

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LUIZ FABIANO DE OLIVEIRA MUNIZ

**ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES: ESTUDOS DE CASO EM REVENDAS DE GÁS LP
EM CIDADES DO NORDESTE DO BRASIL**

São Carlos

2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES: ESTUDOS DE CASO EM REVENDAS DE GÁS LP
EM CIDADES DO NORDESTE DO BRASIL**

Luiz Fabiano de Oliveira Muniz

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

São Carlos

2014

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

M966eo Muniz, Luiz Fabiano de Oliveira.
Estratégia de operações : estudos de caso em revendas
de gás LP em cidades do nordeste do Brasil / Luiz Fabiano
de Oliveira Muniz. -- São Carlos : UFSCar, 2015.
153 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São
Carlos, 2014.

1. Estratégia de produção. 2. Função operação. 3.
Estratégia de operações. 4. GLP. I. Título.

CDD: 658.5 (20ª)

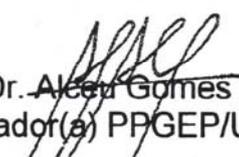


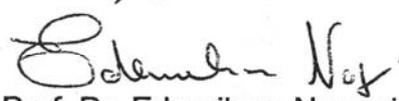
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Rod. Washington Luís, Km. 235 - CEP. 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil
Fone/Fax: (016) 3351-8236 / 3351-8237 / 3351-8238 (ramal: 232)
Email : ppgep@dep.ufscar.br

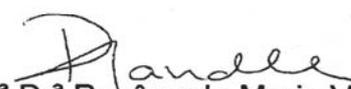
FOLHA DE APROVAÇÃO

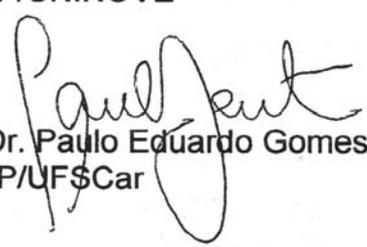
Aluno(a): Luiz Fabiano de Oliveira Muniz

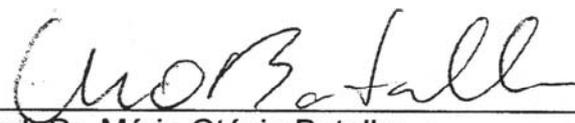
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 26/09/2014 PELA
COMISSÃO JULGADORA:


Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho
Orientador(a) PPGE/UFSCar


Prof. Dr. Edemilson Nogueira
PPGE/UFSCar


Profª Drª Rosângela Maria Vanalle
PPGE/UNINOVE


Prof. Dr. Paulo Eduardo Gomes Bento
PPGE/UFSCar


Prof. Dr. Mário Otávio Batalha
Coordenador do PPGE/UFSCar

Orientador: Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho

Coorientador: Prof. Dr. Edemilson Nogueira

À memória do
Major Luiz Carlos Muniz

Agradecimentos

Aos Professores Dr. Alceu Gomes Alves Filho e Dr. Edemilson Nogueira, orientadores, pela paciência e pela experiência transmitida durante esta fase de aprendizado.

Ao Francisco Alessandro Correa dos Santos, Empreendedor, Dono de Revendas de GLP, Presidente de Sindicato Patronal dos Revendedores de GLP do Estado do Rio Grande do Norte e, principalmente, amigo por contribuir com sua experiência de mais de 20 anos no mercado e a persistência de um brasileiro.

Ao Frederico Davi Oliveira Viana, Empresário e Dono de Revendas de GLP do Maranhão, adepto incondicional a prática da Gestão Científica e prodígio na arte da inovação.

Ao Átila Persici Filho, pela singular visão de negócio elucidando, muitas vezes, questões ora aparentemente insolúveis.

Ao Dr. Cláudio Henrique Vieira, Economista, otimista e companheiro incansável na construção de modelo de gestão forte que garanta a perenidade dos revendedores de GLP.

À Sidineya de Oliveira Muniz, pela devoção incondicional, obstinação e resignação em me ensinar a escolher os melhores caminhos, independente dos consequentes sacrifícios.

Ao Maj. Res. PM. Luiz Carlos Muniz (*in memoriam*), que a exemplo dos grandes Generais da história da humanidade, me ensinou a ter a coragem necessária para enfrentar o desconhecido e a fazer o que deve ser feito independente das paixões pessoais.

A Fabiana Pacheco Veiga, incorrigível entusiasta pela abnegação em renunciar às suas vontades pessoais nos raros períodos de convívio, para participar intempestiva e incondicionalmente de todas as etapas da construção deste trabalho com bastante alegria e principalmente serenidade, me encorajando a concluí-lo.

Ao Engenheiro Civil Alexandre Curi Arb, pelo incentivo em me fazer retornar a estudar.

Ao Engenheiro Civil Cléber Luiz Caetano de Jesus, MBA, por fazer da compreensão dos temas teóricos e relação com os problemas práticos uma atividade simples e alegre.

Ao Engenheiro Mecânico Bernardo Okazaki Kehdy, MBA, disciplinado mantenedor do bom humor, pela serenidade e generosidade em intercambiar conhecimento.

Ao Engenheiro Mecânico Roberto Sermenho Carvalho, MBA e Consultor Estrategista por sua experiência, visão e atributos que o gabaritam não apenas como profissional diferenciado mas também, e principalmente, como ser humano elevado.

“A dúvida é o princípio da sabedoria”

Sócrates

Resumo

Um dos fatores fundamentais para que uma revenda de gás tenha sucesso, além das questões pertinentes a qualquer tipo de negócio, é ela manter uma estratégia de operações alinhada à Companhia Distribuidora na qual mantém relações comerciais. Além de auxiliar no êxito das estratégias de negócio da Distribuidora, a revenda se torna um agente de realização e execução da venda, apesar de ter sua gestão absolutamente independente.

O objetivo de qualquer organização, independente daquilo que se proponha realizar, é sobreviver. Porém, para que possa garantir essa condição, é fundamental ter muito claramente definido qual seu posicionamento, assim como os atributos necessários para que sua operação apresente condições de entregar os requisitos buscados por seus clientes. Em outras palavras, isso quer dizer que, para que uma organização seja bem sucedida é necessário, entre outros fatores, do estabelecimento de um objetivo a ser alcançado, da identificação e da compreensão das características dos concorrentes, dos diferenciais necessários para a operação e do desenvolvimento de capacidades e novos diferenciais.

Este trabalho propôs-se a estudar o modo como três empresas revendedoras de gás, da região Nordeste do Brasil, fiéis ao mesmo distribuidor desenvolvem suas estratégias de operações e quais os resultados obtidos por meio delas. Para alcançar esse objetivo, primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica capaz de fundamentar a elaboração de um referencial teórico, com o intuito de desenvolver um conhecimento aprofundado sobre o tema estudado e de estabelecer uma estrutura conceitual voltada à pesquisa de campo, a qual foi composta por estudos de caso de caráter exploratório e qualitativo realizados em cada uma das empresas analisadas. Após a descrição dos estudos de caso individuais, foi feito um cruzamento dos resultados obtidos, os quais foram comparados a fim de identificar características similares e diferenças entre as empresas.

