado à estratégia de operações que utilizaram e utilizam, ou seja, se, para elas, a estratégia operacional seria a responsável por conduzi-las ao topo do mercado e se continuam utilizando-a para sustentarem a vantagem competitiva que obtiveram, servindo, conseqüentemente, como barreira contra a chegada de novos entrantes.

Por fim, o Sexto Capítulo, com base no referencial teórico apresentado nos quatro primeiros capítulos e nas contribuições extraídas dos estudos de casos descritos no quinto capítulo, desenvolve as considerações finais. Analisa a importância das estratégias de operações para a competitividade das empresas estudadas em função de suas formas de atuação no mercado. Encerra-se com uma discussão acerca da viabilidade da repetição do modelo adotado por elas em outras empresas, ou outros segmentos de mercado, incorporando assim as conclusões do estudo realizado e as perspectivas futuras para a área de estratégia de operações.

## 2. A CRESCENTE IMPORTÂNCIA DA FUNÇÃO PRODUÇÃO PARA A COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

### 2.1. Retrospectiva histórica

A *função produção* é objeto de mudanças profundas postas pelas organizações e evolui na mesma velocidade que as mudanças que afetam a concepção da Administração. Dentre outros exemplos que se pode citar, a história mostra que a produção é o carro-chefe das grandes transformações sociais, ou ainda, nas ciências sociais, a associação da idéia de progresso à capacidade do homem de satisfazer suas necessidades em termos de produtos e/ou serviços.

Nesse contexto, e sob risco de simplificação, este tópico traça a seguir um perfil da ação da *função produção* ao longo do tempo, a fim de destacar seu papel não só como artífice do desenvolvimento humano, mas também como centro da história dos negócios brasileiros e mundiais.

Pode-se reconhecer a ampliação do seu escopo de atuação ao longo do tempo, tendo-se como ponto de partida o simples ambiente das micro-operações. No qual a *função produção* passa a ter o papel de impulsionadora da estratégia empresarial, participando, influenciando, interligando-se e consolidando-se, através de complexos modelos de relacionamento, como um elo primordial da cadeia de valor, transformando-se assim num dos mais importantes sustentáculos para a competitividade empresarial.



Com isso, o conceito original de Gestão Industrial, o de área da organização responsável pela transformação de matéria-prima em produto acabado, amplia-se, seja porque abriu seu perfil de atuação ao se fixar tanto na produção de bens como na produção de serviços, seja, sobretudo, pelo crescimento e amplitude muito maior de sua área de influência. Essa, ao se estender da ponta do fornecimento (com o desenvolvimento de fornecedores, criação de parcerias) à ponta de consumo (com a logística de distribuição e com os serviços associados), passa a participar ativamente da cadeia de suprimentos, gera mais valor para o cliente e, por conseguinte, transforma-se em importante fator de estratégia competitiva.

Em função disso, a elevação de *status* pelo qual passou nos últimos anos a *função produção* justifica-se facilmente, tanto no âmbito acadêmico como no âmbito empresarial. Ela passa a oferecer às organizações as respostas que necessitam para se tornarem mais competitivas.

Dentre os impactos sociais da importância da *função produção*, dois se destacariam. Do ponto de vista econômico, este fenômeno reflete-se na forma de avaliação da riqueza de uma nação<sup>7</sup>. Por outro lado, na área de produção, passa a municiar a Ciência Administrativa de técnicas e conceitos que permitem às organizações alcançarem seus objetivos a contento.

Voltando à visada histórica, veja-se como se pode tratar da *função produção* numa dimensão temporal ampliada. Os indícios desse fenômeno remontariam ao próprio início do processo de hominização. Segundo Venturoli

---

<sup>7</sup> Representada pela capacidade que sua atividade produtiva tem de transformar insumos produtivos (mão-de-obra, materiais e capital – equipamentos, conhecimento, tecnologia etc.) em produtos ou serviços colocados à disposição da sociedade.

(2005), um grupo de economistas americanos e holandeses propõe uma nova e intrigante teoria para explicar o triunfo do homem moderno, o *homo sapiens*, sobre o *homo neanderthalensis*. Para eles o triunfo “*deveu-se à adoção de um sistema econômico mais eficiente*”.

A autora aponta que, liderados pelo prof. Jason Shogren, da Universidade de Wyoming, os cientistas, que terão seu trabalho publicado em uma das próximas edições do *Journal of Economic Behavior and Organization*, defendem a tese de que, muito embora os *Homo neanderthalensis* tivessem uma constituição física que os tornavam mais adaptáveis aos rigores da era glacial, o que os fez reinar por mais de 300.000 anos na Europa e no Oriente Médio, teriam esse reinado rompido pelos *homo sapiens*, sobretudo, em razão da divisão de trabalho e do intercâmbio comercial.

Trata-se realmente de algo inédito. Embora existam boas teorias para justificar a supremacia do homem moderno sobre os *neanderthalensis*<sup>8</sup>, o grupo de trabalho liderado por Shogren desenvolveu em computador um modelo para explicar a dinâmica do encontro entre as duas espécies. Nele, compararam

*“o crescimento das duas populações em função de algumas características, como desenvolvimento tecnológico, destreza na caça, habilidade na construção de ferramentas, divisão do trabalho e intercâmbio comercial. Atribuíram o mesmo valor a todas as variáveis, menos às referentes ao comércio e à divisão do trabalho – quesitos nos quais os sapiens eram insuperáveis. Resultado: os humanos modernos saíram vencedores da competição pela sobrevivência. A explicação é que, entre eles, os exímios caçadores se dedicavam à caça, e os menos hábeis, à fabricação de artefatos. Com essa especialização, a produtividade do bando era muito maior, ou seja, todo mundo tinha mais carne para comer, o que reduzia a mortalidade. A troca de mercadorias e de informação entre*

---

<sup>8</sup> Como as que destacam “o desenvolvimento do pensamento simbólico, comprovado pelas pinturas rupestres feitas pelos sapiens”; a idéia de que o “raciocínio superior os teria levado à linguagem mais complexa e permitido maior cooperação entre os bandos”; a teoria de que “o domínio de ferramentas mais sofisticadas [poderia ter] representado vantagem na caça e disputa por territórios” (id.)

*grupos distantes impulsionou o desenvolvimento tecnológico e incrementou o arsenal de caça. Quanto maior era a população, maior também a necessidade de comida. Dessa forma, a existência de uma economia comercial entre os humanos modernos teria levado os neandertais à extinção.”*

Esta poderá ser considerada por muito tempo apenas mais uma teoria que tenta explicar a origem de nossa existência, sem que isso possa ser comprovado cientificamente. Ainda assim, podemos tomar seus resultados para reforçar nossa hipótese de centralidade dos fatores produtivos no processo civilizatório e do desenvolvimento ou transformações das formas de vida social. Veja-se, por exemplo, dados trazidos de sítios arqueológicos dos *homo sapiens* recém-descobertos. Neles encontraram-se objetos confeccionados com pedras e conchas típicas de outras regiões, indicando a possibilidade de troca, além de áreas demarcadas como se fossem oficinas para diferentes atividades – indícios de organização e divisão de trabalho.

Voltando à visada histórica num outro registro, vemos também influências epistemológicas e cognitivas, tanto na Engenharia de Produção, como na Administração da Produção. Nelas, com o passar do tempo, as técnicas, as teorias, as filosofias e os conceitos associados à gestão de operações empregados hoje nas organizações foram sendo sistematizados, configurando-se em objeto relevante de estudo.

Acompanhemos mais de perto a contribuição trazida por Monks (1987), ainda que de modo sintético. O autor divide a história da área de operações nos últimos 250 anos basicamente em quatro grandes fases: *expansão colonial*; *expansão industrial*; *expansão financeira* e *expansão da automação*. Em todas,

note-se no autor a presença do que chamamos a atenção na Tese, a importância da gestão industrial para o desenvolvimento da humanidade.

A primeira fase proposta, a da expansão colonial, teria perdurado por quase um século, a partir de meados do século XVI. Coincide com o período conhecido como a “Era do Artesanato”, na qual os grandes marcos seriam a presença da máquina a vapor, que deu origem ao emprego da força mecânica, e os estudos demonstrando as vantagens da divisão do trabalho propostas por Adam Smith, em *A riqueza das nações* (1776). Monk ressalta ainda outros fatores importantes: “*a Constituição dos Estados Unidos (1789) [que] estimulou o investimento de capital e o comércio; e a Guerra Civil, juntamente com a expansão do sistema ferroviário [que] contribuiu para o desenvolvimento industrial*”.

As necessidades da época e a pouca capacidade produtiva instalada impulsionaram rapidamente este crescimento, quase industrial, que, por não ter um sistema fabril a ser suplantado, perdurou praticamente por todo o século XVIII.

Moreira (1993) aponta não haver dúvida de que a Revolução Industrial foi o que “*transformou a face do mundo. A Revolução marca o início da produção industrial moderna, a utilização intensiva de máquinas, a criação de fábricas, os movimentos de trabalhadores contra condições desumanas de trabalho, as transformações urbanas e rurais, enfim o começo de uma nova etapa da civilização*”. O recorte de Moreira coincide com o da segunda fase proposta por Monks (1987), a da *expansão industrial*, o intervalo entre o final do século XVIII e praticamente todo o século XIX.

Essa fase foi extremamente rica em contribuições e revolucionou, modificou de modo radical o mundo. Moreira (1993) lembra que “*a Inglaterra, berço principal*

dessa Revolução, transformou-se na grande potência econômica do século XIX [e que, já naquela época] estava claro que o poderio econômico, e mesmo político, ligava-se à capacidade de produção de produtos manufaturados trocados por alimentos, minerais, e matérias-primas, em geral, em condições extremamente vantajosas”.

O mundo vivenciava um crescimento e um volume de produção sem precedentes. Junto, surge a necessidade de melhorar a performance das organizações voltadas ao processo de produção em massa<sup>9</sup>.

Provavelmente, o principal marco da transição para a indústria moderna é o início das atividades da linha de montagem da Ford, na primeira década do século XX, ainda que, já em fins do século XIX, começassem a se propagar as idéias da *administração científica*.

Trata-se de uma mudança que implica inclusive na transferência do eixo econômico mundial, uma nova forma de competição abre espaço para a terceira fase, proposta por Monks (1987), a da *expansão financeira*. Entram em cena conceitos e técnicas que, aprimorados ou atualizados, são utilizados por grande parte das organizações até os dias de hoje.

Em Moreira (1993), descobrimos que nesta fase se consolidara os Estados Unidos como a grande potência industrial mundial. Para o que nos interessa aqui, Moreira ressalta também a importância da Administração da Produção para o resultado das empresas, ao assumir na época, um “*caráter de Gerência Industrial*,

---

<sup>9</sup> A produção em massa é até hoje marca registrada dos Estados Unidos, reconhecido desde então como novo centro do poderio produtivo industrial.

*dentro de uma situação absolutamente sob controle”* na qual vários são os fatos e autores que merecem destaque, dentre os quais:

- *Frederick W. Taylor* – considerado o principal responsável pelo desenvolvimento e difusão das filosofias e técnicas que deram origem à Teoria da Administração Científica, cujo eixo central está no treinamento, estudo de tempo e movimentos, e implantação de novos padrões de produção, sempre voltados para o operário, para o piso da fábrica, que se constituiu na base da Administração moderna;
- *Henry Ford* – que projetou e implantou o processo de produção em massa, mediante a criação das linhas de montagem, fonte de inspiração de inúmeras empresas ainda hoje;
- *Harrington Emerson* somado aos *Gilbreth* – trabalho de difusão, implantação e utilização dos princípios da Administração Científica de Taylor, associando-os aos princípios de organização propostos por *Fayol*, para a melhoria da eficiência empresarial;
- *Henri Fayol* – um dos artífices da Teoria da Administração Científica, concentrou seus estudos muito mais na área organizacional. Para ele, as funções básicas da empresa seriam: *técnica, comercial, financeira, segurança, contábil e administrativa*; as funções básicas do administrador seriam: *planejar, organizar, dirigir e controlar*.
- *Henry Gantt* – desenvolveu sistemas de planejamento, programação e controle voltados para a produção, que levaram seu nome e são vastamente utilizados ainda hoje, caso do Gráfico de Gantt;

- *F.W.Harris* – inspirou a idéia da utilização dos custos para obtenção da definição dos lotes ideais de compras e/ou produção para a eficiência empresarial – Lotes Econômicos de Compras e/ou Fabricação (LEC/LEF);
- *Elton Mayo* – responsável pelos estudos de Hawthorne, os primeiros registros a destacar os fatores comportamentais na produção, e pelo surgimento da Teoria das Relações Humanas;
- *Walter Shewhart* – responsável pela introdução dos conceitos de estatística na gestão empresarial, dando origem ao Controle Estatístico da Qualidade;
- *L.H.C.Tippett* – Responsável pela introdução dos conceitos e técnicas de amostragem do trabalho;

Esses são alguns, dentre tantos outros, pesquisadores e estudiosos que marcam a terceira fase da evolução da gestão das operações proposta por Monks. Essa fase seria como que cortada, interrompida, pela Crise de 29 e pela chegada da II Guerra Mundial – momentos em que, mais uma vez, das grandes catástrofes surgiu um progresso virtuoso.

A partir do fim da guerra, há todo um esforço de adaptação dos modelos empregados pela área militar – de planejamento, programação, controle, logística, dentre outros – para utilização nas indústrias.

Nesta fase, contribuições de organizações empresariais, de pesquisas, ou mesmo de nações, passaram a mapear os esforços para solidificação da Ciência Administrativa, que adquire o perfil que hoje conhecemos. Destacam-se:

- O aperfeiçoamento das técnicas de Pesquisa Operacional;
- A utilização dos princípios de logística militar aplicado à gestão empresarial;

- As contribuições dos laboratórios Bell para o desenvolvimento do transistor;
- As contribuições da Westinghouse no campo da energia;
- A introdução do pensamento sistêmico na Administração, com a criação da Teoria Geral dos Sistemas por parte de Bertalanffy;
- As contribuições da IBM para o desenvolvimento do processamento eletrônico de dados via computadores.

Na segunda metade do século XX, a indústria de computadores os tornam mais econômicos e acessíveis. Surge para as empresas uma nova possibilidade de mudanças. Abre-se a fase conhecida como Era da Informação. Gerentes, por exemplo, contam com informações atualizadas sobre todos os fatores necessários a uma correta análise para tomada de decisão, possibilitando à gestão de operações mais uma ampliação de seus horizontes de atuação, para além dos limites físicos da fábrica, interligando-se com outras organizações transformando-se em uma verdadeira cadeia de valor para o cliente.

Com os desdobramentos da computação, dados sobre mercado, custos, níveis de produção, estoques, fornecedores, parceiros, concorrentes *etc.* passaram a ser conhecidos *online*. Abre-se a quarta fase da história da Administração da Produção proposta por Monks, a da *expansão da automação*.

Além de dados gerenciais o desenvolvimento da informática abre às empresas novas possibilidades voltadas para o processo de transformação. Tarefas produtivas repetitivas passam a ser executadas por robôs industriais, o que, em um primeiro momento, aumenta o volume de produção e, no momento seguinte, abre a possibilidade de flexibilizar a produção. A flexibilização



proporciona, por exemplo, maior rapidez no desenvolvimento de projetos, o atendimento mais acelerado e com custos menores de demandas por produções sob encomenda<sup>10</sup>.

Os avanços na área de informática fazem-se presentes hoje de forma destacada: na mudança de paradigmas, na alteração de formas e sistemas de trabalho, no desemprego estrutural, no deslocamento da força de trabalho para setores da economia considerados de “segunda classe” e que passam a representar um diferencial competitivo sem precedentes. As telecomunicações, por exemplo, possibilitam às empresas inter-relacionarem-se e tomar decisões transmitidas a todos os interessados em tempo real, não importando em que partes do mundo se encontrem.

Iniciemos um novo momento na nossa recuperação histórica da importância do trabalho com conceitos e práticas voltados para a *função produção*. Para além dos avanços tecnológicos, a administração trava uma batalha sem precedentes na busca pela melhoria da competitividade empresarial, por meio do desenvolvimento de técnicas e filosofias de gestão que lhes permitam continuar operando e crescendo dentro de um mercado absolutamente novo, extremamente competitivo, onde apenas os mais capazes sobrevivem. Esta nova visão de mundo ficou conhecida como *globalização*, que trouxe consigo novos sistemas de gestão desenvolvidos nos Estados Unidos e na Europa, e que apresentou ao mundo, a partir do início dos anos 60, um novo competidor de peso, o Japão, cujo processo mais participativo revolucionou os modelos de gestão tradicionais.

---

<sup>10</sup> Antes só possível em quantidades desenvolvidas por linhas de produção em massa.

Nesse novo cenário, pontuemos algumas das inúmeras contribuições que, na segunda metade do século XX, consolidam a discussão teórica:

- Consolidação das Normas Militares Standard – desenvolvida por um grupo de trabalho composto por americanos, britânicos e canadenses, passou a ser reconhecida e utilizada internacionalmente para o Controle Estatístico da Qualidade – sua última versão ficou conhecida como ABC-std 105;
- Criação da ISO (*International Organization for Standardization*) – com sede em Genebra, é constituída por organismos não-governamentais de mais de uma centena de países;
- Reconstrução do Japão – no início, com a presença dos professores Deming e Juran, com o intuito de implantar técnicas estatísticas e de gestão para o Controle de Qualidade. Posteriormente, consolidou-se com a implantação dos modernos sistemas de qualidade voltados para os processos de melhorias contínuas, *Keisen* em japonês, implantados por meio dos CCQ - Círculos de Controle de Qualidade, do CEP – Controle Estatístico do processo, e de inúmeras outras técnicas e filosofias, como o TQC - *Total Quality Control*; e o TQM - *Total Quality Management*, dentre outros;
- Implantação do modelo de produção da Toyota – a técnica do *kanban* e a consolidação da filosofia de gestão *just-in-time*, dando origem a produção enxuta;
- Fortalecimento do conceito de demandas dependentes para o planejamento, programação e controle da produção – técnicas do MRP –

*Material Requirements Planning*, MRP II – *Manufacturing Resources Planning* e, mais recentemente, os modelos integrados de gestão, o ERP – *Enterprise Resources Planning*;

- Teoria das Restrições – desenvolvida por Eliyah Goldratt, abre caminho para a gestão das empresas pelo “mundo dos ganhos”;
- Criação da série de Normas para qualidade conhecida como ISO série 9000 e sua evolução;
- Apresentação da Reengenharia como técnica de gestão que possibilita grandes e rápidos resultados – melhorias revolucionárias acompanham a sua introdução;
- Telecomunicações – a subsidiar o advento da nova fase da globalização, marcada pela abertura das últimas fronteiras entre países e a derrubada de barreiras aduaneiras, abrindo ainda mais o caminho para as parcerias, tercerizações, fusões *etc.*;
- Ampliação do conceito de logística externa para o de cadeia de valor;
- Criação da série de normas para gestão da qualidade ambiental, conhecida como ISO série 14000;
- Crescimento do interesse pelos modelos de gestão que asseguram sustentabilidade;
- Criação de um padrão internacional para utilização da mão-de-obra, por meio da Norma OHSAS 18000, voltada para a Segurança e Saúde Ocupacional.

## **2.2. O alinhamento da estratégia de produção na estratégia empresarial**

Nossa retrospectiva histórica visou destacar na trajetória da área de produção ao longo do tempo a existência de diferentes cenários em que, para cada situação, foi necessário que a *função produção* encontrasse uma forma diferente de agir. A busca de respostas ante novas necessidades fez consolidar as mais importantes teorias administrativas voltadas à gestão de operações tal como as usamos ainda hoje.

Para nós, conhecer tais necessidades, respostas e formas de inserção é a essência do estudo da área de estratégia de operações. Assim, a área de estratégia de operações teria como objeto os métodos descritivos, analíticos e prescritivos que possam ser usados para aportar à função e aos processos referentes à produção de produtos e/ou serviços uma contribuição ao desempenho e à competitividade da organização. A idéia é, pois, fundamentar a necessária inserção da função de operações no processo estratégico corporativo.

Os estudos voltados aos conceitos mais contemporâneos – como focalização operacional, pró-atividade, estratégias baseadas em competências, devem ser analisados e discutidos quanto às suas implicações gerenciais e teóricas. Desse modo, tais conceitos possibilitam uma visão geral dos principais

autores da área, fornecendo assim os conteúdos que representam o seu atual estado da arte.

Na esteira desse recorte, o objetivo do presente tópico é discutir como os modelos de gestão industrial interagem e contribuem para a competitividade empresarial. As estratégias de operações, quando interligadas com as estratégias das demais áreas da organização, são importantes ferramentas de competitividade. Por isso, esse tópico também traça um cenário que permita visualizar quais são as tendências que se desenham para este início do século XXI.

De saída, saliente-se que a medida de eficiência de todas as decisões tomadas na organização e, conseqüentemente, na área de operações deve considerar sempre as necessidades e expectativas dos clientes. Portanto, os estudos aqui propostos consideram que a área de operações contribui para com a competitividade empresarial, tendo-se como fundamento desse juízo dois fatores: a eficiência interna dos modelos de transformação e de gestão utilizados e a forma como a empresa ouve os seus consumidores e satisfaz os seus desejos.

Se o anseio dos clientes pode ser uma variável sobre a qual a organização não tem pleno domínio, por outro lado, a amplitude da atitude pró-ativa que pratica é que a habilitará a entender as suas expectativas. Assim, pode-se afirmar que ambos os fatores – eficiência interna (atender) e eficiência externa (ouvir) – são obtidos internamente e acabam por se transformar em dois verdadeiros “pilares” que darão a necessária sustentação às estratégias corporativas.

Mesmo porque, a verdadeira vantagem competitiva consiste em entender, atender e exceder os desejos e anseios dos consumidores, valendo-se de

processos de agregação de valor que, em última instância, são representados pelo pacote de produtos e/ou serviços que a empresa oferece ao mercado, ou seja, mediante a ampliação do valor percebido pelo cliente.

Vimos, na breve retrospectiva histórica da *função produção* traçada acima, a idéia de que, à medida que se expande a sua importância, mais valor agrega à competitividade empresarial. Portanto, caso admita-se que esse valor percebido pelo cliente seja obtido internamente, ele será maior ou menor em função da maneira como a organização posiciona sua estratégia operacional.

A identificação de “dois pilares” sobre os quais se apoiaria a estratégia corporativa – a eficiência interna e a capacidade de entender e atender seus clientes – permite afirmar que os alicerces da estratégia corporativa encontram-se na área de operações. Por um lado, há a *produtividade* – que reflete a eficiência interna da empresa, a sua competência interna voltada para proporcionar as respostas que o mercado deseja; por outro, destaca-se a *qualidade* – que reflete a sua eficiência externa, a forma como a organização ouve o mercado, atende suas necessidades e as traduz para a área operacional.

O uso, aqui, das terminologias “produtividade” e “qualidade” não pretende, em hipótese alguma, desconsiderar que esses termos expressam conceitos já suficientemente consagrados no mundo acadêmico e profissional; o que se pretende é apontar a importância, a força que tais conceitos ampliados representam para a competitividade empresarial.

Para Davis, Aquilano e Chase (2001), por exemplo, a “*competitividade de uma empresa ou de uma unidade estratégica de negócios refere-se à sua posição relativa no mercado consumidor, em termos de como ela compete com outras*

*empresas em seu mercado*”. Assim, uma organização que possua um sistema de qualidade eficiente perceberá mais facilmente a forma como as estratégias de produção contribuiriam para estabelecer a *“habilidade de uma empresa em obter vantagem competitiva, naquele mercado específico”*, e dar-lhe condições para tomar as decisões referentes à sua implementação.

Portanto, perceber as providências a serem tomadas, a fim de entender e atender aquilo que o mercado deseja, é o que se considera aqui como a *função da qualidade* na estratégia competitiva da empresa – a visão ou a eficiência externa da organização.

Por sua vez, a forma como a empresa implementará internamente as ações necessárias, no sentido de atender tais necessidades e a eficiência dessas ações, aqui será identificada como a *função da produtividade* na estratégia empresarial – a demonstração da eficiência interna da organização.

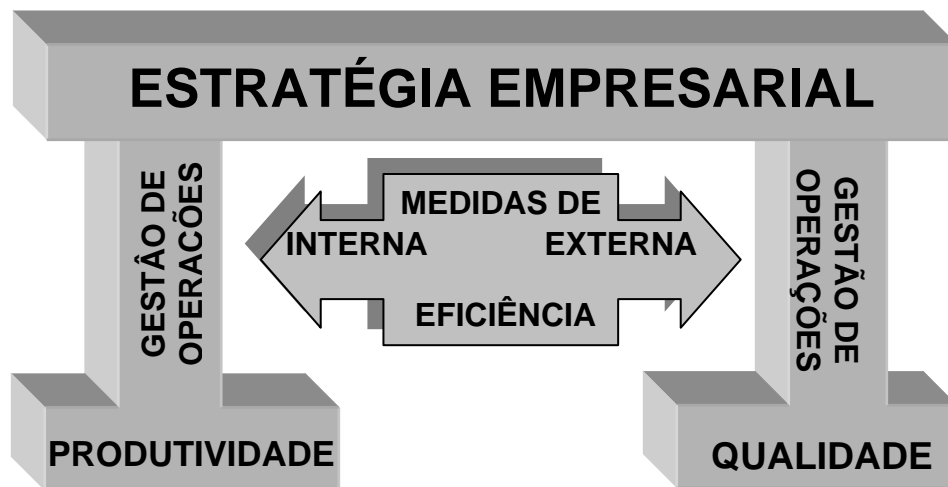


Figura 1. A gestão de operaes sustentando a estratégia empresarial. Elaborado pelo autor

A afirmao acerca da inter-relao entre as estratégias empresarial e operacional, proposta por Davis, Aquilano e Chase (2001),  compartilhado por

inúmeros outros autores. É o caso de Slack, *et al.* (2002). Ali se define a idéia de uma “*hierarquia das estratégias*” para explicar como a estratégia operacional se encaixa na estratégia do que convencionaram chamar de unidades de negócios e, de como esta se encaixa na estratégia corporativa, forma-se uma verdadeira cadeia sistêmica, interligando assim as diversas operações de uma organização, fazendo com que cada uma delas se posicionem como sub-sistemas do sistema de operações, que por sua vez, com suas estratégias específicas, contribuirão para com a estratégia corporativa.

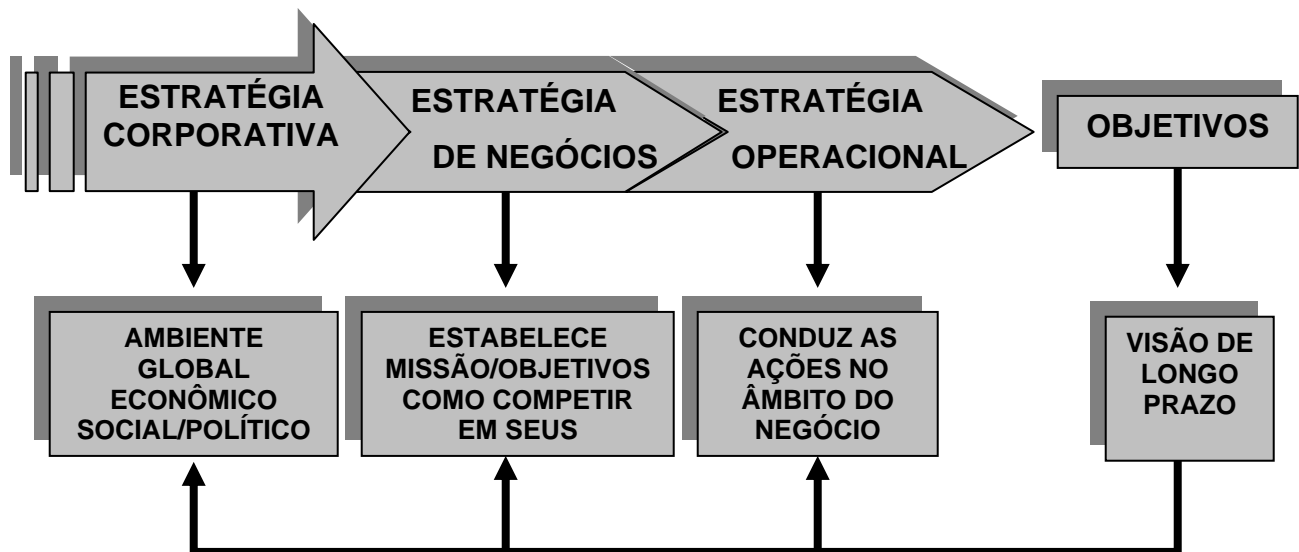


Figura 1.2. A interligação das estratégias: corporativa, de negócios e operacional. Adaptada de Slack, *et al.* (2002)

Sob o registro da idéia do enfoque sistêmico os autores afirmam que cada área, departamento, ou unidade, pode ter que desenvolver seus próprios planos que no “*contexto da micro-operação, podem ser denominadas de estratégicos pelo fato de que orientarão sua tomada de decisões no âmbito da macro-operação total*”. Para eles “*a estratégia de operações é o padrão global de decisões e*



*ações, que definem o papel, os objetivos e as atividades da produção de forma que estes apoiem e contribuam para com a estratégia de negócios da organização”.*

Agindo de maneira hierárquica, cada estratégia contribuirá para com os objetivos estratégicos do nível imediatamente superior, formando uma verdadeira pirâmide. Assim, admitindo-se que o sucesso da estratégia está centrado no cliente, pode-se afirmar que a primeira decisão a ser tomada para a elaboração de uma estratégia é a determinar a prioridade de seus objetivos de desempenho.

Davis *et al.* (1999), por exemplo, afirmam que a *“chave para o desenvolvimento de uma estratégia de produção efetiva está em compreender como criar ou agregar valor para os clientes”*, com base na definição do valor a ser agregado, mediante as prioridades competitivas que serão selecionadas para apoiar uma determinada estratégia.

Quando Skinner (1969) definiu que *“uma estratégia de manufatura é um conjunto de planos e políticas através dos quais a companhia objetiva obter vantagens sobre seus competidores e inclui planos para a produção e venda de produtos para um particular conjunto de consumidores”*, o autor estaria afirmando que as operações podem transformar-se em uma poderosa arma competitiva, caso compreendam seu real objetivo, seu real valor na estratégia global da companhia.

Atribui-se a ele a identificação de quatro prioridades competitivas básicas – *custos, qualidade, entrega e flexibilidade* – com base nas quais se desenvolveram inúmeras outras pesquisas, demonstrando que estas prioridades transformam-se

diretamente em características usadas para descrever vários processos pelos quais uma empresa pode agregar valor aos seus produtos e/ou serviços.

Entretanto, lembremos, com Saloner, Shepard e Podolny (2003), que “*a vantagem competitiva não é necessariamente duradoura: as vantagens competitivas de uma empresa podem se corroer com o tempo. Faz parte da própria natureza da competição que rivais tentem duplicar ou eliminar a vantagem competitiva da empresa*”. Caso a área de operações não entenda ou não atenda as necessidades de seus clientes, surge espaço para chegada de novos concorrentes que o farão.

Assim, pode-se afirmar que a competitividade se fundamenta no binômio *qualidade & produtividade*, pelo qual a empresa poderá fortalecer a sua posição no mercado, isso é, a sua capacidade de criar valor para o cliente, identificando e atendendo suas necessidades.

Quando se afirma que o binômio *produtividade & qualidade* é capaz de dar sustentação à competitividade empresarial, considera-se aqui ambos os conceitos de maneira ampliada. Já Garvin (1987) afirmava que a qualidade possui múltiplas dimensões, tornando-se importante para a empresa identificar quais as dimensões que representam valor para o cliente, o que pode se transformar em importante fator de diferenciação.

Para Garvin, podem se estabelecidas pelo menos oito diferentes dimensões da qualidade: *desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, assistência técnica, estética e reputação*.

Cada uma dessas dimensões tem características diferentes e requer respostas diferentes das operações. Uma empresa pode ter alto desempenho em

uma dimensão e baixo em outra e, ainda assim, ser bastante competitiva. Todavia, há muitos casos em que essas dimensões são inter-relacionadas, ou seja, atuar em uma delas poderá trazer reflexos positivos ou negativos em outra. Isso porque, para o autor, o significado de qualidade é transcendental, baseado: no produto, no usuário, na fabricação e no valor.

Portanto, o ponto chave para a competitividade é definir, sob a ótica do cliente, quais as dimensões a serem priorizadas, que poderá ser única para cada um deles, um objetivo único a ser estabelecido. Por sua vez, para muitos outros, será necessária uma combinação de várias dimensões para satisfazê-los, logo, aquilo que serve a um determinado cliente ou um grupo específico de clientes, poderá não servir a outros. Isto consolida ainda mais a idéia de que a qualidade é a forma como a empresa entende e atende os seus clientes.

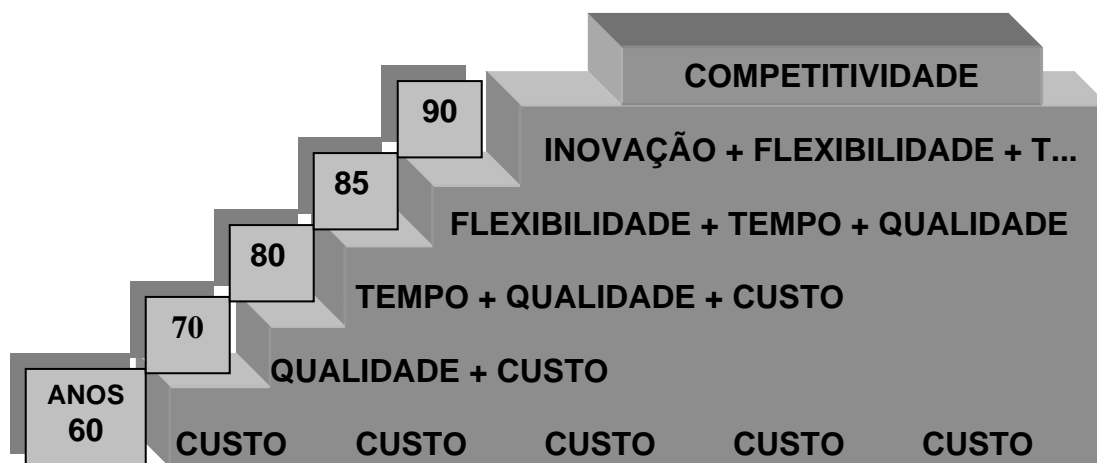
Mesmo porque, conforme Hayes e Wheelwright (1984), se *“uma estratégia de manufatura consiste num padrão de decisão nas principais áreas de operações de manufatura”*, há a necessidade de se estabelecer a forma como a empresa irá competir, a partir das necessidades dos consumidores.

A partir dos estudos de Skinner (1969) pode-se afirmar que se encontram hoje suficientemente solidificadas pelo menos cinco grandes prioridades competitivas: *custo, qualidade, tempo, flexibilidade e inovação*. Elas definirão a forma como a empresa deve posicionar a gestão de suas operações, estabelecendo as suas estratégias visando obter vantagem competitiva tanto pela liderança em custo, como para enfoque, como para diferenciação – fatores que devem ser considerados no momento da montagem da estratégia competitiva.

Essas mesmas prioridades de desempenho já se encontravam caracterizadas nos estudos de Bolwijn e Kumpe (1990) e foram utilizadas também por Muscat e Fleury (1993), para os quais *“na prática das empresas mais capacitadas do mundo existe uma evolução temporal no emprego das estratégias, que é a seguinte: (1) Custos; (2) Qualidade; (3) Tempo; (4) Flexibilidade e (5) Inovação”*. Eles afirmam ainda que a *“utilização das estratégias se dá cumulativamente. Assim, se a empresa adota a estratégia de qualidade, ela estará adotando, ao mesmo tempo, a estratégia de custo”*, logo, se a empresa compete por inovação, deverá necessariamente ter competência em flexibilidade, tempo, qualidade e custos.

Ainda quanto às estratégias competitivas, deve-se ressaltar que, seja quando Porter (1984) afirma que *“toda estratégia deve ser sustentável a longo prazo”*, seja quando Muscat e Fleury afirmam que *“existe um evolução temporal no emprego das estratégias”* e que a *“utilização das estratégias se dá cumulativamente”*, ambos remetem as empresas a um conceito indiscutível: para se adquirir competência nas diversas estratégias e, conseqüentemente, participar dessa evolução, há uma forte demanda por tempo e investimentos, caracterizando-se, portanto, como decisões de longo prazo, exigindo-se para a acumulação dessas competências *“um estilo pró-ativo de gerenciar os negócios da empresa. Exige, além disso, que haja aprendizado. Caso a mudança estratégica não ocorra cumulativamente, a empresa terá pontos fracos que a deixarão vulnerável com relação aos competidores”*, até porque a acumulação de competências, bem como o aprendizado em si, só podem ser obtidos com o passar do tempo.

