

# **A Administração da Produção como Ferramenta de Estratégia Competitiva : Um Estudo de Caso na Empresa “Beta”.**

## **AUTOR**

**JOSÉ JAMIL ADUM**

Faculda de Ciências Economicas de Juiz de Fora

joseadum.adum@bol.com.br

## **1. Resumo**

*Este trabalho tem o objetivo apresentar o resultado de uma pesquisa exploratória, delineada como um estudo de caso, em uma empresa farmacêutica de porte médio, na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais. Procurou-se demonstrar como o melhoramento na administração da produção é um fator importante a ser utilizado como estratégia competitiva. Esse tema tem relevante importância no atual contexto, pois com o acirramento da concorrência internacional e a globalização da economia, o padrão de acumulação de capital entrou em crise devido a fatores como a saturação do mercado de bens duráveis, a perda de poder aquisitivo, a instalação de grandes multinacionais no Brasil, a substituição de produtos importados por produtos nacionais, a entrada de novos países produtores e a formação de blocos regionais. Assim, as organizações começam a buscar novos padrões e filosofias de gestão, para fazer frente a estes desafios de competitividade, através dos quais as empresas podem sobreviver. Procurou-se identificar os critérios competitivos mais relevantes na determinação da estratégia de operações da empresa de forma a serem atendidas as necessidades do seu mercado, e obtenção de vantagem competitiva no seu segmento de atuação.*

**Palavras-chave:** *estratégia, operações, competitividade.*

## **Abstract**

*This work has the objective to present the result of an exploratory research outlined as a case study, in a midterm pharmaceutical organization in Juiz de Fora city, Minas Gerais state. Tried to demonstrate how the improvement in the production administration is an important factor to be utilized as a competitive strategy. This theme has a relevant importance in the actual context by the way with the international competitive and economy globalization incitement, the capital accumulation pattern came to crise due some elements as market saturation of durables goods, the lost of gaining, the installation of multinationals in Brazil, the substitution from imported to national products, the arrivals of news products countries, the formation of regional blocks. Thus, the organization start to look for news patterns and lean philosophies to put forward to these challenges of competitiveness throughout the organizations can survive. Tried to identify the competitive ways more relevant in determination of organization strategy of operation in the way to be attended in the necessities of the market segment.*

**Keys-word:** *strategy, operations, competitiveness*

## **2. Introdução**

O comportamento da economia mundial apresenta-se como um fator de grande importância e influência nas práticas gerenciais das empresas em geral. O cenário econômico mundial atual, pode ser caracterizado por alguns fatores marcantes, tais como a forte

concorrência, velocidade de disseminação de informações, evolução e renovação rápida da tecnologia, diferenciação dos produtos no mercado e descentralização produtiva. “O mundo está passando por uma fase de mudanças muito rápidas” (FALCONI, 1999, p.01),

A reestruturação produtiva veio em resposta à necessidade de ajustamento frente aos padrões internacionais de produtividade e de qualidade, elemento considerado hoje, básico na competitividade nesse novo cenário. Esta reestruturação trouxe à tona questionamentos como o da inadequação dos princípios Tayloristas/Fordistas às novas condições do mercado, assim como difundiu novos conceitos como de automação, flexibilidade, qualidade total e valor percebido pelo cliente. As mudanças que estão ocorrendo não são meras tendências, mas sim conseqüências da necessidade das empresas buscarem novas tecnologias, novos sistemas de gestão, novos mercados e conseqüentemente uma redefinição dos seus processos e negócios.

Segundo Ohno (1997) neste novo tipo de concorrência torna-se necessário perceber, de forma mais precisa possível, que a fonte básica das informações está sempre disponível no mercado. Para que as empresas possam tornar-se competitivas no mercado crescentemente globalizado precisam produzir lotes cada vez menores de uma ampla faixa de produtos (variedade). Dessa forma, pode-se dizer que, a manutenção ou ampliação da competitividade neste tipo específico de mercado, depende simultaneamente do atendimento de várias dimensões da competitividade. Isto significa produzir uma ampla gama de produtos diversificados com preços compatíveis, qualidade intrínseca e atendimento e confiabilidade nos prazos de entrega.

Dentre as dimensões de competitividade, a dimensão flexibilidade do sistema produtivo tem assumido cada vez mais um papel de importância nas prioridades estratégicas. Os sistemas flexíveis visam simultaneamente permitir a produção de artigos com baixos custos e grande variedade, atendendo dessa forma a lógica da demanda nos mercados (JUNIOR, 1998). No nível de missão da manufatura, Slack (1993) definiu quatro tipos de flexibilidade: flexibilidade de novos produtos, flexibilidade de *mix* de produtos, flexibilidade de volume e flexibilidade de entrega.