Constatou-se que, entre as vendas estudadas, aquelas com o maior nível de integração com a distribuidora apresentam sua função operação capacitadas para gerar os resultados esperados por seus proprietários. Além disso, questões como definição das prioridades estratégicas, melhor nível de prestação de serviço, investimentos e desenvolvimento consistente de áreas de decisão se tornam mais favoráveis do que àquela que não compartilha do mesmo grau de integração.

Palavras-chave: Função Operação, Estratégia de Operações, GLP

Abstract

One of the key factors for a successful resale of gas has, besides the relevant issues to any type of business it is maintaining a strategy aligned operations in which the Company Distributor maintains trade relations. Besides helping in the success of business strategies Distributor, resale becomes an agent of accomplishment and execution of the sale, despite its absolutely independent management.

The goal of any organization, regardless of what it proposes to accomplish is to survive. But to enable such condition is very critical to have clearly defined what your positioning, as well as necessary for its operation presents a position to deliver the requirements sought by their customers attributes. In other words, this means that for an organization to be successful, it must, among other factors, the establishment of a goal to be achieved, the identification and understanding of the characteristics of competitors, differential required for operation and development of capabilities and new differential.

This work aimed to study how dealers three gas companies, in northeastern Brazil, faithful to the same distributor develop their strategies and operations which the results obtained by them. To achieve this goal, first a literature able to support the development of a theoretical framework in order to develop a thorough knowledge of the subject studied and to establish a conceptual framework focused on field research, which was composed of studies was conducted case of exploratory and qualitative performed in each of the companies analyzed. After the description of the individual case studies, a cross was made of the results obtained, which were compared to identify similar characteristics and differences between companies.

It was found that among the retailers studied, those with the highest level of integration with the distributor have trained to generate the expected results for its owners operating their function. In addition, issues such as defining strategic priorities, better level of service, investments and consistent development of decision areas become more favorable than that which does not share the same degree of integration.

Keywords: Operation Function, Operations Strategy, GLP

Lista de Figuras

FIGURA 1 - Estratégias Deliberadas (<i>Top Down</i>) e Emergentes (<i>Bottom UP</i>).	32
FIGURA 2 Hierarquia das estratégias.	35
FIGURA 3 – Fatores de estratégias competitivas.....	39
FIGURA 4 – Fatores de estratégia competitiva sob a luz da microeconomia.	40
FIGURA 5– Fatores de estratégia competitiva adotada pela Rolls Royce.	40
FIGURA 6– Forças competitivas de Porter.	41
FIGURA 7– Estratégias competitivas genéricas.	45
FIGURA 8– Cadeia de valor de Porter.	49
FIGURA 9– Exemplo de mapa de grupos estratégicos em uma indústria hipotética.....	53
FIGURA 10 – Estratégia de operações.....	55
FIGURA 11 – Adaptado modelo de <i>tradeoff</i> de operação.....	68
FIGURA 12 – Tipos de <i>tradeoff</i> de operação.	69
FIGURA 13 – Processo para formulação de uma estratégia competitiva.....	72
FIGURA 14 – O processo de determinação de política para a produção.	73
FIGURA 15 – Classificação dos objetivos da função operação.....	76
FIGURA 16 – Importância dos objetivos de desempenho para uma empresa.....	77
FIGURA 17– Desempenho relativo aos principais concorrentes.....	78
FIGURA 18– Matriz importância desempenho.....	79
FIGURA 19 – Matriz com relacionamentos possíveis entre aspectos de desempenho da operação de serviços e suas áreas de decisão.	83
FIGURA 20 – Condução do estudo de caso.....	92
FIGURA 21 – Reflexão estratégica da Revenda A	108
FIGURA 22 – Reflexão estratégica da Revenda B.....	110
FIGURA 23 – Reflexão estratégica da Revenda C.....	113
FIGURA 24 – Matriz importância desempenho para a Revenda A (foco atacado).....	116
FIGURA 25– Matriz importância desempenho para a Revenda A (foco varejo)	118

FIGURA 26– Matriz importância desempenho para a Revenda B	118
FIGURA 27– Matriz importância desempenho para a revenda C (foco atacado).....	120
FIGURA 28– Matriz importância desempenho para a revenda C (foco varejo).....	120
FIGURA 29– Matriz com relacionamentos para a Revenda A entre aspectos de desempenho da operação de serviços e suas áreas de decisão.....	125
FIGURA 30– Esquema interpretativo da Cadeia de Abastecimento e Processos Internos da Revenda A	126
FIGURA 31 – Matriz com relacionamentos para a Revenda B entre aspectos de desempenho da operação de serviços e suas áreas de decisão.....	130
FIGURA 32– Esquema interpretativo da Cadeia de Abastecimento e Processos Internos da Revenda B	131
FIGURA 33 – Matriz com relacionamentos para a Revenda C entre aspectos de desempenho da operação de serviços e suas áreas de decisão.....	132
FIGURA 34– Esquema interpretativo da Cadeia de Abastecimento e Processos Internos da Revenda C	134

Lista de Quadros

QUADRO 1 – Resumo das definições de estratégia por Mintzberg	34
QUADRO 2 - Resumo das estratégias competitivas de Ansoff	38
QUADRO 3 – Estratégia competitiva.....	47
QUADRO 4 – Diferença entre sistema produtivo fabril e sistema produtivo de serviços.	54
QUADRO 5 – Áreas de decisão	63
QUADRO 6 – Detalhamento da formulação da estratégia de operação.....	74
QUADRO 7– Roteiro para identificação e análise da estratégia de operações das empresas foco	86
QUADRO 8 – Casos selecionados	94
QUADRO 9 – Classificação de revenda.....	103
QUADRO 10 – Variáveis para avaliação do posicionamento da Revenda A.....	106
QUADRO 11- Variáveis para avaliação do posicionamento da Revenda B.	109
QUADRO 12 - Variáveis para avaliação do posicionamento da Revenda C	111
QUADRO 13 - Votação para construção da matriz importância desempenho para a revenda A (foco atacado).....	117
QUADRO 14 – Votação para construção da matriz importância desempenho para a revenda A (foco varejo)	119
QUADRO 15 – Votação para construção da matriz importância desempenho para a revenda B	121
QUADRO 16 – Votação para construção da matriz importância desempenho para a revenda C (foco atacado).....	122
QUADRO 17 – Votação para construção da matriz importância desempenho para a revenda C (foco varejo)	123
QUADRO 18 – Resumo para o desenvolvimento das estratégias das vendas.....	139

Lista de Gráficos

GRÁFICO 1: Consumo de GLP no Brasil (Toneladas).....	19
GRÁFICO 2: Consumo de P13 e embalagens menores no Brasil (toneladas)	20