A figura 2, montada com base em Skinner (1974), Bolwijn e Kumpe (1990), Muscat e Fleury (1993) e Moraes Rego (2005), identifica as *demandas de mercado e os fatores críticos de sucesso* da competitividade empresarial, escorada na estratégia de operações, associando as prioridades de desempenho, hoje reconhecidas pelo mercado, a uma escada e a uma estrutura de tempo para demonstrar a inter-relação das prioridades e a necessidade de solidificá-las antes se de avançar rumo à estratégia seguinte:



**Figura 2. Demandas de Mercado e os Fatores Críticos de Sucesso. Adaptado pelo autor de Moraes Rego, 2005 e do modelo de maturidade organizacional do CEHP, da EAESP/FGV.**

Entretanto, embora esta seja uma verdade inquestionável, a curto prazo as organizações têm necessidades que as remetem muitas vezes à atuação em “patamares” para os quais ainda não estão qualificadas, mas dos quais terão que participar para sobreviver. Balancear este aparente conflito entre o longo prazo e o curto prazo é tarefa das mais difíceis que se apresenta para o Gestor de Operações, mas que deve ser encarada com a necessária seriedade pelas empresas para que possam até tirar proveito dessa experiência.

O termo “*aparente*” foi propositalmente aqui utilizado, pois as decisões de curto prazo que se conflitam com os interesses de longo, se necessárias, devem ser tomadas, porém sem o abandono da estratégia global da empresa e de sua evolução temporal.

Nesse sentido, Slack *et alli* (2002) definem que o “*conteúdo da estratégia de operações é o conjunto de políticas, planos e comportamentos que a produção escolhe seguir*”. Para tanto, a primeira questão que se exige da empresa é a escolha de quais serão as suas “*prioridades de desempenho, isto é, quais objetivos de desempenho são especialmente importantes para ela. Deve concentrar-se em ser especialmente boa em qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade, custo, ou talvez alguma combinação de duas ou mais dessas características*”.

Vale ressaltar que, se a chave da competitividade está na capacidade que a empresa tem de identificar e satisfazer os desejos dos consumidores, criando valor para os clientes, e sendo este o objetivo central da área de operações, então ela deveria ser o centro da estratégia empresarial, entretanto, percebe-se, claramente, que os vícios de gestão advêm de longa data e têm relegando a área de operações a um plano secundário, excluindo-a do centro das decisões, não lhe dando a devida importância. Como resultado, é bastante comum encontrarmos dentre as empresas que agem dessa forma um desempenho muito inferior ao esperado, ou mesmo do possível, como um reflexo direto da falta de importância que elas dedicam à área.

É importante deixar claro que não se pode creditar a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso da organização exclusivamente a qualquer de suas áreas,

nem mesmo às operações. Não é isto que se está defendendo, e sim, conforme afirma Slack *et al.* (2002), que “*todas as partes da empresa têm seus próprios papéis a desempenhar para se chegar ao sucesso*”. Essa idéia está diretamente associada à essência da Teoria Geral dos Sistemas, que defende que uma organização deve ser considerada como um todo, como um conjunto de partes integradas e interligadas, com objetivo comum, que formam uma individualidade.

Assim sendo, caso se deseje que as organizações tenham características extraordinárias, deverão ser criadas condições para que a *função produção* ache o seu rumo, pois, como afirma Skinner (1984), “*se todas as funções da organização são igualmente importantes a função produção precisa fazer algo para justificar sua existência na empresa*”, caso contrário, permanecerá subjugada às demais áreas, sendo considerada, com raras e brilhantes exceções, como mais um fardo a ser suportado.

Assumir o conceito defendido por Skinner parece ser o caminho natural das empresas de sucesso, mesmo porque, se as operações desejarem atingir um “*status*” mais elevado se igualando, em termos de importância, às demais áreas da organização, dando o suporte necessário para que se obtenha uma maior competitividade, deverá demonstrar que tem competência para alavancar a estratégia corporativa, que ela pode fazer muito mais do que simplesmente transformar matéria-prima em produtos acabados. Para que isto aconteça, deverá buscar uma ampliação de seu escopo de atuação, saindo dos limites que historicamente lhe foram impostos.

Esse conceito, de ampliação da atuação do papel das operações, se sustenta, dentre outros, nos estudos realizados por *Hayes e Wheelwright* (1984).

Segundo eles, a contribuição estratégica pode ser julgada “*pelas suas aspirações. Em outras palavras, procura saber como a função produção gostaria de ser vista e como as demais funções da empresa realmente a vêem.*”. Assim, à medida que as operações avançam nessa escalada em busca de reconhecimento, ela estará, na verdade, direcionando-se para o centro da estratégia competitiva da companhia, que passará a oferecê-la ao mercado, assumindo que sua competência central está na capacidade de suas operações.

Nesse sentido, Slack *et al.* (2002) lembram que “*três outros papéis parecem ser particularmente importantes para a função produção: (1) Como apoio para a estratégia empresarial; (2) Como implementadora da estratégia empresarial; (3) Como impulsionadora da estratégia empresarial*”. O gráfico a seguir resume o que ficou conhecido *como modelo de quatro estágios de Hayes e Wheelwright* – por ter sido inicialmente (1984) desenvolvido por eles, embora conte com contribuições de Chase (1991) – e que define a contribuição que as operações podem dar à estratégia empresarial.

Nele os autores demonstram que a contribuição estratégica das operações pode ser julgada por suas aspirações, assim, a *função produção* aparece como portadora de neutralidade interna, neutralidade externa, apoio interno e apoio externo, dentro de um contínuo de crescimento das aspirações da função para com a estratégia competitiva da empresa.

No estágio de *neutralidade interna*, a *função produção* apresenta-se em seu nível mais fraco de contribuição. Para os autores, nesta etapa ela é vista como um mal necessário e caso as demais áreas tenham “*algo a comentar sobre a produção, consideram que ela prejudica sua contribuição para a eficácia*



*competitiva da organização*”, mesmo porque ela assume posição de apenas reagir aos ambientes interno e externo da organização. Deixar de cometer erros e passar despercebida é, sem dúvidas, a sua principal preocupação nesta etapa.

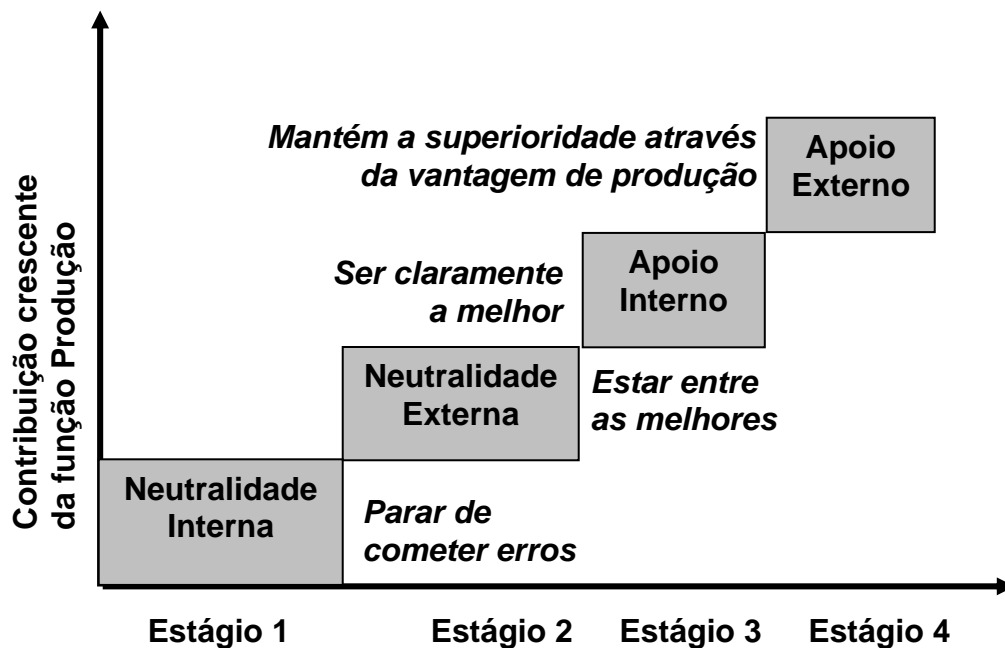


Figura 3. Modelo de Quatro Estágios. Adaptado de Hayes e Wheelwright (1984), por Slack et al (2002)

Para os autores, quando a *função produção* posiciona-se no 2º estágio ela estará “*comparando-se com empresas ou organizações similares*”. Isto não irá classificá-la como um fator preponderante para o desempenho da estratégia empresarial, mas, com certeza, já possibilitará que passe a ser reconhecida pelo restante da organização. Neste estágio, em Slack et al (2002), “*ela pode não ser muito criativa na forma de administrar suas operações, mas estará tentando ser ‘apropriada’, adotando a ‘melhor prática’ de suas concorrentes. Seguindo as*

*melhores idéias e normas de desempenho das demais empresas do setor estará tentando ser 'externamente neutra'.*”

Nos estágios seguintes há como que um rompimento de barreiras, uma quebra de paradigma importante. No 3º estágio, a *função produção* atingirá “a primeira divisão em seu mercado. Pode não ser melhor do que as empresas concorrentes em todos os aspectos de desempenho, mas está junto às melhores”. A posição da produção, nesta fase, é aspirar ser a melhor do mercado. Busca-se tal objetivo mediante “*uma visão clara da concorrência e dos objetivos estratégicos da empresa e, assim, organiza e desenvolve os recursos de produção para superar as deficiências que impedem a empresa de concorrer eficazmente*”.

Parecia, até pouco tempo atrás, que, atingindo o terceiro estágio, a produção teria alcançado o auge de suas possibilidades, que já estaria não só desenvolvendo os recursos apropriados, mas também assumindo o papel de implementadora de sua estratégia. Entretanto, o crescimento da importância da *função produção* nos últimos anos colocou-a em uma condição especial, que Hayes e Wheelwright identificaram como um “4º estágio – o do apoio externo”, onde ela se põe em condições de ser a responsável pela base do sucesso competitivo da organização tanto agora como no futuro, mesmo porque nesse ponto a “*produção olha para o longo prazo. Ela prevê as prováveis mudanças nos mercado e na oferta de suprimentos e desenvolve estratégias que proporcionam à empresa o desempenho que será exigido no mercado futuro. Com efeito, a função produção está tornando-se central para a preparação das estratégias*”.

Importa ressaltar mais uma vez que, na tentativa de demonstrar o grau de crescimento da *função produção*, não se está apregoando que ela seja mais

importante que qualquer outra das funções da organização. A idéia defendida nesses argumentos é a do enfoque sistêmico, da busca da sinergia das diversas áreas e a de que, caso se queira obter das organizações o melhor desempenho possível, para que elas sejam reconhecidas como detentoras de características extraordinárias, a *função produção* deverá perseguir o objetivo de atingir o 4º estágio da classificação de Hayes e Wheelwright, pois passará a ser criativa e pró-ativa. Ela, provavelmente, *“organizará seus recursos de maneira inovadora e será capaz de se adaptar conforme as mudanças dos mercados. Essencialmente, está tentando manter-se ‘um passo à frente’ dos concorrentes na maneira de criar produtos e serviços e organizar suas operações”*, o que denota que ela não está mais interessada em apenas desenvolver os recursos apropriados ao processo de transformação e a auxiliar na implementação da estratégia competitiva da organização, ela se colocará, claramente, como impulsionadora da estratégia a longo prazo.

Ao ter sua área de operações migrando do estágio 1 para o 4, ao vê-la se movimentar em busca da eficiência e da competência, ao consolidar suas posições, paulatinamente amadurecendo seu desempenho competitivo, ela demonstra que pode, e deve, ser considerada quando for traçada a estratégia competitiva da organização, demonstrando que, a longo prazo, a estratégia competitiva pode ser alicerçada na produção, já que ela realmente pode contribuir, de forma decisiva, para o sucesso empresarial.

Em termos estratégicos, esta proposta se sustenta de maneira ainda mais clara quando são analisados os conceitos propostos por Porter (1984). Ao tratar da elaboração da estratégia empresarial, ele afirma que existem *“algumas*

*estratégias genéricas para as organizações em ambientes competitivos, ressaltando que toda estratégia deve ser sustentável a longo prazo para que não seja erodida pela concorrência e pela evolução da indústria*". Em outras palavras, ao galgar o patamar de "apoio externo", a função produção demonstrará que pode oferecer à organização a visão de longo prazo que ela necessita.

Segundo Porter (1984), de maneira genérica, as estratégias corporativas podem ser resumidas em três: "*a liderança em custos, a diferenciação e o enfoque*", a última permitindo às empresas o atendimento de nichos de mercado específicos, adaptando-se, através da *função produção*, para atendê-los tanto pela diferenciação quanto pelos custos. Desta forma, pode-se concluir que só uma atitude pró-ativa e de longo prazo possibilitará que a área de operações dê o suporte necessário para a estratégia corporativa.

Assim sendo, sob o ponto de vista estratégico, a *função produção* deverá funcionar, no mínimo, como apoio à estratégia empresarial, fornecendo as condições necessárias para que a organização possa atingir seus objetivos estratégicos, desenvolvendo políticas apropriadas aos recursos que administra, tornando assim a empresa mais competitiva e aspirando aproximar-se do estágio 4, o do *apoio externo*, quando se configurará como a impulsionadora da estratégia.

Ao posicionar-se desta forma evolutiva, do estágio 1 para 4, a *função produção* estará indo ao encontro da desejável vantagem competitiva, pois é incontestável que as três estratégias genéricas propostas de Porter (1984), liderança em custos, diferenciação e enfoque, capazes de produzir vantagens competitivas, são conseguidas sobretudo na área de operações.

A *liderança em custos*, por exemplo, configura-se como a estratégia adotada pela empresa para tornar-se a produtora de mais baixo custo dentro dos segmentos de mercado em que atua. É quando se demonstra capaz de produzir bens, ou serviços, pelo menos na mesma quantidade, qualidade e prazos que seus concorrentes, a um custo menor, o que a habilita a ganhar pedidos pelo preço praticado, logo, a produtividade, a eficiência interna, passa a ser seu foco de atuação.

Para atender a esta estratégia, a *função produção* deverá descobrir e explorar todas as formas de se obter vantagem em custo. Isso pode ser conseguido, dentre outras formas, com: economias de escala; acesso a novas e melhores tecnologias de produção; acesso preferencial a matérias-primas ou peças semi-acabadas; pelo processo de aprendizagem advindo da repetição de tarefas, com o conseqüente aperfeiçoamento incremental; pela forma de localizar suas unidades produtivas e seus pontos de distribuição em um mundo globalizado, voltando-se para: as fontes de materiais, o mercado consumidor, ou mesmo o mercado fornecedor de mão-de-obra, conforme especificidades de seus produtos e/ou serviços; mantendo os menores estoques possíveis, diminuindo os tempos de *set-up*, o *lead-time*, promovendo o nivelamento das operações, evitando-se com isso “picos e vales” de produção em função das oscilações de mercado.

As técnicas e filosofias de gestão disponíveis para tal fim já foram amplamente exploradas pelos estudiosos da área, que demonstram a viabilidade de se operar nesta esfera de competição, normalmente identificada como

competição por escala, sem que isso signifique à área de operações que ela deverá ser relegada ou subjugada a um patamar inferior.

Já a busca da vantagem competitiva através da *diferenciação* fará com que a empresa se estruture alicerçada em qualidade – compreendida aqui em sua forma mais ampla. Aqui, cabe à *função produção* demonstrar toda sua capacidade em ouvir, entender e atender as necessidades específicas dos clientes por formas diferentes de serem atendidos. Para isto se faz necessário descobrir qual ou quais os atributos que os consumidores potenciais da empresa mais valorizam, no intuito de incorporá-los em seus produtos e/ou serviços, transformando-os, dessa forma, nos únicos existentes no mercado capazes de satisfazer aquelas necessidades específicas.

Normalmente estes atributos especiais que a empresa incorpora a seus produtos e/ou serviços são recompensados por aquilo que o mercado designou chamar de “preço-prêmio” – a quantidade adicional de dinheiro que o consumidor se propõe a pagar para ver atendidas as suas necessidades específicas: na forma, qualidade, quantidade, prazo, flexibilidade, inovação e confiabilidade que seus negócios necessitam. Em última análise, novamente se apresenta aqui a essência do conceito de valor – valorizo, logo, me disponho a pagar por isto!

Portanto, para atender os clientes por diferenciação, a *função produção* deverá dedicar-se em demonstrar que consegue fornecer-lhes algo a mais que seus concorrentes, quer seja por meio do *design* do produto; da imagem de confiança que passam tanto o produto como a empresa; pela utilização ou fornecimento de tecnologia de ponta; pela “*customização*” ao atendimento das necessidades específicas de cada cliente, ou de cada situação; pelo foco em

serviços associados, tais como o treinamento ao cliente para utilização do produto, pelo pronto atendimento nas ocorrências de falhas; na qualidade intrínseca e extrínseca do produto visando a expansão de sua vida útil e mesmo mediante as atitudes éticas que praticar, demonstrando sua preocupação com as questões sociais e ambientais.

Tanto a estratégia de *liderança em custos* como a por *diferenciação* estão associadas a alvos mais amplos perseguidos pelas empresas. A *estratégia de enfoque*, por sua vez, prevê a centralização dos esforços, novamente tanto em *custos* como em *diferenciação*, que será definida em função do segmento de mercado em que a empresa concorre. Ou seja, ao adotar a Estratégica do Enfoque a empresa deverá focar-se em nichos de mercado específicos e adaptar todas as suas ações no sentido de atendê-los. Por isso é que se discutiu anteriormente as formas de competição a que pode estar sujeita a área de operações.

A *estratégia do enfoque centralizada em custos* permitirá, por exemplo, que a empresa tire vantagem competitiva sobre seus concorrentes em função de eles, eventualmente, estarem tendo um desempenho superior às expectativas dos consumidores – o que, provavelmente, deverá estar lhes forçando a custos maiores que devem estar sendo repassados aos consumidores, ou arcados pela própria companhia, com o conseqüente comprometimento das margens de lucratividade. Portanto, neste caso, o foco atuaria como um elemento novo, que permitiria à indústria redirecionar sua estratégia para *custos menores*.

Por sua vez, ao assumir a *estratégia do enfoque centralizada em diferenciação*, a empresa irá concentrar esforços naquilo que o consumidor

entenda ser, efetivamente, a sua diferença em relação às suas concorrentes, não desperdiçando recursos preciosos em algo que ele não valorize.

Nos dois casos as operações desempenham papel-chave: tanto na redução dos custos, como no trabalho de identificar, entender, atender e levar a cabo a diferenciação. Mesmo porque o objetivo a ser perseguido pela estratégia de operações deve ser o de obter produtos e/ou serviços por meio da eficiente interação de recursos econômicos, humanos e tecnológicos, valendo-se da tecnologia de transformação, das técnicas de gestão e dos recursos humanos. Somente uma perfeita interação entre eles trará a desejada competitividade interna das organizações, que certamente se refletirá no seu reconhecimento externo como empresa extraordinária.

A figura 4, adaptada de Porter (1984), resume as três estratégias genéricas e a maneira como a empresa deve posicionar-se em função da política a ser adotada:

	VANTAGEM EM	
	CUSTOS	SINGULARIDADE
ALVOS AMPLOS	LIDERANÇA EM CUSTOS	DIFERENCIAÇÃO
ALVOS ESTREITOS	ENFOQUE EM CUSTOS	ENFOQUE EM DIFERENCIAÇÃO

Figura 4. Estratégias genéricas de Porter. Porter (1984).

A competitividade sustentada em “*alvos mais estreitos*” é o que Stumpf (1994) nomeia como “*focalizando na essência*” e sugere ser de extrema



importância que a empresa saiba *“onde está agora, saiba para onde quer ir e verifique continuamente se está fazendo progressos nessa direção”*. O autor sugere algumas perguntas que poderão ajudar a empresa em seu posicionamento, são elas:

- “(1) Quais são as aptidões diferenciadas, únicas, do seu empreendimento? O que sua empresa faz bem agora?”*
- (2) Quais as principais ações que ela realizou para sobreviver? Liste cada uma separadamente.*
- (3) Quais são as ações ou eventos-chave que estabeleceram as bases para o seu negócio?”*
- (4) O que sua empresa oferece aos clientes que seja claramente distinto da oferta de outras empresas? Qual é a sua vantagem competitiva?”*
- (5) Quais das aptidões únicas da sua empresa permanecerão como tais nos próximos anos? Quais não permanecerão?”*
- (6) As bases existentes (sistemas, infra-estrutura, equipamentos, pessoal) são capazes de sustentar crescimento rápido?”*
- (7) Essas bases poderão dar suporte efetivo para aumentos na produção, nos estoques, no fluxo de caixa, na liderança e na qualificação do pessoal?”*
- (8) O que precisa ser feito para criar essa capacidade?”*

O questionamento proposto por Stumpf (1994) explicita a importância do setor produtivo como papel chave da estratégia corporativa, principalmente quando destaca a competência, as *“aptidões diferenciadas, únicas”*, que refletem incontestavelmente o esforço despendido pelo setor produtivo na implementação de qualquer das estratégias.

Ritzman e Krajewski (2004) também se filiam a tal posição quando afirmam que *“os processos constituem a atividade fundamental que as organizações empregam para realizar as funções e atingir suas metas. Valor é agregado para o cliente ao se transformarem insumos em resultados para os clientes”*. Assim, a produção pode se tornar competitiva desde que as decisões estratégicas, de projeto e operacionais (ou táticas) sejam consistentes e interligadas, sobressaindo-se mais uma vez o conceito sistêmico associado às áreas da empresa e, particularmente, à área de operações.

Ao assumir o estágio de “apoio interno”, antes mesmo de ser considerada a impulsionadora central da estratégia, se o executivo de operações não conhecer amplamente a estratégia corporativa adotada, como resultado disso os autores afirmam que as suas políticas sobre *“níveis de estoques, programação, e capacidades refletem suposições erradas a respeito da estratégia corporativa e podem operar em oposição às metas estratégicas da empresa”* e verão assim que, ao invés de caminhar em direção ao estágio de “apoio externo”, a área de operações verá seus esforços distanciarem-na desse objetivo e voltará a ser considerada como um “fardo a ser suportado” pelas demais áreas da organização, pois, ao invés de contribuir para a estratégia corporativa, se distanciará dela.

Na verdade, o percurso aqui traçado é o de uma evolução que a *função produção*, impulsionada por fatores internos e externos, deve percorrer para atingir o mais alto estágio de contribuição para com os objetivos empresariais.

Alvarenga e Novaes (1997) defendem que esse avanço percorre o mesmo caminho do *“conhecimento humano [que] tem se desenvolvido e progredido, seguindo o processo interativo (em japonês, kaizen), de tentativa e erro”* e que é improvável que se chegue à meta através de um caminho ideal, que *“quase certamente o processo seguirá linhas sinuosas, convergentes, que vão se aproximando do ideal, sem nunca atingi-lo de forma absoluta”*. Segundo os autores, vamos simplesmente escolhendo entre as diversas alternativas de ação aquela que nos permite um maior avanço com menor uso de recursos, interagindo com os recursos estruturais e infraestruturais que são colocados à disposição, em direção ao objetivo traçado.

A figura 5, adaptada de Krajewski e Ritzman (1993), por Sabbag (1997), demonstra as inter-relações entre as estratégias empresariais e algumas decisões importantes para o desempenho do setor produtivo, relacionando-as a elementos estruturais e infra-estruturais.

As inter-relações de que trata a figura são desdobradas em trabalho posterior de Ritzman e Krajewski (2004). Elas traduziriam os “*planos de serviços e produtos e prioridades competitivas para cada segmento de mercado em decisões que afetam os processos que apóiam aqueles segmentos*”.

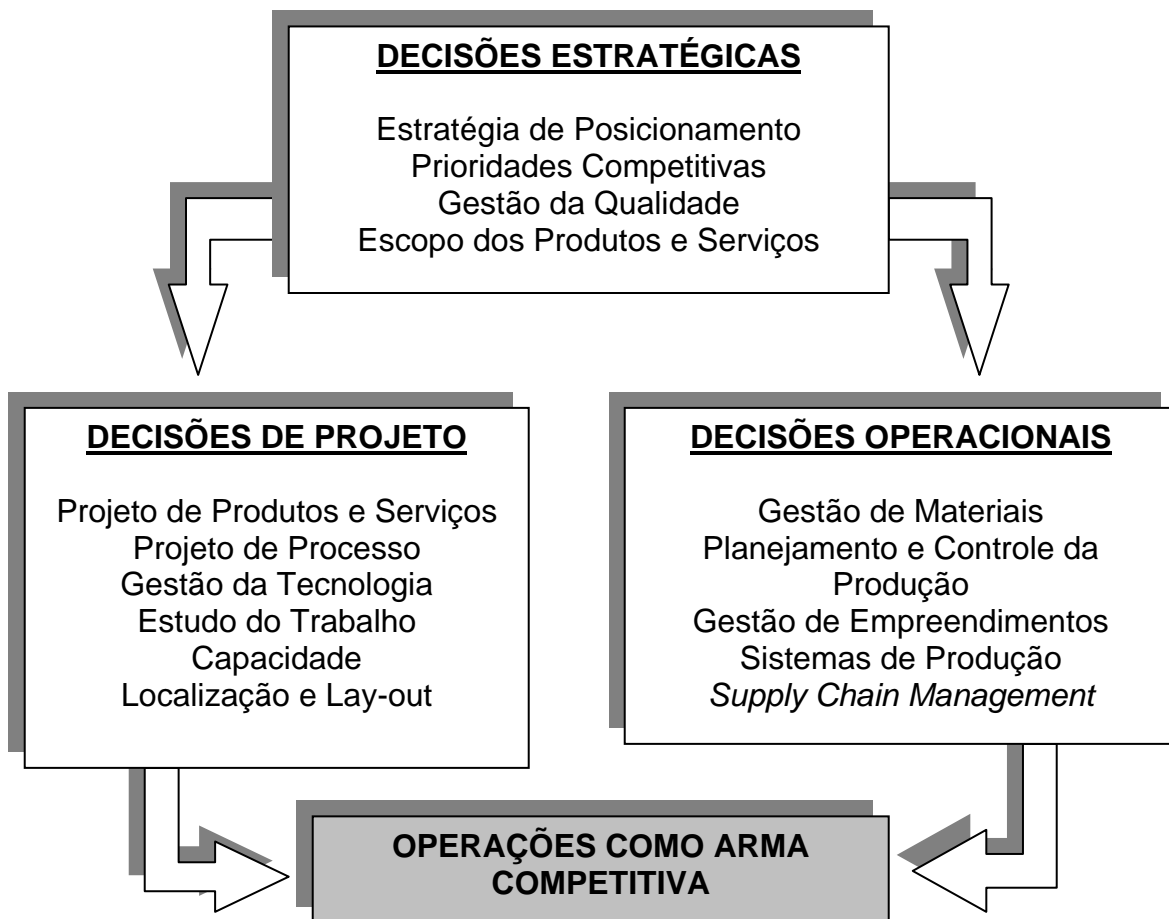


Figura 5. Estratégias Empresariais e a Produção. Adaptado de Krajewski, Lee & Ritzman (1993), por Sabbag (1997)

Os autores sugerem que, em função da estratégia corporativa adotada pela companhia, a estratégia de operações deve definir de que forma irá lidar com o volume e variedade de produtos e serviços que serão colocados à disposição dos clientes. Lembram ainda que tais “*decisões não são estáticas; elas precisam ser reavaliadas continuamente de acordo com a dinâmica de mercado*”.

Por fim, propõem a figura 6, abaixo, para demonstrar “*como a estratégia corporativa fornece um ‘guarda-chuva’ para importantes decisões de administração de operações*”:

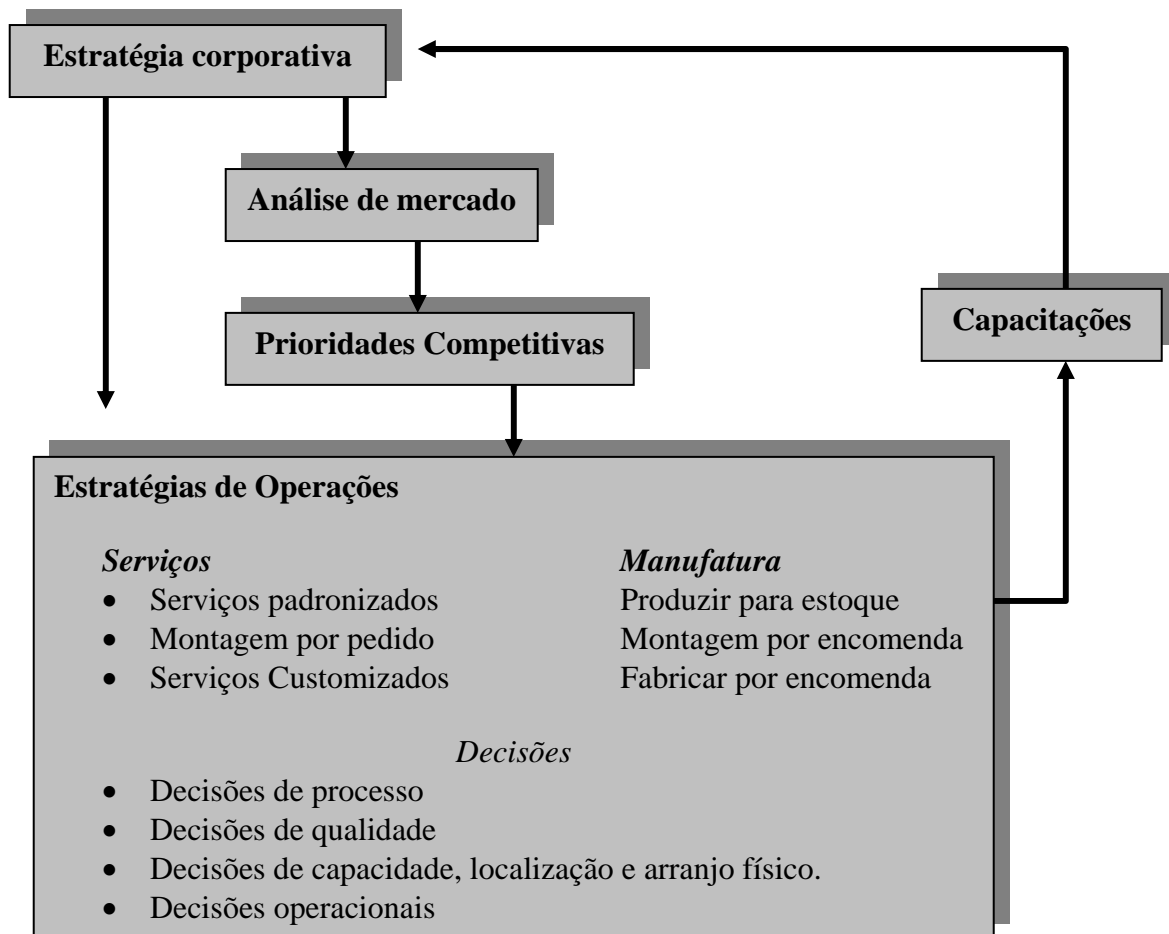


Figura 6. Relação estratégia corporativa e decisões das operações. Adaptado de Ritzman e Krajewski (2004).

Os autores também compartilham da tese de que *“a estratégia de operações orientada para o cliente requer a tradução das necessidades de mercado em capacidades desejáveis para a função de operações, chamadas de prioridades competitivas”* expressas por meio dos processos nos quais a empresa deve demonstrar ter excelência e podem ser: *operações de custo reduzido, projeto de alto desempenho, qualidade consistente, prazo de entrega rápido, entrega pontual, velocidade desenvolvimento, customização e flexibilidade de volume”*.

Muitas vezes são necessárias concessões entre prioridades conflitantes e, em muitas outras, faz-se necessário expandir o campo de ação da gestão das operações para além dos limites físicos da empresa, interligando-a e indo em busca da competência necessária ao longo da cadeia de valor a que pertence.

Dessa forma, a logística integrada transforma-se também em uma espécie de evolução que as operações deverão perseguir e que encontra no enfoque sistêmico sua característica vital de sucesso.

Alvarenga e Novaes (1997) defendem que isso se comprova a todo o momento, pois *“sempre que um problema logístico importante surge, são múltiplos e de visões antagônicas: marketing, produção, comercialização, transporte, finanças etc”*, assim sendo, caso a organização não institua como regra uma visão global para a sua solução os resultados poderão não ser os desejáveis, por isso afirmam que *“na prática, o enfoque sistêmico se constitui em um dos pilares básicos da Logística Aplicada”*.

Tomando-se por base o modelo de quatro estágios proposto por Hayes e Wheelwright (1984), pode-se afirmar que à medida que as operações evoluem em direção ao quarto estágio, o de apoio externo, criam as condições necessárias

para mudanças interempresarias horizontais verticais, as do primeiro tipo por meio da formação de redes, parcerias, alianças estratégicas, fusões e aquisições; e as verticais, recorrendo à formação de cadeias de suprimentos e distribuição, criando assim o espaço necessário para colocar em operação a Logística Integrada.

É bem verdade que isso também só foi possível a partir da evolução da Tecnologia da Informação, nos moldes que a conhecemos hoje. As últimas duas décadas foram marcadas por progressos importantes nesse setor, que contribuíram muito para o crescimento da Logística Integrada. Pode-se citar, por exemplo, a intensificação do uso da internet e o barateamento de *hardwares* e *softwares* de gestão, que permitiram monitorar mais de perto as necessidades e expectativas dos clientes, e a forma como se poderia agregar mais valor por meio dos serviços prestados.

Verificou-se que é possível agregar valor por meio de algumas especializações típicas da logística que Alvarenga e Novaes (1997) identificaram como: (1) Logística de Matérias ou de Suprimentos, que lida com o fluxo de materiais de fora para dentro da manufatura e *“envolve atividades ligadas à extração e ao transporte de suprimentos, armazenagem de insumos e matéria-prima etc.”*, por meio da (2) Logística de Distribuição Física, que *“opera de dentro para fora da manufatura. Envolve as transferências de produtos entre a fábrica e os armazéns próprios ou de terceiros, seus estoques ou subsistemas de entrega urbana e interurbana de mercadorias, os armazéns e depósitos do sistema (movimentação interna, embalagem, despacho etc.) além de outros aspectos”*. E, por fim, (3) da Logística Interna, que se preocupa com os aspectos logísticos

dentro da manufatura, como a melhor forma de utilização dos recursos disponíveis no processo produtivo, com o objetivo de agregar ainda mais valor para o cliente.

Vale ressaltar que os conceitos propostos pelos autores “são relativos. Assim, a Logística de Suprimentos de uma certa indústria pode representar, para outra que lhe forneça componentes ou produtos intermediários, exatamente sua Logística de Distribuição”. A interligação dessas pontas pode significar o início do pensamento logístico moderno, que tem como sustentáculo a visão sistêmica baseada na lógica da integração.

A Logística Integrada, segundo Fleury (2000), despontou no início dos anos 80 junto com um outro importante conceito para a área de operações, o *Supply Chain Management* (SCM), ou o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Surgido no início dos anos 90, consolidou-se rapidamente graças à evolução da TI e as “exigências crescentes dos movimentos da produção enxuta e do JIT”. Entretanto, “mesmo a nível internacional, são poucas as empresas que já conseguiram implementá-lo com sucesso, e, em nível acadêmico, o conceito pode ser considerado em construção”.

Alguns profissionais entendem que, na verdade, o SCM é uma “*simples extensão do conceito de logística integrada, ou seja, uma ampliação da atividade logística para além das fronteiras organizacionais, na direção de cliente e fornecedores na cadeia de suprimentos*”. É, portanto, necessário ampliar a visão restrita das operações para se entender a profundidade do conceito do *Supply Chain Management*, pois ele vai muito além dos processos de armazenagem e distribuição, ou das atividades relacionadas com a logística integrada.

A figura 7, adaptada de Lovejoy (1996), demonstra que a base do SCM – *Supply Chain Management* está alicerçada em três pilares: a Física, a Filosofia e a Psicologia Organizacional, compondo uma pirâmide de três vértices. A idéia contida na pirâmide é a de que o primeiro dos vértices serviria para explicar todas as interações que poderão ocorrer no processo produtivo com a sua implementação, que vão desde as atividades de distribuição até a engenharia simultânea, com o *design* e o desenvolvimento de novos produtos e novos processos.

No segundo vértice encontra-se a Filosofia, com todo o suporte necessário aos processos de parcerias, tais como as questões éticas de relacionamento entre empresas, e mesmo as questões econômicas que dão sustentabilidade a esses processos.