Quando se fala em desenvolver uma estratégia de operações dirigida aos consumidores, significa que se deve iniciar com um processo de análise do mercado, o qual categoriza os consumidores da empresa, identifica suas necessidades, as limitações dos concorrentes e demais restrições do ambiente externo. pós ser determinada a estratégia operacional, são desenvolvidas as prioridades competitivas derivadas ou capacidades que a empresa deve possuir para atender a demanda do mercado. É de suma importância o papel da estratégia de operações para que as empresas possam atingir suas metas corporativas e aumentarem sua competitividade nos mercados nacional e internacional.

### **3. A pesquisa**

É caracterizada como exploratória, pois, conforme Gil (1991:45), tem o *objetivo de proporcionar uma visão geral, aproximada, sobre um determinado fato*. Este tipo de pesquisa é realizada, fundamentalmente, quando o tema escolhido é pouco explorado, tornando-se difícil a formulação de hipóteses sobre ele. Ela assume a forma de um estudo de caso, delineamento mais recomendável nas fases iniciais de uma investigação de temas complexos ou pouco explorados (Gil, 1991:79).

O estudo de caso teve como objetivo básico conhecer o posicionamento estratégico de uma empresa farmacêutica de porte médio, analisando-a sob o prisma dos principais indicadores de desempenho em operações preconizados por Slack et al.(1997: 71-83), e verificar a adequação dessas estratégias ao ambiente competitivo que a cerca no cenário nacional das empresas jornalísticas.

O estudo de caso foi desenvolvido através da técnica de entrevistas, a qual estabeleceu uma interação social com os entrevistados e buscou-se a obtenção de informações que

conduzisse a uma análise de suas principais estratégias competitivas. A relação entrevistado/entrevistador, constituiu-se, como indica Martins (1994: 45), em diálogos orientados, que buscam, através de questionários de perguntas abertas, obter informações e dados relevantes para o trabalho proposto.

As entrevistas foram realizadas com os encarregados das áreas de Marketing, Produção e Distribuição da empresa farmacêutica. Essas áreas foram consideradas neste trabalho como as mais representativas do conjunto dos processos operacionais da empresa, e onde foram obtidos os dados mais relevantes para análise das suas estratégias competitivas. Os dados mais significativos relacionados a custos foram obtidos de modo indireto, como resultado das entrevistas realizadas, uma vez que muitos dos dados são considerados pela empresa como confidenciais, e não foram disponibilizados em documentos próprios.

### **A empresa pesquisada e o mercado de indústria farmacêutica**

A empresa pesquisada atua no setor farmacêutico, mais especificamente o de produtos fitoterápicos. Trata-se de uma empresa de porte médio atuando nacionalmente mesmo sendo considerada de média para grande, situada entre as melhores de Minas Gerais. Objetivando a manutenção de sigilo em relação às observações feitas, doravante passa a mesma a ser denominada como *Indústria Beta*.

Procurou-se avaliar as características de funcionamento da empresa, buscando entender a inter-relação existente entre os seus diversos setores, enxergando essas ações setoriais conjuntas como parte de um contexto maior que visa ao alcance dos seus objetivos estratégicos.

Para melhor compreender os resultados observados, entendeu-se como necessário situar a empresa dentro do contexto de mercado em que está inserida, e para isso focalizou-se a atenção no próprio mecanismo de funcionamento desse mercado, seus integrantes como referenciais e concorrentes, seus fornecedores, os principais produtos, os processos e respectivas tecnologias, e as principais características dos clientes, constituídos pelos leitores e anunciantes.

A indústria farmacêutica, tem como característica principal, uma restrição muito grande de produção visto que são diversas as exigências que vão desde órgãos governamentais até conselhos de vigilância sanitárias. Nacionalmente falando, existem diversos concorrentes havendo, em muitos casos, uma saudável concorrência regional, quando despontam dois concorrentes em pé de igualdade. No entanto, é nas duas grandes capitais do país que se observa uma concorrência mais vigorosa entre as principais indústrias do mesmo setor.

As análises e observações foram feitas através de entrevistas estruturadas, que procuraram cobrir as principais áreas da empresa, para que fosse possível compor um quadro substancial de suas ações operacionais e, com isso, mais apropriadamente, estabelecer os seus liames com a sua estratégia global. As áreas onde diretamente efetuaram-se as observações foram os responsáveis pela gestão de Marketing, a gestão da Produção e o de logística. Outras informações relevantes relacionadas às áreas de Recursos Humanos, e Finanças, foram obtidas nas entrevistas realizadas com os mencionados anteriormente, e entendendo-se que foram suficientes para configurar os objetivos estratégicos da empresa como um todo. Além das entrevistas, conduzidas no próprio local de trabalho de cada gestor, foram efetuados vários contatos telefônicos posteriores com o objetivo de dirimir dúvidas ou acrescentar elementos de análise que viessem a enriquecer o trabalho.