SUMÁRIO

<u>1. INTRODUÇÃO</u>	<u>15</u>
1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PRODUTO E PRODUTOS SUBSTITUTOS.....	18
1.2 EVOLUÇÃO DO CONSUMO DE GLP.....	18
1.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	22
1.4 OBJETIVOS	23
1.4.1 OBJETIVO GERAL	23
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
1.5 MÉTODO DE PESQUISA.....	23
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	25
<u>2. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E DE OPERAÇÃO</u>	<u>27</u>
2.1 O CONCEITO DE ESTRATÉGIA	27
2.2 TIPOS DE ESTRATÉGIA	34
2.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA	36
2.3.1 ANÁLISE ESTRUTURAL DENTRO DA INDÚSTRIA.....	49
2.4 ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES	52
2.4.1 O CONCEITO DE ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES	56
2.4.2 REQUISITOS ESTRATÉGICOS DA PRODUÇÃO.....	58
2.4.3 ÁREAS DE DECISÃO	62
2.4.4 TRADEOFFS E PRIORIDADES COMPETITIVAS.....	65
2.5.1 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	70
2.5.2 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA PRODUÇÃO	71
<u>3. MÉTODO DE PESQUISA</u>	<u>87</u>
3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	88
3.2 ESTUDO DE CASO.....	90
3.3 PROJETO DE PESQUISA	91
3.4 COLETA DE DADOS.....	93
3.5 REGISTRO DAS INFORMAÇÕES E RELATÓRIO DE PESQUISA.....	95
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	96
3.7 SÍNTESE DA METODOLOGIA DE PESQUISA.....	96
<u>4. ESTUDOS DE CASO</u>	<u>98</u>
4.1 CARACTERÍSTICAS DO SETOR.....	98
4.1.1 ASPECTOS GERAIS DA CADEIA DE ABASTECIMENTO GLP.....	99
4.1.2 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA.....	99
4.1.3 CARACTERÍSTICAS DE MERCADO E PRODUTOS	101

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	104
4.2.1 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS	104
4.2.1.2 Revenda B	105
4.2.1.3 Revenda C	105
4.2.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	105
4.2.2.1 Estratégia Competitiva do Revendedor A.....	106
4.2.2.2 Estratégia Competitiva do Revendedor B.....	108
4.2.2.3 Estratégia Competitiva do Revendedor C.....	110
4.2.3 ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES	113
4.2.3.1 Prioridades competitivas	113
4.2.3.2 Descrição das áreas de decisão.....	124
4.2.3.3 Ações/projetos em desenvolvimento para melhorias das áreas de decisão	136
4.3 ANÁLISE CRUZADA DAS REVENDAS.....	138
<u>5. CONCLUSÃO.....</u>	<u>142</u>
5.1 SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS	142
5.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	143
5.3 PROPOSTAS PARA A REALIZAÇÃO DE NOVOS ESTUDOS.....	144
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>145</u>
<u>ANEXO A – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</u>	<u>151</u>
<u>ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA (ESTUDO DE CASO)</u>	<u>152</u>

1. INTRODUÇÃO

Apesar de ser largamente utilizada, a palavra estratégia não é de tão trivial definição. Linguisticamente, a palavra deriva do grego *strategos* e tem significado militar. Dentre as diversas definições existentes de estratégia, a proposta por Slack (2008), apresenta-se bastante adequada por visualizar o tema de forma bastante abrangente. Ele afirma que tanto a estratégia militar quanto a de negócios podem ser descritas de forma similar, a saber:

- Determinar os objetivos gerais que direcionam uma empresa para seu objetivo;
- Planejar um caminho para alcançar esses objetivos;
- Dar ênfase aos objetivos de longo prazo ao invés daqueles de curto prazo;
- Lidar com a situação geral ao invés de enfatizar as atividades individuais; e
- Estar apartado e inerte a distrações das atividades rotineiras.

Outros autores como Ansoff (1990), Skinner (1985), Henderson (1989), Mintzberg (1987) e Hayes (2008), apresentam suas definições, mais específicas, e que serão tratadas ao longo deste trabalho.

Slack (2008), afirma que para muitas pessoas envolvidas com negócios, a noção de estratégia de operações é contraditória por se embasar no conceito do senso comum de que estar envolvido no processo estratégico é diametralmente oposto às tarefas cotidianas e das atividades inerentes ao gestor de operações. Inclusive há que se mencionar que um dos grandes erros conceituais dentro da administração é confundir operacional com operações. O primeiro, que é oposto ao estratégico, está relacionado ao individual, o detalhado, a tudo aquilo que se repete diariamente. Operações conforme Slack (2008, p. 27), é “a atividade de gerenciamento de recursos e processos que produz a entrega de mercadoria e serviços”.

Slack ainda reconhece que as operações podem ter um impacto estratégico real, com efeito duradouro, independente da empresa na qual se refira. Por isso a importância de se assegurar as competências da operação de uma empresa para que forneçam as vantagens competitivas inerentes a sua função.

Tendo em vista a afirmação de Slack, pode-se compreender que qualquer organização humana que tenha como fim a geração de um produto ou serviço para alguém,

não importando sua missão, tem uma função operações, independente do nome que ela traga em si mesma.

Slack (2008), ainda ressalta que na maioria das *commodities*, a presença física do produto não é o que decide a receita, mas o conhecimento ou serviço incluso no produto ou em torno dele. Esta afirmação, apesar de existirem muitos casos onde empresas de manufatura conseguem mais da metade de sua receita total por meio da agregação de serviços a seus produtos, ainda sofre com a relutância de muitos empresários.

Evidentemente a receita de um serviço está atrelada a existência de um produto que uma determinada organização oferece, mas na verdade a oferta de serviço como um complemento a um produto é pensar na fabricação apenas como um componente da entrega global de valor aos clientes.

Ao se tratar de serviços, muitas são as definições, mas “todas tem em comum o tema da intangibilidade e do consumo instantâneo.” (FITZSIMMONS, 2014, p.5). Uma delas, bastante adequada ao propósito deste trabalho é que “um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor.” (FITZSIMMONS, 2014, p.5).

Outras características importantes que classificam um serviço são a participação do cliente no processo do serviço, a simultaneidade, a perecibilidade, a intangibilidade e heterogeneidade. Já sob a ótica do marketing, ao se comprar um serviço não se compra uma propriedade como se faz quando se adquire um produto, mas se compra ou se aluga o acesso a um recurso (FITZSIMMONS, 2014).

Vale ressaltar que em serviços deve-se distinguir entre insumos e recursos, sendo que os primeiros referem-se aos clientes propriamente ditos, enquanto os recursos são todos os bens facilitadores, a mão de obra dos facilitadores e o capital sob o comando do gestor.

Desse modo, para funcionar, o sistema de serviços deve interagir com os clientes como se esses fossem parte integrante do processo e, considerando que eles aparecem conforme suas vontades e conforme as suas próprias demandas únicas em relação ao sistema de serviços, balancear a capacidade do serviço com a demanda é um desafio (FITZSIMMONS, 2014).

O crescimento dos serviços na economia é um fato que não se pode negar e como consequência natural deste fenômeno a importância dos serviços como uma linha de estudo acompanhou esse crescimento. Alves Filho, Cerra e Maia (2005) ressaltam que, diferentes denominações vêm sendo aplicadas, em momentos distintos, na literatura sobre

estratégia de operações à saber: estratégia de manufatura passando para estratégia de produção e mais recentemente estratégia de operações. Cabe ressaltar que estas mudanças não são fruto de variações conceituais ou fundamentação teórica, mas sim visa incluir também as aplicações na gestão de serviços.