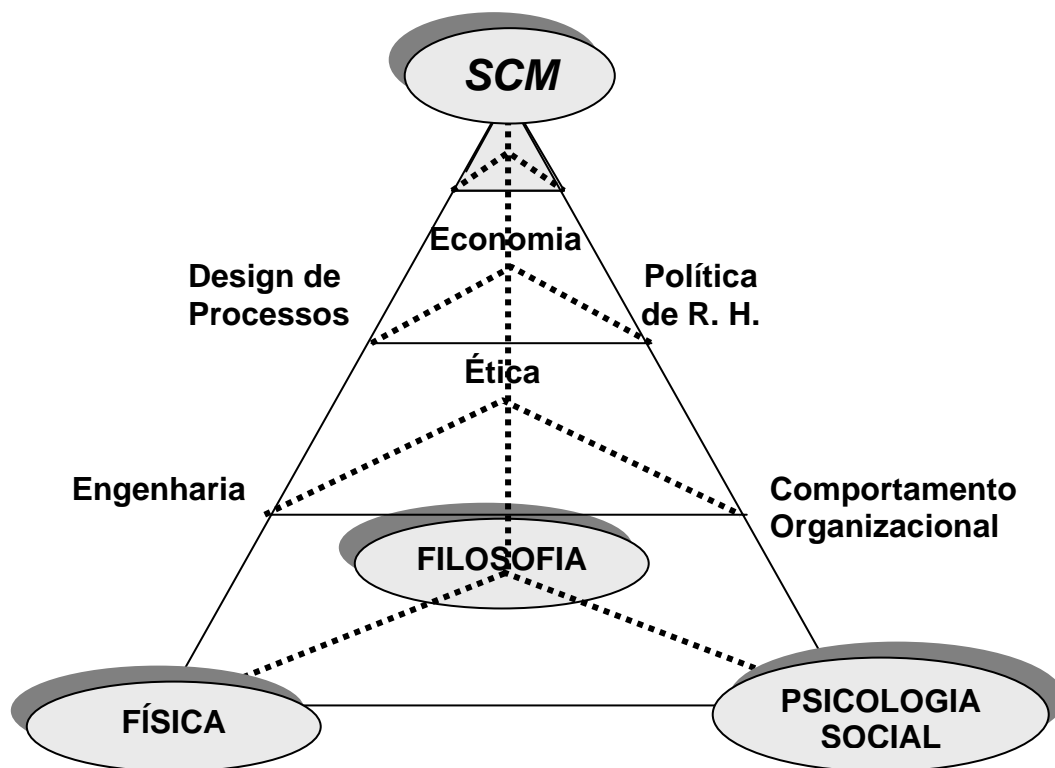


Figura 7. A complexidade do *Supply Chain Management*. Adaptada de Lovejoy (1996).



E, por fim, a Psicologia Social, com as questões associadas às possíveis alterações do comportamento organizacional e da forma como se dará o relacionamento dos recursos humanos das diversas organizações que compõem a cadeia.

Toda a argumentação que envolve o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, o *Supply Chain Management*, segundo Fleury (1999), está sustentada na idéia de que, na cadeia, *“a posição de cada empresa é função do tipo de competências e conhecimentos por ela dominados; assim, para participar de uma cadeia de fornecimento, cada empresa deve adotar a estratégia e desenvolver as competências comerciais, de produto e de operações necessárias para garantir a eficiência coletiva”*. Portanto, o posicionamento de cada organização estará intimamente ligado ao nível de compreensão sistêmica que possui dessa estrutura, que congrega questões extremamente complexas, na qual cada organização é influenciada e influencia todas as demais, dentro de uma estrutura dinâmica que sofre profundas modificações ao longo do tempo.

Em função do exposto, pode-se afirmar que só as empresas extraordinárias são capazes de participar efetivamente deste cenário, cujos indicadores de sucesso estão associados à capacidade de dominar variáveis de cunho qualitativo e quantitativo, tais como: o processo de negociação para formação de parcerias, aspectos éticos e sociais, condicionantes econômicas, condicionantes políticas, restrições religiosas, o equilíbrio entre as necessidades de recursos e a capacidade de atendimento, dentre outros fatores igualmente importantes.

Para Fleury (1999), *“a idéia central é a de que as cadeias de produção têm estruturas de comando (governance), em que uma ou mais empresas coordenam*

*e controlam atividades econômicas geograficamente dispersas. A racionalidade econômica na cadeia produtiva decorre do fato de que a(s) empresa(s) que comanda(m) a cadeia procura(m) dominar as atividades que são estratégicas e que agregam mais valor". Isso exige das empresas que pretendam alinhar-se nessa cadeia que tenham capacidade de, no mínimo, "acompanharem, e na melhor das hipóteses, se anteciparem aos desenvolvimentos técnicos estabelecidos pelas empresas líderes".*

A par da necessidade de se obter competência em desenvolvimento, ou inovação, que será cobrada de maneira cada vez mais intensa, para participar dessas cadeias é preciso que as operações possuam, pelo menos, padrão de desempenho de excelência operacional do tipo Manufatura Classe Mundial (*World Class Manufacturing*) situando-se entre os 3º e 4º estágios do Modelo de Hayes e Wheelwright.

Este assunto é importante demais para ser explorado de maneira superficial, mesmo assim, optamos por abordá-lo, mesmo que superficialmente, para deixar registrado que a evolução dos tempos cobrará alinhamentos estratégicos cada vez mais complexos, para que as operações possam gerar os subsídios necessários para a competitividade empresarial.

Gerar as condições necessárias para criar valor para o cliente, por meio da produção e comercialização de bens ou serviços, destacando-se em termos de preço, qualidade, agilidade, flexibilidade, inovação e atendimento, refletir-se-á, diretamente, no conceito de produtividade e qualidade da empresa, da forma e com as amplitudes aqui defendidas – que serão também influenciadas pela

maneira como a empresa se integrará na cadeia de valor, ou seja, na forma como tirará proveito das cadeias em que estarão inseridas.

Por fim, vale ressaltar que, mesmo buscando a melhor estratégia alinhando-a com as áreas fins, intensificando dessa forma o valor entregue ao cliente, ainda resta à organização uma tarefa das mais árduas: verificar por quanto tempo a estratégia assumida poderá sustentar a sua competitividade. Em outras palavras, nenhuma estratégia é permanente, ela se presta sempre a uma situação, ou cenário, específico, a uma determinada conjuntura de fatores que tendem a se alterar com o passar do tempo.

Em conseqüência, justifica-se plenamente o temor existente entre executivos e investidores de que um novo concorrente pode, a qualquer momento, adentrar em seu segmento de mercado e subtrair fatias substanciais de sua participação, pois este é um fenômeno mais do que racional, é real!

Para o mundo dos negócios, uma verdade é incontestável: a estratégia de hoje pode não suportar a chegada de novos concorrentes no futuro; portanto, torna-se necessário compreender como se dá este movimento de chegada de novos entrantes, para que as organizações possam posicionar-se para criar barreiras que dificultem, ou até mesmo impeçam, a sua chegada.

### **3. AS BATALHAS COMPETITIVAS: ATACANTES VERSUS DOMINANTES**

Admitindo-se um mercado estabelecido onde concorrentes disputam um mesmo cliente, é corrente que determinados nichos apresentem-se como atrativos para novos investidores. De uma maneira bastante simples, pode-se afirmar que, na verdade, não se concorre no mercado apenas com nossos atuais produtos e/ou serviços, contra os atuais produtos e/ou serviços de nossos concorrentes, nem tampouco apenas com nossos atuais concorrentes. O mercado encontra-se aberto para aqueles que quiserem nele se estabelecer.

Partindo deste pressuposto, é razoável admitir que a preocupação dos gestores não deva concentrar-se apenas nas formas de competição hoje existente, mas, também nas possíveis novas formas que venham a se estabelecer. Ou seja, enquanto concorrência, se deve entender todos os produtos e todos os serviços existentes no mercado, competindo contra todos os outros produtos e contra todos os outros serviços hoje existentes que procuram por um mesmo comprador, ou que venham a se estabelecer neste mesmo mercado no futuro.

Pode parecer, à primeira vista, um conceito amplo demais. Entretanto é verdadeiro, pois, na prática, os consumidores distribuem suas decisões de consumo, em um determinado mercado, dentre todas as empresas capazes de

satisfazerem suas necessidades, que, aliás, mudam constantemente. Por exemplo, como atividade de lazer para o final de semana, um consumidor pode optar entre ir ao cinema ver um filme, ir ao teatro assistir a um espetáculo, ou a um show, ou mesmo jantar com a família. Foi-se o tempo em que filmes concorriam com filmes, peças ou shows, com peças ou shows, e restaurantes, com restaurantes. Todos concorrem com todos por um mesmo recurso financeiro disponível na conta do consumidor.

Decisões tão simples quanto estas, ou muito mais elaboradas, mas que possuem um mesmo princípio de raciocínio, são tomadas todos os dias, em todas as partes do mundo, aos milhões. Os avanços da química, com o desenvolvimento de novos materiais, ou da tecnologia de computadores, só para citar dois exemplos clássicos, têm feito verdadeiros milagres! – ou os automóveis continuam sendo fabricados com todas as suas partes e peças em aço? Ou o processamento e arquivamento de dados das empresas continuam sendo executados, em sua totalidade, em papel? – é bem verdade que é até possível encontrar algumas máquinas de escrever em funcionamento ainda hoje, mas já são raras.

Há alguns meses foi veiculada pela internet uma fábula, de autor desconhecido, que, adaptada, ilustra muito bem esta situação. Trata-se de uma história que só deveria preocupar os ratos, mas cuja ação acabou impactando em outros animais. A estória se passa em uma fazenda. Um rato passeava pela casa ostentando com orgulho o seu belo rabo, quando viu o fazendeiro armando uma ratoeira bem próxima da saída de seu buraco e saiu correndo pela fazenda gritando desesperado: “cuidado, há uma ratoeira nova na casa!...”

A galinha deu um sorriso e comentou: “ratoeiras só dizem respeito a ratos”. Já o porco, manifestando solidariedade ao rato, disse: “cuide-se, mas, se o pior acontecer prometo rezar por sua alma”. E o boi continuou ruminando, indiferente, fingindo não ver o desespero do rato. Ao pobre roedor só restou fugir da terrível ameaça e saiu correndo em busca de alguma barreira que pudesse protegê-lo.

Na mesma noite a ratoeira funcionou. Só que ao invés de prender o rato, acabou “fisgando” uma cobra venenosa, que pela manhã picou a distraída mulher do fazendeiro que fazia a limpeza da casa. Levada imediatamente ao hospital, devidamente medicada, a mulher passou duas semanas de cama, com muita febre e acabou sobrevivendo.

Só que em função do ocorrido alguns novos fatos se precipitaram: para atenuar a febre, pensou o marido: nada melhor que uma boa canja! – e lá se foi a galinha para a panela. Para alimentar os parentes e amigos que vieram visitar sua mulher, o fazendeiro feliz não teve dúvidas: vamos preparar um porco assado! – e o destino do porco foi o forno. E, para comemorar a recuperação da mulher, exclamou o casal: nada melhor que um bom churrasco! – e, desta vez, quem esperou pelo boi foi a brasa. E quanto ao “pobre ratinho” que anteviu preocupado o que estava por vir? – encontra-se mais vivo do que nunca, protegido em um novo buraco que construiu, mantendo a terrível ratoeira bem distante de seu belo rabo.

A despeito de qual tenha sido o objetivo original do autor com esta fábula, sem dúvida, ela serve para demonstrar, de maneira bem humorada, como se dão as batalhas competitivas atualmente no mundo globalizado. É senso comum que as empresas dominantes não sucumbem de uma hora para outra, assim como

“cobras, normalmente, não são fisgadas em ratoeiras”. Pode-se afirmar também que determinados setores – como os de siderurgia, automobilístico, telecomunicações, tecnologia, química fina etc. – não se alteram significativamente em termos estruturais, assim como “bois também não costumam morrer vitimados por cobras que foram fisgadas em ratoeiras”.

A fábula foi aqui utilizada por apresentar uma oportunidade de reflexão bastante pertinente. O que se tem vislumbrado ultimamente é, por um lado, que o ciclo de vida das organizações tem diminuído significativamente, e, por outro, os exemplos de empresas que a despeito disto continuam a prosperar, assim como “ratos que continuam com seus rabos protegidos”, não são poucos. Portanto, a pergunta que fica é: o que fazer para antever as conseqüências das mudanças que se apresentam no dia a dia do mundo competitivo das organizações?

É razoável supor que conhecer a partir de quais premissas se dá o rompimento das barreiras à entrada de novos competidores, o processo de chegada desses novos entrantes e até as estratégias que adotam para se estabelecerem, pode configurar uma atitude extremamente pertinente para a competitividade empresarial. Mesmo porque este poderá vir a ser um exercício eficiente que permitirá às empresas dominantes a montagem de estratégias de defesa que lhes permitam retardar, ou mesmo impedir, que novos entrantes venham a perturbá-las.

Assim, o objetivo do presente capítulo é estudar os movimentos referentes às batalhas competitivas desenvolvidas entre atacantes e dominantes, visando entender como se dá: de um lado o rompimento de barreiras por parte dos novos

entrantes, e de outro, como se manifestam as dominantes para protegerem as suas posições a partir da chegada de novos concorrentes no mercado.

Pretende-se com isto colher os subsídios necessários para discutir a percepção segundo a qual, embora os dados demonstrem que os ciclos de vida das empresas e suas dominantes têm tendências a encurtar, é possível, dependendo da forma como posicionem o seu setor de operações para entenderem e atenderem as necessidades de seus clientes, que as empresas dominantes consigam manter-se na dianteira do mercado, malgrado essa propensa diminuição do ciclo virtuoso.



### **3.1. As batalhas competitivas: o rompimento de barreiras por parte dos novos entrantes e a manutenção da posição pelas organizações estabelecidas**

É do conhecimento de todos que, caso exista no mercado mais de um fornecedor oferecendo produtos e/ou serviços concorrentes, ficará a cargo do consumidor escolher dentre eles aquele que irá lhe fornecer o produto, ou lhe prestar o serviço desejado. Esta escolha estará diretamente associada ao pacote de valor que lhe for oferecido, ou seja, a opção de compra do consumidor, na maioria das vezes, recairá sobre a organização que for considerada a melhor para aquele grupo específico de clientes, o que normalmente se traduz na diferença que ela possui em relação às suas concorrentes.

Provavelmente esta seja a primeira grande decisão que a organização tenha de tomar para que possa se tornar competitiva: que estratégias ela deve assumir para se tornar a melhor, para que ela seja diferente das demais e, conseqüentemente, a escolhida pelo consumidor?

Melhor, ou pior, é um atributo puramente qualitativo, conseqüentemente, de difícil mensuração. Entretanto, sob a ótica da competitividade empresarial, pode-se afirmar que, para que uma organização seja considerada a melhor, ela deve identificar quais são os desejos dos consumidores, cujo atendimento deverá se transformar nos objetivos de desempenho a serem perseguidos por ela, a partir dos recursos que possui, de tal forma que, ao perceber que esses objetivos

podem ser os mesmos dos atuais ou possíveis concorrentes, ela consiga criar os meios necessários para atingi-los de uma maneira que não possam ser jamais, ou dificilmente, imitados pela concorrência, garantindo assim a sua vantagem competitiva.

Por outro lado, se ser melhor é ser diferente, isso implica que não se pode fazer sempre igual, não se pode ser habitual, a menos que a habitualidade seja reconhecida pelo cliente como um fator preponderante de escolha de seus fornecedores e pela empresa como algo impossível de ser imitado pela concorrência. Não sendo este o caso, as mudanças se configuram como fundamentais para manter a vantagem competitiva – assim, as inovações passam a ser fator primordial de diferenciação.

As inovações, por sua vez, podem apresentar-se sob várias formas, por meio do: lançamento de novos produtos e/ou serviços, desenvolvimento de novos processos de produção e de atendimento, de novas formas de comunicação com os clientes, da implantação de novos modelos de negócios, dentre outras.

Torna-se importante, desde logo, esclarecer que o tipo de inovação a ser estudada pelas empresas dependerá diretamente do ponto em que ela se encontra no ciclo de vida da categoria de seu produto e/ou serviço no mercado, da forma como os clientes se comportam ante as novidades colocadas à sua disposição e das ações implementadas pela concorrência.

É igualmente importante esclarecer o sentido do termo inovação, já que, para o senso comum, inovação é a chegada de algo absolutamente novo, quando, de fato, segundo Machline (2003), a inovação não precisa obrigatoriamente assumir este caráter: a inovação, *“tanto tecnológica quanto gerencial, não é*

*invenção, é replicação. A ênfase não se situa na originalidade, mas no êxito e no benefício trazido pela implantação”. O autor vale-se ainda de Hammer (1993), Moreira (1994) e Davenport (1994) para lembrar que as inovações administrativas também podem ser radicais, porém estas normalmente “requerem um investimento substancial; os resultados somente são visíveis no médio prazo; e os riscos de insucesso são altos. [lembra ainda que] Mudanças tecnológicas radicais são freqüentemente um requisito para implantar inovações administrativas radicais.”*

Indiscutivelmente o campo das inovações administrativas é extremamente fértil para estudos e pesquisas. Não importa, se associada a uma ruptura radical, ou a uma técnica de gestão que já tenha sido aplicada a outras situações, mas que seja novidade para o mercado em foco: a sua chegada modificará substancialmente o campo de batalha entre dominantes e novos entrantes, configurando-se uma nova conjuntura a ser considerada.

Por sua vez a teoria econômica tem buscado explicar esse fenômeno, associando-o à própria dinâmica da economia capitalista, que se contrapõe à idéia da tendência do equilíbrio geral, que deu origem ao que se convencionou chamar de fluxo circular. Os economistas neoclássicos, liderados por Leon Walras, defendiam que a atividade econômica se repetiria sempre de maneira idêntica, continuamente, tanto no campo da produção, como no campo do consumo. Para eles, o desenvolvimento estaria ausente por completo e as mudanças assumiriam um papel meramente adaptativo. Neste quadro, a chegada de inovações estaria descartada por completo.

Entretanto, a partir de estudos realizados no início do século XX por Schumpeter, surgiu uma nova visão para o mercado, fartamente utilizada para explicar os processos de inovação, a maneira como se dá o rompimento do mundo estacionário e o início de um processo do que ele convencionou chamar de desenvolvimento econômico.

Schumpeter (1976) defendia que as mudanças da vida econômica não são impostas de fora, mas surgem de dentro do próprio sistema, por sua própria iniciativa. Entendia que o desenvolvimento era *"um fenômeno distinto, inteiramente estranho ao que pode ser observado no fluxo circular ou na tendência para o equilíbrio. É uma mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, perturbando o equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente"* – ou seja, na sua teoria está presente, de maneira inequívoca, a idéia de inovação da forma como se entende hoje, como uma ação que modifica o quadro estabelecido, que pode ser radical ou original na sua forma de aplicação, mas que trará com ela novos paradigmas para a área, novas formas de pensar e de agir.

O autor ilustra esse processo de ruptura afirmando *"adicione sucessivamente quantas diligências quiser, com isso nunca terá uma estrada de ferro"*, admitindo que, uma vez estabelecida a mudança, o novo ponto de equilíbrio não poderá jamais ser alcançado pelas antigas práticas, mesmo mediante melhorias infinitesimais e, neste sentido, acompanhar as inovações ou apresentar novos modelos seriam as únicas formas de continuar competindo no mercado.

As inovações tecnológicas, no sentido proposto por Schumpeter (1976) serviriam como estímulo ao início de um novo ciclo econômico que viria

principalmente por meio de novas combinações produtivas, ou mesmo de mudanças nas funções de produção, proporcionada por uma, ou mais, das cinco categorias de fatores que se seguem:

*“(1) **Introdução de um novo bem no mercado**, ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estejam familiarizados ou de uma nova qualidade de um bem;*

*(2) **Introdução de um novo método de produção**, isto é, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseada numa descoberta especificamente nova e pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria;*

*(3) **Abertura de novos mercados**, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes ou não;*

*(4) **Conquista de uma nova fonte de matérias-primas ou de bens manufaturados**: mais uma vez independentemente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada;*

*(5) **Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria**: como a criação de uma posição de monopólio (por exemplo, a formação de um “trust”) ou a fragmentação de uma posição de monopólio.”*

Pelo exposto, percebe-se que a ruptura do mundo estacionário se dá, principalmente, no âmbito da produção, através da “destruição criativa”, ou seja, substituindo antigos produtos ou hábitos por outros, combinando os meios de produção de outra forma, fazendo o uso de tecnologia organizacional adequada a novas realidades que estão por vir.

Mesmo para as categorias (3) e (5) propostas por Schumpeter, cujos escopos não estão diretamente associados ao âmbito da produção, as empresas só poderão obter os resultados positivos desejados, mesmo que de maneira indireta, por meio das operações, ou seja, no caso da categoria (3), por exemplo, a abertura de um novo mercado para a empresa só será possível a partir da criação das competências operacionais específicas que lhe permitam nele operar. Por sua vez, para a categoria (5), o estabelecimento de uma nova organização de

qualquer segmento, também poderá desenvolver-se por meio da obtenção de novas formas de se fazer, ou de se atender, que permitam às empresas a criação de patentes, ou a celebração de acordos comerciais para nichos específicos de mercado, evidentemente que respeitados os preceitos legais. Ou seja, descartando-se a possibilidade real de criação de cartéis, as operações também poderão se fazer presentes, neste caso, criando as condições necessárias que permitam às empresas a celebração de acordos de cooperação.

Nolan e Croson (1996) definem a destruição criativa como *“o processo de adoção de novas idéias e abandono das idéias mais antigas correspondentes”* [e isto só deve ser feito] *“como uma decisão consciente, antes que se faça necessário”*. Dentre as seis etapas seqüenciais propostas pelos autores para orientar as empresas a transformarem as suas estruturas gerenciais em criativas, destaca-se, no mesmo sentido do proposto por Schumpeter, a quarta etapa, que denominam de *“volte-se para o cliente”*. Nessa, o *“marco central do processo de transformação é a institucionalização de uma mudança fundamental de uma orientação interna de ‘fabricar e vender’ para uma orientação externa de ‘perceber e responder’ ”*. Fundamentam esse recorte no princípio de que a regra não é o equilíbrio e sim o desequilíbrio dinâmico, marco central da Teoria do Desenvolvimento Econômico, de Schumpeter, quando o citam afirmando que

*“A atividade empresarial e a mudança tecnológica não são exceções à regra. O desequilíbrio dinâmico é causado por empresários engajados em um processo de destruição criativa, na medida em que derrubam a antiga ordem da atividade econômica (tecnológica, organizacional e gerencial), inventando e construindo simultaneamente uma nova ordem.”* [e defendem] *“O desequilíbrio e a destruição criativa proporcionam um alicerce muito mais sólido para a compreensão do que está acontecendo hoje nos negócios”*.

Mesmo porque, embora existam inúmeras necessidades dos consumidores não atendidas que se transformaram em grandes oportunidades de mercado, a partir do anúncio que os próprios consumidores fizeram aos produtores, o atendimento de tais necessidades se caracteriza, para Schumpeter, como apenas uma conseqüência lógica da função da produção, uma vez que as inovações do sistema econômico raramente têm lugar a partir das necessidades que surgem espontaneamente dos consumidores. Ele defende que é o produtor quem, via de regra, deve iniciar *“a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daqueles que tinham o hábito de usar”*. Assim, as inovações passam a se constituir na força motriz do processo de mudança do próprio sistema capitalista.

Portanto, o rompimento de barreiras por parte dos novos entrantes se dá principalmente a partir da postura de empresários inovadores que buscam novas respostas para problemas antigos, criando combinações descontinuadas dos meios de produção. Nasce daí a figura do empresário empreendedor, ponto fundamental da obra de Schumpeter.

Tão importante quanto trazer as novas formas de interação dos meios de produção, e mesmo os novos produtos para a esfera competitiva, é estar atento para as mudanças. O mundo está cheio de empresas que se adaptaram à mudança e se deram bem, mas também está repleto de empresas que não se adaptaram e morreram.

A situação, portanto, não é tão simples quanto se pode supor. Fazer uma análise, confortavelmente instalado, depois do desastre ocorrido, e dizer que o

gestor deveria ter abandonado as velhas práticas e assumido as novas, ou que ele as assumiu muito precipitadamente, é fácil, mas que garantias existiam de que isto daria certo? Quem poderia garantir que as pessoas que abandonassem as velhas práticas se dariam bem? Além disso, deixar de se fazer como se fazia e assumir uma postura diferente, normalmente, implica em investimentos, no mais das vezes, de grandes somas de dinheiro. Se o negócio não der certo, o processo de adaptação à mudança somente irá acelerar a morte da empresa.

Portanto, liderar a mudança parece não ser tarefa para qualquer um, tanto que existem inúmeros trabalhos tentando traduzir qual deve ser o perfil adequado daquele que irá conduzi-la. Uma coisa, entretanto, é certa: a importância de sua presença é incontestável, tanto para a competitividade das empresas, como para o progresso da humanidade.



### 3.2. As batalhas competitivas: a figura do empreendedor e do líder

Mesmo já tendo sido mencionado anteriormente, é importante salientar, mais uma vez, que a chave da competitividade está em compreender e atender as necessidades dos consumidores. Entretanto, há que se entender de uma forma muito cuidadosa a idéia de “atendimento dos desejos dos clientes”, visto que a nova realidade competitiva tem mostrado, como afirma Stumpf (1994), que a *“indulgência dos consumidores nos seus desejos sugere uma pergunta diferente de o que ele necessita. Ela sugere, o que os seus clientes querem de você? [mesmo porque] para fazer uma empresa crescer você terá que satisfazer muito mais clientes do que antes (ou os mesmos clientes mais freqüentemente)”*. Nem sempre a resposta a tais perguntas são perceptíveis de maneira clara. Nesse contexto nasce, para Schumpeter, a figura do empresário empreendedor, na medida em que ele concebe e elabora uma combinação nova e resolve olhá-la como uma oportunidade real de negócio e não meramente como um sonho.

Assim o empresário inovador aparece no fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico como uma figura central. Schumpeter o apresenta como o agente econômico que traz novos produtos para o mercado por meio de combinações mais eficientes dos fatores de produção, ou pela aplicação prática de alguma invenção ou inovação tecnológica. Para isto, faz-se necessário, muitas

vezes, *“agir sem resolver todos os detalhes do que deve ser feito. [e assegura que muitas vezes] o sucesso depende da intuição, da capacidade de ver as coisas de uma maneira que posteriormente se constata ser verdadeira mesmo que no momento isto não possa ser comprovado”* – logo, difere-se da figura dos administradores. Mesmo porque, segundo o autor, o empresário só é empreendedor *“quando efetivamente ‘levar a cabo novas combinações’ e perde este caráter assim que tiver montado o seu negócio, quando se dedicar a dirigi-lo, como outras pessoas dirigem seus negócios”*.

A questão de não se saber, *a priori*, se devemos implementar, ou mesmo nos adaptar a uma mudança é o que Christensen (2004) chamou de "dilema do inovador". Como exemplo, o autor toma o caso do microcomputador e afirma que é simplesmente impossível prever com qualquer grau razoável de precisão como inovações desse tipo serão usadas ou quão grandes serão os seus mercados.

Leonardo da Vinci, considerado um dos maiores gênios inventivos da história, é um caso clássico. Sobre ele, Drucker (1991) lembra que *“há uma idéia surpreendente, um submarino, um helicóptero ou forja automática, em cada página de suas anotações. Mas nenhuma delas poderia ter-se convertido em uma inovação com a tecnologia e materiais de 1500”*, pois, para Drucker, o empreendedorismo não depende simplesmente de inspiração, mas de trabalho árduo.

O autor lembra que *“na teoria e na prática de inovação e empreendimento, a inovação de idéia brilhante pertence ao que é acessório”*, pois, embora seja um ato de vontade individual, a inovação resulta principalmente de pesquisa sistemática, da busca permanente por oportunidades, e que isso é tudo o que

deve ser considerado, *“pois cobre pelo menos 90% de todas as invenções eficazes. E o realizador extraordinário em inovação, como em qualquer outra área, somente será eficaz se apoiado na disciplina e dominá-la”*, isto conduz à idéia de que é possível formar empreendedores, pessoas capazes de conduzir as mudanças. Entretanto, para o autor, a idéia brilhante deve ser apoiada e recompensada, já que *“uma economia empreendedora não pode ativamente rejeitar a inovação baseada numa idéia brilhante”* [pois ela] *“representa qualidades que a sociedade necessita: iniciativa, ambição e engenho”*, aliás, competências altamente valorizadas atualmente pelas empresas.

Em função do exposto, pode-se afirmar que criatividade e inovação são características diferentes de empresas e empreendedores, mas que caminham juntas. Robbins e Decenzo (2004) exploram a idéia de que, enquanto a inovação se caracteriza pela habilidade de fazer combinações de uma forma diferente, preferencialmente única, ou fazer associações incomuns entre as idéias, a inovação pode ser compreendida como o processo de apanhar as idéias criativas e transformá-las em produtos, serviços ou métodos de operação útil.

Desse modo, a presença do empreendedor de visão revolucionária, que apresente idéias brilhantes, que funcionem a contento, que dêem os resultados esperados, é extremamente desejável. Entretanto, esta figura parece não ser comum nas organizações. Em função disto, esperar por uma idéia brilhante pode não ser uma grande idéia.

Mesmo porque, como descobriram Collins e Porras (1999) ao analisarem as práticas bem sucedidas de empresas visionárias, poucas delas *“começaram com uma grande idéia. Na verdade, algumas delas começaram sem nenhuma idéia*

*específica e algumas até começaram com erros*". Para os autores, o mito de que, *"para começar uma nova empresa, é preciso ter uma grande idéia"* é um dos doze mitos que os seus estudos desmistificaram. Das 18 empresas visionárias que pesquisaram, *"apenas três começaram com um produto, ou serviço específico, inovador e altamente bem sucedido"*. Suas conclusões são que há *"uma relação negativa entre ser bem-sucedido do ponto de vista empresarial logo no início e se tornar uma empresa altamente visionária"*.

Há de se deixar claro que as citações acima de Collins e Porras (1999), assim como as de Drucker (1991), não invalidam em nada o grau de importância dado por Schumpeter ao empresário empreendedor, apenas conduzem à idéia de que, como afirmam Robbins e Decenzo (2004), *"algumas pessoas acreditam que a criatividade é inata; outras acreditam que, com treinamento, qualquer um pode ser criativo. Este último grupo vê a criatividade como um processo de quatro etapas: percepção, incubação, inspiração e inovação"*. Neste sentido, eles estão apenas estabelecendo parâmetros mais adequados aos dias atuais para a figura do empresário empreendedor, visto que a economia moderna não admite mais amadores que possuam, simplesmente, uma idéia brilhante e características de propensão a assumir riscos.

Para Drucker (1991), esta é uma *"imagem popular dos inovadores – metade psicológica popular, metade Hollywood [o que] os faz parecer uma mistura de super-homem e cavaleiro da Távola Redonda"*. Drucker destaca que o empreendedor inovador nada tem a ver com o fato de ser pessoa com maior propensão ao risco, embora deixe claro que toda inovação é arriscada, aliás, como o é toda atividade econômica. Mas, prossegue ele, a maioria dos inovadores

e empreendedores que conhece *“na vida real são figuras nada românticas, e com muito maior probabilidade estarão passando horas numa projeção de fluxo de caixa do que procurando riscos”*.

Entretanto, é fato: no mundo dinâmico dos negócios que requer um nível de concorrência global, as organizações precisam, como afirmam Robbins e Decenzo (2004), *“inovar continuamente seus produtos ou serviços se quiserem competir com sucesso. Na realidade, podemos dizer que a inovação é uma das características principais dos empreendimentos organizacionais”*. Muitos autores entendem que a figura do empreendedor, como a proposta por Schumpeter, é a correta, pois ele se transforma no propulsor do esforço inovador da empresa, à medida que o vêem como aquele que vislumbra e define o futuro da organização, enquanto a tarefa para a implementação desse esforço deve ser repassada a outros.

O título de um dos capítulos do livro de Davis e Davidson (1993), *“Você não pode andar sobre os trilhos que não colocou”*, adiciona mais questionamentos na dicotomia entre “ser empreendedor e exercer a gerência”. Ao mesmo tempo em que não se pode perder de vista a importância da criação (do empreendedor), dizem os autores, não se pode também relegar a um plano secundário a figura do implementador, aquele que põe em prática as idéias. No mais das vezes, não são as mesmas pessoas – provavelmente, o perfil desse deve diferir do daquele. Entretanto, fica o questionamento: como uma idéia pode dar certo, se quem irá leva-la a cabo é uma pessoa que não a concebeu?

Ao que parece, a questão remete à discussão aos estilos de liderança, uma vez que o empreendedor deve ser visto como um líder visionário. Segundo Robbins

e Decenzo (2004), um líder visionário é aquele que tem “a habilidade de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro, para uma organização ou unidade organizacional”. Afirmam ainda que “essa visão, se adequadamente selecionada e implantada, é tão revigorante que pode, na realidade, iniciar o futuro, chamando as habilidades, os talentos, os recursos para fazer com que isso aconteça”. A partir deste momento, na verdade, é necessário que alguém lidere os esforços para que a implementação da visão seja um sucesso.

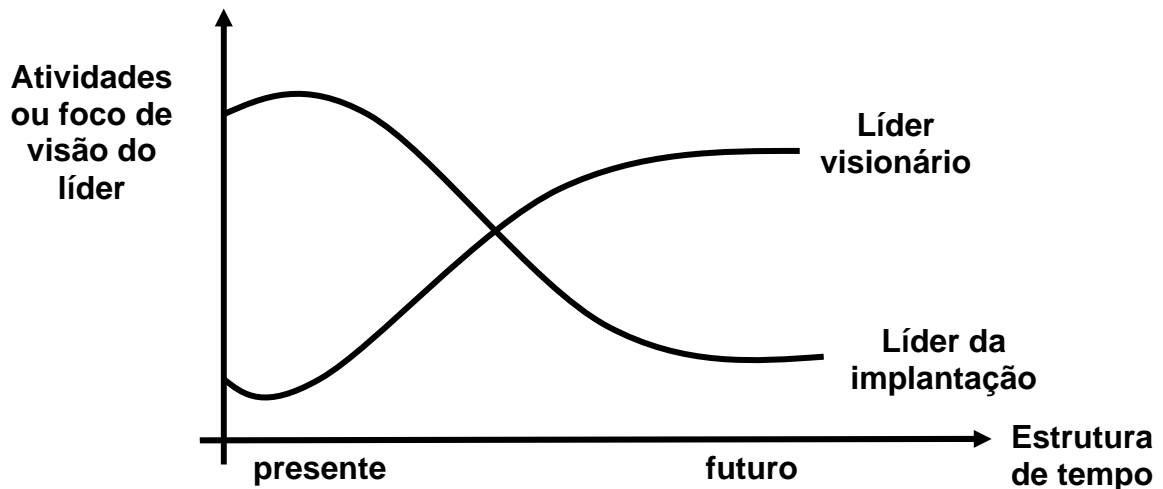


Figura 8. Visão do líder visionário versus líder de implantação. Elaborado pelo autor.

A figura 8 foi aqui utilizada com o intuito de demonstrar que os níveis de responsabilidades de ambos, ao longo do tempo, não são os mesmos, ou seja, enquanto o líder visionário tem seu foco de atividades e responsabilidades no futuro, o líder da equipe de implementação tem seus esforços voltados para o presente, para fazer as coisas acontecerem.

Percebe-se também que existe um ponto de convergência entre os interesses de ambos. Neste sentido, uma preocupação permanente da empresa

deve ser a de ampliar ao máximo estas áreas de contato, para que sejam as mais abrangentes possíveis. Isso permitirá que os interesses de ambos se fundam e a organização caminhe sobre trilhos que construíram juntos.

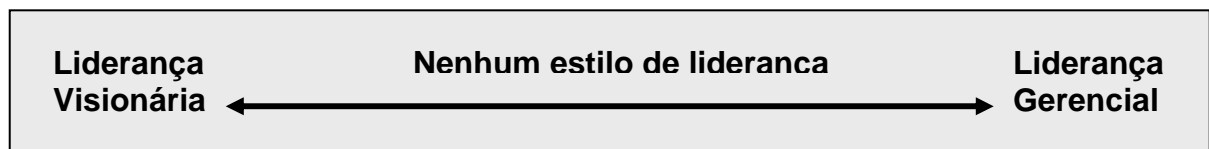
A prática das empresas tem demonstrado que esta não é uma tarefa das mais simples. Como afirma Rowe (2002), os dois estilos de lideranças são muito diferentes. Os líderes gerenciais são os que mais se assemelham ao que se denominou acima de líder da implantação. Eles acreditam que *“metas surgem da necessidade, e não de desejos e sonhos, baseiam-se na origem das organizações e estão intimamente ligadas à história e à cultura da organização”*.

O autor defende que, para exercerem suas funções, os líderes gerenciais precisam da *“ordem e não do caos potencialmente inerente às relações humanas. Eles se vêem como reguladores e conservadores do ‘status quo’ de suas organizações e identificam-se pessoalmente com ele”*. Isso não significa dizer que eles sejam ruins, as organizações necessitam deles para sua sobrevivência. Entretanto, há de se destacar que eles, normalmente, não criam valor, eles *“vão, na melhor das hipóteses, conservar o valor. Podem, porém, provocar redução no valor em longo prazo, se seu estilo predominar na organização”*.