Essas três áreas de atividade mencionadas constituem o cerne das funções operacionais da empresa, onde quase todas as decisões estratégicas são configuradas e colocadas em andamento de maneira ágil e conseqüente. As decisões relacionadas ao composto de marketing têm origem na Diretoria da empresa que é que direciona as ações, para os setores

responsáveis. O que se observa é que cada unidade procura considerar a relevância do seu papel em termos de contribuição para os objetivos estratégicos e/ou competitivos do negócio, buscando cada qual a melhor forma de alinhar os seus recursos em apoio a essa estratégia.

De modo a reformular às suas estratégias para o mercado a empresa resolveu promover uma pesquisa com os seus clientes, de forma a traçar um melhor perfil dos mesmos. A proposta tem como objetivo verificar qual, ou quais são os fatores mais relevantes para os seus compradores, assim como verificar os outros fatores que possivelmente não precisaria de mudanças e sim de acompanhamento pois talvez já se encontrem como ideais.

Antes de demonstrarmos o resultado das pesquisas, faremos uma abordagem sobre o cenário e uma proposta para administração da produção.

## **4. Fundamentação teórica**

### **4.1 A Função Estratégica da Manufatura nesse Novo Cenário**

Segundo Slack (1993) o desafio para gerentes de manufatura não se limita ao conhecimento e comando da detalhada complexidade das operações de manufatura, apesar de isso ser importante. O verdadeiro desafio é se os gerentes podem formar suficiente sentido das operações de manufatura para adequá-las a um contexto estratégico.

A função da manufatura, na maioria das empresas, representa o maior percentual de seu ativo e a maior parte de seu pessoal, sendo, às vezes, caracterizada como o grande e pesado fardo da empresa. Slack (1993) argumenta ainda ser um mal-entendido pensar na manufatura como um fardo da empresa. “Uma função de manufatura saudável dá à empresa a força para suportar o ataque da concorrência, dá o vigor para manter um melhoramento uniforme no desempenho competitivo [...] e proporciona versatilidade operacional ...” (SLACK, 1993, p.13).

Todas as decisões e escolhas citadas devem ser baseadas numa estratégia de manufatura, uma vez que, como em outras áreas, na manufatura também é impossível ter desempenho ótimo em tudo. Assim, deve-se priorizar uma ou poucas dimensões para competir. De acordo com Oliveira (1997), a missão empresarial estabelece qual vai ser o jogo, e em que campo vai ser jogado. Com referência as regras do jogo, estas serão estabelecidas quando do estabelecimento dos instrumentos prescritivos do planejamento estratégico. Segundo Mintzberg (2001), boa parte das estratégias se origina na base da corporação, onde se conhece a fundo do negócio, durante a realização de atividades rotineiras. O papel do planejador ou do executivo é apenas traduzir essas estratégias de forma que toda a empresa as veja com a clareza necessária.

Para Slack (1993) a vantagem em manufatura significa “fazer melhor”. A expressão que o autor utiliza está associada ao consumidor e ao concorrente. Nesse caso, os consumidores e os concorrentes são ambos centrais para uma operação de manufatura competitiva, porque definem suas metas sucintamente: satisfazer o primeiro (fazer melhor para agradá-lo) e ser melhor que o segundo (fazer melhor para manter a vantagem). Uma operação de manufatura de sucesso baseia-se em trazer para dentro da fábrica uma mentalidade que considere tanto o consumidor quanto os concorrentes. Os consumidores para atuarem como elementos que constantemente relembram quais os aspectos da competitividade são importantes para eles. Os concorrentes para proporcionar a medida contra a qual o desempenho da operação será julgado. No entanto, mais do que isso, considerar de forma conjunta o que é importante para o consumidor e a medida de desempenho dos concorrentes, possibilita estabelecer as prioridades para aperfeiçoamento da operação.

Para Slack (1993) a vantagem em manufatura significa “fazer melhor”. A expressão que o autor utiliza está associada ao consumidor e ao concorrente. Nesse caso, os consumidores e os concorrentes são ambos centrais para uma operação de manufatura

competitiva, porque definem suas metas sucintamente: satisfazer o primeiro (fazer melhor para agradá-lo) e ser melhor que o segundo (fazer melhor para manter a vantagem). Uma operação de manufatura de sucesso baseia-se em trazer para dentro da fábrica uma mentalidade que considere tanto o consumidor quanto os concorrentes. Os consumidores para atuarem como elementos que constantemente relembram quais os aspectos da competitividade são importantes para eles. Os concorrentes para proporcionar a medida contra o qual o desempenho da operação será julgado. No entanto, mais do que isso, considerar de forma conjunta o que é importante para o consumidor e a medida de desempenho dos concorrentes, possibilita estabelecer as prioridades para aperfeiçoamento da operação.