O setor de serviços, além de responsável pela maior parcela do PIB mundial, representa o segmento mais dinâmico da economia, tendo em vista que o número de empregos gerados pelo setor apresenta constante elevação. Paralelamente a isso, as atividades de serviço exercem um papel importante no desempenho de outros setores da economia, principalmente o industrial e que podem ser compreendidos em três categorias: apoio à criação de diferencial competitivo, suporte às atividades de manufatura e geradores de lucro (CORREA E CAON, 2002).

Para Correa e Caon (2002), a importância dos serviços faz com que a estratégia das operações em serviços torne-se igualmente importante. Faz-se necessário garantir que a função de gerenciar os processos de produção e entrega de valor ao cliente seja alinhada com a intenção estratégica da empresa quanto aos mercados a que pretende servir, não havendo, portanto, uma melhor forma de realizar o trabalho, como proposto pela escola *Taylorista*, mas a melhor forma dependerá da grande quantidade de contingências do ambiente.

O setor de serviços é compreendido por diversos tipos de empresas envolvidas em diferentes atividades. Entre elas destaca-se àquelas que atuam na comercialização e distribuição de GLP.

De acordo com o Sindigás (2010), a utilização do Gás Liquefeito de Petróleo, ou GLP, como é mais conhecido, começou no Brasil em 1937, quando o imigrante austríaco Ernesto Igel comprou 6 mil cilindros de gás propano, que serviam de combustível para dirigíveis, e começou a comercializar o produto para cocção por intermédio da Empresa Brasileira de Gás a Domicílio. Na época, a maioria da população utilizava fogões à lenha. Em 1938, o uso do Gás LP começa a se difundir e cria-se o Conselho Nacional do Petróleo (CNP), que estabeleceu como de utilidade pública as atividades relacionadas ao abastecimento nacional de petróleo e seus derivados.

Com o início da produção de GLP pela Petrobras em 1955, houve grande impulso às atividades de distribuição do produto.

De 1954 a 1990, a política de preços do GLP e de outros energéticos considerados prioritários, fosse por questões inflacionárias ou por motivações sociais, foi marcada pela intervenção governamental, pautada no tabelamento e uniformização de preços em todo o Brasil, por meio de subsídios cruzados sobre o transporte e sobre o próprio produto.

De acordo com o Sindigás (2010), essa política mostrou-se extremamente eficiente para a universalização do GLP, favorecendo o consumo do produto nas zonas mais pobres e remotas do Brasil. Graças a ela, o GLP chegou a 100% dos municípios e a mais de 95% das famílias brasileiras.

1.1 Caracterização do produto e produtos substitutos

De acordo com o Sindigás (2010), o GLP, é uma mistura de hidrocarbonetos, especialmente propano e butano, com baixíssima emissão de Dióxido de Carbono (CO_2), sendo, portanto, uma fonte de energia limpa. Como derivado do petróleo, é produzido em refinarias, podendo também ser processado a partir do gás natural.

O Gás Canalizado, também conhecido como gás de rua, é produzido a partir da nafta, derivado de petróleo, através de um processo industrial (reformação com vapor d'água), e distribuído nos centros urbanos, através das redes de distribuição das companhias estaduais de gás, para consumo predominantemente residencial. A maior parte dessas redes de distribuição já substituiu o gás de nafta pelo gás natural.

O Gás Natural é todo hidrocarboneto ou mistura de hidrocarbonetos que permaneça em estado gasoso ou dissolvido no óleo nas condições originais do reservatório, e que se mantenha no estado gasoso nas condições atmosféricas normais. É extraído diretamente de reservatórios petrolíferos ou gaseíferos. Seu principal componente é o metano.

O GNV (Gás Natural Veicular) é uma mistura de combustível gasoso, proveniente do gás natural ou do biogás, destinado ao uso veicular e cujo componente principal é o metano, observadas as especificações estabelecidas pela ANP.

O GNL (Gás Natural Liquefeito) é o gás natural resfriado a temperaturas inferiores a -160°C para fins de transporte.

1.2 Evolução do consumo de GLP

O mercado brasileiro de GLP sofreu uma queda significativa em 2001 com a entrada do Gás Natural no País, mas esse quadro tem se revertido e em 2013 bateu-se o recorde histórico de volume vendido, alcançando a marca de 7328 toneladas. Atualmente o GLP tem alcance mais extensivo que os Correios, a luz elétrica, a água tratada e os serviços de telecomunicações.

Os gráficos 1 e 2 apresentam a demanda de GLP e P13 respectivamente (embalagens domésticas de gás LP) nos últimos sete anos no país. Como pode-se observar no gráfico 1 o consumo de GLP, em toneladas, cresceu 10,6% no período, impulsionado principalmente pelas vendas no modal Granel.



GRÁFICO 1: Consumo de GLP no Brasil (Toneladas)
Fonte: Agência Nacional de Petróleo (2014)

Quanto ao crescimento acumulado de P13 e embalagens menores nos últimos anos, conforme gráfico 2, foi de apenas 4,6%, o que representa um crescimento vegetativo, ou seja, ele vem acompanhando o crescimento da população; no entanto, o crescimento do consumo a granel nos últimos cinco anos foi de 15,8%, o que aponta uma janela de oportunidade para as empresas investirem.

Atualmente, o modelo de venda de GLP doméstico (P13) no Brasil é realizado em sua maioria esmagadora por revendas independentes, mas que seguem às normas de segurança estipuladas pela Agência Nacional de Petróleo (ANP). Essas revendas que mantêm algum tipo de relacionamento (de fidelidade ou não) com as distribuidoras, vendem o produto diretamente para o consumidor final, ou em outras palavras, realizam a venda a varejo.

No ano 2002, por meio da resolução do Conselho Nacional de Política Energética (CNPE), encerram-se os subsídios do preço do Gás LP, o mercado passou a ser acompanhado pela ANP e o preço liberado ao consumidor final.

Atualmente, o modelo de venda de GLP doméstico (P13) no Brasil é realizado em sua maioria esmagadora por revendas independentes, mas que seguem às normas de

segurança estipuladas pela Agência Nacional de Petróleo (ANP). Essas revendas que mantêm algum tipo de relacionamento (de fidelidade ou não) com as distribuidoras, vendem o produto diretamente para o consumidor final, ou em outras palavras, realizam a venda a varejo.