Por sua vez, os líderes visionários, que poderiam trazer novos valores, *“não são aceitos facilmente pelas organizações e, se não tiverem o apoio dos líderes gerenciais, podem ser inadequados. Além disso, recorrer a líderes visionários pode representar risco”*. Rowe (2002) ressalta que, normalmente, quando eles estão no comando, *“as relações humanas tornam-se mais turbulentas, intensas e até desorganizadas, o que pode gerar resultados inesperados, tanto negativos, quanto positivos”*. Isto ocorre porque eles trabalham em posição de alto risco,

estão ligados à complexidade, à ambigüidade e à sobrecarga de informações, já que seu objetivo principal é o futuro, é a modificação do “*status quo*”.

Em seu artigo sobre gerentes e líderes, Zaleznisk (1997) sugere que existe um “*continuum*” de liderança e que os líderes gerencial e visionário encontram-se em seus dois extremos. Tentar exercer os dois estilos simultaneamente poderia levá-lo à estagnação, acabando por não exercer nenhum estilo, conforme proposto na figura 9.



**Figura 9. Continuum de liderança visionária e gerencial. Zaleznisk (1997).**

Entretanto, Rowe (2002), ao contrário de Zaleznisk, entende que “as lideranças visionária e gerencial são dois construtos separados. [e ressalta que é] necessário reiterar que ambas são vitais para a viabilidade em longo prazo e a estabilidade financeira de curto prazo”. Assim, é possível que ambas as lideranças coexistam, no entanto, uma organização, para ser mais viável, a longo prazo, deve fazer com que a liderança visionária prevaleça sobre a gerencial.

O autor afirma que ambas as lideranças deveriam ser vistas como um “*continuum*” separado, o que permitiria delinear, por meio de sua integração, em sinergia, uma definição para a construção do perfil do que se convencionou chamar de líder estratégico, que se diferenciam dos gerenciais e visionários, uma vez que eles “*sonham e tentam concretizar seus sonhos, sendo uma combinação*



do líder gerencial, que nunca pára para sonhar, e do visionário que apenas sonha”.

Provavelmente, um líder estratégico criará mais valor para a organização que a utilização dos outros dois em conjunto. A figura 10, adaptada de Rowe (2002), demonstra o pensamento do autor:

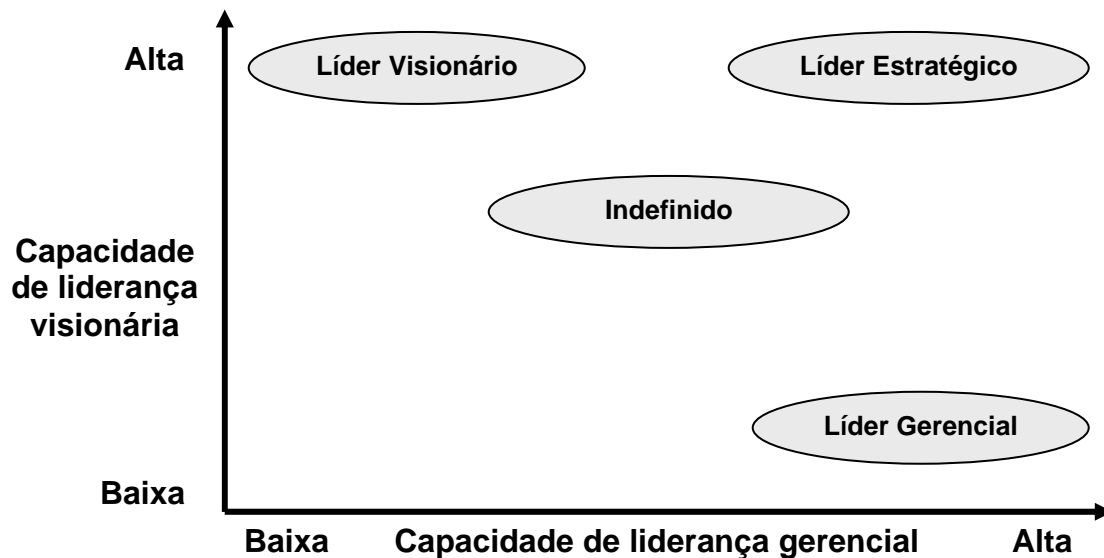


Figura 10. *Continuum* duplo de lideranças visionária, gerencial e estratégica. Rowe (2002).

Parece caber aos líderes estratégicos o gerenciamento do paradoxo entre os visionários e os gerenciais, orientando o “*processo de geração de conhecimento, incentivando a capacidade de integrar conhecimentos tácitos e explícitos individuais, grupais e organizacionais para criar inovações*”. Dessa forma, pode-se afirmar que o líder estratégico preocupa-se tanto com a viabilidade futura, como com a estabilidade financeira atual da organização.

Pelo exposto, os líderes gerenciais, ao que parece, poderão, quando muito, manter o nível de valor gerado para o cliente no passado, uma vez que, pelo perfil

que apresentam, tendem a exercer fortemente o controle financeiro, como forma de manutenção do “*status quo*”, inibindo assim a criatividade e a inovação.

Por sua vez, os líderes visionários, pela zona de risco em que atuam, podem ou não criar valor para as organizações em que atuam. Se o fizerem, serão um diferencial competitivo fortíssimo que dificilmente poderá ser copiado. Rowe (2002) vale-se da figura abaixo para demonstrar sua teoria.

Ele afirma que os líderes gerenciais, por conta do forte controle que exercem, levam “à inibição da criatividade e da inovação, e a performances inferiores à média em longo prazo” ... “O baixo nível de performance é ilustrado pela parte inferior da seta, próxima à elipse dos líderes gerenciais”. Da mesma maneira, na figura estão representados os níveis de criação de valor dos líderes visionários e estratégicos:

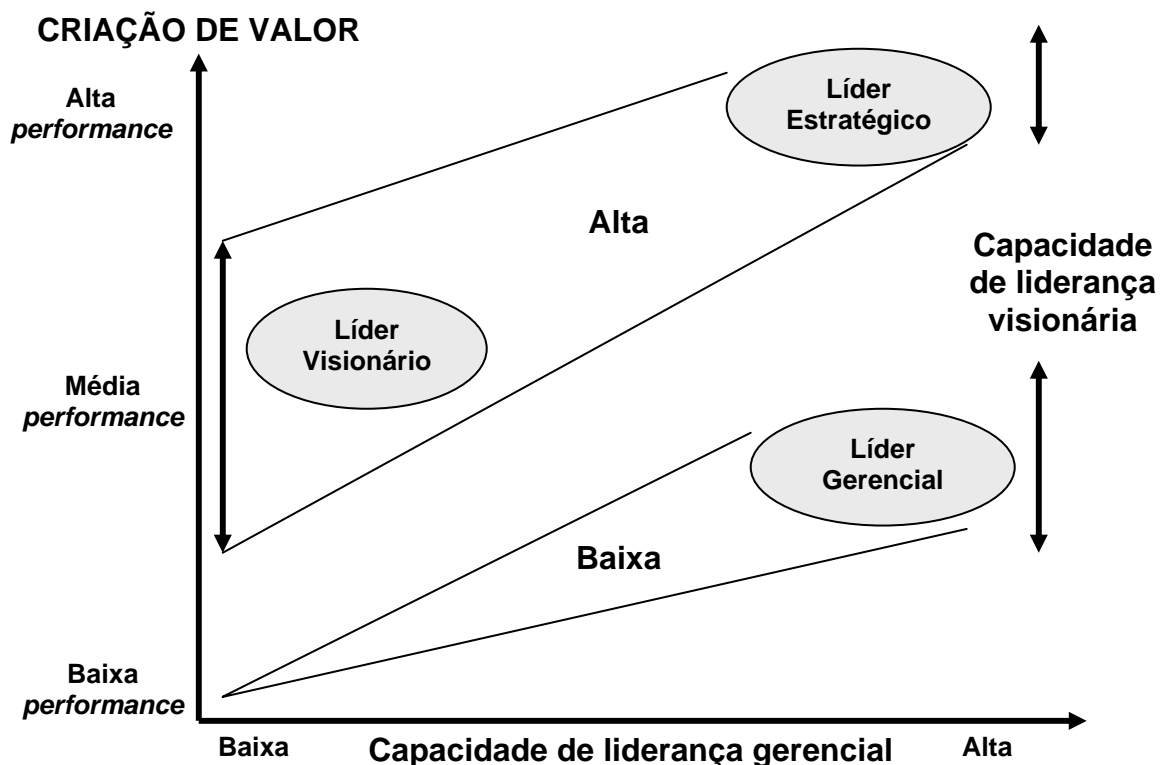


Figura 11. Criação de valor e lideranças visionária, gerencial e estratégica. Rowe (2002).

Por fim, vale lembrar que, ainda que existam pessoas criativas e inovadoras nas organizações, se estas forem comandadas por líderes gerenciais, será difícil demonstrarem tais características, pois, provavelmente, o ambiente não será propício, uma vez que a estrutura organizacional não facilitará este processo.

Portanto, sem desconsiderar a importância do empreendedor, que é indiscutível, o estilo de liderança também interfere de maneira decisiva no desempenho da organização e parece que tão importante quanto eles, na batalha entre dominantes e novos entrantes, é a criação de uma organização empreendedora. Nela, todos os seus recursos podem estar alinhados para conduzi-la, de um lado, à implementação de inovações e, de outro, à perspectiva de barrar a chegada de novos entrantes que puderem vir a incomodar seus negócios atuais ou futuros.

### **3.3. As batalhas competitivas: o rompimento de barreiras à entrada, a sustentação da posição e a organização empreendedora**

As organizações, como seres vivos que são, estão sempre sujeitas a mudanças. O ambiente empresarial é repleto de exemplos de empresas, e de outros tipos organizações, que saíram de um estado embrionário para se sobressaírem em seu segmento de mercado em pouquíssimo tempo. Há as inúmeras outras que detiveram a liderança de mercado por um longo período de tempo e assistiram a sua posição ser superada pela concorrência muito rapidamente.

Assim, um dos questionamentos mais comuns no mundo dos negócios é: o que poderia ser feito para assegurar às organizações que o sucesso de hoje seja mantido pelo maior período de tempo possível? O que poderia ser feito para que as organizações possam buscar um lugar de destaque em seu segmento de mercado? Como é possível que, em um ambiente em constante turbulência, inúmeras organizações consigam manter-se soberanas, por anos a fio?

Não existe uma única resposta a tais perguntas. As organizações são organismos extremamente complexos, que influenciam e são influenciáveis por inúmeras variáveis, por uma série de relações, exigindo que elas se adaptem às novas realidades que se apresentam, sob o risco de, em não o fazendo, sucumbirem. Esta é uma realidade indiscutível. Christensen (2002), por exemplo,

afirma que *“mesmo as melhores entre as grandes empresas – as bem administradas, que prestam atenção a seus clientes e investem em novas tecnologias – são vulneráveis. Até elas podem ser superadas por empresas emergentes perturbadoras”*.

Na visão do autor, “empresas emergentes perturbadoras” estão presentes no cotidiano do mundo dos negócios corroborando com a sua afirmação de que qualquer organização, de qualquer porte, ou ramo de atividade, dentro de um mercado de livre concorrência, é passível de ser superada. Os exemplos são inúmeros, assim como o são também os exemplos de outras que se estruturaram adequadamente para enfrentar as mudanças e conseguem manter-se à frente, independentemente da chegada de novos competidores.

A palavra de ordem nesse ambiente parece ser, flexibilidade, facilidade de readaptação às mudanças. O processo de globalização, pelo qual passa o mercado nos últimos anos, tem exigido das empresas uma luta desenfreada por aumento de competitividade, em função, dentre outras variáveis, da redução do ciclo de vida de produtos e serviços, da chegada de novos competidores, da introdução de novas tecnologias. Isso tem exigido dos gestores empresariais alterações constantes em suas estratégias, modificando-as a uma velocidade sem precedentes. Conseqüentemente a área de operações encontra-se sujeita às mesmas turbulências e mudanças ambientais.

Christensen (2000) lembra que isto tem levado os tomadores de decisões de qualquer área, a decidirem dentro de um contexto cada vez mais dinâmico e sujeitos a inúmeras pressões. Independentemente do ramo da indústria em que atuem, das atividades que abracem, as coisas mudam; e o caminho da eficiência

atual, por si só, parece, não ser mais suficiente para a sobrevivência de uma empresa.

Assumir a instabilidade do momento como fator incontrolável e a conseqüente dificuldade da implantação de ações adaptativas como uma variável imponderável é o mesmo que não sair em busca de uma solução e ficar aguardando os acontecimentos – o que pode se transformar em um ônus pesado à efetividade do desempenho organizacional.

Nesse sentido, parece que não resta às organizações outra solução que não seja construir um ambiente organizacional inovador, capaz de perceber as mudanças de mercado e suficientemente ágil para responder adequadamente a tais mudanças.

Para se criar um ambiente inovador e fazer com que ele tenha efetividade, tanto no presente como no futuro, sabe-se que é necessário muito mais que uma estrutura organizacional adequada. Existe a necessidade de alinhar uma série de componentes integrados que, trabalhando em conjunto, podem criar o ambiente propício à inovação ou reforçá-lo. O próprio estilo de liderança, anteriormente discutido, transforma-se em fator preponderante para a criação de uma organização empreendedora.

Para Mintzberg e Quinn (2001), uma organização empreendedora possui, geralmente, uma estrutura organizacional muito simples. Nela, a formalidade e a padronização dão lugar a poucos níveis hierárquicos e à centralização em torno da figura do executivo principal, na qual o planejamento e a rotina abrem espaço às inovações, sob a ótica do líder.

Essa visão, que deu origem à Escola Empreendedora, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), leva em conta, basicamente, que o processo de formação da estratégia, e a própria montagem da estrutura para sua sustentação, se dá a partir da intuição e da experiência do líder – que é o responsável pela implementação da visão, assumindo o controle, de maneira centralizada, e fazendo as alterações específicas, no caso e no momento em que se fizerem necessárias.

Para a Escola Empreendedora, a organização, normalmente, é flexível e a estratégia é deliberada apenas no sentido global, podendo sofrer alterações de acordo com o desenrolar da visão, que estará sempre sujeita à inovação. Desta forma, a organização adapta-se com maior facilidade ao líder, ao qual é concedido grande poder e capacidade de manobra; enquanto a estratégia é concentrada em nichos de mercado protegidos contra as forças da concorrência direta. O líder passa a ser a peça central do processo, ele é encarado como condição essencial para o sucesso da elaboração e da implantação da estratégia.

Evidentemente não há nada de errado nisso, em particular se pudermos contar com uma liderança estratégica, com características visionária e gerencial – aliás, este, provavelmente, seja o sonho de qualquer organização.

Entretanto, líderes com essas características não existem em profusão no mercado. Organizar-se sob o ponto de vista da premissa da Escola Empreendedora, valendo-se, prioritariamente, de uma liderança forte e visionária para montar a estratégia e a estrutura da organização, pode transformar-se em um fator que tanto pode lhes ser proveitoso, como pode torná-las frágil – não só pela

dependência de uma só pessoa, como, eventualmente, pela inexistência dela no mercado.

O estudo da Teoria Organizacional oferece outros modelos e outras Teorias Administrativas, que podem, e devem, ser consideradas para a sustentabilidade e o crescimento das organizações. Se, por um lado, as estruturas mais flexíveis possibilitam uma maior liberdade de ação a seus participantes, facilitando o processo de geração de idéias, a implementação de novas tendências, de novas formas de solução de problemas, por outro lado, uma estrutura organizacional mais burocratizada que impõe limites e restringe o espaço de ação de seus membros, a ponto mesmo de dificultar o processo de criatividade, poderá oferecer uma melhor forma de utilização de seus recursos internos, em função da padronização dos processos de produção e dos modelos de tomada de decisão – o que pode ser interessante para mercados específicos, com poucas variações.

O que os exemplos de empresas de sucesso deixa transparecer é: quanto maior a liberdade, melhor o clima, maior a fluidez de informações, maior a facilidade de adaptação a variáveis exógenas e melhor o desempenho organizacional. Entretanto, estruturas organizacionais mais rígidas não devem ser simplesmente descartadas, pois, em diversos momentos, poderão fornecer o ambiente propício para o ganho de competitividade de vários setores.

Assim, em condições ambientais mais estáveis, organizar-se de maneira mais burocrática pode ser uma estratégia interessante para tirar melhor proveito de seus recursos internos. Por sua vez, ao participar de ambientes de mercado mais mutáveis, organizar-se de forma mais “*adhocratica*” pode facilitar o processo de inovação, viabilizando o rompimento das barreiras impostas pelos modelos



fortemente burocráticos, que podem impedir as organizações de se adaptar a novas realidades.

Morgan (1996) defende que as duas estruturas, burocráticas e *adhocráticas*, representam, de certa forma, os dois extremos de um *continuum* da evolução das teorias administrativas, partindo da ênfase intra-organizacional em direção à ênfase no ambiente. As primeiras são mais formais, autoritárias, centradas em regras e procedimentos, enquanto as últimas mostram-se suficientemente flexíveis para se moldarem, de maneira rápida e contínua, às necessidades ambientais que se apresentarem.

Isso demonstra que não existe um estilo único e/ou melhor para organizar toda e qualquer empresa, para toda e qualquer situação. Os estilos devem ser utilizados em função das contingências que se apresentarem.

Esta afirmação aporta sustentação necessária à abordagem Contingencial da Administração, que trouxe novos ares para a estratégia organizacional ao defender que a estrutura depende da estratégia, do tamanho, da tecnologia e do grau de incerteza ambiental. Assim, em nichos de mercado em que tais fatores apresentam-se em constante mutação, estruturas *adhocráticas* são preferíveis em detrimento às estruturas burocráticas.

As estruturas matriciais configuram-se como um exemplo típico da forma “*adhocrática*” de se organizar. Elas possibilitam maior adaptabilidade e permitem que as organizações possam utilizar melhor a força de trabalho que possuem, principalmente dos recursos humanos, pois incentivam a inter-relação entre as especialidades funcionais.

Vasconcelos e Cyrino (2000) afirmam que, “*com a alteração das condições ambientais, mudam também os recursos essenciais para garantir a performance econômica diferenciada das firmas. É a antecipação dessas transformações nos portfólios de recursos que garante às empresas a possibilidade de continuação da vantagem competitiva*”, e dão a sustentação à Teoria Contingencial.

Basicamente, as mais importantes abordagens contingenciais são: a escola ambiental, a escola do *design* e a escola do posicionamento.

A Escola Ambiental admite que o ambiente é o agente central no processo de geração da estratégia, a organização deve adaptar-se adequadamente às variações ambientais, sob pena de ser eliminada.

Na Escola do *Design*, o processo de adequação da estratégia se dá a partir da compatibilização de aspectos internos da organização com os aspectos externos do ambiente. Assume-se que o mapeamento ambiental e a avaliação interna da organização definirão a estratégia organizacional.

Para a Escola do Posicionamento, a estratégia de negócios deve ser baseada na estrutura de mercado. Os dois modelos que lhe dão a devida sustentação são o do *Boston Consulting Group*, cuja principal ferramenta é a matriz de crescimento-participação do BCG; e o modelo de análise competitiva de Porter, com suas cinco forças ambientais influenciando a concorrência: a ameaça de novos entrantes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos clientes, a ameaça de produtos substitutos e a intensidade da rivalidade entre organizações concorrentes.

Assim, a abordagem contingencial, que introduz o conceito de ambiente na escolha da estratégia e da estrutura organizacional, delineia uma evolução na

Teoria Administrativa em direção aos problemas atuais de mercado. Ela insere na discussão o conceito de que o ambiente se modifica a partir do movimento de qualquer de seus agentes, modificando com isto as condições de competição, exigindo das organizações uma constante capacidade de adaptação.

Ao considerar-se que esta é uma realidade incontestável do mundo empresarial contemporâneo, passa a ser também uma realidade a necessidade de que as organizações, para sobreviverem e prosperarem sob tais condições ambientais, terão de aprender a aprender. Para tanto, há a necessidade de que a visão, a liderança e o compromisso da organização estejam alinhados com a inovação, para que se crie uma cultura organizacional na qual as pessoas se permitam ousar e aprendam a mudar.

É sempre bom lembrar que só existe inovação se houver mudança, se houver o rompimento de barreiras, se houver a alteração do “*status quo*”. Como na grande maioria das vezes, a mudança traz riscos, pode ser custosa e mesmo criar um certo sentido de desordem, não são raros os casos de pessoas e mesmo organizações com tendência a se afastar delas, preferindo preservar o modelo reinante, que é muito menos arriscado, entretanto, não obrigatoriamente, mais seguro.

O ato de mudar deve representar uma decisão consciente da gestão, que para isto deve estar preparada. Assim, é importante que as organizações aprendam a aprender, para poderem mudar e se tornarem inovadoras, se tornarem competitivas. Quando o paradigma muda, tudo volta à estaca zero – o conhecimento ou o sucesso que a empresa tinha no passado pode não significar mais nada no novo cenário.

Mudar em muitos casos pode significar desaprender para voltar a aprender, para voltar a atuar de uma nova forma, sob uma nova ótica, o que não é simples, mas é totalmente possível!

Assim, acredita-se que a capacidade da organização de re-aprender poderá lhe proporcionar o conhecimento e a adaptação necessários para alavancar seu desempenho futuro, a partir de uma base sólida de relacionamento e de compreensão do mercado em que atua, não perdendo automaticamente a vantagem competitiva que possuía no paradigma anterior.

Dentre os diversos conceitos de “aprendizagem organizacional” existentes na literatura, os mais aceitos remetem à idéia de que as organizações devem adquirir capacidades relevantes para melhorarem o seu desempenho. Isto pode ser entendido como uma resposta de adaptação criativa que a organização dá às condições reinantes, e normalmente constantes, que inviabilizam as mudanças necessárias para entender e atender as expectativas e desejos de seus clientes. De certa forma, o esforço de aprendizagem transforma-se no resultado das capacidades e dos conhecimentos relevantes, a serem aplicados em um novo processo, no lançamento de novos produtos ou serviços, em novas formas de comunicação com o mercado, em novos modelos de gestão.

Aprendizagem e inovação parecem ser duas vertentes de um mesmo caminho que organizações voltadas para os clientes percorrem, de forma sistemática, para criar as condições necessárias para a difusão e a utilização de novos conhecimentos que permitam melhor compreendê-los e satisfazê-los. Isto pode proporcionar, ao mesmo tempo, a redução de custos e a adaptação, de maneira mais efetiva, a ambientes mutáveis. Uma organização que aprende,

segundo Robbins (2001), *“é uma organização que desenvolveu a capacidade contínua para adaptar-se e mudar. Tal como os indivíduos aprendem, o mesmo acontece com as organizações”*. Ele afirma ainda que *“todas as organizações aprendem, quer escolham conscientemente ou não fazer isto – é um requisito fundamental para a continuidade de sua existência”*.

Shete e Sobel (2001) afirmam que a natureza humana é tal que, muito provavelmente, jamais teremos *“sucesso com todos os clientes que atendermos; mas bons profissionais ampliam seu universo de relacionamentos estudando o caráter de cada cliente, adaptando metódica e conscientemente”* as suas organizações às necessidades percebidas, entrando no que denominam de *“zona de valor do cliente”*.

Para eles, *“só fazer um trabalho competente e ter clientes ‘satisfeitos’ não os traz de volta a você ano após ano. Entretanto, fazer um trabalho fora do comum e agregar valor constantemente através das idéias que você apresenta e do relacionamento pessoal e profissional”* poderão gerar bons frutos no futuro. Para tanto, defendem, que *“sua meta tem que ser mais que apenas adquirir conhecimento geral a respeito de seu cliente. Você precisa aprender, a respeito da organização e da empresa, coisas que nem ele sabe; precisa estar em posição de ensiná-lo a respeito de aspectos de seu negócio”* que até ele mesmo, eventualmente, ignore.

Os melhores aprendizes, geralmente, são aqueles que gostam de ensinar. Aristóteles, por exemplo, entendia que aprender e ensinar estavam totalmente interligados. Assim, uma organização que aprende, deve ter uma maior condição de ensinar, pois sua estrutura estará voltada, estará preparada para isto, e

entende que sua vantagem competitiva é sustentável por meio daquilo que ela sabe, pela forma como consegue utilizar aquilo que sabe e pela rapidez com que aprende algo novo.

Para que uma organização se transforme em *“uma constante aprendiz”*, Robbins (2001) defende que é necessário que assuma a aprendizagem constante como sendo a sua estratégia e a administração deve deixar isto explícito a todos os seus membros. É preciso assumir o *“compromisso com a mudança, a inovação e a melhoria contínua”*, é preciso reconsiderar, redesenhar a estrutura organizacional, uma vez que uma *“uma estrutura muito formal pode ser um sério obstáculo à aprendizagem”*.

Por fim, o autor ressalta que a cultura organizacional deve ser trabalhada levando em conta que *“organizações que aprendem são caracterizadas pela coragem para assumir riscos, pela franqueza e pelo crescimento”*. Vale-se de Senge (1990) para destacar que uma organização que aprende tem como objetivo principal minimizar a presença de *“três problemas fundamentais inerentes à organização tradicional: fragmentação, competição e imediatismo”* – que dificultam o processo de assumir riscos, a liberdade de ação de seus membros e comprometem o crescimento.

A fragmentação estaria associada à especialização de áreas, à criação de feudos que acabam se digladiando por interesses pessoais. A competição interna aparece como uma barreira à colaboração entre setores, entre gerentes, entre colaboradores, que preferem demonstrar que possuem mais conhecimento, mais poder, maior capacidade de dar respostas convincentes aos problemas da organização que seus *“adversários”*.

Por sua vez, o imediatismo acaba por desviar a atenção *“da administração para a resolução de problemas, em lugar de concentrá-lo na criatividade. O solucionador de problemas tenta desfazer-se de alguma coisa, ao passo que o criador tenta trazer alguma coisa nova para a existência. Uma ênfase no imediatismo afasta a inovação e a melhoria contínua”*.

Construir um ambiente com capacidade de aprendizagem que seja capaz de fazer com que as pessoas, e os grupos nela presentes, possam conduzir as organizações para as mudanças e, conseqüentemente, para um processo de renovação contínua, é, sem dúvidas, um desafio. Senge (1990) admite que o conhecimento depende da aprendizagem e aponta que as cinco disciplinas para a organização da aprendizagem são: o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão compartilhada, a aprendizagem em equipe e o pensamento sistêmico.

As características básicas de uma organização que aprende apresentadas por Robbins (2002), baseadas em Senge (1990), são:

1. Existe uma visão compartilhada com a qual todos concordam.
2. As pessoas descartam seus velhos modos de pensar e as rotinas-padrão que utilizam para resolver problemas ou realizar seus trabalhos.
3. Os membros da organização consideram todos os processos, as atividades, as funções e as interações da organização com o ambiente como parte de um sistema de inter-relações.
4. As pessoas comunicam-se abertamente (atravessando fronteiras verticais e horizontais) sem medo de crítica ou punição.

5. As pessoas sublimam seus fragmentados interesses pessoais e departamentais para trabalharem juntas e realizarem a visão comum da organização.

Sob o ponto de vista estratégico, criar uma organização que aprende é o mesmo que criar uma organização que responde às necessidades de seus clientes em função das variáveis que se apresentam. É exatamente o que defende a Teoria da Contingência, que, como afirmamos, sustenta que as estruturas das organizações devem, continuamente, ir se moldando para se adaptarem, para se ajustarem às estratégias, pois a estrutura corresponde à forma pela qual a organização integra seus recursos, enquanto a estratégia define a forma global de alocação desses recursos para atender as demandas ambientais.

Assim, já que não existe uma maneira única, ou uma melhor maneira, de organizar e estruturar as organizações em busca de uma maior eficiência interna e externa, organizações ou empresas diferentes terão respostas diferentes para atender a tais necessidades – todos sabemos, que o contexto competitivo é extremamente amplo, para possibilitar respostas simplistas.

Todas as empresas, como afirmam Saloner, Shepard e Podolny (2003), são influenciadas, afetadas, por *“condições econômicas globais, nacionais e regionais, por ciclos econômicos e por mudanças nas taxas de juro”*. Para nós, como para os autores, *“embora esses efeitos possam ser importantes, estamos mais interessados no contexto específico da empresa”*, pois é a intensidade da competição que afeta mais diretamente o desempenho das empresas – pois a estrutura da concorrência afeta a forma de atuação e a competitividade de mercado.



Os autores lembram ainda que, *“como a intensidade da competição varia drasticamente de uma indústria para outra, [é necessário criar] um espectro de cenários competitivos [e situar-se] dentro desse espectro, [uma vez que] cada cenário traz desafios estratégicos diferentes”*. A figura 12, criada por eles, ilustra o espectro da competição e nichos de mercado, para o contexto competitivo.

Na parte mais baixa da figura estão situadas as empresas onde a competição é menos intensa, ou praticamente inexistente. No caso dos monopólios, na base da figura, ou os consumidores potenciais compram esses produtos, ou simplesmente ficarão sem ele, o que possibilita às empresas manterem taxas de rentabilidade. Em todas as outras estruturas, os consumidores têm outras alternativas mais interessantes que simplesmente ficar sem o produto, já que, à medida que se sobe no espectro, aumenta a concorrência.

No extremo oposto ao monopólio, os autores situaram a “concorrência perfeita”, na qual se dá a competição de forma mais intensa. As margens de lucro são mais estreitas, os produtos não são diferenciados e, para se manterem no mercado a longo prazo, as empresas devem obter, pelo menos, o que os autores denominaram de *“lucro normal; isto é deve ter receita suficiente para cobrir seus pagamentos junto a fornecedores mais uma quantia que torne seus proprietários dispostos a manter seu capital investido na empresa”*.

É importante lembrar que a Tese interessa-se, particularmente, pelas empresas situadas entre os dois extremos, excetuando-os – pois, nas estruturas correspondentes a “nichos de mercado”, “oligopólios” e “empresa dominante” a concorrência, as ações da gestão e a elaboração da estratégia mostram-se mais necessárias e mais presentes.

<b>Estrutura</b>	<b>Características</b>	<b>Exemplos</b>
Concorrência perfeita	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grande número de empresas</li> <li>- Nenhuma diferenciação de produtos</li> <li>- Comportamento de tomada de decisão preço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trigo</li> <li>- Pesca de lagosta</li> </ul>
Nichos de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciação de produtos</li> <li>- Competição localizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Postos de gasolina</li> <li>- Loja de roupas</li> </ul>
Oligopólios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poucas empresas</li> <li>- Interdependência estratégica</li> <li>- Rentabilidade determinada pelo comportamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Automóveis</li> <li>- Aeronaves comerciais</li> </ul>
Empresa dominante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uma/poucas grandes empresas</li> <li>- Outras empresas pequenas</li> <li>- Liderança de preço</li> <li>- Nichos protegidos/margem competitiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas operacionais de computador</li> </ul>
Monopólios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa única</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornecimento de energia elétrica</li> </ul>

**Figura 12. Quadro do espectro da competição. Saloner, Shepard e Podolony (2003).**

Saindo do espaço destinado ao monopólio e à concorrência perfeita, eventualmente até mesmo nesses (muito mais na concorrência perfeita que no monopólio), as batalhas competitivas entre empresas dominantes e novas entrantes se desenrolarão em busca de uma maior participação de mercado, que se dará a partir de um aumento de competitividade, normalmente associado à diferenciação.

Assim, novos entrantes tentarão trazer inovações para o mercado que lhes permitirão romper o processo de domínio das empresas estabelecidas. Por sua

vez, para manter a posição que detêm, as empresas dominantes devem direcionar seus esforços para garantir inovações que lhe permitam distanciar-se de seus concorrentes.

A posição defendida por Saloner, Shepard e Podolny (2003) corrobora esta idéia. Eles afirmam que *“cada produto compete mais intensamente com produtos próximos a ele, a competição dentro da indústria será menos intensa quando os produtos de empresas concorrentes são mais diferenciados uns dos outros”*. A busca da diferenciação se justifica, pois ela possibilita a prática de preços mais altos e, muito provavelmente, possível aumento das vendas, já que existem mais consumidores que se dispõem a adquirir tais produtos em função de suas vantagens únicas, ou exclusivas.

Em contrapartida, *“à medida que os produtos ficam mais próximos, cada produto tem menos consumidores que o preferem em lugar de outros... os compradores trocarão por uma empresa de baixo preço para se beneficiarem até mesmo de uma pequena diferença de preço”*, complementam os autores.

Nesse sentido, é necessário acompanhar os movimentos dos *“players”* para que se possa identificar as ameaças e se beneficiar das melhores oportunidades. Tais movimentos, denominados por Christensen de *“Batalhas Competitivas”*, exigem das empresas participantes de um determinado nicho de mercado uma constante capacidade de atacar, contra-atacar, montar barreiras, modificar posições – enfim, trata-se de uma guerra na qual a principal arma é a flexibilidade de adaptação, a capacidade de aprender, de re-aprender, de inovar.

Pesquisa recente, retratada em artigo de Blecher (2005), realizada junto a altos executivos pela consultoria internacional de estratégia BCG, indica que cerca

de 90% deles entendem que *“o crescimento orgânico dos negócios só é possível hoje com transformação de novas idéias em boas mercadorias. Companhias que não inovam selam sua sentença de morte [que] virá, muito provavelmente, provocada pela evolução e pelas inovações feitas pela concorrência”*. Essas inovações transformam-se em diferenciais competitivos que lhes permitem uma maior participação em seu segmento de mercado – em muitos casos pode até modificá-lo profundamente, ou, em um extremo, acabar com um nicho de mercado existente.

Outro fator interessante apontado nas pesquisas que deram suporte ao artigo é que, para os executivos pesquisados, embora seja-lhes inquestionável o valor da inovação, os depoimentos revelam que *“a maioria das empresas está insatisfeita com o retorno econômico de suas inovações”*. O principal fator apontado para tal dicotomia é que a maioria delas *“não tem uma estratégia clara de como usar a inovação como motor de crescimento”*.

As pesquisas deixam claro ainda que a idéia de que um ser genial possa assumir a tarefa de inovar não existe entre os mais de novecentos executivos pesquisados. Para eles, o que há nas empresas que obtêm sucesso com as inovações *“são grupos de pessoas – com diferentes talentos, temperamentos e formações – que, reunidas numa empresa, conseguem ver antes que os demais e transformam essas visões em novos e bem-sucedidos produtos”*.

Parece claro também que algumas características estão presentes em praticamente todas as empresas inovadoras. Essas características podem ser resumidas como:

- 1) Devem possuir uma cultura que apóie a criatividade, a inovação deve ser encarada como estratégica. Todos na organização devem estar comprometidos e podem contar com o apoio da alta direção para ousar;
- 2) É necessário entender o mercado e conhecer as motivações que levam o consumidor à escolha de determinado produto ou serviço, permitindo com isto antecipar-se à concorrência;
- 3) Devem ter capacidade para mobilizar equipes de diferentes áreas que gerem idéias que se transformem em novos negócios;
- 4) Devem cultivar um clima de liberdade, todos na organização devem poder expressar livremente suas opiniões a respeito de novos projetos, devem considerar que os erros geram aprendizado;
- 5) Devem avaliar seus resultados através de uma métrica clara que permita medir o retorno financeiro sobre o investimento na inovação e procurar recompensar de maneira adequada os participantes dos projetos bem-sucedidos;
- 6) Devem derrubar barreiras internas e externas que dificultem a comunicação e o compartilhamento de informações – algumas das empresas que mais crescem a partir das inovações compartilham-na, até mesmo com os fornecedores externos.

As batalhas competitivas se desenvolvem a par das empresas participantes de determinado segmento de mercado assim o desejarem. Nessa guerra, mesmo para manter uma posição confortável já conquistada, as empresas dominantes devem estar preparadas para acompanhar os movimentos de mercado rumo às inovações, que são continuamente colocadas à disposição dos clientes por

concorrentes existentes, ou mesmo por novos entrantes. Devem estar atentas no sentido de implantarem constantemente inovações que criem barreiras, minimizem, dificultem, inibam a chegada de novos competidores em seu nicho.

Por sua vez, as empresas que desejarem adentrar em um novo segmento, ou aumentar a sua participação em um segmento no qual já atuam, terão que compreender os movimentos de mercado, a fim de identificarem os hiatos existentes entre as necessidades dos clientes e as respostas que as operações dos concorrentes dão a estas necessidades, para lhes oferecerem uma nova forma de relacionamento que preencham, de maneira mais adequada, tais necessidades.

Embora não exista uma receita pronta a ser seguida para colocar as empresas nessa direção, percebe-se que estruturas organizacionais mais burocráticas, cujas idéias têm de ser aprovadas por diversos níveis, muito hierarquizadas e com disputas internas entre setores, assim como aquelas que têm verdadeira aversão ao risco e descartam projetos inovadores alegando que os altos custos ou as incertezas associadas à sua implantação podem ser por demais onerosos, ou aquelas cujos líderes, pela falta de comunicação com seus liderados, não os conseguem envolver em um processo inovador, parece haver nesses cenários traços suficientes para concluir que o fracasso pode ser iminente.