Nas operações de manufatura a meta é atingir uma vantagem preponderante no seu mercado, visando proporcionar o principal diferencial perante a concorrência. Para Slack (1993), todos os aspectos fundamentais da competitividade estão claramente dentro do campo de atuação da função da manufatura. Ela tem influência direta sobre os aspectos de desempenho competitivo como:

- fabricação de produtos sem erros;
- entregas rápidas ao consumidor;
- manutenção invariável dos prazos prometidos de entrega;
- habilidade de introduzir novos produtos em prazos adequados;
- oferecer uma faixa de produtos larga o suficiente para satisfazer as exigências do consumidor;
- habilidade de modificar quantidades ou datas de entrega, conforme a demanda do consumidor;
- habilidade de a empresa oferecer produtos a preços que, ou batem a concorrência, ou possibilitam maior margem de lucro, ou ambos.

Ainda, para Slack (1993) “fazer melhor” significa cinco coisas:

1. Significa fazer certo – não cometer erros, fazer produtos que realmente são o que devem ser, produtos sem erros e sempre de acordo com as especificações de projeto. Através desse conceito a manufatura dá uma “vantagem de qualidade” à empresa;

2. Significa fazer rápido – fazer com que o intervalo de tempo entre o início do processo de manufatura e a entrega do produto ao cliente seja menor do que a concorrência. A manufatura proporciona uma “vantagem velocidade” à empresa;

3. Significa fazer pontualmente – manter a promessa de prazos de entrega, ou alternativamente, aceitar as datas de entrega solicitadas pelo cliente e cumpri-las pontualmente. Fazer pontualmente também aborda as entregas internas, ou seja, para clientes internos. Com isso, a manufatura dá à empresa a “vantagem da confiabilidade”;

4. Significa mudar o que está sendo feito – ser capaz de variar e adaptar a operação, seja porque as necessidades dos clientes são alteradas, seja devido a mudanças no processo de produção causadas, talvez, por mudança no suprimento dos recursos. Significa estar apto a mudar quando e o quanto seja necessário e com rapidez suficiente. Com isso a função manufatura dá à empresa a “vantagem da flexibilidade”;

5. Significa fazer barato – fabricar produtos a custos mais baixos do que os concorrentes conseguem administrar. A longo prazo, a única forma de conseguir isto é através da obtenção de recursos mais baratos e/ou transformando-os mais eficientemente do que os concorrentes.

Assim, a manufatura dá à empresa uma “vantagem de custo”. Portanto, são esses os cinco objetivos de desempenho da manufatura propostos por Slack (1993): qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo. Dentro da manufatura, o sistema de produção em vigor pode apresentar vantagens e desvantagens para alguns destes objetivos.

Qualquer operação de manufatura deveria ser capaz de estabelecer a importância relativa dos seus objetivos de desempenho e julgar o seu desempenho alcançado em termos de cada um deles. Ser melhor nesses objetivos contribui para a competitividade como um todo.

“Compreender bem quais devem ser os objetivos de desempenho da manufatura pode ser o começo para o alcance de uma vantagem em manufatura” (SLACK, 1993). Dessa forma é importante distinguir entre os aspectos internos e externos de cada objetivo de desempenho.

Se todas as partes da operação (compras, preparação das máquinas, processamento do produto, logística interna) forem rápidos e responderem prontamente nas suas tarefas perante as demais, a habilidade da operação total de responder rapidamente ao consumidor é aumentada. No ambiente interno da manufatura, alcançar o objetivo de desempenho velocidade pode-se traduzir em diversos caminhos. Faz pouco sentido a tentativa de se tornar rápido, se os produtos são continuamente transformados em sucata ou tem que ser retrabalhados e a gerência está sempre “apagando incêndios” pelos problemas de qualidade. De maneira análoga, “a velocidade pode ser melhorada apenas se a confiabilidade nas entregas internas for alta” (SLACK, 1993, p.20). A redução do tempo da operação como um todo fica impossibilitado se há falhas no fornecimento de matérias-primas, fluxo de produção não balanceado, resultando em pouca credibilidade nas entregas, quebras freqüentes de máquinas, etc. O aprimoramento de certos tipos de flexibilidade também colaboram com a velocidade. Por exemplo, se os tempos de *setup* forem reduzidos, os tamanhos dos lotes produzidos poderão ser menores, sem perder a capacidade de produção total. Lotes menores movendo-se pela fábrica significam menor tempo gasto como material em processo, o que representa maior rapidez de processo total.

Todavia, os benefícios externos da velocidade são a possibilidade da manufatura oferecer menores tempos de entrega. De acordo com Slack (1993), internamente, porém, esta questão é mais complicada, pois os objetivos de desempenho individuais influenciam e são influenciados pelos demais. Assim, enquanto os aspectos externos do desempenho podem ser abordados separadamente, os méritos relativos dos objetivos de desempenho interno, em termos de como contribuem para competitividade, são relacionados de forma mais íntima e complexa. “Internamente todos os objetivos de desempenho são importantes. O que varia é o porquê de eles serem importantes” (SLACK, 1993, p.21).