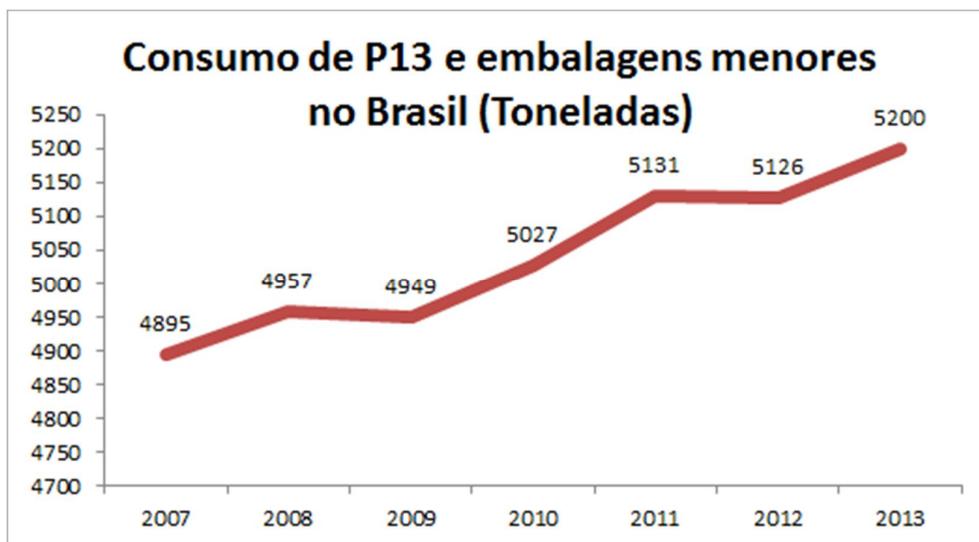


GRÁFICO 2: Consumo de P13 e embalagens menores no Brasil (toneladas)

Fonte: Agência Nacional de Petróleo (2014)

Em 2002, a ANP publicou o Despacho 524, que criando a diferenciação de embalagens iguais ou menores que o P13, quando o preço praticado pelo mercado deixou de ser regulado pelo governo, as barreiras de entrada para se estabelecer uma revenda de gás praticamente desapareceram fazendo com que, de acordo com o Sindicato Nacional dos Distribuidores de Gás (SINDIGÁS) em 2011, o número de revendas legalizadas alcançasse a incrível marca de 40.000 instaladas.

Esse fenômeno fez com que as primeiras revendas, responsáveis por irem buscar o GLP na distribuidora e realizar o varejo, caíssem na tentação de diminuir seus preços finais (e margens) em troca do aumento expressivo de volume; justamente para abastecer as revendas menores passando a atuar não mais no varejo, mas na venda de atacado, cabendo então às revendas menores a missão de abastecer o varejo.

Ainda assim existem situações em que uma terceira revenda faz parte dessa cadeia, ou até mesmo a participação de revendas que trabalham na informalidade e não obedecem a nenhum tipo de norma de segurança, os chamados “clandestinos”, fazendo com que seu custo seja menor, o que lhe permite praticar preços mais baixos ainda.

O impacto desse aumento expressivo de concorrentes praticando a modalidade de venda atacado, e o surgimento dos clandestinos, desde 2002, levou o cenário da venda de

GLP P13 a uma situação de autoflagelação, onde o único diferencial competitivo passou a ser o preço praticado. Ainda vale destacar a existência, nesse mercado, da prática de concorrência desleal.

Como o nível de gestão dessas empresas fica muito aquém do desejado, não é raro encontrar empresas que estão à beira da falência na mesma proporção que ainda entram novos concorrentes, fazendo com que a única saída seja recorrer à distribuidora para negociar suas condições comerciais no intuito de reduzir seus custos de operação, haja vista que como será observado mais adiante, apenas o custo de matéria prima de uma revenda de gás pode superar os 70% do faturamento total.

Em face deste cenário no qual as revendas estão inseridas, elas se digladiam a todo instante, para apenas permanecerem vivas.

De acordo com entrevista realizada com o Diretor de uma Distribuidora, para que o setor de Distribuição de GLP se mantenha forte, ele depende principalmente de uma rede de revendedores forte, onde ela seja capaz de pulverizar a entrega do produto diretamente no ponto de consumo, de forma a garantir a rentabilidade não apenas para o revendedor em si, mas para a cadeia de distribuição.

Por isso, algumas revendas já se dão conta de que além de ser necessário ter escala, é vital voltar a obter uma boa margem de lucratividade nos mercados em que atuam por meio de suas operações e, para isso, é fundamental possuir o domínio de ferramentas que permitam a elas se posicionarem de forma vantajosa em relação a seus concorrentes para garantir o alcance de seus objetivos de longo prazo, ainda mais para as revendas de GLP, onde via de regra, os proprietários são os executivos atuantes, mas não tiveram em sua trajetória profissional nenhum tipo de preparação gerencial e/ou acadêmica.

Por isso atividades como, monitoramento de mercado, identificação de futuras ameaças, quer sejam por novos concorrentes e/ou produtos e planejamento com maior assertividade para atuar em mercados que apresentam a lucratividade necessária ao crescimento da empresa, ganham um espaço especial em um ambiente onde até questões de melhoria da eficiência e da eficácia dos processos operacionais não foram abordados para alcançar objetivos de longo prazo.

Muitas organizações querem ter liderança no mercado, mas infelizmente a maioria só obtém elevação de seus custos, na medida em que melhoram sua participação no segmento em que atuam. Isto geralmente ocorre em detrimento de as empresas se esquecerem que, para obter lucratividade nesta expansão, precisam ter uma estrutura organizacional compatível com processos otimizados e indicadores eficientes, para atender as metas de custo,

quer seja pela melhoria do nível de utilização dos ativos e efetividade de suas operações, atendimento aos prazos de entrega dos serviços conforme combinado, além de flexibilidade e boa qualidade.

Assim, este trabalho visa estudar estratégia de operações em um tipo de empresa de serviço, no caso empresas que revendem gás LP. E que, para o seu desenvolvimento, foram selecionadas três empresas revendedoras de GLP, sendo uma localizada no Estado do Rio Grande do Norte e duas no Estado do Maranhão tendo em vista as características específicas de cada mercado, tamanho de revenda (base volume de venda de P13), prática em canal de venda (se predominância em atacado, varejo ou ambos) e tipo de produto vendido (P13, P20 e P45).

1.3 Definição do problema

Nos diversos mercados pode-se observar a busca cada vez maior dos clientes por valor e não apenas preço. Nos últimos 10 anos, o Brasil passou por uma fase de distribuição de renda, por meio de programas sociais que privilegiaram a população carente, fazendo com que muitas famílias saíssem do estado de miséria, assim como foi o Japão e alguns países Europeus no pós-guerra. O aumento da renda possibilita que segmentos da população tenham mais facilidade de acesso ao consumo de determinados produtos, mas também permite que, a população brasileira, deseje outras coisas, não apenas o produto mais barato, mas algo que possa gerar conforto, ou seja, valor percebido por meio de níveis de serviços adequados e até mesmo serviços associados, independente do produto ou serviço que compre.

Estas movimentações reforçam a ideia de que a estratégia de qualquer organização deve estabelecer ações ofensivas ou defensivas para criar posição defensável e, assim, enfrentar as forças competitivas e obter maior retorno sobre o investimento (PORTER, 2004). Aprofundando-se um pouco mais na questão estratégica de qualquer organização a produção, ou operação, ganha um papel fundamental, visto que sua execução pode ser determinante para a geração de valor pela empresa, dado que quando há uma prestação de serviços não só o produto desta prestação gera valor, mas também o processo em si da prestação.