Portanto, a meta é criar estruturas mais abertas, mais flexíveis, que incentivem a criatividade e a participação, que permitam às pessoas experimentarem, testarem, refletirem e consolidarem novas idéias, que tratem cada inovação como um ciclo de aprendizado completo, que desafiem as práticas existentes, difundindo em todos os seus níveis a necessidade de implantar novas

rotinas que as tornem mais ágeis e dinâmicas. Tal caminho poderá proporcionar à organização um clima mais condizente, necessário para o desenvolvimento e implantação de novas idéias, de constantes inovações, que mantenham as empresas vivas e prosperando mesmo em mercados mais concorridos.

Em estudo de sondagem *online* realizado com mais de trinta mil pessoas para a consultoria Booz, Allen, Hamilton, por meio do site [www.orgdna.com](http://www.orgdna.com), Neilson, Pasternack e Nuys (2005) identificaram a existência de sete tipos de organizações, divididas entre “*organizações passivo-agressivas*” e “*organizações saudáveis*”. São elas: as Passivo-agressivas, as Supergerenciadas, as Supercrescidas, as Espasmódicas, as de Precisão Militar, as *Just-in-time* e as Resilientes. Cada uma delas com perfil específico de atuação e de resultados.

Nas empresas classificadas como passivo-agressivas, por exemplo, “*gasta-se mais energia obstruindo do que fomentando iniciativas – nem sempre com muito tato*”. A pesquisa aponta que a maioria das organizações chega a essas condições gradativamente, pois não encontra “*estímulo a impulsos saudáveis de aprender, de partilhar, de realizar*” – e que esta disfunção, normalmente, “*nasce do desalinhamento fundamental de quatro pilares básicos: incentivos, direitos de decisão, informações e estrutura organizacional*”.

Assim, nas organizações “*passivo-agressivas, o pessoal tem a forte sensação de que não sabe por quais decisões é responsável, de que nenhuma decisão é final, de que é difícil obter boas informações e de que a qualidade de seu trabalho não é adequadamente avaliada*”. A maior parcela de entrevistados, mais de um quarto deles, se diz vítima de patologias dessa ordem.

Já, prosseguem os autores da pesquisa, *“uma organização saudável é inconfundível. Nela, os gestores têm acesso a informações boas na hora certa, autoridade para tomar decisões embasadas e incentivos para decidir em nome da organização, que pronta e habilmente se lança à execução”*.

Dentro da classificação proposta pela pesquisa, a organização resiliente é considerada como o tipo mais saudável, pois, como o próprio nome sugere, ela *“é mais flexível, e adaptável”*, porém os dados demonstram que menos de um quinto dos respondentes identificaram suas organizações como resilientes, apenas 17% estão nessa faixa. Compõe ainda o grupo das organizações saudáveis as denominadas organizações do tipo *just-in-time*, com 10% das respostas, e as de precisão militar, com 4%, totalizando cerca de 31% das respostas.

As organizações enfermas, com destaque para o tipo passivo agressivo, *“no qual as linhas de autoridade são incertas, o mérito não é recompensado e o pessoal aprendeu a sorrir, consentir com a cabeça e fazer o mínimo necessário para tocar o barco [e onde] privilégios e posição hierárquica em geral superam a realidade de mercado”*. Infelizmente, é a grande maioria, cerca de 27% dos respondentes identificaram suas empresas nessa categoria.

Compõem ainda o grupo das organizações enfermas, as denominadas espasmódicas, com 8% de respostas; as supercrescidas, com 10%; e as supergerenciadas, com 9%, totalizando assim mais de 54% de respostas nesse grupo. Cerca de 15% de respostas foram consideradas não conclusivas. Abaixo segue uma rápida transcrição das principais características associadas a cada tipo de organização:



- 1) Resiliente: tem alta capacidade de ajuste a mudanças no mercado externo, mas é focada e alinhada em torno de uma estratégia de negócios coerente;
- 2) *Just-in-time*: sem preparo coerente para a mudança, mas capaz de enfrentar um desafio imprevisto sem perder de vista o quadro geral;
- 3) Precisão Militar: dominada por uma equipe executiva pequena e envolvida, triunfa graças a uma execução superior e à eficiência de seu modelo operacional;
- 4) Espasmódica: contém levas de gente inteligente, motivada e talentosa, mas que raramente avança na mesma direção, ao mesmo tempo;
- 5) Supercrescida: Embora grande e complexa demais para ser efetivamente controlada por uma pequena equipe, ainda não democratizou a autoridade decisória;
- 6) Supergerenciada: Suas múltiplas camadas de gestão criam um volume paralisante de análise e tornam politizado o processo decisório;
- 7) Passivo-agressiva: Congenial e aparentemente sem conflitos chega facilmente a consensos, mas sofre para tirar do papel os planos com os quais todos concordam.

Para classificar as empresas nessas categorias, os autores utilizaram um questionário com vinte e cinco questões, divididas em quatro grupos, a fim de identificar no comportamento da organização os seguintes elementos: estrutura, processos decisórios, informações, incentivos e um último grupo para identificar a sua demografia: receita anual, ramo da indústria, posição hierárquica do profissional respondente na organização, área a que pertence, localização e a lucratividade da empresa em relação a seu segmento.

Por fim, outro resultado da pesquisa que merece destaque refere-se à associação feita entre o tipo de empresa e sua rentabilidade.

Consolidando o senso comum, segundo o qual onde há saúde, há lucro, mais de 51% das respostas que caracterizaram as organizações como resilientes entenderam que a rentabilidade de suas empresas está acima da média do setor, enquanto 34% consideram-nas dentro da média e, apenas 6% as classificaram como menos rentáveis que a média. No outro grupo, das passivo-agressivas, apenas 28% consideram-se com rentabilidade acima da média do setor, enquanto 37% colocaram-se como dentro da média e outros 27% consideram-se menos rentáveis que a média do setor.

## 4. AS BARREIRAS CONTRA A CHEGADA DE NOVOS ENTRANTES

O acirramento da competitividade entre empresas por maiores parcelas de mercado, em âmbito mundial, e a conseqüente necessidade da dissuasão à entrada de novos competidores, por meio da criação de barreiras que impeçam a sua chegada, é hoje objeto central de estudos da Administração Estratégica e da Engenharia de Produção, pois o cenário atual e a forte disputa por consumidores têm exigido que as empresas criem estratégias de sustentabilidade, cada vez mais consistentes, que possibilitem a sua sobrevivência e expansão.

As tentativas de entender quais as forças, quais as barreiras necessárias para proteger uma condição favorável de mercado obtida por determinada empresa tiveram início com o próprio estudo do liberalismo econômico, que buscava explicar o funcionamento das leis econômicas e o cenário institucional na qual estavam inseridas. Assim, pode-se afirmar que foram os economistas quem primeiramente estudou o fenômeno da criação de barreiras, com o intuito de explicar os movimentos da economia e de seus agentes.

Nas discussões que se seguem considerou-se como estrutura de mercado uma visão ampliada daquela proposta por Bain (1956). Segundo o autor, estrutura de mercado é a forma como se desenvolviam as relações entre as empresas vendedoras e os seus compradores potenciais, sejam eles empresas ou indivíduos. Adicionamos a esse conceito as inter-relações e as características

organizacionais peculiares aos diversos competidores, e dos demais grupos de interesses, que acabam por influenciar a concorrência e os preços.

Por sua vez, considerou-se como barreiras à entrada a forma como as empresas dominantes montam suas estratégias, no sentido de dificultarem, inibirem ou mesmo impedirem que novas empresas se estabeleçam – ou ainda, que as concorrentes já existentes avancem na parcela de mercado que conquistaram, mantendo desta forma, ou expandindo, a sua posição de liderança do setor em que atuam.

Vale frisar que as batalhas competitivas que não só exigem que seus participantes estabeleçam estratégias de ataque, como também criem barreiras contra a chegada de novos concorrentes, se dão em todos os níveis de competição e não apenas entre as líderes de mercado – embora os movimentos estratégicos se mostrem de maneira mais clara e inequívoca entre as dominantes e as novas entrantes que, normalmente, travam batalhas muito mais ferozes para avançar, ou guardar suas posições.

## 4.1. A Economia e o estudo das barreiras à entrada

A economia desenvolveu ao longo de sua história uma série de teorias e postulados visando a compreensão dos fenômenos que influenciam o desenvolvimento dos mercados. Na literatura especializada, o debate acerca do papel da concorrência na atividade econômica é tratado, de maneira mais sistematizada, a partir dos estudos realizados pelos fisiocratas, representados por François Quesnay e seus discípulos.

Embora os fisiocratas não considerassem relevantes para o contexto econômico da época as unidades de produção – para eles a única fonte de riqueza era a terra e a única forma produtiva de trabalho era o trabalho na terra –, suas contribuições foram importantes, pois valorizavam as atividades econômicas através da idéia do comércio livre. Assim, em havendo o livre comércio, haveria a concorrência. Surgiu, ainda que em estado embrionário, a idéia de que as empresas pertencentes a um determinado setor devessem manter, ou expandir, suas posições no mercado.

A doutrina do *laissez-faire* e a ascensão da indústria manufatureira, durante a Revolução Industrial na Inglaterra, trouxeram consigo as teorias econômicas baseadas no liberalismo clássico. Uma série de doutrinas deram origem às denominadas *leis naturais da economia*. Embora elas refletissem, em especial, as profundas transformações ocorridas no ambiente econômico da época (a divisão

social entre o campo e as atividades manufatureiras e terciárias exercidas na cidade, bem como um maior dinamismo nas relações setoriais), já traziam consigo uma abordagem teórica calcada na questão do valor, com origem no trabalho em geral, o que permitiria a criação do conceito de utilidade.

Essas contribuições acerca do trabalho, do valor, e da implantação do conceito de utilidade permitiram aos economistas neoclássicos, por volta do final do século XIX, trazerem à cena as primeiras considerações sobre a questão dos preços. Fundamentados no conceito de utilidade, a noção de preço transformou-se em um elemento essencial para a tomada de decisão das empresas.

As empresas, por sua vez, passariam a ser consideradas como as unidades produtoras primárias, nas quais os recursos seriam organizados, com a finalidade de produzir e maximizar os lucros, ainda que voltado para uma visão de curto prazo.

Esses avanços permitiram que os estudos econômicos da época passassem a discutir os mercados a partir de uma visão mais prática, ligada às empresas e à indústria, dando origem aos postulados da concorrência perfeita – nos quais o conceito de equilíbrio estaria condicionado aos ajustes das unidades produzidas por cada empresa e dos custos por elas praticados. Defendiam que a obtenção do nível ideal de produção de cada empresa seria o ponto onde os seus custos marginais se igualassem aos preços.

As discussões entre os economistas, nas duas primeiras décadas do século XX, giravam em torno da tentativa de encontrar uma melhor forma de explicar a organização do mercado, já que as duas existentes até então – concorrência

perfeita e monopólio, não se mostravam suficientemente eficientes para explicar o funcionamento de qualquer mercado.

Notava-se que nem sempre a maximização dos lucros era alcançada com o simples equilíbrio entre produção e custos. Percebia-se, dentre outros fatores, a força do hábito, o conhecimento pessoal, a quantidade de produtos, a proximidade entre vendedores e compradores, a existência de necessidades particulares e o prestígio de uma determinada marca como variáveis que poderiam ser capazes de influenciar a decisão de compra dos clientes, surgindo assim o conceito de diferenciação – a idéia de que, além do preço, algo mais passaria a ser considerado importante para o processo de competição entre as empresas.

Os estudos realizados por *Schumpeter*, e suas importantes contribuições para o entendimento da dinâmica da economia capitalista, marcam o início do século XX com a discussão e mudança do conceito de concorrência. Os *neo-schumpeterianos* defendiam a tese de que o mercado não se mantinha em um estado de equilíbrio constante. Pelo contrário, o que ocorria era um constante desequilíbrio micro e macroeconômico, decorrente das inovações trazidas ao mercado pelos seus próprios agentes.

Para eles a ruptura do mundo estacionário ocorria, precisamente, no âmbito da produção. Era a produção a responsável por gerar as inovações que davam origem a um novo processo de desenvolvimento que provocava o desequilíbrio econômico. Defendiam que as inovações eram capazes de desequilibrar de tal forma o mercado, que criavam espaços suficientemente grandes entre a situação existente e a nova que se estabelecia, que possibilitavam até a livre entrada de novos competidores em busca de ocupar os hiatos causados pela ruptura.

A interdependência dos agentes micro-econômicos e o conceito de indústria como um número de concorrentes com produção de mercadorias que são substitutas próximas entre si fizeram com que as empresas estabelecidas se preocupassem ainda mais com a chegada de novos entrantes. Em função disto, passaram a realizar investimentos maciços para crescerem e solidificarem suas posições, dando início assim à competição sob a ótica oligopolista, à competição entre um pequeno número de grandes empresas rivais entre si.

A disputa entre empresas por um mesmo grupo de clientes por meio de produtos ou serviços substitutos entre si, ou substitutos próximos, define a forma de ação de um mercado oligopolista. É um mercado que controla a oferta de produtos ou serviços, homogêneos ou diferenciados, através de uma forte interdependência de ações das empresas que compõe o setor. A sobrevivência de qualquer empresa, neste contexto, poderá estar diretamente relacionada às reações que terá em função dos movimentos das rivais e à sua capacidade de prever tais movimentos.

Isso fez com que aspectos relacionados à organização interna e à estratégia de comportamento da empresa passassem a assumir um papel tão relevante para o processo de competição, quanto as características da estrutura de mercado, dando origem ao denominado modelo *Estrutura-Condução-Desempenho*, cujo objetivo era oferecer um ferramental teórico que permitisse discutir, de maneira mais pragmática, a organização dos mercados e a concorrência entre as empresas.

Na segunda metade do século XX, os principais avanços nos estudos econômicos para a análise das estruturas de mercado, foram introduzidos por Joe



Bain. Segundo Bain há dois aspectos particularmente importantes para a determinação dos preços praticados pelas empresas: o grau de concentração (a fatia de mercado que uma ou mais empresas ocupam) e as barreiras à entrada – a idéia clara de que as empresas deveriam identificar quais os fatores que criavam barreiras contra a entrada de novas empresas no mercado.

Bain, citado por Silva (1981), afirmava que *“as condições de entrada como característica estrutural de uma indústria se referem às vantagens que gozam os vendedores já estabelecidos na indústria sobre os vendedores potenciais que desejam entrar nela”*. Bain (1956) apontou basicamente três formas de barreiras: *a economia de escala, a vantagem pelo custo absoluto e a vantagem pela diferenciação*. Assim, de maneira resumida, dentre os fatores identificados como relevantes para a obtenção de barreiras à entrada, pode-se destacar:

- 1) A existência de grandes economias de escala que exigiriam um tamanho mínimo considerável em relação ao mercado para o sucesso de uma nova entrante;
- 2) A diferenciação do produto associada à promoção de vendas e à publicidade, o que exigiria às novas entrantes, para obterem sucesso em suas investidas, que operassem com preços abaixo das concorrentes estabelecidas, ou incorressem em custos de publicidade muito grandes;
- 3) A vantagem absoluta de custos das empresas já existentes, associadas às seguintes facilidades: obtenção de matérias-primas, domínio de técnicas superiores de produção, normalmente, mantidas em segredo, uma maior facilidade de obtenção de capital por conta de sua reputação no mercado e

mesmo a manutenção do pleno controle da distribuição do produto e acesso ao mercado;

- 4) O caráter institucional, advindo de operações como a criação ou o estabelecimento de patentes e franquias, bem como o refinamento das relações que permitam às empresas estabelecidas vendas habituais ao governo, ou a grandes clientes;
- 5) A prática da integração vertical por parte das empresas estabelecidas, com a possibilidade de que uma única empresa integrar suas atividades em vários estágios sucessivos do processo produtivo total, podendo chegar aos extremos da produção de matéria-prima, até o atendimento ao consumidor final.

Esses fatores constituem-se, por si só, em fortes barreiras à entrada de novos competidores, visto que, sob essa ótica, as vantagens das empresas estabelecidas sobre os potenciais entrantes é incontestável. Bain afirmava que, dos fatores por ele apontados, o mais importante é, sem dúvidas, a diferenciação.

O grau de competitividade atual aponta o acerto dos preceitos introduzidos por Bain e da sua predileção pela diferenciação. Os grandes embates competitivos atuais se desenvolvem, cada vez mais, entre um pequeno número de grandes empresas que, normalmente, ou detêm as capacidades de escala e de vantagem em custos, ou podem obtê-las com relativa facilidade.

Assim, atualmente, para que as eficácias dos fatores apontadas surtam o efeito desejado, passou-se a associá-los a muitos outros. Dentre os fatores que também são considerados importantes e devem ser analisados no momento da

criação de barreiras, pois, dependendo do poder competitivo dos novos entrantes, pode ter maior ou menor efeito junto a eles, destacam-se:

- 1) O poder de ruptura das inovações;
- 2) O poder de mercado das empresas entrantes que já podem estar fortemente estabelecidas em outros nichos, correlatos ou não, e podem utilizar-se desta força para o processo de ruptura;
- 3) As oportunidades de progressos técnicos advindos de outras áreas que as estabelecidas não dominem e que podem ser incorporados ao negócio;
- 4) A capacidade das empresas entrantes sacrificarem margens de lucro, praticando preços em um padrão do estabelecido que possa desestimular a permanência no negócio;
- 5) A capacidade das novas entrantes em negociarem sua integração na cadeia de valor, para frente e/ou para trás, possibilitando não só reduções de custos, como uma maior eficiência em processos sobre os quais não tem pleno domínio; dentre outros.

Percebe-se que, atualmente, o acirramento da disputa por mercado vem exigindo das empresas estabelecidas que as ações a serem adotadas, para criarem as barreiras necessárias contra a chegada de novos entrantes, não podem se resumir a ações simplistas, mas devem constituir-se em uma estratégia consistente elaborada para tal fim.

É incontestável, inclusive em função do até aqui exposto, que a intensidade com que se dá a competição é absolutamente diferente ao longo dos cenários que constituem os mercados monopolistas e de concorrência perfeita, fazendo com que os seus *players* encontrem desafios bastante diferentes em cada um deles.

Também é incontestável que as ações que podem surtir os efeitos desejáveis em um mercado, podem ser absolutamente ineficazes em outros. É importante lembrar, mais uma vez, que a Tese não tem a pretensão de explorar todos os cenários competitivos propostos por Saloner, Shepard e Podolny (2003), citados acima, nem tampouco os efeitos e influências que exercem os diversos grupos de interesses, como o Estado, por exemplo, no cenário competitivo desses mercados.

O que se pretende aqui é situar as discussões no contexto específico das empresas e no espectro de competição apontado pelos autores como “Nichos de mercado”, “Oligopólios” e “Empresa dominante”, uma vez que as ações de gestão das empresas, e a elaboração de suas estratégias, parecem modificar mais significativamente a competição nessas esferas.

## **4.2. As barreiras à entrada e a concorrência entre empresas pertencentes a nichos de mercado, oligopólios e empresas dominantes**

Retome-se a classificação proposta por Saloner, Shepard e Podolny (2003), à divisão do espectro de mercado em *monopólios, empresas dominantes, oligopólios, nichos de mercado e concorrência perfeita*. Para o que nos interessa ressaltar, não nos deteremos nos monopólios nem na concorrência perfeita, pois em ambos os mercados a competição se dá de maneira quase que absolutamente pré-definida. Quanto à concorrência perfeita, praticamente só por preços; quanto ao monopólio, pelo domínio absoluto do mercado.

Partindo-se do princípio que o mercado está aberto à competitividade entre empresas, e por tudo que foi até aqui exposto, é razoável supor que as organizações devem assumir uma criação contínua de valor para os clientes, para manterem ou aumentarem sua posição no mercado. Caso contrário, como afirmam Nolon e Croson (1996), *“independentemente de sua posição inicial, ao longo do tempo, os produtos e serviços assumem características semelhantes às de ‘commodities’, à medida que um número cada vez maior de empresas aprende as técnicas e processos de produção”*, encaminhando com isto a competição para o mercado de concorrência perfeita e, a disputa, quase que exclusivamente, por custos.

Como esta parece ser uma situação inevitável, cabe às empresas dominantes desenvolverem estratégias de melhorias e de inovações que lhes permitam impedir, ou retardar, a entrada de novos concorrentes em seus nichos de mercado.

Há uma equação irrefutável para os dias de hoje: o processo de globalização acirra a concorrência, que, por sua vez, consolida o processo de globalização, que, por sua vez, traz consigo novos entrantes e um acirramento ainda maior da concorrência que, por sua vez, acirra ainda mais a guerra entre novos entrantes e dominantes. Cabe às empresas estabelecidas criarem barreiras para protegerem suas posições.

Essa equação, e o conseqüente avanço de novos concorrentes, só existe porque as empresas estabelecidas são incapazes de atender às novas demandas dos clientes, ou de barrar a chegada de uma inovação que modifique o mercado. Nolon e Croson (1996) afirmam que, quando isto acontece, a empresa

*“entra em uma espiral fatal. Primeiro perdem participação de mercado para as novas empresas. Segundo, essa perda de mercado diminui o volume, reduzindo a diluição dos custos fixos, e, ao mesmo tempo, espremendo as margens de lucro devido a uma concorrência de preços cada vez mais intensa. Terceiro, o fluxo de caixa apertado força o corte de investimentos, sacrificando a lucratividade futura em benefício da solvência atual. Por fim a base de ativos é erodida pela venda de ativos ou pela contabilidade criativa, como uma tentativa de desesperada de mostrar lucros a curto prazo”.*

Quando isso acontece só resta à empresa sair em busca de novos clientes, mudando seu foco de atuação, desenvolvendo novos fornecedores, novos produtos, novos canais de distribuição, ou mesmo novos serviços, que ainda são valorizados pelo mercado e que não se transformaram em *commodities*.

Embora as grandes companhias invistam hoje um volume muito grande de recursos, quer seja de tempo, quer seja de dinheiro, para não serem surpreendidas por empresas mais ágeis, normalmente, há as menores que chegam sem muita pretensão, mas que acabam penetrando e desestabilizando o mercado da dominante, ainda que nem sempre suas ações neste sentido sejam suficientemente bem sucedidas. Os autores afirmam que a história recente é repleta de exemplos de *“concorrentes que aprenderam a alcançar níveis superiores de qualidade e usaram essa capacidade como uma arma estratégica para cooptar clientes tradicionais fiéis de empresas baseadas em custos em mercados promissores”*.

Vale ressaltar que a recíproca é verdadeira: o rompimento de barreiras à entrada pode se dar por meio da chegada de uma nova entrante, oferecendo produtos e/ou serviços em níveis de qualidade ligeiramente inferiores aos praticados pelas dominantes, deslocando o mercado ao estabelecer e criar um novo patamar de competição.

A chegada dos produtos japoneses ao mercado norte-americano, nos anos 70, é um exemplo típico desse fenômeno. Atualmente a invasão dos produtos chineses, em praticamente todas as partes do mundo, é outro.

Ao que parece, para surtir o efeito desejado, a inovação tem de ser vista como um composto entre a idéia e a facilidade de implantação, para gerar resultados sustentados por um longo período de tempo. Quando Christensen, Anthony e Roth (2004) afirmam que as inovações podem tanto prolongar os negócios existentes, quanto gerar novos negócios com potencial de crescimento, estão a tipificar as inovações como de sustentação ou de ruptura.

As *inovações de sustentação* procuram trazer melhor desempenho para produtos/serviços em mercados existentes para clientes exigentes. As *de ruptura*, ou *rompimento*, podem ocorrer de duas formas: a) focando clientes menos exigentes de um ramo dominado por “*incumbents*” (dominantes) e desenvolvendo produtos e serviços suficientemente bons a preços mais baixos; b) focando não-consumidores, ou seja, potenciais consumidores fora de um determinado mercado que almejam integra-lo, mas não podem fazê-lo, em função da capacidade financeira, ou intelectual.

As empresas dominantes, normalmente, são eficazes em inovações sustentadoras, enquanto as novas entrantes são eficazes em inovações rompedoras. A figura a seguir demonstra ambas as estratégias:

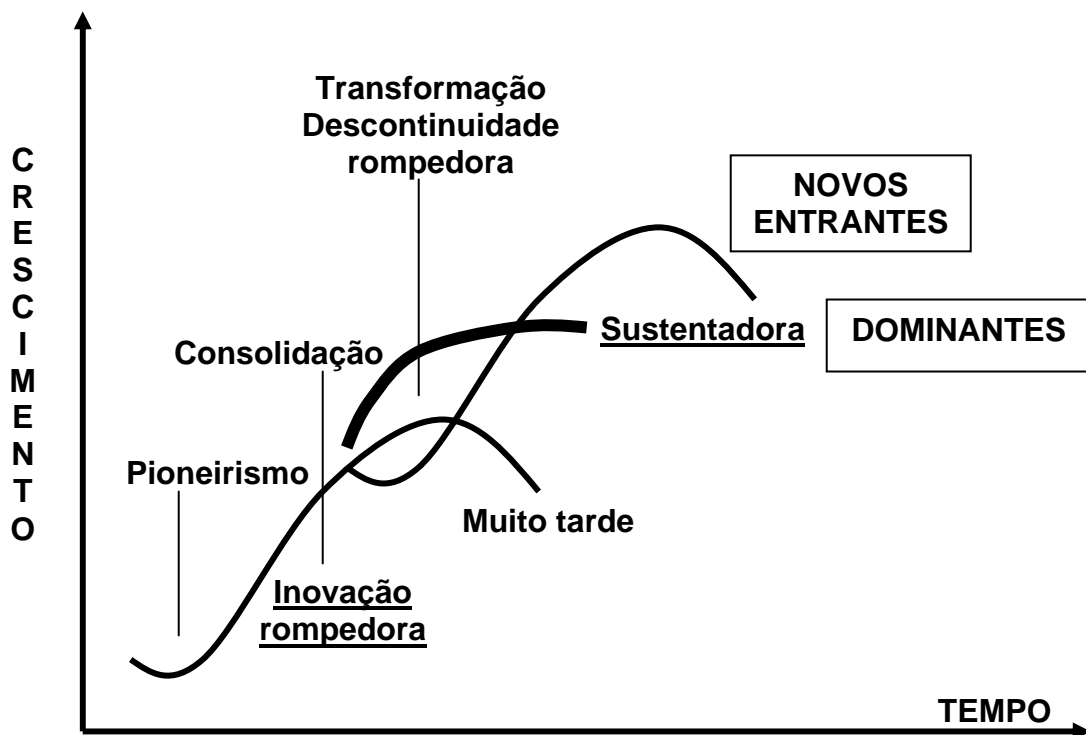


Figura 13. Inovação rompedora versus sustentadora. Christensen, Anthony e Roth (2004), adaptado por Moraes Rego (2005)



Raffi e Kampas (2002) defendem que *“o agente ruptor oferece desempenho e funcionalidade inferiores a um preço muito menor. Tal produto ou processo é bom o bastante para um número considerável de consumidores. Na verdade, parte deles não precisa da funcionalidade superior da visão antiga”* e recebe com bons olhos a chegada dos novos entrantes. Defendem ainda que, *“aos poucos, o novo produto, ou processo melhora, até o ponto em que desloca da liderança a incumbente”* – portanto, uma ação rápida, por parte da dominante, poderá funcionar como uma retaliação eficaz, como uma barreira, às pretensões da insurgente.

Assim, pode-se afirmar que a agilidade com que se responde à chegada da concorrência é fator preponderante para o sucesso da criação de barreiras por parte das dominantes. É necessário que a organização esteja preparada para ser rápida na inovação e, para tanto, deve-se tomar ações em todos os estágios do processo. Por exemplo, no caso do lançamento de um novo produto, uma empresa que leve menos tempo para desenvolvê-lo e colocá-lo à disposição do mercado poderá ser mais competitiva que um concorrente mais lento.

Os autores defendem que *“uma inovação ruptora entra no mercado e ganha poder de fogo de forma surpreendentemente previsível”*. Em função disso, criaram o diagrama que denominaram *“Ameaça concreta ou alarme falso?”*, com o objetivo de oferecer às companhias um instrumento que lhes permitam identificar se uma ameaça competitiva requer uma ação imediata. Ressaltam que, embora tenham utilizado no diagrama o processo de ruptura com início no mercado marginal da empresa, *“nem toda tentativa de ruptura começa num mercado marginal. Certas*

*insurgentes atacam diretamente o mercado principal*". Porém, a regra é os processos de ruptura passarem por diversas etapas até se solidificarem.

Analisar e avaliar, passo a passo, como a rival está se saindo, se consegue superar cada estágio do processo, pode oferecer informações importantes para a tomada de decisão acerca do que se deve fazer: exercer retaliações contra a insurgente, ou aguardar um momento mais adequado para fazê-lo. Na verdade, isto pode representar a diferença entre o sucesso ou o fracasso da manutenção da liderança. Veja-se o diagrama abaixo.

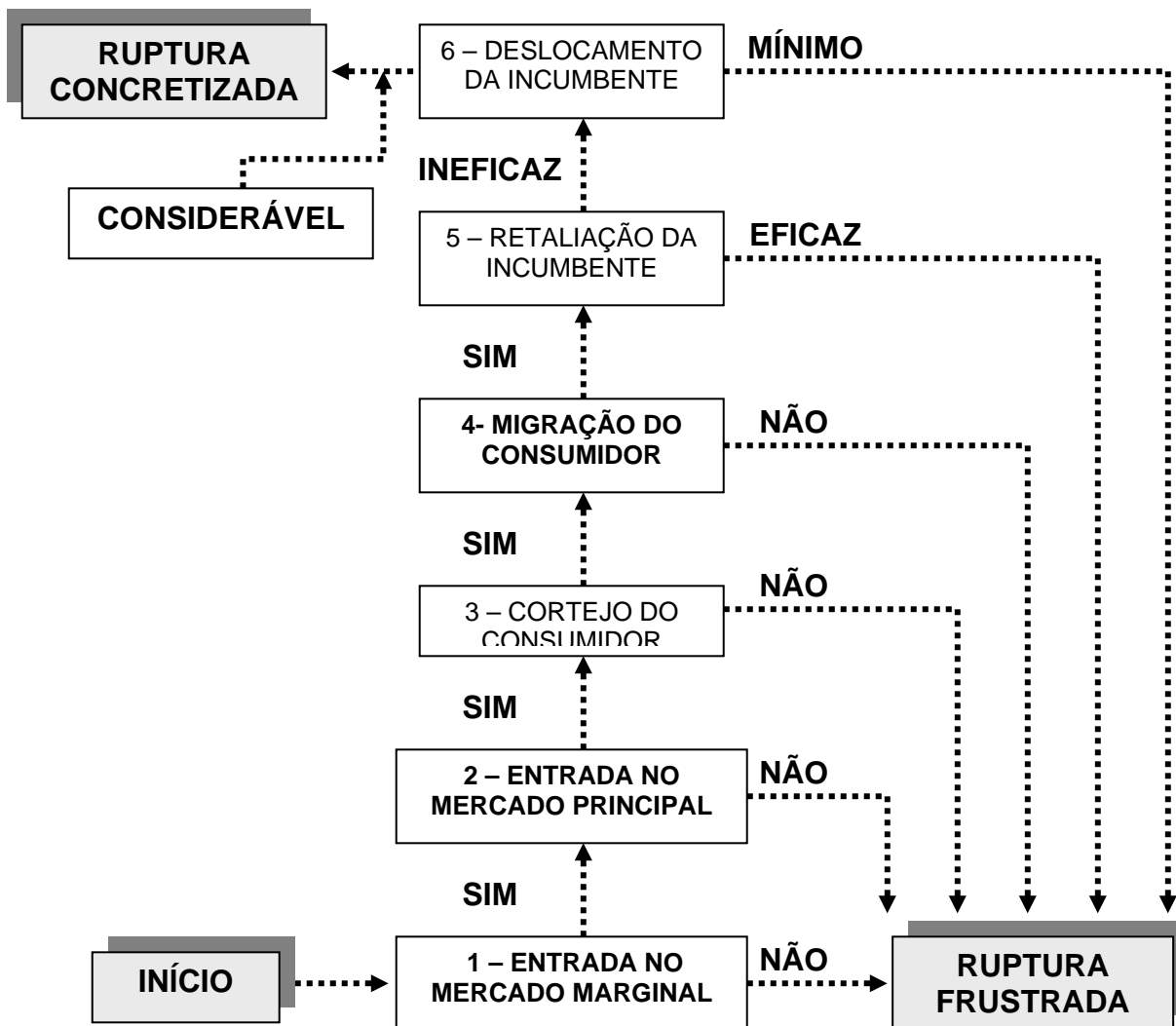


Figura 14. Ameaça concreta ou alarme falso? Raffi e Kampas (2002).

Trata-se de um diagrama criado por Raffi e Kampas (2002) para avaliar o processo de ruptura. A idéia é que a incumbente avalie as chances da insurgente de conseguir superar cada uma das etapas do processo de ruptura. Como se verá adiante, em cada uma delas há diversos fatores que podem aumentar ou reduzir as chances de sucesso da inovação pretendida. Para identificar quais são essas variáveis, os autores criaram uma tabela denominada “*Fatores contribuintes*”, na qual estão expressos desde fatores analíticos (como, por exemplo, a capacidade da conformidade com os padrões estabelecidos) até fatores organizacionais (como, por exemplo, a resistência do alto escalão a mudanças).

Com a tabela, a empresa poderá analisar cada um dos estágios do processo de ruptura, identificando, classificando e ponderando o peso dos fatores contribuintes em cada estágio. Para tanto, os autores oferecem uma tabela de “*Classificação da ruptura*”, abaixo reproduzida, que deve ser utilizada para avaliar a força de cada fator habilitante:

- 3 = *Altamente inabilitante da ruptura*
- 2 = *Parcialmente inabilitante da ruptura*
- 1 = *Ligeiramente inabilitante da ruptura*
- 0 = *Nem inabilitante, nem habilitante da ruptura*
- +1 = *Ligeiramente habilitante da ruptura*
- +2 = *Parcialmente habilitante da ruptura*
- +3 = *Altamente habilitante da ruptura*

Assim, para a utilização da ferramenta, as empresas devem valer-se da sabedoria coletiva da organização, já que o instrumento envolve tanto fatores analíticos como o processo organizacional. O quadro 15 demonstra a metodologia proposta pelos autores:

ETAPA	FATORES CONTRIBUINTES
<p><b>ENTRADA NO MERCADO MARGINAL</b> Aqui, a dúvida é se a insurgente conseguirá se estabelecer, em geral num mercado adjacente ao principal.</p>	<p>Público desprovido de capacitação ou poder aquisitivo no passado Nichos/regiões sub-explorados Mercado de baixa sofisticação sem rentabilidade no passado Oportunidades de comercializar produtos simplificados, além de outros fatores.</p>
<p><b>ENTRADA NO MERCADO PRINCIPAL</b> Existem obstáculos sérios à entrada da insurgente no mercado principal?</p>	<p>Patentes protetoras Acesso a fornecedores e canais Necessidade de investimento de capital Disponibilidade de capital de risco Outros</p>
<p><b>CORTEJO DO CONSUMIDOR</b> Qual a vantagem agregada pela insurgente em relação à incumbente?</p>	<p>Excesso de recursos em produtos da incumbente Preço Compatibilidade, padronização. Custo de propriedade, retorno sobre investimento. Facilidade de instalação e uso Confiabilidade, indisponibilidade. Flexibilidade Complexidade e disponibilidade de assistência Porte do produto Desempenho, funcionalidade. Outros</p>
<p><b>MIGRAÇÃO DO CONSUMIDOR</b> Para o consumidor, é fácil migrar da incumbente para a insurgente?</p>	<p>Conformidade com padrões estabelecidos Indisponibilidade durante a migração Infra-estrutura nova e custos elevados Re-capacitação de usuário e equipe técnica Outros</p>
<p><b>RETALIAÇÃO DA INCUMBENTE</b> Há obstáculos sérios à retaliação da incumbente ao ataque da insurgente?</p>	<p>Duração do ciclo de desenvolvimento do produto Impacto da velocidade do ataque (ruptura tecnológica de rápido progresso) Destruição de produto, arquitetura e capacidade. Resistência da equipe de vendas a novos produtos (baixa sofisticação/baixa comissão) Conflito entre canais Endividamento Cultura sofisticada Resistência do alto escalão a mudanças (sobretudo quando o fundador continua ativo) Detecção do ataque prejudicada por barreiras e pontos cegos Outros</p>
<p><b>DESLOCAMENTO DA INCUMBENTE</b> Aqui, a dúvida é se a inovação desloca (e não aumenta) produtos e receitas da incumbente.</p>	<p>Deslocamento total no atual mercado Deslocamento total em futuros mercados Diversificação pela incumbente para reduzir vulnerabilidade financeira, dentre outros.</p>

Figura 15. Fatores contribuintes para o sucesso ou fracasso da ruptura. Raffi e Kampas (2002).

Utilizar este ou outros instrumentos de análise só faz sentido a partir do momento em que a empresa entende que a inovação é um processo, e se prepara para vivenciar essa realidade, eliminando bloqueios mentais que a impeçam. Os bloqueios são pessoais e variam de indivíduo para indivíduo, porém organizações que inovam os reconhecem e os evitam.