## 4.2 Objetivos qualificadores e ganhadores de pedidos

Para que se possa entender a importância dos fatores competitivos no processo devemos iniciar, de acordo com Slack (1993), com a avaliação da importância relativa de cada um dos objetivos de desempenho, auxiliado por uma escala baseada na percepção dos clientes, onde tem utilidade o uso da classificação dos objetivos em ganhadores de pedidos e qualificadores.

Para Slack (1996), uma forma especialmente útil de determinar a importância relativa dos fatores competitivos é distinguir entre o que o professor Terry Hill da London Business School chama de fatores “ganhadores de pedidos” e “qualificadores”.

Diz ainda Slack (1996):

1- *Fatores competitivos ganhadores de pedidos* são aqueles que diretamente ganham negócios adicionais para a operação. Eles são a principal razão pela qual os consumidores escolhem comprar o produto ou serviço. Se a operação melhora seu desempenho em fatores competitivos de pedidos, ela vai ou ganhar mais negócios ou aumentar as chances de ganhar mais negócios.

2- *Fatores competitivos qualificadores* são aqueles que podem não ganhar negócios extras se a operação melhora seu desempenho, mas pode certamente perder negócios se o desempenho cai abaixo de um ponto particular, conhecido como nível de qualificação. Se o desempenho de uma companhia está abaixo de um nível de qualificação, é improvável que ela ganhe pedidos. Todavia, uma vez acima do nível de qualificação, é improvável que um melhor desempenho nos critérios qualificadores por si só garanta que ganhe pedidos.

3- *Fatores competitivos menos importantes*, como o nome implica, são aqueles relativamente não importante, comparados com outros. Os consumidores de fato raramente os consideram quando tomam decisões de aquisição.

Quando nos voltamos para a prática, precisa ser utilizado uma escala mais discriminante para julgar a importância relativa de seus fatores competitivos na realização de uma operação. Geralmente a forma de fazer este tipo de análise é tomando as três categorias de fatores competitivos, acima mencionados, e dividir cada categoria em outras três categorias, representando posições fortes, médias e fracas, conforme representado na figura 01.

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>Ganhadores de Pedidos</b> | Forte 1 Proporciona uma vantagem crucial                             |
|                              | Médio 2 Proporciona uma vantagem importante                          |
|                              | Fraco 3 Proporciona uma vantagem útil                                |
| <b>Qualificador</b>          | Forte 4 Precisa estar dentro do bom padrão da indústria              |
|                              | Médio 5 Precisa estar dentro do médio padrão da indústria            |
|                              | Forte 6 Precisa estar a pouca distância atrás do padrão da indústria |
| <b>Menos Importante</b>      | Forte 7 Não usualmente de importância, mas pode tornar-se importante |
|                              | Médio 8 Muito raramente considerado por consumidores                 |
|                              | Forte 9 Nunca considerada por consumidores                           |

**Figura 01** : Uma escala de nove pontos de importância. (SLACK, 1996)

Da mesma forma existe um padrão de desempenho competitivo que consistiria meramente de julgar se o desempenho atingido por uma operação é melhor, igual ou pior do que aquele de seus concorrentes. É derivada da escala de nove pontos de importância para os consumidores conforme demonstrado na figura 02

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Melhor que o concorrente</b> | Forte 1 Consideravelmente melhor do que os concorrentes                 |
|                                 | Médio 2 Claramente melhor do que os concorrentes                        |
|                                 | Fraco 3 Marginalmente melhor do que os concorrentes                     |
| <b>Qualificador</b>             | Forte 4 Algumas vezes melhor do que os concorrentes                     |
|                                 | Médio 5 Mais ou menos igual à maioria de seus concorrentes              |
|                                 | Forte 6 Levemente abaixo da média da maioria                            |
| <b>Menos Importante</b>         | Forte 7 Usualmente marginalmente pior do que a maioria dos concorrentes |
|                                 | Médio 8 Usualmente pior do que a maioria dos concorrentes               |
|                                 | Forte 9 Consideravelmente pior do que os concorrentes                   |

**Figura 02** : Uma escala de nove pontos de desempenho. (SLACK, 1996)

Quando conjugamos as duas escalas deixamos de dar prioridade isoladamente e através de uma matriz importância-desempenho que, como o próprio nome já diz, posiciona cada fator competitivo de acordo com seus escores ou classificações nesses critérios. A matriz apresenta quatro zonas distintas: a zona adequada, a zona aprimorar, a zona de urgência e a zona de excesso. A zona adequada indica que o desempenho está de acordo com o mercado e a tendência é que no médio e longo prazo ele seja ultrapassado pela concorrência. A zona aprimorar indica os desempenhos que precisam ser melhorados. A zona urgência indica os desempenhos que perdem negócios, e por serem muito importantes para os clientes precisam ser melhorados rapidamente. A zona de excesso compreende os objetivos que estão bem acima da concorrência, e que precisam de atenção, dado que podem ou não representar

investimento superestimado, ou seja, são desempenhos que precisam ser analisados (Slack, 1993).