Em tempo, se qualquer que seja o departamento de operações ou produção de uma empresa, desejar entender qual sua contribuição para a organização, é vital responder a questões do tipo:

- O que se espera da operação de uma empresa de serviços?
- Quais os objetivos de desempenho específicos utilizados pelas organizações, foco do estudo para avaliar a contribuição da função operação em suas aspirações estratégicas? (SLACK, et al., 1999).

Assim sob a luz do exposto acima, este trabalho tem como propósito responder a seguinte pergunta:

Como revendas de GLP localizadas em Estados do Nordeste do Brasil organizam sua função operação para garantir seu volume de venda com a rentabilidade esperada?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo identificar e analisar as estratégias de operações de três revendas de gás LP localizadas em cidades do Nordeste do Brasil.

1.4.2 Objetivos Específicos

Mais especificamente, pretende-se:

- Identificar a estratégia competitiva das empresas estudadas;
- Identificar suas estratégias de operações; e
- Fazer uma avaliação do nível de atendimento aos requisitos estratégicos definidos pelos clientes e comparar com os principais concorrentes.

1.5 Método de pesquisa

Para alcançar tais objetivos, o trabalho foi desenvolvido em três etapas sendo:

- Pesquisa bibliográfica;
- Caracterização da indústria do GLP; e
- Pesquisa de campo.

Na primeira etapa, realizou-se uma pesquisa identificando livros e artigos relacionados à estratégia de produção, estratégia competitiva e gestão em serviços. A partir da identificação das principais publicações desses temas, fez-se uma revisão da bibliografia com o intuito de elaborar uma estrutura conceitual capaz de embasar a pesquisa de campo.

Na segunda etapa, procurou-se fazer uma breve caracterização do setor de GLP utilizando-se de dados secundários tais como a legislação vigente, entrevistas com profissionais atuantes na área, bem como relatórios de sindicatos e associações deste setor.

Por fim, desenvolveu-se a pesquisa de campo. A realização da pesquisa foi precedida além das pesquisas ora citadas, do conhecimento prévio que o autor possui de algumas empresas agentes da cadeia de abastecimento da indústria de GLP.

Considerando-se os poucos conhecimentos existentes a respeito da administração dos sistemas produtivos das empresas revendedoras de GLP, desenvolveu-se um estudo exploratório, visando uma maior familiarização com o contexto no qual essas empresas são gerenciadas e com as problemáticas enfrentadas por elas.

Utilizou-se uma abordagem qualitativa, uma vez que o estudo visava proporcionar uma compreensão ampla e profunda dos objetos de estudo por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso.

Foram realizados três estudos de caso, sendo que a unidade de análise utilizada foi uma empresa genérica revendedora de GLP. A escolha das empresas visou possibilitar a elaboração de um quadro analítico da gestão da operação das empresas revendedoras estudadas, em conjunto com a reflexão teórica realizada a partir da revisão bibliográfica.

Assim, estabeleceram-se os seguintes critérios para a escolha das empresas a serem estudadas:

- As vendas devem atuar somente com uma distribuidora;
- Cada empresa deve atuar em canais de distribuição distintos;
- Cada empresa deve ter um mix de produto distinto; e
- As empresas devem atuar em mercados diferentes.

Evidentemente, para garantir o total acesso às informações, também se considerou a existência de contatos junto às empresas que viabilizassem a realização da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada a partir da utilização de três fontes de evidência: entrevistas, observação direta e exame de documentos. As entrevistas, principal fonte de coleta de dados, foram realizadas com os proprietários das revendas e com profissionais ligados diretamente à Distribuidora, utilizando-se de um roteiro contendo “perguntas abertas”. A observação direta, utilizada para obter informações complementares, foi realizada através de visitas às revendas e acompanhando a operação de suas rotinas. Informações adicionais também foram obtidas através de relatórios de entidades de classe, agências governamentais, sindicatos, etc.

Como o trabalho envolveu a realização de estudo de três casos, o relatório da pesquisa foi elaborado apresentando cada caso individualmente, seguindo de uma análise cruzada envolvendo os três casos. Desta forma, pode-se ter uma compreensão mais bem elaborada das principais características e diferenças apresentadas pelas empresas estudadas.

Finalmente, com base na revisão bibliográfica e na pesquisa de campo realizada, pôde-se concretizar o objetivo proposto neste trabalho, ou seja, responder a questão central desse trabalho.

1.6 Estrutura do Trabalho

O trabalho foi estruturado em cinco capítulos, a saber:

- Capítulo 1: Introdução;
- Capítulo 2: Estratégias competitivas e de operação;
- Capítulo 3: Método de Pesquisa;
- Capítulo 4: Estudo de Caso; e
- Capítulo 5: Conclusão.

Na introdução, aspectos genéricos da economia e da indústria do GLP no Brasil são apresentados como forma de ambientar o leitor quanto à relevância do problema; apresenta também o tema estratégia de operações, os objetivos, o método utilizado bem como a estrutura de como o trabalho está concebido.

No capítulo que concerne à revisão teórica, aqui denominado de Estratégias Competitivas e de Operações, faz-se uma revisão da literatura relacionada às estratégias de produção (operação) e competitiva, abordando os conceitos fundamentais, os conteúdos e os processos de formulação.

O capítulo referente ao método de pesquisa procura apresentar, além do objetivo do trabalho, as justificativas para a escolha da abordagem e do método de pesquisa utilizado. Também é apresentado o projeto da pesquisa destacando-se a questão que se procurou responder, as técnicas utilizadas para coleta de dados e o formato utilizado para a elaboração do relatório final.

O capítulo intitulado de Estudo de Caso, mostra um panorama da indústria GLP, destacando quais as suas características, quais seus principais agentes desde a exploração/extração do GLP até a entrega ao cliente ou consumidor final e quais as nomenclaturas básicas. Além disso, é realizada a apresentação e análise da pesquisa de campo. Inicialmente, se faz uma caracterização de cada empresa estudada, levando-se em consideração a apresentação da empresa, qual sua estratégia competitiva, a partir da proposição de Porter (2004) e suas estratégias de operações com os elementos que lhe são pertinentes, baseados em Correa e Caon (2002). Encerrando o capítulo é realizada uma análise cruzada entre as características estudadas dessas empresas.

Finalmente o capítulo 5 apresenta as principais conclusões do trabalho, suas limitações e possibilidades de desdobramentos futuros.

2. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E DE OPERAÇÃO

Durante seus estudos na Universidade de Moscou, Gause (1934, apud HENDERSON, 1989) publicou em 1934 o resultado de um conjunto de experiências realizadas em laboratório, nas quais inseria dentro de um mesmo ambiente, uma colônia de protozoários de um mesmo gênero com uma quantidade adequada de nutrientes. Gause percebeu que, caso os pequenos animais fossem de espécies diferentes, eles conseguiam sobreviver e continuar vivos em conjunto. Em contrapartida, caso esses protozoários fossem da mesma espécie, tal fato observado não se repetia. Essa observação conduziu Gause, o “pai da biologia matemática” a formular o Princípio da Exclusão Competitiva que diz que duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir.