Uma atitude esperada das empresas é que mapeiem os seus processos de competição e conheçam as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, afim de que possam criar as barreiras necessárias à sustentação de sua posição de mercado.

Uma ferramenta clássica utilizada para essa mensuração é a Matriz Swot (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Trata-se de uma evolução da Matriz Crescimento/Participação, desenvolvida pelo *Boston Consulting Group-BCG*, a partir de trabalhos comuns, realizados nos anos 60, pela Academia de Política de Negócios, da Harvard Business School, e pela American Business Schools.

A evolução do pensamento sobre a estratégia organizacional pode ser dividida em dois momentos principais, o do posicionamento, ou da adequação estratégica, e o do movimento, ou da intenção estratégica. O princípio da adaptação, ou posicionamento, pressupõe que haja uma adaptação da empresa ao ambiente, para deste modo adquirir uma posição de dominante e proceder seguidamente a sua defesa. Pelo outro movimento, conhecendo seus pontos fortes e fracos, as reais oportunidades e as ameaças, a empresa poderá traçar os planos necessários à sustentação de sua posição no futuro.

A formulação estratégica transforma-se, assim, em um processo consciente, fazendo com que a empresa se volte para os objetivos pré-estabelecidos que a conduzirão. As premissas básicas para tanto são:

- 1) Fazer um mapeamento ambiental, verificando por meio de um diagnóstico externo quais são as oportunidades e as ameaças que devem ser, respectivamente, exploradas e neutralizadas;
- 2) Fazer uma avaliação interna da empresa, no sentido de diagnosticar seus pontos fortes e fracos para, respectivamente, ampliá-los e corrigi-los ou melhorá-los;
- 3) Compatibilizar os aspectos endógenos e exógenos encontrados nos diagnósticos;
- 4) Definir a estratégia a ser seguida, de tal forma que a estrutura e a cultura organizacional, os produtos e os serviços a serem oferecidos ao mercado, os processos de produção e de atendimento ao cliente, enfim, tudo o que influenciar diretamente os rumos do processo de competição esteja devidamente alinhado em busca de objetivos de longo prazo.

Destacado especialista em estratégia nos últimos anos, Michael Porter (1984) afirma que uma *“estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”*. Para ele existem duas questões centrais que permitem definir a escolha da estratégia competitiva: *“a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam esta rentabilidade [e, a segunda, os fatores] determinantes da posição competitiva relativa dentro da indústria”*.

Para Porter (1984) “tanto a atratividade da indústria quanto a posição competitiva podem ser modeladas por uma empresa” e aí reside o grande desafio: a escolha da estratégia competitiva poderá permitir às empresas moldarem o mercado à suas necessidades e, fazendo-a de maneira correta, será possível galgar e manter uma posição de destaque no mercado.

Segue, na figura 16, abaixo uma Matriz Swot, com exemplos de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, que pode ser utilizada para fazer a leitura da organização, com vistas à integração entre o mapeamento ambiental e a análise interna. Com a identificação dos objetivos da organização, pode-se mapear o que há no ambiente e o que temos na organização, de tal forma que a compatibilização das duas características permitirão definir quais serão as estratégias da organização que definirão e nortearão as ações de longo prazo.

<p style="text-align: center;"><b>PONTOS FORTES</b> <b>(Strengths)</b></p> <p>Competências distintivas Liderança de mercado Tecnologia avançada Inovação nos produtos e/ou serviços Administração eficaz</p>	<p style="text-align: center;"><b>PONTOS FRACOS</b> <b>(Weaknesses)</b></p> <p>Problemas operacionais Posição deteriorada Baixa lucratividade Tecnologia obsoleta Falta de talentos Desvantagem competitiva</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b> <b>(Opportunities)</b></p> <p>Novas linhas de produtos/serviços Diversificação de produtos/serviços Poucos concorrentes no mercado Novas tecnologias Novos clientes potenciais Novas estratégias</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b> <b>(Threats)</b></p> <p>Produtos substitutos no mercado Poucos fornecedores Pressões competitivas Concorrência desleal Novas necessidades dos clientes Redução de mercado</p>

Figura 16. Exemplo de Matriz SWOT, Chiavenato (2004).

A análise Swot poderá fornecer subsídios importantíssimos para a compreensão das forças de mercado e da competição. Deve ser regularmente utilizada, pois representa uma fotografia momentânea das forças e do cenário em que a empresa está contida e, sendo a mudança a única constante em qualquer negócio, é preciso rever constantemente a matriz à medida que seus concorrentes se movimentam, ou o ambiente à sua volta se modifica.

Enquanto a Matriz Swot permite à empresa fazer sua análise interna e o seu mapeamento ambiental, Porter (1984), com seu foco no mercado, buscou encontrar relações entre as condições das estratégias internas e a estrutura de mercado no qual as organizações operam, com o objetivo de *“construir uma ponte entre estratégia e implementação, ao invés de tratar estes dois assuntos independentemente”*. Ele identificou cinco forças competitivas, nas quais as regras da concorrência estão englobadas:

- 1) A entrada de novos concorrentes: para poder entrar em um determinado setor há a necessidade de se romper barreiras. Quanto mais elevadas forem elas, mais desencorajam a chegada de novos entrantes; quanto mais baixas forem, mais acirrada se torna a competição;
- 2) A ameaça dos substitutos: como já se encontra expresso na Tese, não competimos, obrigatoriamente, com os produtos ou serviços que pertencem exclusivamente ao nosso ramo de atividade, mas, com todos os que podem substituir uma intenção de compra do consumidor – assim, a concorrência depende do grau de possibilidade de substituição dos nossos por outros produtos ou serviços existentes, ou emergentes, no mercado;



- 3) O poder de negociação dos compradores: os objetivos dos compradores podem ser expressos em termos de menores preços e de altos índices de qualidade, obter o que desejam pode estar associado a sua capacidade de compra, a qualidade da informação que possuem, a disposição de experimentar outros fornecedores, dentre outros.
- 4) O poder de negociação dos fornecedores: os objetivos dos fornecedores está associado à obtenção do maior preço possível pelos produtos e/ou serviços que colocam à disposição do mercado – assim, trava-se uma luta entre compradores e fornecedores que possuem objetivos conflitantes;
- 5) A rivalidade entre os concorrentes existentes: os fatores descritos acabam por gerar a concorrência, visto que, em função deles, as empresas participantes de determinado setor poderão constituir uma guerra aberta, ou mesmo uma diplomacia pacífica.

A forma como essas cinco forças se inter-relacionam, em última análise, determinam a rentabilidade do setor, pois, em função delas, definem-se os preços que deverão ser praticados e os investimentos que deverão ser realizados de forma a se manterem competitivas. Porter (1984) disserta sobre elas afirmando:

*“o poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, por exemplo, da mesma forma que a ameaça da substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias-primas e outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços, assim como os custos da concorrência em áreas como fábrica, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e muda o investimento exigido para deter os entrantes.”*

Para o autor, *“o vigor de cada uma das cinco forças competitivas é uma função da estrutura industrial, ou das características econômicas subjacentes de*

cada indústria” – e, prossegue: a figura 17, abaixo, apresenta todos os elementos da estrutura industrial que podem dirigir a concorrência:



Figura 17. Quadro dos elementos da Estrutura Industrial, Porter (1984)

Evidentemente essas cinco forças terão importâncias relativamente diferentes e os fatores estruturais importantes para a concorrência também irão

divergir de setor para setor, uma vez que cada setor é único e possui uma estrutura de competição única. Assim, cada empresa deverá perceber a complexidade de seu setor e quais são os fatores críticos, nele existentes, que são importantes para o processo de concorrência e poderão não só alavancar seus negócios, como criar barreiras contra novos entrantes.

Porter (1984) deixa claro que a metodologia das cinco forças por ele proposta *“não elimina a necessidade de criatividade na busca de novas formas de concorrência em uma indústria [ao contrário disso, ela tem por objetivo] levantar as possibilidades da descoberta de uma inovação estratégica aconselhável”* e não transformar a discussão em um processo burocrático.

Defende que uma correta análise das forças da empresa e da estrutura do setor permitirá perceber quais as melhorias que seriam recebidas de maneira satisfatória pelos clientes e que, conseqüentemente, possibilitariam um aumento da força competitiva da empresa junto à concorrência, ou ainda, que poderiam transformar-se em barreiras contra a chegada de novos concorrentes.

A importância da metodologia das cinco forças se sustenta no fato de que nem sempre as grandes descobertas tecnológicas trazem, necessariamente, os maiores ganhos – logo, manter a organização atenta para a busca de uma inovação incremental, de maneira sistematizada, poderá oferecer à empresa dominante a manutenção da competitividade que tanto almeja.

Outro fator imprescindível a ser considerado no processo é que são as pessoas quem criam as idéias que se transformam em inovações, logo, propiciar um ambiente que fomente a difusão e discussão das idéias também poderá se transformar em uma vantagem competitiva importante no contexto das inovações.

Algumas ações podem ser tomadas pela empresa nessa direção, tais como: aumentar a proximidade da organização com seus consumidores, criar comunicações funcionais cruzadas entre as funções-chave para o atendimento ao cliente, criar grupos de trabalho multifuncionais e derrubar bloqueios culturais, ambientais, emocionais, expressivos e intelectuais, dentre outros.

Por sua vez, as barreiras que evitam a chegada de novos concorrentes podem ser construídas de diversas formas, mesmo porque, as organizações se valem de diversas estratégias para atingir seus objetivos. Porter (1984), lembra que não é desejável, porém *“freqüentemente as empresas fazem escolhas estratégicas sem considerarem as conseqüências de longo prazo”* – logo, podem ter um ganho imediato em sua posição competitiva, mas, podem comprometer sua atuação no futuro até mesmo toda a estrutura do setor.

Por exemplo, se a empresa estabelecer em um setor que compete por custos um preço muito abaixo dos praticados pelo mercado, poderá, a curto prazo, aumentar suas vendas e até mesmo desestimular a permanência ou a entrada de novos concorrentes, entretanto, a longo prazo poderá inviabilizar o negócio, e mesmo o setor, pois, eventualmente, os preços praticados poderão não ser suficientemente grandes para cobrir os custos de produção e distribuição.

Por sua vez, estabelecer preços muito acima dos praticados pelo mercado, poderá a curto prazo trazer um aumento das margens de lucro para a empresa, entretanto, a longo prazo, poderá estimular a entrada de novos concorrentes, o que acarretará uma diminuição da quantidade produzida e comercializada por cada uma das empresas do setor e, como conseqüência, poderá haver um aumento de custos que desencadeará uma guerra de preços.

Assim, fica implícito que a manutenção do negócio requer um equilíbrio de ações que permitam sua continuidade a longo prazo – a ponto de a busca da manutenção de um desenvolvimento sustentável ser o objetivo de praticamente todas as empresas, mas que nem todas conseguem atingir.

A Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (Fipecaf), da USP (2005) realizou um estudo para identificar as empresas brasileiras que nos últimos cinco anos cresceram com lucro, ano a ano. Como resultado detectaram apenas 91 empresas, de médio e grande porte, em tais condições e identificou a existência de *“cinco princípios que as levaram ao crescimento sustentado: meritocracia, inovação, senso de oportunidade, moderação e conhecimento”*.

A pesquisa mostra que *“para uma empresa, é difícil reunir todos os princípios – alguns inclusive parecem conflitantes. É impossível, porém, que um negócio atinja o crescimento sustentado sem apresentar alguma dessas características”*. O primeiro princípio defende o reconhecimento dos melhores, a meritocracia, que pressupõe que *“não dá para crescer com lucro sem que os funcionários – da base ao topo da hierarquia – estejam comprometidos com essa meta”*.

Outro fator aparentemente óbvio que aparece nas pesquisas, mas que na verdade não o é, pelo menos não o é para todas as empresas, é a questão da inovação, já que, *“sem novas tecnologias, novos produtos, e sem, sobretudo a descoberta de novas necessidades de mercado, o destino das empresas costuma ser a estagnação*. Há a necessidade de ver a inovação de uma maneira bastante objetiva, uma vez que *“as inovações radicais ou revolucionárias dificilmente se*

*repetem ao longo do tempo – portanto, raramente se materializam em crescimento sustentado [entretanto], na vida real, as inovações mais comuns – a despeito de qualquer idéia glamourosa – são as que mudam detalhes do dia-a-dia, no desenvolvimento do produto, numa nova maneira de captar recursos ou um jeito diferente de organizar as equipes”.*

O senso de oportunidade talvez seja, dos princípios citados na pesquisa o mais difícil de ser obtido, principalmente em empresas consolidadas, já que estas apresentam uma estratégia definida para nichos específicos de mercado. Entretanto, estar no lugar certo, na hora certa poderá representar uma vantagem considerável. A pesquisa aponta que *“ter senso de oportunidade não significa, necessariamente, ser pioneiro. Pode significar também ser o seguidor de um novo mercado”*, que apresente bom potencial de futuro.

O quarto princípio encontrado está associado à busca do crescimento de maneira obsessiva. A maior parte das empresas que *“crescem com constância – e de forma saudável – não costuma dar saltos gigantescos... na verdade elas precisam de pequenos projetos que tenham efeito cumulativo”*.

Por fim, o quinto e último princípio apontado pelas empresas refere-se ao conhecimento dos clientes. O levantamento mostra que *“tirar mais dinheiro dos mesmos clientes constitui o último ponto em comum entre empresas que não param de crescer”*. Isto porque, provavelmente, seja muito mais fácil criar produtos e serviços que atendam as necessidades dos clientes atuais, pois você já os conhece suficientemente, do que sair em busca de novos clientes – além disto, tal atitude, poderá criar uma atmosfera propícia à fidelização, já que transparecerá

que a sua empresa se interessa em buscar soluções para os problemas de seus clientes.

Em função do exposto, parece ainda mais provável que as empresas que compreendem suas operações como um complexo de ações, de maneira ampliada, com sua atuação para muito além dos limites físicos da fábrica, e que conseguem colocá-las entre as suas principais forças estratégicas, devem levar vantagem sobre suas concorrentes – pois a ampliação do valor para o cliente pode ser considerada como uma importante barreira à entrada, que pode ser obtida, de maneira mais simples e direta, pelo setor de operações.

As empresas que se portam dessa maneira consideram suas estruturas produtivas não como simples processos de transformação, mas como uma integração de todos os recursos da organização com vistas a entender e atender as necessidades dos clientes. Assim, a barreira que criam, provavelmente, estará muito mais fundamentada em ativos imateriais ou intangíveis, como, por exemplo, os serviços associados ou a capacidade de integração à cadeia de valor – visto que a crescente externalização da manufatura não pode se configurar em um fator de redução das barreiras à entrada, mas numa nova forma de concebê-las.

Portanto, pouco importa se de maneira verticalizada ou por meio da externalização de seus processos, o setor produtivo pode, e deve, ser considerado como um importante fator de competitividade – capaz de, ao gerar valor para os clientes, se transformar em vantagem competitiva e em barreira à entrada.

### **4.3. As estratégias de operações como barreiras à entrada de novos competidores no mercado**

As operações representam, em última instância, a forma por meio da qual as organizações entregam valor a seus clientes, a forma como elas compreendem e atendem as suas necessidades – ou seja, o que a empresa vende, em essência, é a sua capacidade em satisfazer necessidades, sua competência.

Muitos são os estudos sobre competências nas organizações, com vistas a ampliar seu contexto, seu conceito e sua amplitude. O conceito original, que a associava a uma característica do indivíduo, relacionando-a com o desempenho superior de alguém ao realizar uma tarefa, foi se ampliando rumo aos conceito de competências organizacionais.

Fleury e Fleury (2004) afirmam que, *“no final dos anos 80, Prahalad e Hamel deram uma contribuição significativa para a construção dessa caracterização ao proporem o conceito de competências essenciais – ‘core competence’ ”* que podem ser expressas como sendo, basicamente, *“aquelas que obedecem três critérios: oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados”*. Assim, competência passou a ser considerada como a capacidade que a empresa possui de *“combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços”*, ou seja, uma atividade fortemente voltada para a área de operações da organização.



Segundo os autores, as empresas, ao definirem uma estratégia competitiva, devem identificar as *“competências essenciais ao negócio e as competências necessárias a cada função – as competências organizacionais... [que se encontram] localizadas em diversas áreas”*. Prosseguem lembrando, entretanto, que *“destas apenas algumas são competências essenciais, aquelas que as diferenciam e lhes garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações”*. A figura 18 resume os diversos tipos e níveis de competências existentes na organização, associando-as a suas importâncias relativas para a competitividade empresarial:

Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Competências distintas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadoras de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas
Competências organizacionais ou das unidades de negócios	Competências e atividades-chave, esperadas de cada unidade de negócio da empresa.
Competências de suporte	Atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências
Capacidades dinâmicas	Capacidade de uma empresa de adaptar suas competências pelo tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para mudança

**Figura 18. Níveis de competência. Adaptado de Mills et al. (2002), por Fleury e Fleury (2004).**

Os autores afirmam ainda que, ao assumir determinado modelo competitivo, as empresas devem se lembrar que ele só se sustentará a longo-prazo com base num *“processo de aprendizagem organizacional, que vai reforçar*

*e promover as competências organizacionais e vai dar foco e re-posicionar as estratégias competitivas”, conforme demonstraram na figura 18.*

Por fim, uma vez definida a estratégia, e reconhecidas as competências em seus diversos níveis de importância, cabe à organização fazer o alinhamento da estratégia competitiva adotada com as competências essenciais que lhe darão suporte. Para Fleury e Fleury (2004), em *“cada empresa as competências essenciais estão relacionadas a três diferentes funções: Operações, Produtos/Serviços e Vendas/Marketing. As demais funções – finanças, tecnologia da informação e gestão de recursos humanos – são de apoio”* – sendo que, dependendo dos tipos de produto/serviço da organização, no plano estratégico, uma das três funções se sobressairá e será a responsável por integrar e coordenar as outras duas.

Existem, pelo menos, três tipos de estratégias a serem adotadas pelas empresas para atuar no mercado: (1) a excelência operacional: oferecer ao mercado um produto ou serviço que otimize a relação custo/qualidade; (2) a orientação para o cliente: seu foco de atenção é o atendimento de necessidades de clientes especiais, por meio de soluções, produtos ou serviços específicos; (3) a competição por produtos inovadores: o foco é a criação de conceitos e produtos ou serviços radicalmente novos para determinados mercados.

Nos três casos, a área de operações encontra-se no centro da estratégia e pode, ou deve, criar as barreiras à entrada de novos concorrentes, quer seja por meio do potencial de seu processo operacional atual, quer seja por meio das inovações que implementará nos processos existentes, quer seja pela proposição de novos processos, ou produtos/serviços. À medida que as operações propõem e

implantam essas mudanças, cria-se um hiato entre a inovação e as expectativas dos clientes – que devem ser preenchidas pela organização ou o serão pelas concorrentes.

São inúmeras as formas pelas quais as operações, compreendidas aqui como o processo completo de atendimento ao cliente, dão respostas aos hiatos criados entre as expectativas dos clientes e as inovações propostas ao mercado, que, aliás, normalmente, têm origem na própria área de operações.

As respostas exigidas pelos hiatos existentes, ou as advindas da introdução das inovações, poderão vir sob a forma do desenvolvimento de um novo produto, de um novo serviço, de um novo processo, da redução dos prazos de entrega, da melhoria dos processos de distribuição, estocagem e movimentação, do aumento da produtividade (com a conseqüente redução da estrutura de preços), de um novo fator de qualidade, da introdução de novas tecnologias – dentre outras ações que possam ser identificadas pelos clientes como importantes, que causam hiatos nos processos de atendimento clientes x fornecedores existentes e sobre os quais as operações tenham competência, ou possam obtê-la, para poder preenchê-los.

Em última instância, o que a empresa vende e entrega a seus clientes é a sua capacidade de atender necessidades. Slack *et al.* (2002) defendem que mensurar constantemente os requisitos de mercado e o desempenho da operação pode oferecer respostas importantes para a competitividade das organizações. Admitem que o foco deve estar voltado, principalmente, para a importância relativa que a operação dá a cada um dos objetivos de desempenho: custos, qualidade, tempo, flexibilidade, inovação – pois se deve entender o que os “clientes compram”, prioritariamente, para oferecer-lhes a resposta que lhes interessa.

À medida que a empresa caminha ao encontro do atendimento das necessidades dos clientes, passa a posicionar as suas operações como um fator preponderante para a estratégia organizacional. Passa a considerar que, por meio das operações, poderá obter vantagem competitiva no atendimento e, habilitando as suas operações para atenderem as necessidades que se apresentam, passa a entender que elas podem dar a sustentação necessária à estratégia, mantendo a sua posição no mercado, ou alavancando novos negócios, logo, avançando no espaço dos concorrentes.

Conhecer as aspirações dos clientes vão ao encontro do que Brunstein e Buzzini (1998) definem como estratégia de qualidade, visto que ela é focada *“na satisfação do cliente, e essa satisfação delinea a componente das características intrínsecas que podem ser associadas ao produto, ao processo aos serviços, ... envolvendo melhorias no processo produtivo, e/ou na priorização das melhorias através das relações diretas com clientes”*.

Para Slack *et al.* (2002), pode-se obter informações importantes neste sentido mediante uma análise cuidadosa da influência dos consumidores, dos concorrentes e do estágio em que se encontram os produtos e serviços da organização em seu ciclo de vida, conforme resumo apresentado na figura 19, a seguir:

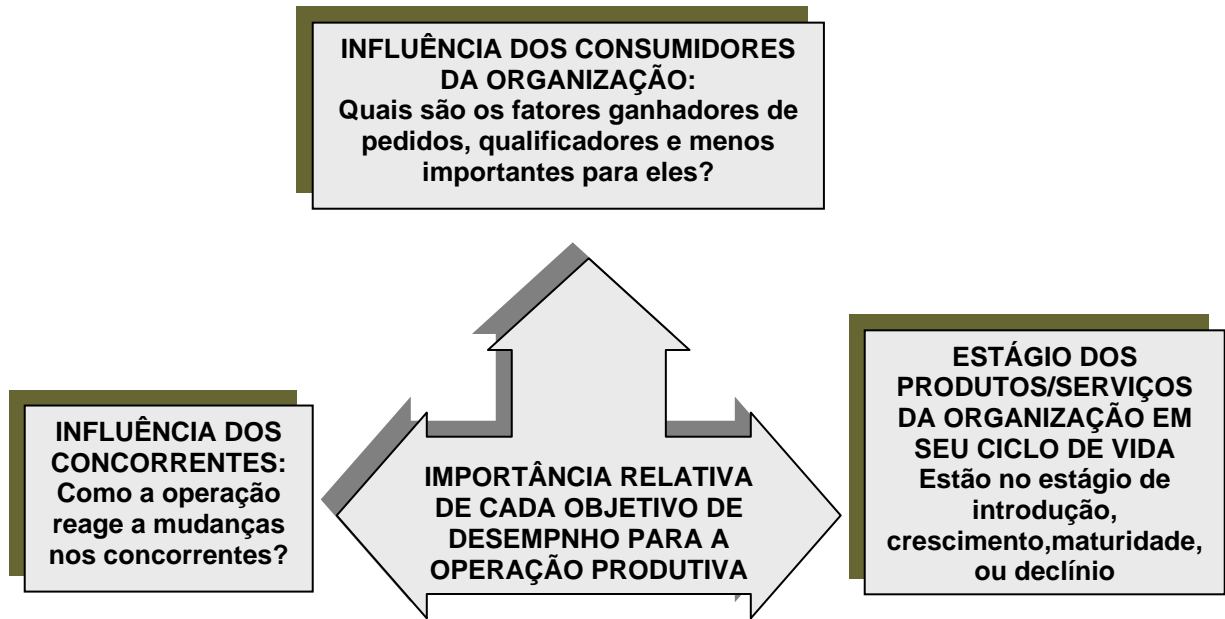


Figura 19. Importância relativa dos objetivos de desempenho para as operações. Slack, *et al.* (2002).

A pesquisa de Brunstein e Buzzini (1998) nota que, para consolidar uma posição de mercado, ou para facilitar o processo de rompimento de barreiras à entrada em um novo nicho, por meio da excelência em operações, deve-se alinhar ao que os autores denominaram estratégia de qualidade, a estratégia tecnológica – *“incluindo ações e esforços das empresas para ampliação da capacidade tecnológica, seja em nível de atividades de P&D e/ou em nível de áreas de projeto do produto, de processo e fabricação e de gestão da produção para que se possa implementar a mudança técnica”* necessária ao atendimento desejado pelos clientes.

Agindo dessa maneira, insere-se a estratégia de operações *“no contexto das estratégias de negócio, ligando-se a categorias de decisões estruturais e infra-estruturais, abrangendo objetivos de longo prazo”* – ou seja, o que denominam de estratégia de qualidade pode mostrar qual dimensão competitiva atacar

prioritariamente, enquanto a denominada estratégia tecnológica indicaria com o que, de que forma ou como atender.

Isso porque, a partir do momento em que se posiciona acerca das necessidades prioritários dos clientes, o padrão de decisões a serem tomadas para a implementação da estratégia competitiva se volta às *“principais categorias de um processo de produção, direcionando, por exemplo, às dimensões competitivas como atingimento de níveis de qualidade, serviço, flexibilidade e custos; e as análises e pesquisas em diferentes direcionamentos e em diferentes níveis setoriais”*. Assim, uma vez definidas as prioridades competitivas, estas deverão ser alinhadas com as estratégias de operações, em nível estrutural e infra-estrutural, a partir da análise dos efeitos que a implementação das ações pode causar na integração dos processos, via verticalização ou desverticalização.

Deve-se analisar, dentre outros aspectos, a pertinência da tecnologia de processos existente em relação às necessidades a serem atendidas, as instalações disponíveis em relação aos processos de atendimento, o aumento da capacidade produtiva em relação à demanda existente ou emergente – enfim, tudo o que pode ser útil para a satisfação do cliente, no mínimo, dentro dos padrões pré-estabelecidos pela estratégia.

Agindo dessa maneira, é possível posicionar a área de operações como uma importante barreira competitiva contra a chegada de novos competidores, pois ela estará fornecendo ao mercado as respostas que ele requer – logo, não deixará espaço para a aproximação de novos entrantes.

Por outro lado, existem várias maneiras pelas quais as operações podem criar um ambiente propício para o rompimento de barreiras, uma vez que ela se dá

sempre a partir da presença de concorrentes oferecendo: preços mais atrativos do que os atualmente praticados, novas técnicas de atendimento, novos produtos, novas tecnologias, qualidade superior, ou maior adequação ao consumo, melhor cumprimento de prazos, melhores condições de pagamentos, maior flexibilidade de tempo, de *mix*, ou de quantidades, novos modelos operacionais que atendam melhor certas especificidades crie corpo e comece um processo de ruptura do mercado conquistado, é outro fator de primordial importância para a obtenção de sucesso em um mercado competitivo dos clientes, um novo padrão de conduta, ou mesmo, um novo produto, ou um novo serviço. Enfim, por meio de ofertas que representem inovação para aquele mercado específico.

Os fatores citados podem ser considerados como objetivos de desempenho, que devem ser alcançados pela área de operações, para solidificarem e aumentarem a posição da empresa no mercado, uma vez que a concorrência se dá pela competência que as operações possuem em atender os fatores críticos de sucesso, conforme já mostrado anteriormente.

Adquirindo as competências necessárias para atender os objetivos de desempenho aqui especificados, as operações estarão solidificando os fatores críticos de sucesso, aqueles que realmente são importantes para os clientes. Se eles podem criar um ambiente propício ao rompimento de mercado, podem igualmente, na medida da necessidade dos clientes, ser oferecidos a eles, criando dessa forma uma barreira, quase que intransponível, contra a presença de novos concorrentes, alicerçando ou ampliando, desta forma, a posição das empresas estabelecidas.

Como foi amplamente discutida a inovação para o processo de atendimento ao cliente, da forma como a concebemos, poderá surtir tanto o efeito de barreira por parte das empresas estabelecidas, como se transformar em fator desencadeador da ruptura por parte de novos entrantes que tentem ingressar no mercado exatamente por meio dela.

Assim, a atitude de atacar, ou contra-atacar, consiste em manter um nível de inovação que impeça a chegada de inovações rompedoras por parte de outras empresas concorrentes, e mantenha o mercado suficientemente aquecido, por meio de inovações de sustentação, por exemplo, que desestimule tal prática.

Por sua vez, a capacidade da área de operações de absorver determinada inovação trazida por uma concorrente, transformando-a, antes que ela crie corpo e comece um processo de ruptura modificando o perfil de competição no mercado conquistado, ou mesmo tomando-a a seu favor, é outro fator de primordial importância para se obter sucesso em um mercado competitivo, conforme ilustrado na figura 20, a seguir:



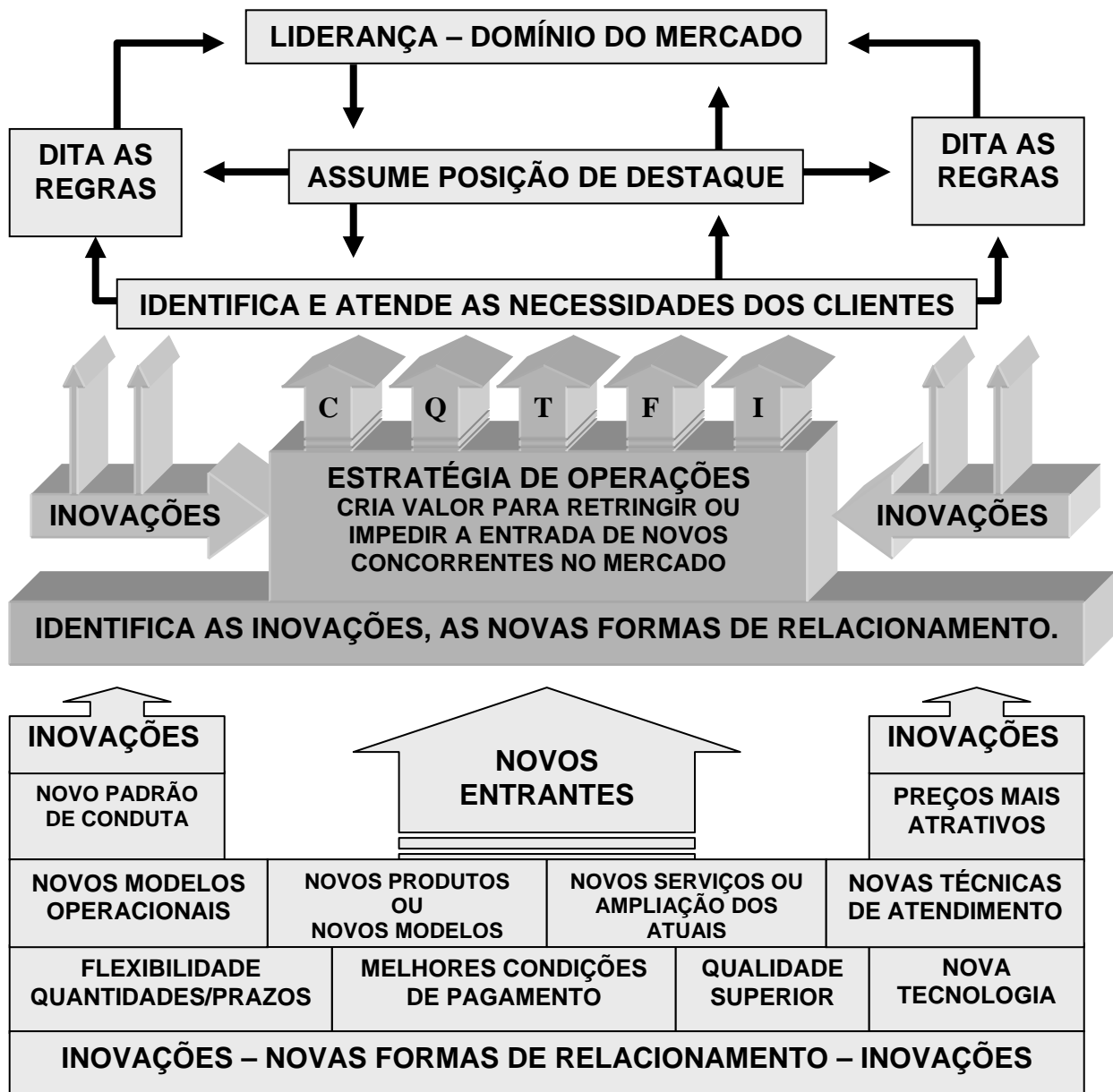


Figura 20. Batalhas competitivas. Elaborado pelo autor.

Evidentemente, tais providências só são possíveis desde que a organização, por meio de suas operações, esteja preparada para competir nesse nível de complexidade, desde que tenha capacidade de implantar, ou absorver,

inovações que sejam capazes de neutralizar as dos concorrentes. Embora o senso comum veja uma inovação como algo absolutamente novo, que efetivamente rompa barreiras, repetamos mais uma vez, as inovações incrementais, por meio da utilização de processos que a empresa já domina e vistos pelo mercado como algo novo, que se traduza em valor para o cliente, podem surtir efeitos tão bons quanto os de uma inovação rompedora.

De uma forma ou de outra, a inovação, em um mercado em constante mutação, assume papel fundamental para o processo de competição, quer seja por meio de inovações rompedoras ou de sustentação. Aliás, embora a inovação esteja na ordem do dia quando se discute questões associadas à competitividade empresarial, ela já vem sendo discutida há muitos anos pelos meios acadêmicos.

A par, principalmente, dos trabalhos desenvolvidos pelos economistas *neo-schumpeterianos* e de outras formas mais recentes de discutir o assunto, Drucker, citado em Barbieri (2004), afirmava, já em sua obra de 1962, que *“a inovação atravessa todas as fases do negócio. Pode ser inovação no desenho, no produto, nas técnicas de marketing ou no serviço prestado ao cliente. Pode ser inovação na organização da gerência ou nos métodos de administração”*. Verifica-se, portanto, que, há quase 45 anos, já tínhamos um dos maiores pensadores contemporâneos da Administração voltando seus estudos para o assunto.

De lá para cá, a necessidade de velocidade de respostas exigidas pelo mercado e o acirramento da competitividade entre empresas só fez intensificar as pesquisas e o processo de discussão sobre o assunto, tanto no âmbito acadêmico como no empresarial.

Embora o processo de pesquisa desenvolvido no ambiente escola-empresa, internacionalmente, não seja algo novo – os registros apontam que a partir do início da década de 70 já havia interações mais formais, freqüentes e planejadas entre universidades e empresas –, aqui no Brasil, malgrado algum interesse de ambas as partes pelo assunto, raramente encontram-se espaços para uma discussão conjunta.

Mais recentemente, entre fins de 1999 e início do ano 2000, o Departamento de Produção e Operações, da EAESP/FGV, criou o Fórum de Inovação, com o objetivo de possibilitar, tanto às empresas, quanto à universidade, discutirem, de maneira propositiva, a questão da inovação e sua influência nos processos de competitividade empresarial e de desenvolvimento do país.

O exemplo do Fórum de Inovação da EAESP/FGV é citado na Tese por três motivos específicos. O primeiro é realçar, mais uma vez, a força das operações na construção de modelos competitivos, pois sua criação se desenvolveu a partir do Departamento de Produção e Operações da EAESP, cujos membros, em sua maioria, também pertencem à área de operações de suas empresas.

O segundo motivo está associado à definição de inovação assumida pelo Fórum, expressa por Barbieri e Alvarez, em Barbieri (2004), como sendo *“genericamente considerada, pela seguinte equação: Inovação = idéia + implementação + resultados, de tal forma que só haverá inovação se não faltar nenhum termo do segundo membro da equação”* – visto que, para o processo de competição empresarial, os resultados alcançados pelas ações se configuram como a essência dos resultados da qualidade das medidas adotadas. Pode-se

depreender desta equação que inovação não é obrigatoriamente invenção, mas sim, a implementação bem sucedida de uma Invenção que pode ter sido realizada a qualquer tempo, ou lugar.

Por fim, o terceiro e último motivo está associado ao fato de que uma das empresas objeto desta pesquisa, a Brasilata S.A. Embalagens Metálicas, cujo estudo de caso apresentamos a seguir, é fundadora do Fórum e é também uma de suas gestoras, ou co-gestora, já que todas as organizações participantes do Fórum de Inovação da EAESP/FGV – Brasilata, Banco do Brasil, Copesul, Embrapa, Sebrae Nacional e Suzano Bahia Sul – o são assim consideradas, e, o mais importante os estudos por eles realizados corroboram totalmente os aqui desenvolvidos.

## 5. OS ESTUDOS DE CASO

Conforme citado anteriormente, um dos principais objetivos dos estudos de caso, para Yin (1994), está associado ao fato de que ele explica *“os vínculos causais em intervenção da vida real que são complexas demais para as estratégias experimentais ou aquelas utilizadas em levantamentos”* [já que] *“a estratégia do estudo de caso pode ser utilizada para explorar aquelas situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados”*.