### **4.3 O modelo de Porter**

O modelo de Porter de análise competitiva identifica cinco forças no ambiente de uma organização que influenciam a concorrência e determinam a rentabilidade de um setor, sendo da maior importância na formulação da estratégia. Por exemplo, uma empresa com uma forte posição, em um setor não ameaçado por entrantes em potencial, certamente auferirá baixos retornos caso se defronte com um produto substituto superior ou de custo mais baixo. Nestas situações, enfrentar o produto substituto se transforma na prioridade estratégica número um.

É claro que diferentes forças se tornam importantes na configuração da competição em cada setor. Todos os setores têm uma estrutura subjacente ou um conjunto de características econômicas e técnicas fundamentais que dão origem às forças competitivas. Essa visão de competição também se aplica aos setores que atuam com serviços e àqueles que vendem produtos. Os mesmos princípios gerais são válidos para todos os tipos de empresas.

Existem várias abordagens para o estudo da análise estratégica das indústrias, segundo diferentes autores. Entre as abordagens desenvolvidas na década de 80, as quais incorporaram a maioria das premissas dos modelos tradicionais, o modelo desenvolvido por Michael Porter, líder desta abordagem mais formal, provou ser poderoso e útil para a análise de situações específicas (Mintzberg e Quinn, 2001). Desta maneira, procurar-se-á detalhar as principais partes do modelo básico de Porter de análise competitiva e industrial a seguir.

De uma forma geral, ele propõe uma estrutura de cinco forças, as quais definem a estrutura básica da concorrência enfrentada por uma indústria: o poder de negociação dos fornecedores e compradores existentes, a ameaça de substitutos e de novos participantes e a intensidade da rivalidade existente. Segundo Porter (1986) a essência da formulação da estratégia é lidar com a concorrência, a qual tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai muito além do comportamento dos atuais concorrentes.

#### **4.3.1. Ameaça de entrada**

Quando tratamos de novos entrantes podemos salientar que eles trazem novas capacidades, ou desejo de ganhar participação no mercado e recursos significativos. A seriedade da ameaça de entrada depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes. Se as barreiras de entrada forem altas e as recém chegadas esperam uma forte retaliação dos concorrentes é evidente que não representarão séria ameaça. São seis os principais fatores considerados como barreiras de entrada: economias de escala, diferenciação do produto, exigência de capital, desvantagens de custo independentes do tamanho, acesso a canais de distribuição e política governamental. Porter (1986) relaciona as seis principais barreiras de entrada como:

a) Economia de escala - economias de escala na produção, nas pesquisas no marketing e nos serviços podem agir como barreiras e obstáculos na distribuição, na força de vendas e em vários outros aspectos do negócio;

b) Diferenciação do produto: a identificação das marcas existentes e a lealdade do consumidor a elas podem impor uma barreira ao forçar os novos entrantes a gastar quantidades enormes em publicidade para tornar sua marca reconhecida no mercado;

c) Capital necessário: a necessidade de investir enormes recursos financeiros em ativos fixos, crédito ao consumidor, inventários, absorção de prejuízos iniciais e despesas irrecuperáveis como as com publicidade pode consistir numa barreira difícil de transpor às entrantes;

d) Desvantagem de custo independente de tamanho: empresas estabelecidas podem obter vantagens, além de tamanho e de economia de escala, de efeito de curva de



aprendizagem, tecnologia exclusiva, acesso às melhores fontes materiais, ativos comprados a preços melhores, subsídios governamentais ou localização favorável;

e) Acesso aos canais de distribuição: os canais de atacado e varejo podem estar comprometidos com as empresas já estabelecidas criando barreiras aos entrantes capazes de até mesmo, obrigá-los a criar novas redes de distribuição;

f) Política governamental: o governo pode impor barreiras como a limitação de instalação de indústrias, controles e requisitos de licenciamento e restrições de acesso de matérias-primas, controles de poluição e regulamentos de segurança.

#### **4.3.2. Rivalidade entre os concorrentes**

A várias formas comuns de manobras pelo posicionamento podem ser utilizadas, como a competição no preço, a introdução de novos produtos e guerras publicitárias. A rivalidade intensa está relacionada com a presença de vários fatores, dentre os quais podemos citar o caso dos concorrentes serem numerosos e se encontrarem mais ou menos em igualdade de condições em termos de tamanho e poder. Segundo Porter (1986), a rivalidade está relacionada à presença de uma série de fatores:

a) Concorrentes numerosos ou bem equilibrados: quando há muitos concorrentes a probabilidade de dissidência é grande e alguns podem agir sem serem notados. Entretanto, se há poucos concorrentes, é fácil distinguir os líderes ou o líder, os quais podem controlar a indústria como, por exemplo, pela liderança de preços;