Baseado nisso, Henderson (1989, p. 3) entende que “a competição existiu muito antes da estratégia. Começou com o aparecimento da própria vida”.

Apenas a variedade explica esta abundância. Quanto mais rico o ambiente, maior o número de variáveis potencialmente significativas que podem proporcionar a cada espécie uma vantagem única, em contrapartida, esse mesma riqueza impõe uma quantidade maior de competidores e uma concorrência mais acirrada.

A percepção dos clientes sobre questões como prazo de entrega e qualidade do produto são, em muitos dos casos, a única forma de comparação entre alternativas semelhantes. Uma vez que as empresas podem combinar fatores que levem seus clientes a ter percepções diferentes, se comparadas a seus concorrentes, pode-se planejar a evolução de uma empresa ao longo do tempo. E é justamente para isso que existe a estratégia.

Assim, o objetivo deste capítulo é desenvolver uma estrutura conceitual capaz de sustentar a pesquisa de campo a ser efetivada. Em um primeiro instante será discorrido sobre o conceito de estratégia e os tipos existentes, com o objetivo de caracterizar a perspectiva utilizada. A seguir, será apresentada uma revisão teórica não apenas dos conceitos, mas também dos conteúdos contidos nas estratégias competitivas e de operações. Por fim será apresentada uma reflexão a respeito do processo de formulação estratégica.

2.1 O conceito de estratégia

Nogueira (2002) afirma que para que qualquer organização seja bem sucedida no ambiente competitivo em que vive, é necessário possuir uma direção, um foco que as orientem em suas ações. Esta orientação é fornecida por aquilo a que se denomina estratégia.

Todavia, apesar de ser esta afirmação bastante elementar ela não é ao mesmo tempo trivial dada à complexidade inserida na definição que se esconde por detrás desta palavra. Afirma Nogueira (2002, p. 13) “definir uma estratégia não é uma tarefa simples: o conceito é amplo e abstrato, e diversos autores utilizam o termo de maneiras distintas. Assim, é de se esperar que existam diferentes definições para estratégia, e não apenas uma capaz de satisfazer os diversos usos que se faz da expressão”, ou seja, se é necessário ter estratégia para direcionar e focar qualquer que seja o organismo em questão, tanto os protozoários do Professor Gause, como os grandes complexos empresariais e governamentais do mundo, é necessário antes de mais nada, que se compreenda o que é estratégia.

Skinner (1985, p. 57) afirma que “estratégia é um conjunto de planos e políticas que a empresa utiliza para obter vantagens sobre seus concorrentes”, já para Ansoff (1990, p. 95) “estratégia é um conjunto de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”.

A título de exemplificação, podemos considerar que o conjunto de regras que regem a relação da empresa com o ambiente externo, no que tange aos produtos que venderá, a tecnologia que usará, o mercado que atenderá, podem ser consideradas como sendo estratégia de negócio; já o conjunto de regras que estabelece as relações internas e os processos dentro da organização compõem a estratégia administrativa; as regras que conduzem as atividades diárias da empresa são chamadas de políticas operacionais.

Henderson (1989) afirma que a definição de estratégia desenrola-se por um campo tão abrangente, que seria possível discorrer páginas e páginas sobre o conceito sem que se pudesse chegar a uma definição conclusiva e única sobre o que vem a ser estratégia.

O fato é que independente do teor de cada definição ou até mesmo das consequências que a adoção que uma ou outra definição impingirá no competidor que a utilizar, a estratégia sempre terá como objetivo definir uma direção, um foco, que orientem as ações de uma empresa. Por isso, o ponto mais importante de qualquer definição é o de como realizar integração da estratégia de modo a conseguir obter o máximo de cada uma.

Para Henderson (1989, p. 5), estratégia é “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”. Ainda de acordo com Henderson (1989, p. 5), “a competição estratégica comprime o tempo”. Deslocamentos competitivos que poderiam levar muito tempo para evoluir ocorrem, agora, em um prazo muito menor.

A competição estratégica, naturalmente não é novidade. Na área militar o uso da estratégia ocorre há muitos anos. Entretanto esse conhecimento aplicado ao mundo dos

negócios é um fenômeno relativamente novo, e pode ter um impacto tão profundo na produtividade das empresas como a Revolução Industrial teve na produtividade individual.

Esta característica difere a competição estratégica da competição natural visto que esta última apesar de ser desenfreadamente oportunista em suas ocorrências, é também extrema e inerentemente conservadora na maneira pela qual muda o comportamento característico de uma espécie. O compromisso estratégico é deliberado, cuidadosamente estudado e rigorosamente ponderado. Por isso, pode-se admitir que de acordo com o postulado por Henderson (1989, p. 5) “a competição natural é evolutiva. A estratégia é revolucionária.”

Os competidores mais perigosos de uma empresa são aqueles que se parecem com ela. As diferenças entre ela e seus competidores são a base de sua vantagem. Se uma empresa participa de um mercado e é autossuficiente, pode já ter uma vantagem competitiva, não importa se pequena ou sutil. De outra forma, estaria perdendo gradualmente os clientes mais rapidamente do que ganhando. O objetivo deve ser aumentar o escopo de sua vantagem, o que só pode acontecer se alguém perder com isso.

Ainda assim dentro desta perspectiva, vale acrescentar que se uma empresa já participa de um mercado, ela já possui 100% de seu próprio mercado (essa compreensão vale para os concorrentes dessa empresa). O real objetivo de qualquer empresa é expandir seu mercado, que pode ser compreendida como ampliar o que se vende, para quem se vende e onde se vende. A constatação mais importante é que, independente se o mercado de uma determinada empresa expande ou contrai ela terá sempre 100% de seu mercado e que, para crescer e prosperar, é preciso expandir o mercado no qual se consegue manter uma vantagem sobre cada um e sobre o conjunto de competidores que poderão vender para os clientes da referida empresa em questão (HENDERSON, 1989).

A competição natural opera por um processo incremental de tentativa e erro de baixo risco. Investindo recursos, a estratégia procura fazer mudanças rápidas em relacionamentos competitivos. Somente duas inibições moderam o caráter revolucionário de uma estratégia:

- 1) O fracasso que pode ser tão amplo em suas consequências quanto o sucesso; e
- 2) A vantagem intrínseca que um defensor atento leva sobre o atacante.

O sucesso depende normalmente da cultura, das percepções, das atitudes e do comportamento característico dos competidores e da consciência que tem da presença dos demais. E é justamente por isso que em assuntos militares, e por que não em assuntos empresariais, longos períodos de equilíbrio são pontuados por mudanças abruptas em relacionamentos competitivos.