Ao que parece, por tudo quanto foi até aqui exposto e discutido, a competitividade empresarial é sustentada por um complexo conjunto de ações, oriundas das mais diversas áreas da organização, dentre as quais se destaca, como prioritária, a área de operações e suas atividades voltadas ao cliente, com vistas a entender e atender as necessidades presentes e emergentes dos consumidores atuais e potenciais de determinada empresa.

Esse rápido posicionamento acerca da competitividade empresarial e da participação das operações neste contexto, por si só, já justificariam a utilização dos estudos de caso como estratégia desta pesquisa. Entretanto, solidifica ainda mais essa decisão o fato de as empresas estudadas – a Brasilata S.A. Embalagens Metálicas e a Gol Transportes Aéreos S.A. – terem conseguido se posicionar de maneira privilegiada no mercado, tanto a partir de inovações

rompedoras, como por meio de inovações de sustentação, implantadas por suas respectivas áreas de operações.

A complexidade da análise está associada ainda ao fato de que nos interessa conhecer a enorme gama de ações que foram implementadas por cada uma das empresas com vistas a se posicionarem como uma das líderes que são nos mercados em que atuam.

Os estudos tiveram início a partir de levantamento e coleta de dados das empresas e de seus segmentos, além de outros aspectos que interessam à presente pesquisa, seja na mídia especializada, seja na mídia em geral, nos *sites* das empresas, nos *sites* dos seus respectivos segmentos de atuação e de alguns de seus principais *stakeholders* – com o intuito de conhecer o cenário em que cada uma delas está inserida, principalmente o mercado e as ações que desencadearam ao longo do tempo, e que lhes permitiu ocuparem a posição de destaque hoje detêm.

Esses dados foram posteriormente cruzados com dados obtidos por meio de entrevistas dirigidas com os executivos de cada uma das companhias – Antônio Carlos Teixeira Alvarez, diretor-superintendente da Brasilata e Tarciso Geraldo Gargioni, diretor vice-presidente de marketing e serviços da Gol –, cruzamento que sustenta a Tese na exposição dos casos e conclusões que se segue.

## **5.1. Estudo de caso: Brasilata S.A. Embalagens Metálicas**

### **5.1.1 A empresa**

A Brasilata S.A. Embalagens Metálicas é uma empresa de manufatura, genuinamente brasileira, com mais de cinquenta anos de existência. Ela conta hoje com mais de novecentos funcionários, distribuídos entre suas três unidades fabris: uma na cidade de São Paulo, em São Paulo; outra na cidade de Estrela, no Rio Grande do Sul; e, uma terceira planta que se encontra localizada na cidade de Rio Verde, em Goiás. Suas plantas somam mais de 35.000 m<sup>2</sup> de área construída e são totalmente equipadas com tecnologia de produção dedicada à manufatura de latas de aço para: tintas, produtos químicos e produtos alimentícios.

Sua diretoria, composta pelos senhores: Waldemar Accacio Heleno (Diretor Presidente), Antonio Carlos Teixeira Alvares (Diretor Superintendente), Alexandre Gonçalves (Diretor da Divisão Corporativa), José Maria Granço (Diretor da Divisão Química) e João Vicente de Masi Tuma (Diretor da Divisão Alimentícia), está sediada na planta de São Paulo, de onde gerenciam as três operações.

As embalagens metálicas de aço têm sido objeto de trabalho da Brasilata desde a sua fundação, em 1955, quando iniciou suas operações, na cidade de São Paulo, por meio de sua antecessora a Indústria e Comércio de Estamparia Brasung Ltda., criada com o objetivo de produzir tampinhas de folha-de-flandres para embalagens de cosméticos. A partir de 1958 voltou-se à produção de latas,

inicialmente para a indústria de biscoitos e eletrodos, e deixou de ser uma sociedade por cota de responsabilidade limitada, para transformar-se em uma sociedade anônima.

Em 1963, foi adquirida pelo atual grupo controlador, que iniciou sua trajetória de crescimento, marcada por uma primeira ampliação de capacidade no ano de 1965, por meio da aquisição da empresa Estampbrás, o que lhe permitiu incorporar ao seu parque industrial um departamento litográfico e, como consequência, ingressar no mercado de produção de latas para tintas e produtos químicos. Naquele mesmo ano sua razão social foi alterada, passando a figurar, pela primeira vez, o nome "Brasilata".

Um novo esforço de crescimento ocorreu durante os anos setenta, com a aquisição da Metalúrgica Brasilina S.A., uma tradicional fabricante de latas da cidade de São Paulo. No início dos anos 80, a Brasilata iniciou um processo de diversificação geográfica, adquirindo as instalações da empresa gaúcha Killing Reichert S.A. Metalgráfica.

Este investimento estratégico significou também a ampliação da sua linha de produtos, com a introdução da fabricação de baldes cônicos e cilíndricos. Novos investimentos na produção foram feitos no ano de 1992, com a implantação da sua terceira unidade fabril, em Rio Verde, no estado de Goiás e, em 1999, com a aquisição das linhas de aerossóis da Crown Cork Embalagens, instalando-as em sua unidade fabril na cidade de Estrela, no Rio Grande do Sul.

Mais recentemente, no ano de 2004, iniciou-se o processo de internacionalização da empresa, com duas ações: a constituição da Brasilata Phoenix, em New Jersey, nos Estados Unidos, cujo objetivo é o de facilitar a



penetração nos mercados americano e canadense, das soluções patenteadas de embalagens da Brasilata, particularmente dos fechamentos *Plus* e *Biplus*, por meio da formação de uma *joint venture* com a companhia americana *Phoenix Containers Inc*, produtora de baldes de aço e; em 2005, o seu Ingresso na IPA (*International Packing Association*).

Assim, toda a história da empresa, desde a sua fundação em 1955, até os dias de hoje, com seu processo de internacionalização, é marcada por um esforço de crescimento da produção e de participação de mercado, no setor de embalagens metálicas, mais precisamente no de fabricação de latas em aço.

### **5.1.2. O setor de embalagens e as latas de aço**

Quer em sua forma final, quer nas fases intermediárias de fabricação e transporte, praticamente, todos os produtos recebem algum tipo de embalagem e isto ocorre desde os primórdios da civilização. Os primeiros recipientes utilizados pelo homem, de que se tem notícia, e que podem ser chamar de "embalagens", pois serviam para o acondicionamento de alimentos e bebidas, eram produtos em seu estado natural, tais como cascas de coco ou conchas do mar, sem qualquer beneficiamento,

Com o passar do tempo, e o desenvolvimento de habilidades manuais, surgiram as primeiras embalagens manufaturadas, sob a forma de tigelas de madeira, cestas de fibras naturais, bolsas de peles de animais e potes de barro, dentre outros objetos fabricados artesanalmente. Eles são considerados como uma segunda geração de formas e técnicas de embalagem.

Ainda de maneira artesanal, embora já fosse possível sua produção em larga escala, para os moldes da época, por volta do século I depois de Cristo, descobriu-se, na Síria, o processo de fabricação de utensílios de vidro fundido soprado. Paralelamente, começou a se desenvolver o uso de metais como cobre, ferro e estanho, além da cerâmica de barro.

As embalagens metálicas, por sua vez, começaram a ser utilizadas, segundo a Abre – Associação Brasileira de Embalagens, (<http://www.abre.org.br>),

no início do Século XIX, pela Marinha Inglesa. Eram latas de estanho, com o propósito de acondicionar alimentos. Já em 1812 surgiram as primeiras latas de aço, feitas por ferreiros, em chapas de aço batido que, posteriormente, recebiam um banho de estanho para proteger contra corrosão.

Os enlatados de alimentos começaram a aparecer nas lojas inglesas por volta de 1830, entretanto, como a grande maioria dos avanços da humanidade, as latas de estanho e aço difundiram-se, principalmente, durante a 2ª Guerra Mundial, causando no pós-guerra um forte crescimento da demanda elevando, conseqüentemente, o preço da folha-de-flandres, impondo aos produtores de latas, desde então, a busca de inovações na produção de embalagens.

A resposta dos produtores veio sob a forma de alumínio e resinas plásticas, tais como polietileno e poliéster, dentre outras, ampliando a oferta e o uso de embalagens numa infinidade de formatos e tamanhos.

A ABRE – Associação Brasileira de Embalagem (<http://www.abre.org.br>), destaca que no Brasil, até aproximadamente 1945, praticamente todos os produtos eram vendidos a granel, poucos produtos eram comercializados pré-acondicionados. Na indústria de alimentos, os principais produtos eram o café torrado e moído, o açúcar refinado, o extrato de tomate, o leite em garrafa, o óleo de semente de algodão e o vinagre. Além de alimentos, alguns outros produtos eram vendidos já embalados, como o cigarro, a cerveja, a cera para assoalho, a creolina, os inseticidas líquidos e produtos de toucador, perfumaria e dentifrícios.

O processo de industrialização do pós-guerra permitiu a substituição de importações impulsionando a demanda por embalagens, tanto ao consumidor como de transporte. Dois outros fatores foram primordiais para impulsionar o

mercado produtor interno, a implantação da Companhia Siderúrgica Nacional, no início dos anos 40, e a substituição da solda a base de chumbo por solda elétrica, no início da década de 60, pois isto possibilitou ao Brasil fornecer às indústrias de produtos químicos, tintas, cervejas, refrigerantes e alimentos aqui situadas as embalagens metálicas de folha-de-flandres que necessitavam.

De lá para cá cresceram substancialmente as inovações de materiais, de formas e de utilidades das embalagens, entretanto, a embalagem em aço continua sendo, tecnicamente, uma das melhores formas de se acondicionar alimentos e uma infinidade de outros produtos de consumo, pois, a par de suas funções primárias – evitar desperdícios e proteger adequadamente a integridade de seu conteúdo no transporte e na comercialização, suas características de resistência e versatilidade, permitem uma excelente disposição nos pontos de venda, podem se transformar em brinde para o consumidor, têm um melhor poder de conservar as propriedades nutritivas dos alimentos e são totalmente recicláveis.

Portanto, embora a aparência externa das latas de aço não tenha mudado significativamente nos últimos 100 anos, a indústria de embalagens metálicas tem respondido adequadamente ao aumento das exigências de qualidade de produtos, e a necessidade de criação de embalagens mais adequadas, convenientes e competitivas aos produtos.

Assim, poder-se-ia afirmar que o mercado brasileiro de latas de aço é considerado um setor maduro, assim como o é, o produto que se originou a cerca de 200 anos, portanto, deveria estar passando por uma fase natural de “comoditização” e se situando na fase de declínio da indústria, como ocorre naturalmente em processos comerciais de economias desenvolvidas,

entretanto, a realidade demonstra que a tendência é a de que a inovação continue sendo uma de suas melhores formas de competição.

### 5.1.3. O processo de fabricação

A Brasilata, assim como suas principais concorrentes, domina toda a tecnologia de produção e desenvolve suas operações industriais em suas três unidades fabris, já descritas na apresentação deste caso. Trata-se de um setor dependente de fornecedores, tanto de equipamentos, quanto de matérias-primas onde as mudanças tecnológicas são, quase que invariavelmente, introduzidas pelos fabricantes de máquinas, equipamentos e insumos.

Alvarez, Barbieri e Machado (2004) afirmam que o principal objetivo de desempenho do setor é a *“redução de custos e as oportunidades para acumulação de conhecimentos tecnológicos estão focalizadas nas melhorias e modificações nos métodos de produção, e apenas ocasionalmente no projeto do produto”*.

As latas metálicas de aço são comumente produzidas a partir de três peças: o fundo, o corpo e a tampa que passam por uma seqüência de operações, de corte e transformação de metais a frio. Alvarez, Barbieri e Machado (2004), destacam que *“seu processo de fabricação abrange três fases: litografia, estamparia e montagem”*. A litografia é a responsável pela impressão dos rótulos, a estamparia pela produção do fundo, tampa e anéis e, por fim, são montadas as latas. Os autores descrevem o processo de fabricação da forma transcrita:

“O corpo das latas de três ou mais peças é fechado com costura lateral, que pode ser soldada eletricamente ou com termoplástico. Os

componentes (fundos, tampas e anéis) são fixados ao corpo por enganchamento e aperto, numa operação denominada recravação. O material mais utilizado para a produção das latas de aço é a folha-de-flandres, uma fina chapa de aço (0,15 a 0,30 mm de espessura) recoberta por uma camada de estanho, para evitar a corrosão. Em alguns casos, utiliza-se alternativamente a folha cromada, recoberta por cromo metálico em vez de estanho, que deve receber, previamente, uma camada de verniz antes de sua utilização. A Cia Siderúrgica Nacional é a única produtora de folhas metálicas (flandres ou cromadas) no Brasil. Com preço competitivo no mercado internacional, exporta cerca de 30% de sua produção, percentual que excede a demanda do mercado interno”.

A linha de produtos da Brasilata é bem diversificada e sub dividida entre: a Família *Plus*, Latas Redondas para Tinta e Produtos Químicos, Latas Redondas para Produtos alimentícios, Latas Quadradas, Latas Retangulares, Latas *Ploc-Off* para Produtos Alimentícios Secos, *Bat-plus*, Produtos Alimentícios em Pó, Aerossóis e Baldes. Em função das diversas formas de apresentação dos produtos – volume, altura, diâmetro, capacidade, dentre outras características, somam-se mais de 60 tipos diferentes de produtos em sua linha.

Embora a linha de produtos seja bem diversificada, ainda assim, percebe-se que a barreira à entrada por conta do domínio do processo de produção é relativamente simples de ser derrubada, basta obter-se tecnologia de transformação, amplamente disponível no mercado, além de matéria-prima e demais insumos que também podem ser obtidos com certa facilidade, por meio de negociações com os principais fornecedores.

#### 5.1.4. Dados de mercado

O mercado brasileiro é formado por cerca de 50 empresas produtoras de latas de aço, das quais se destacam, segundo a Abeaço – Associação Brasileira de Embalagens de Aço ([www.abeaço.org.br](http://www.abeaço.org.br)) , no setor de não alimentos, as indústrias: Aro, Brasilata, CBL, Cerviflan, Mecesa, Meister, Mococa, Módulo, Novalata, Palmira, Paulista, Prada, Renda, Renner, Tapon Corona, Trivisan, Uberlândia e Valença. No setor de alimentos, por sua vez, os destaques são: Aro, Bertol, Brasilata, Câmera/Celena, CBL, Iguaçu, Mecesa, Mococa, Módulo, Palmira e Paulista.

Estudos realizados pela FGV do Rio de Janeiro, para a ABRE – Associação Brasileira de Embalagem (<http://www.abre.org.br>) demonstram que a indústria nacional de embalagens, no ano de 2004, apresentou uma receita líquida de vendas de R\$ 28,591 bilhões – cerca de 15% superior ao ano de 2003, que foi de R\$24,272 bilhões e 40% superior ao de 2002, que foi de R\$20,428 bilhões – dos quais cerca de 22%, ou seja, R\$ 6,372 bilhões, vieram das embalagens metálicas.

As exportações cresceram cerca de 6,7% e responderam por US\$292,551 milhões, contra 273,893 milhões em 2003, dos quais as embalagens metálicas respondem por aproximadamente 29,56%, correspondendo a cerca de US\$86,452 milhões.



Os dados da pesquisa apontam que a produção da indústria brasileira de embalagens, aferida pela sua produção física, fechou o primeiro semestre de 2005 com uma produção 1,81% maior em comparação à primeira metade de 2004, sendo que até junho de 2005 os empregos diretos no setor alcançaram cerca de 167 mil postos de trabalho, 17.000 dos quais no setor de embalagens metálicas.

Alvarez, Barbieri e Machado (2004), afirmam que *“cerca de 10 empresas são de médio e grande portes, e a líder, a Cia Metalúrgica Prada, detém cerca de 15% do mercado total, quando medido em consumo de folhas metálicas. As dez maiores juntas representam 75% do mercado”*. Outra característica importante destacada pelos autores, é que este é um mercado segmentado por especialização por tipo de produto e, os dois dos principais competidores, as líderes de mercado, a Brasilata e a Prada, competem em três deles – o de aerossóis, o de baldes e o de latas de três partes.

A Brasilata detém cerca de 10% do mercado, como um todo, o que lhe garante a segunda ou terceira posição, ao lado da Metalúrgica Prada e da Metalúrgica Paulista. No segmento de embalagens para produtos químicos detém a primeira colocação com cerca de 40% do mercado. A evolução do seu faturamento de 2003 para 2004 ([www.brasilata.com.br](http://www.brasilata.com.br)) passou de R\$ 230,067 milhões para R\$279,013 milhões, com um incremento de cerca de 21%. Dados mais recentes, ainda não divulgados oficialmente, obtidos junto à empresa, apontam para um crescimento de faturamento da ordem de 6,09%, chegando aos R\$296,000 milhões no ano de 2005.

### **5.1.5. Resultados obtidos pela Brasilata, reflexo do modelo de gestão e do posicionamento das operações**

A Brasilata pode ser considerada como uma organização com liderança estratégica, exercida, principalmente, pelo seu Diretor Superintendente Antonio Carlos Teixeira Álvares, que a conduz, juntamente com um grupo de gestão, em busca de um processo contínuo *“de geração de conhecimento, incentivando a capacidade de integrar conhecimentos tácitos e explícitos individuais, grupais e organizacionais para criar inovações”*. Uma citação pontual, mas que se presta sobremaneira para ilustrar a afirmação acerca de tal liderança, pode ser extraída de um estudo de caso, denominado de LATABRÁS S.A. (Caso B) – Um caso de estratégia industrial.

O caso “B” é uma seqüência do caso “A”, de mesmo nome e dos mesmos autores. Em síntese no caso “A”, discutia-se a viabilidade ou não da ampliação da capacidade produtiva da empresa, e solicitava-se a posição dos participantes se o investimento em expansão deveria ou não ser feito. Por sua vez, o caso “B” relatava a decisão real, errada, que foi tomada pela empresa – a de ampliar a capacidade produtiva, e a discussão se dava em torno dos fatores que a levaram ao erro e da decisão subsequente, a de fechar a nova unidade recém inaugurada.

A citação em referência se dá em um diálogo, ocorrido em uma suposta reunião de diretoria, na qual o Diretor Superintendente da empresa comenta *“esse episódio constitui o maior erro de minha carreira. Por isso é uma jóia preciosa.*

*Deve ser dissecado, para aumentar a nossa capacidade de avaliação. Devemos reconhecer os erros e autopsiá-los. Quem não erra, ou, depois de errar, não reconhece e analisa o erro, nunca vai melhorar nem recuperar sua perda”.*

Essa passagem denota um princípio de gestão que, com o passar do tempo, fez com que a empresa fosse derrubando barreiras internas e externas, resultado de um aprendizado por aproximações sucessivas, que a transformou em uma organização que poderia ser considerada hoje como resiliente, uma vez que ela possui alta capacidade de ajustes a mudanças, e é focada, é alinhada em torno de uma estratégia de negócios coerente, permitindo a seus membros uma participação efetiva, que traz como resultado, uma melhoria contínua e um aprendizado coletivo.

Na Brasilata os valores são claramente definidos e divulgados. Em sua filosofia, destaca-se o compromisso de longo prazo com acionistas, funcionários, clientes e fornecedores e, esse modelo de gestão é a base dos seus processos de inovação em produtos e processos. Assim, a inovação foi nos últimos anos, e continua sendo, uma preocupação permanente da empresa, não só nos produtos, mas também nas técnicas de gestão, isto porque ela tem sido reconhecida como um fator fundamental para a competitividade organizacional.

Trilhando o cenário da inovação, a Brasilata tem conseguido importantes avanços, o que fez com que fosse reconhecida, em seu nicho de mercado, como um das empresas mais inovadoras no cenário nacional e internacional. Somente em 2004, a empresa conquistou sete prêmios do setor de embalagem nos quesitos de tecnologia e qualidade.

A experiência da Brasilata na área de inovação já data de muitos anos, ela foi uma das primeiras empresas do País a adotar as técnicas industriais japonesas em 1985, quando implantou o programa kanban, para impulsionar a filosofia just-in-time no controle da produção e, quatro anos antes da obrigatoriedade legal, no ano de 1991, implantou o sistema de participação nos resultados envolvendo toda a equipe de funcionários.

Competindo num setor maduro como o das latas de aço, hoje a Brasilata ocupa posição de vanguarda na indústria de embalagens com inovações patenteadas nos Estados Unidos, União Européia e Ásia. Por meio do sistema interno de sugestões, instituído desde 1987 e batizado como Projeto Simplificação, registrou, nos últimos doze meses, mais de 25 mil idéias de melhorias e inovações em processos e produtos. Este resultado significa a elevada média de 28 idéias por funcionário por ano, superando em muito o índice das empresas brasileiras, que não chega a um dígito.

A Brasilata considera que todos os seus funcionários são inventores e que todos formam um time coletivo. Essa política referenda a expressiva importância das relações humanas nas empresas classificadas como inovadoras. Teixeira, em entrevista concedida a Luz e França (2005), afirma que “o maior feito de sua gestão feito foi ter formado um time de 900 inventores”, uma alusão aos 900 funcionários espalhados pelas três plantas da empresa.

Dentre as principais inovações premiadas da Brasilata, destaca-se o *Fechamento Plus* para as latas de produtos químicos, conceito que revolucionou o fechamento tradicional das latas de tintas, que vigorava desde 1905.

Esse foi considerado um dos dez produtos mais inovadores já lançados por empresas brasileiras, fruto de um modelo de gestão que compreende a importância do fator humano na produção, assegurando um processo participativo para todos os funcionários, pois, como afirmou Álvares, na entrevista, *“estimulamos as pessoas a dar idéias e temos um sistema eficiente de coleta e análise de sugestões para novos produtos e processos [existe] uma série de quiosques espalhados pela fábrica para coletar idéias [que já renderam] 45 patentes registradas no País e no exterior”*.

A idéia mais festejada da empresa, nos últimos tempos, o fechamento *“Ploc-Off”*, que garante melhor conservação de alimentos como café solúvel, leite e chocolate em pó, foi uma sugestão de uma funcionária do RH e o sistema de fechamento já originou outros novos produtos como o *Fechamento Biplus*, dotado de sobre-tampa transparente para o preparo de colorações exclusivas nas lojas de tintas; e a linha *Plus UN*, indicada para o envase de produtos perigosos – certificada de acordo com as normas da Organização das Nações Unidas.

Evidentemente suas ações de destaque só são possíveis em função de considerar todos os funcionários como peças-chave para seu processo de inovação, e estes se colocam desta maneira, tanto que a Brasilata foi escolhida por duas vezes consecutivas, por meio de pesquisa realizada junto aos funcionários, pela Revista Exame, como uma das Melhores Empresas para se trabalhar no País.

A estratégia competitiva da Brasilata consiste em produzir com alta qualidade e pontualidade na entrega, atuando em sincronia com as necessidades dos clientes, o que lhe rende uma forte característica de confiabilidade. Esses

fatores associados a insistente busca por inovações, reforça a tese de que o setor produtivo é quem lhe dá a devida sustentabilidade, pois somente com operações altamente flexíveis isto se torna possível.

Mesmo porque, competir por qualidade e prazo, em meio à implantação de inovações, só é possível por que as operações da empresa se colocam no “estágio de apoio externo”, o 4º proposto por Hayes e Wheelwright (1984), conforme foi demonstrado na figura 3, página 63, mantendo assim a superioridade através da vantagem de produção.

Ademais, como indica a figura 2, página 59, referente às “demandas de mercado e os fatores críticos de sucesso”, para competir por inovação, é necessário que os degraus de custo, qualidade, tempo e flexibilidade, estejam devidamente solidificados.

Para tanto, além de levar a cabo o processo de consolidação da implantação do sistema just-in-time, a partir da utilização do kanban, iniciado pela empresa em 1985, ela também implantou todo um processo de melhoria contínua, por meio de programas de qualidade. Hoje, possui certificação ISO 9000:2000, e entende que o controle de qualidade não é um simples apêndice da produção, pois, para garantir sua eficiência, ela deve ser parte integrante do processo de fabricação. O que indica que existe a interligação, por meio de um perfeito alinhamento das estratégias: corporativas, de negócios e operacional, conforme apresentado na figura 1.2, página 54.

Assim, cada fase do trabalho é cuidadosamente controlada de acordo com o mais moderno conceito de qualidade total. A busca da Qualidade Total Brasilata levou à conquista da grande maioria dos prêmios setoriais nos últimos anos. Em

fevereiro de 1996, obteve sua primeira certificação ISO 9002-1994. E em 2003 obteve a re-certificação de seu sistema de gestão de qualidade com base na norma NBR ISO 9001:2000.

A empresa tem investido continuamente na aquisição de novos e modernos equipamentos; o desenvolvimento de novos produtos tem sido constante; mas, sobretudo, a Brasilata investe permanentemente na capacitação de seus recursos humanos. Desta forma, o premiado padrão de qualidade Brasilata é resultado do pioneirismo e dedicação de uma equipe concentrada em produzir cada vez melhor, adicionando valor ao produto final. Dentre os diversos prêmios recebidos pela companhia, destacam-se:

- Ouro no Latincan – 2004 – (*Ploc Off*) – São Paulo, Brasil;
- Prata no "Cans of the Year Award" – 2004 – Denver, USA – (*Bat-plus*);
- Bronze no "Cans of the Year Award" – 2004 – Denver, USA – (5 Litros UN);
- 6 Prêmios Fornecedor do Ano Paint & Pintura – 1999 a 2004;
- 11 Prêmios Embanews Tecnologia (novos produtos) – 1994 a 2004;
- 14 Prêmios (em quinze edições) Fornecedor do Ano – SITIVESP – 1989 a 2003;
- Ouro no "Cans of the Year Award" – 2003 – Cingapura – (*Ploc Off*);
- Prêmio WorldStar – 2003 – Barcelona, Espanha – (*Fechamento Biplus*);
- 6 Prêmios Sherwin-Williams Categoria Embalagens – 1998 a 2003;
- Prêmio ARTESP – Melhor Embalagem de Tinta – 2001 a 2003;
- Prêmio Abre – Design de Embalagem – Bricolagem – 2002 – Brasil – (*Fechamento Biplus*);

- Brasil Premium – 2002 – (*Fechamento Biplus*);
- Ouro no Latincan – 2002 – (*Fechamento Biplus*) – Rio de Janeiro, Brasil;
- Prata no "Cans of the Year Award" – 2001 – Denver, USA – (*Plus UN*);
- 2 Prêmios “100 Melhores Empresas para se trabalhar no Brasil” – 2000, 2001;
- Brasil Premium 2001 – (*Fechamento Plus*);
- Ouro no Latincan – 2001 – (*Fechamento Plus*) – Cancun, México;
- Prêmio Empresa do Ano (no setor de embalagens) – Embanews 2000;
- Ouro no "Cans of the Year Award" – 2000 – Brisbane, Australia – (*Fechamento Plus*);
- Prata no "Cans of the Year Award" – 1999 – St Louis, USA – (*Lata Quadrada com Frisos*).

Pela relação de prêmios apresentada, pela participação de mercado que ocupa, pela reputação que alcançou junto a clientes, fornecedores e funcionários, parece incontestável o acerto das ações da Brasilata para manutenção de sua participação no mercado. E mais: uma análise mais apurada dos fatos e dos dados deixa transparecer que sua estratégia competitiva está fortemente calcada na área de operações.



## **5.2. O estudo de caso da Gol Linhas Aéreas Inteligentes**

### **5.2.1. A empresa**

A Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A. é uma empresa genuinamente brasileira que iniciou as operações em 15 de janeiro de 2001. Atualmente, emprega diretamente cinco mil colaboradores (muitos ocupam um posto de trabalho pela primeira vez), responsáveis por fazer funcionar uma estrutura que oferece 440 vôos diários para mais de 50 destinos no Brasil, na Argentina, na Bolívia, no Uruguai e no Paraguai.

De sua sede no Jardim Aeroporto, em São Paulo, coordenam todas as operações da companhia, espalhadas por mais de 50 localidades diferentes, os senhores: Constantino Oliveira Junior (Diretor Presidente), David Baroni Neto (Diretor Vice-Presidente Técnico), Richard F. Lark Junior (Diretor Vice-Presidente Financeiro e de relações com Investidores), Tarcisio Geraldo Gargioni (Diretor Vice-Presidente de Marketing e serviços) e Wilson Maciel Ramos (Diretor Vice-Presidente de Planejamento e Gestão).

A Gol é uma empresa extremamente jovem para o sucesso que vem alcançando: com apenas 5 anos de atividades – seu primeiro vôo decolou em 15 de janeiro de 2001 –, implantou um novo conceito na aviação comercial brasileira. Suas operações iniciaram-se com 51 decolagens diárias para sete destinos. Hoje, são mais de 430 vôos por dia e os destinos já montam a mais de 50, no Brasil e

no exterior. Seu processo de inovação foi avassalador, causou uma ruptura de mercado que modificou totalmente o equilíbrio de forças até então reinante no setor.

Inspirada, sobretudo, pela experiência vitoriosa da *Southwest Airlines*, a Gol passou a operar no Brasil, desde o início de suas atividades, sob o conceito de “*low-cost, low-fare*” (baixo custo, baixa tarifa). Até o final de 2005, continuava sendo a única companhia aérea brasileira regular a operar neste sistema, como uma empresa aérea de baixo custo, baixa tarifa.

A companhia planeja crescer ampliando as frequências dos vôos nos mercados em que já opera, além de voar para outros destinos no país, bem como para outras rotas na América do Sul. Para tanto, vem mantendo religiosamente o plano de expansão de frota, traçado por seus fundadores, estimando fechar o ano de 2006 com 58 novas aeronaves.

Hoje a Gol é considerada uma das empresas mais lucrativas e de maior crescimento do setor em todo o mundo. Ela opera uma frota de aeronaves Boeing 737, com classe única de serviços, uma das mais novas e modernas do setor, o que lhe permite baixos custos de manutenção, menor consumo de combustível que a concorrência e menores custos com treinamento, em função da padronização da frota e dos serviços, o que tem lhe proporcionado altos índices de utilização e eficiência.

Os seus índices de eficiência operacional são invejáveis, o que faz com que seus serviços sejam considerados seguros e confiáveis pelo mercado, estimulando o reconhecimento da marca e a satisfação do cliente. Esses fatores permitiram que a companhia, em seu 5º aniversário, em 15 de janeiro de 2006,

tivesse muito que comemorar, em especial a conquista dos 30% de *market share* obtidos em dezembro de 2005, o que consolidou sua vice-liderança do mercado brasileiro.

Assim, fiel à missão proposta pela Gol, ([www.voegol.com.br](http://www.voegol.com.br)) a de *“fornecer transporte aéreo seguro e de valor para passageiros e carga, implementando soluções inovadoras para superar expectativas dos clientes, acionistas, funcionários e sociedade”*, o presidente da Companhia, Constantino de Oliveira Junior, poderá levar a cabo um trabalho iniciado por seu pai, Constantino Oliveira, o Nenê Constantino, há mais de 55 anos – sempre que entrevistado, afirma que *“o transporte está no DNA da família”*, referindo-se à frota de ônibus da empresa que criou e comandou com sucesso, muitos anos antes de criar a Gol.

Esse desejo se configura na própria visão traçada pela companhia ([www.voegol.com.br](http://www.voegol.com.br)), para os próximos 5 anos, expressa da seguinte forma: *“Superar-se e ser reconhecida, até 2010, como a empresa que popularizou o transporte aéreo com qualidade e preço baixo na América do Sul”*, o que vem se consolidando pelas ações recém-implantadas.

### **5.2.2. O setor de transporte aéreo de passageiros no Brasil**

O mundo contemporâneo exige cada vez mais rapidez e, como conseqüência, as pessoas também esperam gastar menos tempo com atividades-meio, para que sobre mais espaço para desenvolver suas atividades-fim. Assim, quando vão viajar a negócios ou a passeio, esperam ter uma viagem rápida e agradável, para que possam dedicar maior tempo aos negócios, ou ao passeio que foram realizar.

Também em função disso, tem crescido substancialmente a procura pelo transporte aéreo no Brasil, principalmente a partir do momento em que entraram, no mercado brasileiro, empresas como a Gol, a BRA e a OceanAir, que operam no conceito de companhia aérea regular de baixo custo, baixa tarifa, competindo por custos, não só com as empresas do setor já estabelecidas, mas também com as companhias de ônibus de viagens de longa distância.

Neste ano de 2006, em que se comemora o centenário do primeiro vôo do modelo XIV-Bis, idealizado por Santos Dumont, o Brasil pode comemorar também uma importante evolução do seu setor aeronáutico, quer seja por conta do sucesso da Embraer, como fabricante de aviões com reconhecimento internacional (sobretudo, com a entrada em operação comercial do seu avião de 100 assentos, o modelo Embraer 190), quer seja pelo amadurecimento do setor de transporte aéreo brasileiro – que está trazendo para o mercado consumidor as

classes C, D e E, que há pouco tempo sequer imaginavam que seria possível viajar de avião.

Nesses últimos cem anos, a aviação brasileira amadureceu, solidificou-se. Segundo a assessoria de comunicação social do Departamento de Aviação Civil (DAC, o órgão público responsável pela regulação da aviação civil brasileira), do Ministério da Defesa ([www.dac.gov.br](http://www.dac.gov.br)), a *política do transporte aéreo*, no intuito de preservar a soberania e o mercado brasileiro, atravessou, basicamente, três fases com características bastante distintas.

Além das três fases, merece destaque um fato anterior, quando, em 1927, foi autorizado precariamente a empresas estrangeiras, a Condor/Sindikar e a Aéropostale, durante curto período de tempo, realizarem cabotagem, visando unicamente o atendimento ao usuário e a integração do território. A Varig e a Sindicato Condor (resultante da nacionalização da Condor/Syndikat) se organizam e se registram como empresas de aviação, obtendo concessão para exploração dessas linhas pioneiras.

A primeira das três fases da *política do transporte aéreo brasileiro* cobre as décadas entre 1940 e 1950. Essa fase estende-se até o início da década de 60. Ao longo dessa fase, as mais de 20 empresas que foram criadas concentraram as suas linhas principalmente nas rotas do litoral. O excesso de oferta que se estabeleceu, em relação à demanda, demonstrou ser anti-econômico a presença de tantas empresas no setor.

Na década de 60 ficou comprovado o acerto das expectativas. A aviação comercial brasileira alcançava uma crise econômica de graves proporções, causada por diversos fatores: baixa rentabilidade, concorrência excessiva,

necessidade de novos investimentos, manutenção difícil – fatores que prejudicavam a regularidade do serviço –, além de alterações na política econômica do país, que retirou das empresas aéreas o benefício do uso do dólar preferencial para as importações, dentre outros.

Iniciou-se, a partir de então, o regime de competição controlada. O governo passou a intervir pesadamente nas decisões administrativas das empresas, seja na escolha de linhas, seja no re-equipamento da frota, seja no estabelecimento do valor das passagens. A evolução da política governamental para o setor da aviação civil se estendeu até a década de 80.

Com a introdução de aeronaves mais modernas, e de maior porte, as empresas se viram forçadas a modificar a sua rede de linhas, optando por servir apenas as cidades de maior expressão econômica, cujo mercado viabilizasse a prestação do serviço com o uso de aeronaves desse tipo. As pequenas cidades do interior, dotadas, normalmente, de um aeroporto precariamente equipado, cuja pista, em geral, não era pavimentada, e que no passado eram servidas por aeronaves de pequeno porte, passaram, simplesmente, a não mais dispor do serviço. Assim, de um total de 335 cidades servidas por linhas aéreas em 1958, somente 92 continuavam a dispor do serviço em 1975.

Foi então criada pelo Ministério da Aeronáutica uma nova modalidade de empresa aérea, para atender as cidades interioranas, dentro do conceito do sistema de transporte aéreo regional, com empresas autorizadas a operar dentro de determinada região. O novo sistema de transporte regional teve também, como objetivo, viabilizar a utilização, em maior escala, do avião Bandeirante, lançado

quatro anos antes pela Embraer, e que estava tendo grande aceitação para uso na aviação regional norte-americana.

No final dos anos 80, uma nova ordem política, econômica e social começou a se instalar em quase todos os países do mundo, o que levou os governos, de uma maneira geral, a reduzir o seu controle sobre a economia dos respectivos países, permitindo que a mesma fosse conduzida pelas livres forças do mercado.

Definiu-se, a partir de 1989, por uma política de flexibilização tarifária. Com base nessa política, abandonou-se o regime de fixação do preço das passagens aéreas, substituindo-o pelo estabelecimento de uma faixa de variação do preço em torno de um valor fixado pelo DAC, correspondente à tarifa básica.

Foi também aberto o mercado doméstico para a entrada de novas empresas, tanto de transporte regular quanto de transporte não regular, incluindo regionais e cargueiras, as quais passaram de 17, em 1991, para um total de 41 nos dias atuais. Foi suprimida a delimitação de áreas para exploração do transporte regional e a exclusividade desfrutada, dentro das mesmas, por algumas empresas. Flexibilizaram-se os parâmetros para a concessão de linhas. Foram designadas novas empresas nacionais para explorar o transporte aéreo internacional. Foi admitido o licenciamento de um novo tipo de empresas, destinadas à exploração do transporte aéreo não regular de cargas e passageiros, na modalidade de "*charter*".