b) Crescimento lento da indústria: a concorrência por parcela de mercado no caso de crescimento lento da indústria é muito mais instável do que a situação em que o crescimento rápido da indústria assegura que as empresas podem melhorar seus resultados apenas se mantendo em dia com a indústria, e quando todos os seus recursos financeiros e administrativos podem ser consumidos na expansão junto com a indústria;

c) Custos fixos ou de armazenamento altos: custos fixos altos criam pressões no sentido de que as empresas satisfaçam a capacidade, o que leva a uma escalada pelas reduções de preços em caso de excesso de capacidade;

d) Ausência de diferenciação ou custos de mudança: quando o produto ou o serviço é percebido como um artigo de primeira necessidade pelo comprador, sua escolha é baseada principalmente no preço e no serviço, resultando concorrência intensa em relação a preços e serviços. Os custos de mudanças têm efeito semelhante.

e) Capacidade aumentada em grandes incrementos: quando as economias de escala determinam que a capacidade deve ser aumentada em grandes incrementos, os acréscimos de capacidade rompem o equilíbrio de oferta e procura da indústria e levam a períodos de supercapacidade e cortes nos preços;

f) Concorrentes Divergentes: os rivais podem divergir quanto a estratégias, origens, personalidades e relacionamentos com relação a suas matrizes e ter objetivos e estratégias diferentes sobre como competir, podendo se chocar continuamente ao longo do processo;

g) Grandes interesses estratégicos: empresas expansionistas, além de diversificadas, podem considerar muito importante alcançar sucesso em determinada indústria através da globalização, com objetivos não só de ser diferentes, mas também de ser desestabilizadoras, porque estão potencialmente inclinadas a sacrificar a lucratividade no processo;

h) Barreiras de saída elevadas: fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as companhias competindo mesmo que estejam obtendo retornos baixos, ou até negativos, sobre seus investimentos. As principais barreiras de saída são: os ativos especializados, os custos fixos de saída, as inter-relações estratégicas, as barreiras emocionais e as restrições de ordem governamental e social.

#### **4.3.3. Pressão dos produtos substitutos**

Quanto aos produtos substitutos eles podem limitar o potencial de um setor. A não ser que consiga melhorar a qualidade do produto ou através de ações de Marketing estabelecer uma diferenciação, o setor sofrerá as conseqüências nos lucros e talvez no crescimento. Os produtos substitutos que exigem a maior atenção são aqueles que estão sujeitos a tendências que melhoram sua opção excludente “preço/desempenho” em relação aos produtos do setor, ou são produzidos por setores de alta rentabilidade.

Ao impor um teto sobre os preços cobrados, os produtos alternativos limitam o potencial de uma indústria, que sofrerá tanto em lucros como em crescimento, a menos que se possa melhorar o produto ou diferenciá-lo de alguma forma. Ou seja, os substitutos não apenas podem limitar os lucros em tempos normais, como também reduzir os ganhos que uma indústria poderia usufruir em tempos de vacas gordas. De acordo com Porter (1986), os produtos substitutos que merecem maior atenção estratégica são os que (1) estão sujeitos a tendências para melhorar sua compensação de desempenho de preço com os produtos da indústria ou (2) aqueles produzidos por indústrias obtendo altos lucros.

#### **4.3.4. Poder de negociação dos compradores**

Os compradores podem forçar os preços pra baixo, barganhar melhor qualidade e serviços e jogar os concorrentes uns contra os outros às custas da rentabilidade total da indústria. De acordo com Porter (1986), os compradores serão poderosos quando foram verdadeiras as circunstâncias: ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor; os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras; os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados; ele enfrenta poucos custos de mudança; ele consegue lucros baixos; compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás; o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador; e o comprador tem total informação.

Conforme Porter (1986), o poder de compra dos atacadistas e varejistas é determinado pelas mesmas regras. Entretanto, o autor salienta que os varejistas podem ganhar bastante poder de negociação em relação aos fabricantes, quando podem influenciar as decisões de compra dos consumidores. Ao passo que os atacadistas podem ganhar poder de negociação se puderem influenciar as decisões de compra dos varejistas ou de outras empresas para as quais vendam.

#### **4.3.5. Poder de negociação dos fornecedores**

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria aumentando preços ou reduzindo a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Desta maneira, segundo Porter (1986), os fornecedores poderosos podem baixar a rentabilidade de uma indústria que seja incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. Os fornecedores são poderosos nos casos em que: é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende, não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria; a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor; o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador; os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança e o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

#### **4.3.6. Estratégia**

Portanto o modelo de PORTER (1986) visa posicionar estrategicamente a organização, estimulando a formulação de estratégias genéricas com bom potencial para gerar

vantagem competitiva. Como exemplo de estratégia genérica de Porter pode ser adotada a segmentação setorial, a liderança em custos ou a diferenciação de produtos e serviços.

Ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em um determinado setor. As estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em um determinado setor; em alguns setores, a estrutura indicará que todas as empresas podem obter altos retornos; em outros, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser necessário apenas para obter retornos aceitáveis. As estratégias genéricas identificadas por Porter (1986) são: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

A **estratégia genérica de liderança no custo total** consiste em atingir a liderança no custo em um determinado setor, através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico. A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma política vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, e a minimização do custo em áreas como P&D, força de vendas, marketing, entre outros. Custo baixo em relação aos concorrentes se transforma no tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, o atendimento e outras áreas não possam ser ignorados. Atingir uma posição de custo total baixo quase sempre exige uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso favorável às matérias primas. Pode exigir também o projeto de produtos para simplificar a fabricação, a manutenção de uma vasta linha de produtos relacionados para diluir os custos e o atendimento de todos os principais grupos de clientes de modo a aumentar o volume.

A **estratégia genérica de diferenciação** consiste em diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no setor. Os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas, pode ser através do projeto ou imagem da marca, através da tecnologia, da qualidade, da rede de fornecedores ou de outras características.

A diferenciação é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em um setor, porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, porém de uma maneira diferente do que na liderança de custo. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço. A diferenciação permite margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, dado que não tem alternativa comparável. Finalmente, a empresa que se diferencia para obter a lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência.

A **estratégia genérica de enfoque** busca escolher um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico, sendo que o enfoque pode assumir diversas formas, sempre visando atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é orientada para tal objetivo. A estratégia de enfoque se baseia na premissa de que a empresa é capaz de atender seu público alvo estratégico de forma mais efetiva ou eficiente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação, do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico.

## CONCLUSÃO

Ao focar uma estratégia de operações nos ao cliente a empresa entende o que se deve ser feito para atender as necessidades do mercado em que atua, o que pode e deve ser explorado como vantagem competitiva em cada segmento de sua atuação.

Todas as áreas organizacionais devem possuir papéis próprios a desempenhar para que a empresa possa chegar ao sucesso. As prioridades, identificadas por Slack (1996) como critérios “ganhadores de pedidos”, são aquelas que direta e significativamente contribuem para o sucesso da empresa junto ao seu mercado de atuação. Verificamos como cada um destes itens são importantes no momento de competir com mercados internos e externos.

No que se diz respeito ao processo de análise, a empresa pode obter um novo perfil e conseguir estabelecer uma nova análise de como era conceituada pelo o mercado. Primeiro, os pontos apresentados abaixo, demonstram como a empresa após a pesquisa obteve uma nova imagem diante de seus cliente e a partir daí propor mudanças nas suas estratégias de mercado. Analisando, portanto, os cinco objetivos de desempenho da manufatura propostos por Slack (1993), com alguns exemplos de itens classificados como critério competitivo conforme colocado abaixo:

- CUSTO: critério menos importante, sem muita relevância no aspecto competitivo. Os preços de venda dos produtos são determinados pelo perfil do seu público alvo, sendo suficiente somente para cobrir o custo de aquisição da sua matéria-prima principal;
- QUALIDADE: critério “qualificador”, no mesmo nível dos concorrentes e compatível com a necessidade do mercado. Ações internas de melhoria do processo produtivo estão sendo conduzidas para redução dos índices de matérias-primas;
- CONFIABILIDADE: critério “qualificador”, pois a disponibilidade dos produtos da empresa nos pontos de vendas, é fundamental para a que o consumidor seja fiel ao produto. Na falta, é adquirido o produto do concorrente;
- FLEXIBILIDADE: critério “ganhador de pedido”, determinado pela capacidade de colocação de novos produtos no mercado. Na área de Distribuição também verifica-se esta flexibilidade pelo facilidade de reposição dos estoques no ponto de vendas;
- RAPIDEZ (ou VELOCIDADE) DE ENTREGA: critério “ganhador de pedidos” e o mais diretamente relacionado à estratégia da empresa. A disponibilidade da empresa de entregar o pedido desde a sua solicitação até que seja colocado nos pontos de vendas.

Paralelamente as forças competitivas de Porter, mencionadas anteriormente neste artigo, verifica-se como cada critério competitivo é de grande importância para que uma empresa alcance o seu sucesso, que conforme coloca (FALCONI,1999), é “[...] atender às necessidades do ser humano na sua luta pela sobre vivência na Terra”.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAMPOS, Vicente Falconi. TQC-Control da Qualidade Total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.
- JUNIOR, J. A. V. A. Manutenção produtiva total: uma análise crítica a partir de sua inserção no sistema Toyota de produção. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, 1998.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, J. B. *O Processo da Estratégia*. Editora Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, F. B. Aplicação da teoria das restrições para definição do mix de produtos: caso prático. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, São Paulo, 1997.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*.. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SLACK, N. Vantagem Competitiva em Manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.
- SLACK, N. et al. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 1996.