Pelo exposto, embora o mercado brasileiro de transporte aéreo seja considerado um setor maduro, assim como o é o serviço por ele prestado, a história mostra que ele vive de ciclos e, neste momento, não deveria despertar o

interesse de novos investidores, pois se encontra em uma fase natural de “comoditização” do setor – não em função de a indústria situar-se em sua fase de declínio, mesmo porque, ela ainda tem muito o que crescer, e sim muito mais pelo modelo de competição reinante que se dá, basicamente, por custo, com o intuito de atrair novos clientes.

Assim, a realidade do mercado atual demonstra que a tendência é de novos competidores ingressarem no mercado, por meio de inovações que atraiam uma nova faixa de clientes para o setor, como o fez a própria Gol, a BRA, a WebJet, a OceanAir – fixando assim a concorrência na esfera de competição por custos, logo, totalmente alicerçada na competência das suas operações.



### 5.2.3. O mercado e as operações

O mercado de transporte aéreo regular brasileiro, com operação em âmbito nacional, ou nas regiões predominantemente cobertas pela Gol, segundo levantamento realizado junto ao DAC ([www.dac.gov.br](http://www.dac.gov.br)) em fevereiro de 2006, é formado por cerca de 14 empresas: ABSA, BRA, Gol, Nordeste, OceanAir, Pantanal, Passaredo, Rio-Sul, Taf, Tam, Trip, Varig, Vasp (com atividades paralisadas) e a WebJet – das quais destacam-se, predominantemente, a Gol, a Tam e a Varig, que, juntas, representam cerca de 95% do mercado.

A Gol, embora tente deslocar a competição do mercado para preço, tem dentre suas principais concorrentes a Varig e a Tam, que também dominam toda a tecnologia necessária para desenvolver suas operações de serviços, com o intuito de atender um mercado relativamente segmentado, já que a Tam e a Varig, embora também participem da competição por preços, não tomam o preço como o principal objetivo de desempenho, pois entendem que não é este o fator crítico de sucesso para o público que atendem.

Assim pode-se afirmar que dois dos três grandes *players* do mercado, a Tam e a Varig relutam em entrar nessa seara de competição por preço, por entender que existe no mercado espaço para outros tipos de estratégias competitivas, particularmente voltadas para qualidade em serviços, mas também

porque não dominam os processos que lhe assegurariam obter sucesso competindo pelo modelo da Gol – “*low-cost, low-fare*”.

Segundo os dados disponibilizados pelo DAC, o mercado de transporte aéreo brasileiro, no ano de 2003 para 2004, sofreu uma pequena elevação da oferta de assentos, da ordem de 2,68%, com o intuito de ajustar a oferta, em relação à elevação da demanda ocorrida no período, que foi de mais de 11%, possibilitando assim uma elevação do índice de ocupação para cerca de 65%, contra 60% em 2004.

A melhoria desses resultados deve-se, em parte, à política de adequação da oferta da indústria de transporte aéreo à realidade de mercado, iniciada em 2003, cujo principal objetivo era compatibilizar a oferta de assentos à demanda disponível. Outros fatores importantes para isso foram o aquecimento geral da economia e o acordo de compartilhamento de assentos entre a Tam e Varig, que contribuíram, decisivamente, para a elevação do resultado de 2004, ano marcado pelo aumento no lucro líquido do setor da ordem de R\$784 milhões, cerca de 102% superior em relação ao ano anterior. Outros dados disponibilizados pelo DAC ([www.dac.gov.br](http://www.dac.gov.br)) relativos às operações e à participação de mercado das três companhias podem ser conferidos nas tabelas que se seguem:

<b>GOL</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Varição</b>
Receita de Vôo (1.000)	R\$1.404.251	1.953.673	39,13
Despesa de Vôo (1.000)	R\$1.169.113	1.482.629	26,82
Resultado de Vôo (1.000)	R\$ 235.138	471.043	100,33
ASK	7.453.590	8.853.841	18,79
RPK	4.826.330	6.056.889	25,50
Km / Passageiros Embarcados	5.857.337	7.465.487	27,46
Km Voados	49.323.496	58.939.822	19,50
Horas Voadas	78.995,00	92.627,00	17,26
<b>ASK – Número de Assentos / Km Oferecido</b>			
<b>RPK – Número de passageiros / Km Transportado</b>			

<b>TAM</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Varição</b>
Receita de Vôo (1.000)	R\$ 3.388.536	4.100.024	21,00
Despesa de Vôo (1000)	R\$ 3.507.288	3.933.824	12,16
Resultado de Vôo (1000)	R\$ (118.751)	166.199	239,96
ASK	18.002.769	20.355.700	13,07
RPK	10.916.220	13.462.513	23,33
Km / Passageiros Embarcados	8.590.037	10.381.650	20,86
Km Voados	119.314.685	132.488.340	11,04
Horas Voadas H	208.910,36	228.576,12	9,41
<b>ASK – Número de Assentos / Km Oferecido</b>			
<b>RPK – Número de passageiros / Km Transportado</b>			

<b>VARIG</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Varição</b>
Receita de Vôo (1.000)	R\$ 6.777.120	7.568.310	11,67
Despesa de Vôo (1.000)	R\$ 6.342.783	7.325.948	15,50
Resultado de Vôo (1.000)	R\$ 434.336	242.361	(44,20)
ASK	37.203.278	38.604.887	3,77
RPK	26.546.353	28.297.490	6,60
Km / Passageiros Embarcados	11.044.036	12.312.538	11,49
Km Voados	207.130.498	213.115.697	2,89
Horas Voadas	282.494,32	291.854,99	3,31
<b>ASK – Número de Assentos / Km Oferecido</b>			
<b>RPK – Número de passageiros / Km Transportado</b>			

Esses dados, divulgados no início de 2005, apresentam a Tam como a líder do mercado, com uma participação de 42,05%, a Varig como a segunda colocada com 27,43% e a Gol em terceiro lugar com 26,28%. Pode-se, com base em dados mais recentes disponibilizados pelas empresas, já que o DAC ainda não os divulgou oficialmente, dizer que houve um crescimento substancial da faixa de mercado ocupada pela Gol em relação às suas concorrentes diretas – a TAM e, em especial, a Varig, deslocando-a para o terceiro lugar e assumindo a segunda colocação no mercado. Dados disponibilizados pela Gol apontam que, em dezembro de 2005, ela obteve um *market share* de 30%, consolidando-se na vice-liderança do mercado brasileiro.

As operações da Gol estão espalhadas por mais de 50 destinos no Brasil, na Argentina, na Bolívia, no Uruguai e no Paraguai, que resultam em mais de 440 vôos por dia. Uma das características desses vôos é o nível do serviço de bordo – a companhia não trabalha com comidas quentes, são servidas apenas barras de cereais, ou biscoitos, com refrigerante, o que permite que os próprios comissários de bordo realizem uma limpeza, mesmo que superficial, um dos fatores que garantindo um menor tempo da aeronave em solo.

As suas aeronaves são mais novas, o que lhe possibilita menores tempo e gastos com manutenções. Por sua vez, o atendimento de clientes no momento da venda de passagens trouxe mais uma inovação para o setor, já que não são feitas reservas, nem tampouco as emissões dos bilhetes nos moldes tradicionais.

A maior quantidade de passagens é vendida via internet. A Gol é a líder em vendas por este meio. O *check-in* é outro aspecto inovador importante implantado pela companhia, que passa a oferecer a modalidade de *check-in* via celular, por meio de uma parceria realizada com as prestadoras telefônicas Vivo e Telemig – pela qual os clientes podem também adquirir passagens pelo celular, outra inovação.

As operações oferecem ainda a seus clientes: reservas de hotéis, serviço de carga, por meio da Gollog, aluguel de veículos e agências de turismo. São serviços oferecidos normalmente pelas outras companhias concorrentes, o que demonstra uma atitude pró-ativa da organização para se posicionar de tal forma a estar qualificada para participar do mercado, pois, ainda que estes não sejam os objetivos centrais de sua atuação, rendem algum faturamento e a habilita a

participar do processo de competição imposto ao mercado pelas demais concorrentes – Tam e Varig.

Por outro lado, embora suas principais concorrentes ofereçam programas de milhagem, a Gol não lança mão deste expediente, a fim de manter os níveis de valor de passagem dentro dos menores padrões possíveis.

Os números operacionais e de mercado da Gol são realmente muito bons. Ela iniciou as suas operações com 51 decolagens diárias, para sete destinos. Hoje, com seus mais de mais 430 vôos por dia, a cada cerca de três minutos, em média, um avião decola rumo a um dos mais de 50 destinos que a companhia opera.

As operações previstas da Gol estão associadas à: exploração de serviços de transporte aéreo regular de âmbito nacional e não regular de âmbito internacional de passageiros, cargas ou malas postais, na conformidade das concessões das autoridades aeronáuticas; realização de atividades complementares de serviço de transporte aéreo por fretamento de passageiros, cargas e malas postais; prestação de serviços de manutenção, reparo de aeronaves, próprias ou de terceiros, motores, partes e peças; prestação de serviços de *hangaragem* de aviões; prestação de serviço de atendimento de pátio e pista, abastecimento de comissária de bordo e limpeza de aeronaves; e ainda, ao desenvolvimento de outras atividades conexas, correlatas ou complementares ao transporte aéreo e às demais atividades descritas acima.

Embora tenha um amplo campo de atuação, a sua atividade principal não é, em momento nenhum, perdida de vista, pois entendem que as outras atividades são apenas complementares, ou de sustentação – tanto que a companhia

aumentou seu plano de expansão de frota e estima fechar o ano de 2006 com 58 novas aeronaves, conforme mostra a tabela abaixo:

• <b>Aeronaves</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
• 737-300	12	10	07	03		
• 737-700	26	22	20	19	19	19
• 737-800	20	32	43	58	69	71
• <b>Total</b>	<b>58</b>	<b>64</b>	<b>70</b>	<b>80</b>	<b>88</b>	<b>90</b>
• Novos 737-800	11	25	34	45	53	60
• Leasing de 737s	47	39	36	35	35	30

Os desafios impostos às operações da companhia, em suas visões de 2001 e 2005 e nos resultados já alcançados, ou nos resultados em curso, podem ser, resumidamente, assim expressos ([www.voegol.com.br](http://www.voegol.com.br)):

*Visão 2001* = Ser reconhecida até 2005 como referência mundial no transporte de passageiros a baixo custo, baixa tarifa.

*Resultados 2005* = Considerada a companhia aérea líder mundial em margens operacionais e a companhia aérea líder mundial em desempenho, ambas no ano de 2004, segundo a *Aviation Week and Space Technology – Airlines with annual revenues under US\$1 billion*; e, ainda em 2004, foi considerada a *Companhia do Ano*, no Brasil, segundo a revista *Exame*.

*Visão 2005* = Ser reconhecida até 2010 como a empresa que popularizou o transporte de alta qualidade a baixo custo da América do Sul.

*Resultados em curso 2005* = Atrair novos passageiros; Lançamento bem-sucedido de seis novas rotas internacionais (Argentina, Bolívia, Paraguai e Uruguai).

Alguns outros números importantes do final de 2005:

- Média mensal de aeronaves em operação – 40 (53,8% superior a 2004);
- RPK – 2.859 MM (62,8% superior a 2004);

- ASK – 3.867 MM (60,7% superior a 2004);
- Vôos diários – 400 (49,2% superior a 2004);
- Taxa de ocupação – 74,2% (a mais alta do setor);

A constante preocupação com planejamento e logística foram fatores fundamentais na fidelização do cliente. Os esforços nesse sentido resultaram numa média de 97% de regularidade e pontualidade, um dos principais atrativos para o mercado corporativo;

- Tarifas médias – Redução de 5,2%;
- Receita líquida – R\$821,1 MM (31,4% superior a 2004);
- Lucro operacional – R\$202,1 MM (8,1% superior a 2004);
- Idade média da frota – 4,5 anos;
- Lucro líquido – R\$111 MM;

Por fim, vale ressaltar que, de acordo com o DAC, a participação de mercado da Gol, baseada em RPK, aumentou de 4,7% em 2001 para 11,8 % em 2002, 19,2% em 2003, 24,3% em 2004 e 27% em 2005. Uma pesquisa de opinião entre os usuários demonstra que, dentre os entrevistados, 92% voltariam a utilizar a companhia e 89% a recomendariam para outras pessoas. A pesquisa aponta ainda que a Gol é percebida como uma empresa inovadora, moderna e inteligente por cerca de 95% dos clientes, enquanto 96% a consideram prática, jovem e simples.

O presidente da GOL, Constantino Oliveira Júnior, afirma que o seu modelo

*“operacional é baseado em uma variação da estratégia ‘ponto-a-ponto’ usada por outras companhias aéreas de baixo custo bem-sucedidas internacionalmente. Em mercados altamente competitivos, tal qual o de passageiros usuários da rota interligando São Paulo e Rio de Janeiro, operamos vôos diretos a baixas tarifas. Em nossos outros mercados, nossas aeronaves fazem múltiplas escalas interligando destinos diversos, o que atrai*

*passageiros que preferem pagar tarifas menores mesmo que isso signifique fazer uma ou mais escalas antes de seu destino final”.*

Quanto à estratégia competitiva adotada pela companhia, seu presidente afirma que as suas principais vantagens encontram-se na manutenção de baixos custos operacionais, na utilização eficiente das aeronaves, na operação de uma frota homogênea, na capacidade de aproveitar as alternativas de terceirização competitivas, em altos volumes de vendas pela internet, na capacidade de adoção das melhores práticas de outras companhias aéreas de baixo custo, visando:

*“a manter o crescimento de nossos negócios e aumentar nossa lucratividade e eficiência, nossa estratégia será a de continuar a oferecer um serviço de transporte aéreo simplificado, com baixas tarifas, observando padrões de alta qualidade e baixos custos operacionais e sempre buscando maneiras de fazer com que nossas operações se tornem mais eficientes”.*

Assim, pode-se afirmar que os resultados obtidos pela Gol refletem diretamente o posicionamento competitivo das operações, já que, como foi amplamente relatado, ela compete por custos e o setor de operações continua insistentemente a reduzir seus custos operacionais, de maneira que suas ações estão diretamente voltadas para esse fator e alinhadas com as estratégias da organização.



## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO

Em função de tudo o quanto foi aqui discutido, parece incontestável a importância das operações para a estratégia competitiva das organizações.

Como exposto ao longo da Tese, há a necessidade de as operações serem consideradas de maneira absolutamente ampla, como sendo todo o processo de atendimento ao cliente, possibilitando posicioná-la no centro da estratégia empresarial.

Em ambos os casos estudados, tanto o da Brasilata, como o da Gol, confirmam que tanto a ampliação do escopo da área de operações, quanto elevá-la a um patamar superior em sua importância relativa na organização, podem trazer os resultados que todas as empresas almejam, com vistas a um aumento de competitividade, ou à criação de barreiras contra a chegada de novos entrantes no mercado.

E mais: pode-se afirmar que os conceitos aqui discutidos – a necessidade do alinhamento das estratégias de operações em relação à estratégia da empresa, os movimentos competitivos entre atacantes e dominantes, a posição e a importância do líder no processo, as formas de rompimento e construção de barreiras nas batalhas competitivas, as diferenças de ação nos diferentes tipos de mercado – cabem igualmente a empresas de manufatura e de prestação de serviços.

Os casos não deixam dúvidas quanto ao fato de ambos os setores precisarem demonstrar ao mercado que possuem a capacidade de atender às necessidades dos seus clientes, o que pode ser obtido por meio do que denominamos função-qualidade. E, cada vez que são solicitadas pelo mercado, as operações devem dar as respostas positivas necessárias, por meio da eficiência pela qual atendem aos seus clientes, por meio do que denominamos de função- produtividade, sustentando, desta forma, a vantagem competitiva da organização, conforme proposto na figura 1, página 53.

Como vimos no caso da Brasilata S.A. Embalagens Metálicas, a sustentação da competitividade está escorada pelas operações por meio das inovações que, para serem implantadas, exigem do setor extrema capacidade de participação e flexibilidade, obtidas por um eficiente modelo de aprendizagem organizacional. Com isto, conseguem demonstrar ao mercado que têm competência para atender às suas necessidades, consolidando com essas ações a visibilidade e eficiência operacional como fator preponderante de competitividade, criando barreiras à entrada e alavancando novos negócios.

Por sua vez, para poder desenvolver suas operações, a Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A., com o objetivo de reduzir custos, já que sua estratégia está completamente voltada para ações de baixo custo e baixa tarifa, buscou a maior eficiência operacional possível, por meio, sobretudo, da padronização das aeronaves que adquire - ela opera uma frota de aviões Boeing 737, simplificada, e do atendimento de bordo quase inexistente, com uma classe única de serviços.

Em função disso e da idade da frota, consegue obter um dos mais baixos custos com manutenção do setor. Outra vantagem importante, proporcionado pela

idade e pelo tipo de aviões que possui, é a redução do consumo de combustível, um dos custos mais importantes para as companhias aéreas – chega a representar cerca de 30% dos custos totais.

A padronização da frota e dos processos de atendimento na linha de frente é outro fator de destaque. Isso faz com que os seus custos de treinamento também sejam inferiores aos praticados pelos concorrentes diretos, o que lhe possibilita altos índices de utilização e eficiência, mesmo com baixos investimentos em treinamento, consolidando-a, assim, como uma das empresas mais lucrativas do mundo.

Os casos estudados demonstram que, independentemente do tipo de empresa, ou do setor em que atuam, foram estudadas uma empresa tipicamente de manufatura e outra de serviço, independentemente da predominância da esfera de competição que em estão inseridas – a Brasilata opera por inovação, a Gol opera por custos, os dois extremos das “*demandas de mercado e fatores críticos de sucesso*”, propostos na figura 3, página 63 - uma política adequada para o setor de operações, ressaltando-se a indispensável necessidade de ampliação de seu escopo de atuação, pode significar fator preponderante de sustentação de vantagem competitiva, quer seja para ampliação da participação de mercado, quer seja para a construção de barreiras à entrada de novos competidores.

Por fim, diferentemente de muitas correntes de pensamento que consideram que as operações não são estratégicas, pois “podem ser facilmente copiadas”, elas o são, não simplesmente pelo seu processo de transformação, mas, pela maneira como são posicionadas dentro da organização, pelo seu escopo de atuação, pela forma pró-ativa como participam e se comprometem com

o negócio da organização e, principalmente, pela força, qualidade e disponibilidade interna e externa de seus colaboradores, que “não podem ser copiado”.

Na medida em que as organizações avançam para esferas mais elevadas de competição por diferenciação, principalmente flexibilidade e inovação, esta afirmação fica ainda mais evidente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AIDAR, M. M. Da qualidade à infra-estrutura. *GV executivo*, v.4, n.3, ago.-out.2005.
2. ALVARENGA, A. C. e NOVAES, A.G.N. *Logística Aplicada – Suprimento e Distribuição Física*. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.
3. ALVARES, A. C. T., BARBIERI e MACHLINE, C. *LATABRÁS S.A. (Caso A) Um caso de estratégia industrial*. Material didático classificação PD-7001-CI, EAESP/FGV, 2000a.
4. ALVARES, A. C. T., BARBIERI e MACHLINE, C. *LATABRÁS S.A. (Caso B) Um caso de estratégia industrial*. Material didático classificação PD-7001-CI, EAESP/FGV, 2000b.
5. ALVARES, A. C. T., BARBIERI, J. C., MACHADO, D.D.P.N. *O caso Brasileira, em Organizações Inovadoras – estudo de casos brasileiros, sob coordenação de José Carlos Barbieri*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
6. AMATO NETO, J. (organizador). *Manufatura classe mundial: conceitos estratégias e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2001.
7. ANDRADE, Carolina A. de A. *Inovação e manufatura em setores de alta tecnologia: modelos de organização industrial e estágios da reestruturação produtiva*. Dissertação de Mestrado. Unicamp, Campinas, 2004.
8. ANSOFF, Igor. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1991.
9. ARRUDA, M. C. C. e ARRUDA, M. L. *Alianças estratégicas internacionais: formação e estruturação em indústrias manufatureiras*. RAE, EAESP/FGV, v.37, n.4, out.-dez.1997.
10. ABRE – Associação Brasileira de Embalagem. *Dados Institucionais, estatísticos e históricos*. <http://www.abre.org.br>. Acessado em jan/fev/mar/abr/mai/2006.

11. ABEAÇO – Associação brasileira de Embalagens de Aço. *Dados Institucionais, estatísticos e históricos*. [www.abeaço.org.br](http://www.abeaço.org.br) . Acessado em jan/fev/mar/abr/mai/2006.
12. AVRICHIR, I. e CALDAS, M. P. *Competitividade nas alturas*. GV Executivo, v.4, n.3, ago.-out.2005.
13. BAIN, J. P. *Barriers to new competition*. Cambridge: Harvard University, 1956. Trad. : *A importância da condição de entrada*. Unicamp: Mimeo, 1965.
14. BARBIERI, J. C. e ALVARES, A. C. T. *Inovações nas organizações empresariais, em Organizações Inovadoras – estudo de casos brasileiros, sob coordenação de José Carlos Barbieri*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
15. BLECHER, N. *Idéias que viram dinheiro*. Exame, ano 39, n.23. São Paulo, 23. nov.2005.
16. BOLWIJN, P. T. ; KUMPE, T. *Manufacturing in the 1990's*. LRP – Long Range Planing, 23, v.4, 1990.
17. BOWERSOX, D. J. e CLOSS, D. J. *Logística empresarial – o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001.
18. BRASILATA S.A. *Dados Institucionais, estatísticos e históricos*. [www.brasilata.com.br](http://www.brasilata.com.br) . Acessado em jan/fev/mar/abr/mai/2006.
19. BRUNSTEIN, I. e BUZZINI, R. R. *Integração das estratégias de qualidade, tecnológicas e de produção nas indústrias do setor de equipamentos, aparelhos, instrumentos médico-hospitalar: estudo de casos*. RECITEC, Recife, v.2, n.2, 1998. In: <http://www.fundaj.gov.br>, acessado em dez.2005.
20. BUFFA, Elwood S. *Meeting the competitive challenge with manufacturing strategy*. National Productivity Review, primav.1985.
21. CAMPBELL, A. e ALEXANDER, M. *What's wrong with strategy?* HBR, nov.-dez.1997.
22. CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
23. CHRISTENSEN, C. M. *The past and future of competitive advantage*. MIT Sloan Management Review, v.23, n.2, 2001.

24. CHRISTENSEN, C. M. *Como perturbar o sono dos líderes*. HSM Management, n.34, ano 6, set.-out.2002.
25. CHRISTENSEN, C. M. *Meeting the challenge of disruptive change*. HBR, mar.-abr.2000.
26. CHRISTENSEN, C. M. e RAYNOR, M. E. *The Innovator's Solution: creating and sustaining successful growth*. Harper Business, 2003.
27. CHRISTENSEN, C. M., ANTHONY, S. A. e ROTH, E. A. *Seeing what's next using the theories of innovation to predict industry change*. HBS Press, 2004
28. CLARK, K. B. *Competing Through manufacturing and the new manufacturing paradigm: is manufacturing strategy passé?* POM, vol 5, n.1 primav.1996.
29. COHEN, M. A. et al. *Saturn's supply-chain innovation: high value in after-sales service*. Sloan Management Review, vol 41, n.4, verão.2000.
30. COLLIN, J.C.C. e PORRAS, J.I. *Feitas para durar: Práticas bem sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.
31. CONCEIÇÃO, O. A. C. *A centralização do conceito de inovação tecnológica no processo de mudança estrutural*. Ensaio FEE/UFRGS, v.21, n.2, 2000.
32. CORRÊA, H. L. e CORRÊA, C. A. *Administração de produção e operações – manufatura e serviços: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Atlas, 2004.
33. COURTNEY, H., KIRKLAND, J. e VIGUERIE, P. *Strategy under uncertainty*. HBR, nov.-dez., 1997.
34. CSILLAG, J. M. e CORBETT, T. Jr. *Utilização da TOC no ambiente de manufatura em empresas no Brasil*. São Paulo: NPP-EAESP/FGV, 1998. [Relatório de Pesquisa, 17].
35. CSILLAG, J. M. e SAMPAIO, M. *Supply chain management: uma análise crítica do sistema de distribuição da indústria farmacêutica*. Anais do III SIMPOI. São Paulo: EAESP/FGV, 2000.
36. DAC – Departamento de Aviação Civil ([www.dac.gov.br](http://www.dac.gov.br)) Acessado em jan/fev/mar/abr/mai/2006.
37. D'AVENI, R. *O império contra-ataca. Estratégias contra revolucionárias para líderes de mercado*. HBR, nov.2002.

38. DAVIS, Stan *et all.* *Visão 2020 – Administrando a sua empresa para vencer amanhã.* Rio de Janeiro: Campus, 1993.
39. DAVIS, M., AQUILANO, N. J. e CHASE, R. B. *Fundamentos de Administração da Produção.* 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
40. DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor – entrepreneurship: prática e princípios.* São Paulo: Thomson, 1991.
41. FIPECAP. *A fórmula das empresas que não param de crescer.* Exame, ano 39, n.17, 31. ago.2005.
42. FLEURY, A. C. C. e FLEURY, M. T. *Competitive strategies and core competencies: perspectives for the internationalisation of industry in Brasil.* Emerald, Integrated Manufacturing Systems, v.14, n.1, 2003.
43. FLEURY, A. C. C. e FLEURY, M. T. *Alinhando estratégia e competências.* RAE, v.44, n.1, EAESP/FGV, jan.-mar.2004.
44. FLEURY, A. C. C. e FLEURY, M. T. *Estratégias empresariais e formação de competências.* São Paulo: Atlas, 1999.
45. FLEURY, P. F. *et all.* *Logística industrial.* São Paulo: Atlas, 2000.
46. FREEMAN, Christopher. *The economics of industrial innovation.* Londres: Frances Print.
47. FURTADO, J. *Mundialização, reestruturação e competitividade – a emergência de um novo regime econômico e as barreiras às economias periféricas.* Novos Estudos Cebrap, v.53, março, 1999.
48. GAITHER, N.e FRAZIER, G. *Administração da produção e operações.* São Paulo: Thomson, 2001.
49. GARVIN, David A. *Competing on the eight dimensions of quality.* Harvard Business Review, nov.-dez.1987.
50. GOL Linhas Aéreas Inteligentes S.A. *Dados Institucionais - estatísticos e históricos.* ([www.voegol.com.br](http://www.voegol.com.br)) Acessado em jan/fev/mar/abr/mai/2006.
51. GOZZI, S. e GOMES, F. R. *Inovação e Estratégia: Considerações sobre utilização de um modelo dentro da ótica de negócios.* Anais do VIII SIMPOI, Eaesp-FGV, São Paulo, 2005.
52. HAMEL, Gary. *Strategy as revolution.* HBR, jul-ago, 1996.



53. HAMEL, G. e PRAHALAD C. K. *Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
54. HAMEL, G. e VÄLIKANGAS, L. *Em busca da resiliência*. HBR, set.2003.
55. HAYES, R. H. e JAIKUMAR, R. *Manufacturing's crisis: new technologies, obsolete organisations in strategic operations*. HBR, set.-out., 1988.
56. HAYES, R. H. e PISANO, G. *Beyond world class: the new manufacturing strategy*. HBR, jan.-fev.1994.
57. HAYES, R. H. e UPTON, D. M. *Operations-based strategy*. California Management Review, v.40, n.4, 1998.
58. HAYES, R. H. e WEELWRIGHT, S. C. *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing*. New York: John Wiley, 1984.
59. HILL, Terry., *Manufacturing Strategy- Texts & Cases*. McMillan, 1995.
60. KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. *The balanced scorecard – measures that drive performance*. HBR, jan.-fev.1992.
61. KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. *Having trouble with your strategy? Tem map it*. HBR, set.-out.2000.
62. KUPFER, David. *Barreiras estruturais à entrada*. [S.l.: s.n]
63. LAZZARINI, S. G. *Estudos de caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa*. Economia e Empresa, v.2, n.4, out.-dez.1995.
64. LEIFER, R.; O'CONNOR, G. C. ; RICE, M. *A implementação de inovação radical em empresas maduras*. REA, EAESP/FGV, vol 42, n.2, abr.-jun.2002.
65. LOVEJOY, W. S. *Integrated operations: a proposal for operations management teaching and research*. Production and Operations Management, v.7, n.2, abr.1996.
66. LUZ, S. R. *As 10 melhores invenções brasileiras*. Exame, ano 39, n.23. São Paulo, 23.nov. 2005.
67. MACHLINE, C. *Inovação na gestão de operações: fator permanente de competitividade*. VI Simpoi, São Paulo, 2003.
68. MILLS, J. *et alli*. *A framework for the design of manufacturing strategy process*. I. J. O. & P. M., v.15, n.4, 1995.

69. MILLS, J. *et al. Manufacturing strategy: a pictorial representation*. I.J.O;&P.M. - International Journal Operation Production Management, v.18, n.11, 1998.
70. MDIC - Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio do Brasil, SECEX - Secretaria de Comércio Exterior. *Dados estatísticos*. [www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex](http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex) . Acessado em 07/05/2006.
71. MINTZBERG, H., QUINN, J. B. *O processo estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
72. MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
73. MONKS, J. G. *Administração da produção*. São Paulo: McGraw Hill; Makron Books, 1997.
74. MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
75. MORAES, E. A. *Um modelo sobre o impacto da manufatura excelente na introdução de inovações radicais em produtos*. VI Simpoi, São Paulo, 2003.
76. MORAES REGO, L. C. *Batalhas competitivas*. São Paulo: EAESP/FGV, 2005 [Material didático para o CEAG].
77. MOREIRA, Daniel A. *Medida da produtividade na empresa moderna*. São Paulo: Thomsom; Pioneira, 1991.
78. MOREIRA, D. A. *Administração da produção e operações*. São Paulo: Thomsom; Pioneira, 1993.
79. MOREIRA, D. A. *Reengenharia – dinâmica para mudanças*. São Paulo: Thomsom; Pioneira, 1994.
80. MOREIRA, D. A. Daniel A. *Natureza e fontes do conhecimento em Administração*. Administração On Line, FECAP - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, Vol. 1, nº 1. São Paulo, jan/fev/ma/2000. ([www.fecap.br](http://www.fecap.br)) Acessado em fev, 2006.
81. MUSCAT, Antonio R. N. e FLEURY, Afonso C. C. *Indicadores de qualidade e produtividade na indústria brasileira*. Revista IQ&P's na indústria brasileira. São Paulo, 1993.
82. MUSCAT, Antonio R. N. *Produtividade e gestão da produção*. FCAV, São Paulo, 1991.

83. MYER, R. *Fornecedores administrem seus clientes*. HBR, nov.-dez.1988. In: SHAPIRO, B. P. e SVIOKLA, J. J. *Mantendo Clientes*. Rio de Janeiro: Makron Books, 1994.
84. NAKANO, D. N. e FLEURY, A. C. C. *Métodos de pesquisa na engenharia de produção*. São Paulo: Departamento de Engenharia da Produção, Escola Politécnica, USP, 1998.
85. NEILSON, G. L., PASTERNAK, B. A. e NUYS, V. *A organização passivo-agressiva*. HBR, v.83, n.10, out.2005.
86. NOLAN, R. L. e CROSON, D. C. *Destruição criativa – um processo de 6 etapas para transformar sua organização*. Rio Janeiro: Campus, 1996.
87. PETERS, T. *The new management and the new company – Como tornar a sua empresa inovadora, flexível e totalmente voltada para o cliente*. Seminário Internacional, HSM. São Paulo, 1988.
88. PORTER, M. E. *How competitive forces shape strategy*. HBR, mar.-abr.1979.
89. PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1984.
90. PORTER, M. E. *What is strategy?* HBR, v.74, n.6, 1996.
91. PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnica para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
92. PRAHALAD, C. K. e OOSTERVELD, J. P. *Transforming internal governance: the challenger for multinationals*. Sloan Management Review, primav.1999.
93. PRAHALAD, C. K. e ROMASWAMY, V. *Criação de valor compartilhada*. HSM Management, n.34, ano 6, set.-out., 2002.
94. RAFFI, F. e KAMPAS, P. J. *Como identificar seus inimigos antes de ser destruído*. HBR, nov.2002.
95. REICHHELD, F. F. e SASSER JR., W. E. *Zero clientes perdidos: a qualidade chega ao serviço*. HBR, set.-out., 1990. In: SHAPIRO, B. P. e SVIOKLA, J. J. *Mantendo Clientes*. Rio de Janeiro: Makron Books, 1994.
96. RITZMAN, L. P. e KRAJEWSKI, L. J. *Administração da produção e operações*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

97. ROBBINS, S. P. *Administração – mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2001.
98. ROBBINS, S. P. e DECENZO, D. A. *Fundamentos de administração – conceitos essenciais e aplicações*. São Paulo: Pearson Education; Prentice Hall, 2004.
99. ROSS, J. E. e SHETTY, Y. K. Making quality a fundamental part of strategy. *Long Range Planning*, v.18, fev.1985.
100. ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. *Revista de Administração de Empresas*, FGV, v.42, jan.-mar.2002.
101. SABBAG, P. Y. *Estratégias empresariais e Produção*. Material didático catalogado PG-8296-AI. São Paulo: EAESP/FGV, 1997.
102. SALLES, J. A. A. *Gestão estratégica de manufatura*. Tese de Doutorado. São Paulo: EAESP/FGV, 1988.
103. SALONER, G., SHEPARD, A., PODOLNY, J. *Administração estratégica*. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
104. SANT'ANNA, C. M. M. e JAGUARIBE, M. E. A. *Utilização da matriz QFD para atendimento ao requisito de foco no cliente da ISO 9001:2000 por uma indústria do ramo aeroespacial*. VI Simpoi, São Paulo, 2003.
105. SCHUMPETER, Joseph. A. *Teoría del desenvolvimiento económico – una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*. quarta reimpressão da primeira edição em espanhol (1944). México: Fondo de Cultura Económica, 1976.
106. SHAPIRO, B. P. e SVIOKLA, J. J (organizadores). *Mantendo clientes*. Rio de Janeiro: Makron Books, 1994.
107. SHETHE, J. e SOBEL, A. *Clientes para toda vida – como grandes profissionais desenvolvem sólidos relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
108. SHORES, A. R. *A company productivity strategy for the road ahead. Handbook for productivity measurement and improvement*. Christopher, W. F. e Thor, C. G. ed., 1993.
109. SILVA, W. R. *Oligopólio, concentração e barreiras à entrada*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: EAESP/FGV, 1981.
110. SKINNER, W., *Manufacturing – missing link in corporate strategy*. HBR, maio-jun.1969.

111. SKINNER, W. *The focused factory*. HBR, maio-jun.1984.
112. SLACK, N. *Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais*. São Paulo: Atlas, 1993.
113. SLACK, N. *et al. Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 2002.
114. STEVENSON, W. J. *Administração das operações de produção*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
115. STUMPF, S. A. *O desafio do crescimento empresarial – como desenvolver o seu negócio de forma lucrativa*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
116. TUCKER, F. G., ZIVAN, S. M. e CAMP, R. C. *Como medir-se em relação aos melhores*. HBR, jan.-fev.1987. In: SHAPIRO, B. P. e SVIOKLA, J. J. *Mantendo clientes*. Rio de Janeiro: Makron Books, 1994.
117. VASCONCELOS, F. C. e CYRINO, A. B. *Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*. Revista de Administração de Empresas, FGV, v.40, out.-dez.2000.
118. VASCONCELLOS, L. H. R. e DI SÉRIO, L. C. *Planejamento estratégico da cadeia de suprimentos: uma estrutura de decisão para auxiliar nas tomadas de decisões comprar/fazer*. VI Simpoi, São Paulo, 2003.
119. VENTUROLI, Thereza. *A sobrevivência do melhor comerciante – estudo diz que a eficiência da economia explica o sucesso da evolução humana*. Revista Veja, ed.1908, 2005.
120. YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 2ª ed. California: Sage Publications, 1994. [Applied social research methods series, 5].
121. WHEELWRIGHT, S. C. e CLARK, K. *Revolutionizing product development*. New York: The Free Press, 1992.
122. WOOD, R. C. e HAMEL, G. *O Mercado de inovações do Banco Mundial*. HBR, nov.2002.
123. ZACARELLI, S. B., *Estratégia e Sucesso nas Empresas*. São Paulo, Editora Saraiva, 2000.

124. TDC Trade, organização oficial para promoção do comércio de Hong Kong. *Dados estatísticos*. [http://portugues.tdctrade.com/index\\_ptg.htm#6](http://portugues.tdctrade.com/index_ptg.htm#6) . Acessado em 07/05/2005.
125. ZALEZNISKI, A. *Managers and leaders: are they different?* HBR, maio-jun.1977.

# APÊNDICE

(“slides” utilizados na defesa)