A palavra estratégia que no inglês se compreende por “strategy”, no alemão “strategie” e no francês “stratégie”, tem sua origem no grego “*stratègós*” (de *stratos*, "exército", e *ago*, "liderança" ou "comando" tendo significado inicialmente "a arte do general") e designava o comandante militar, à época donde eclodia a democracia ateniense. Independente do idioma a palavra estratégia imbuí em si, quando aludido aos negócios o “estabelecimento de objetivos, à determinação de uma direção e ao desenvolvimento e implantação de planos, com a meta de ascender sobre o adversário” (HAYES *et al.*, 2008, p. 59).

De acordo com Hayes, para impactar competitivamente atendendo aos ensejos do Presidente¹ da organização, uma estratégia deve atuar por um longo espaço de tempo e englobar um amplo espectro de atividades, desde definição orçamentária até definição de políticas que ditam as rotinas do dia a dia. A estratégia deve moldar decisões que afetam esse diferentes grupos de atividades do ponto de vista cronológico como dos agentes que utilizam tais recursos. Uma estratégia eficaz e eficiente, ou seja, efetiva, não pode deixar de concentrar esforços e recursos de uma empresa em uma variedade limitada de objetivos.

Já Mintzberg (1996), apresenta que apesar de a natureza humana insistir em atribuir uma definição única para todo e qualquer conceito, quando o assunto se estende para a definição de estratégia, esta tarefa fica um tanto quanto comprometida, em detrimento do uso desta palavra ser utilizada implicitamente de diferentes formas, o que leva, explicitamente, a aceitar várias definições. Por isso é possível definir estratégia sob as seguintes perspectivas:

- a) Estratégia como um Pretexto: esta definição assenta-se no conceito de que uma manobra, oriunda de um plano, tem o único e exclusivo intuito de enganar o seu competidor. Ou seja, ameaças são feitas para ganhar vantagem. Pode-se considerar

¹ Nota do autor: A palavra Presidente neste texto se refere ao líder máximo, a posição mais alta de uma organização qualquer, no âmbito público ou privado, civil ou militar, com autoridade sobre todos os meios existentes na mesma, ao qual é atribuído o poder de decisão para decidir e executar toda e qualquer estratégia, podendo ser compreendido também por Dono, CEO (Chief Executive Office), Presidente de Conselho, Diretor Geral, Prefeito, Governador, etc.

que o primeiro registro que se tem nota desta definição foi feito por Sun Tzu ao dizer que “toda guerra é baseada em mentira para obter vantagem” (TZU, 2010, p. 48).

- b) Estratégia como um Plano: Consiste em um tipo de ação conscientemente engendrado ou um conjunto de diretrizes para lidar com uma determinada situação. São preparadas previamente às ações para as quais se aplicam, e são desenvolvidas consciente e deliberadamente.
- c) Estratégia como um Padrão (Emergente ou *Botton – Up*): definir estratégia apenas como um plano não é suficiente devido ao fato de que um plano pode não ser executado. Isso quer dizer que toda execução de um plano é envolvida por um padrão de comportamento. Por outro lado, pode-se compreender também que, estratégia é algo que pode ser compreendido como aquilo que é conseguido pela organização sem necessariamente ter sido pretendido. Em outras palavras, estratégia representa o padrão mantido em um curso de ações.
- d) Estratégia como uma Posição: a estratégia como uma posição trata da forma de localizar a organização dentro do ambiente competitivo, mediando às forças da organização com o meio em que está inserida. A estratégia enquanto posição pode ser compatível com qualquer uma ou todas das definições anteriores. Uma posição pode ser encontrada por meio de um plano, ou por meio de um padrão de decisões, ou ambas.
- e) Estratégia como uma Perspectiva: a estratégia enquanto perspectiva consiste em uma maneira enraizada de perceber o mundo. Para Mintzberg (1987, p. 16), a estratégia sob este ponto de vista “é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo”. Algumas empresas são mais agressivas, outras mais tecnologicamente ativas, outras mais voltadas para atuação em mercados. A HP desenvolveu-se baseada em tecnologia, já o McDonald’s, por exemplo, foca em sua eficácia de operação.

Especificamente, quando se define estratégia como sendo um plano e se compreende sua natureza de que um plano pode ser realizado ou não e depois se define estratégia como sendo um padrão de ações que outrora não foram planejados, assim como fez

Picasso ao desenhar por um tempo com tons azuis, ou Henry Ford ao pintar seu Ford, modelo T, apenas na cor preta, nota-se claramente que estas duas definições são independentes, mas independente disso, podem ser complementares, quando executadas em conjunto, levando a estratégia realizada.

A Figura 1 demonstra de forma bastante elucidativa esta observação, onde as ações executadas do plano podem ser chamadas de estratégia deliberadas, o padrão de comportamento, aquele que foi executado sem planejamento, é chamado estratégia emergente e a união das duas é denominada estratégia realizada.

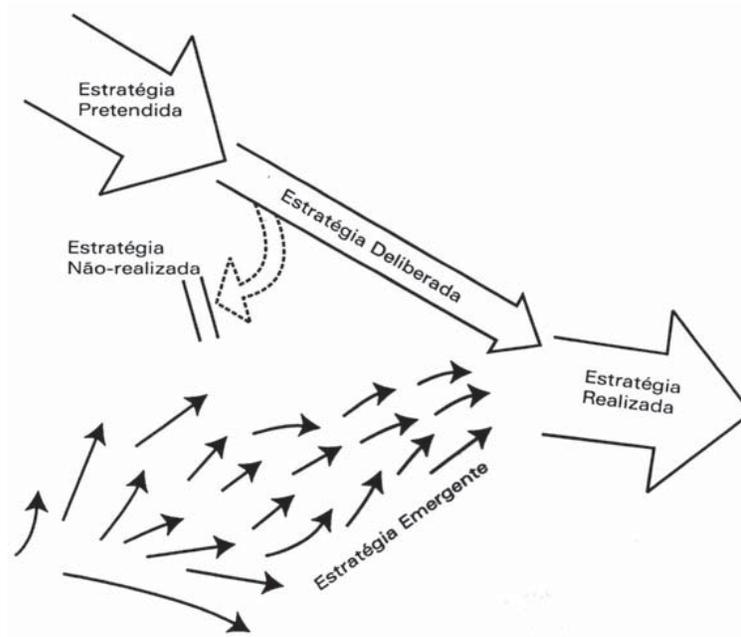


FIGURA 1 - Estratégias Deliberadas (*Top Down*) e Emergentes (*Bottom UP*).
Fonte: Mintzberg (1996, p. 41)

Por exemplo: uma determinada companhia de um determinado exército quer reduzir a quantidade de pregos que seus soldados utilizam em suas botas. Geralmente isso não é visto como estratégico. Na verdade desde a etimologia da palavra, já discursada, estratégia remete a questões “importantes”.

Já tática refere-se a detalhes. Mais formalmente, táticas ensinam o uso das forças armadas no engajamento, enquanto a estratégia é usada para engajar as tropas quanto aos objetivos da guerra. Pregos em botas certamente são detalhes, mas o problema que reside neste exemplo está no tipo do recurso: devido a um prego, pode-se perder uma bota, ou um soldado. Isso quer dizer que pode-se afirmar que a questão tática de hoje pode se tornar a solução estratégica de amanhã.

O ponto aqui é que esses tipos de distinções podem ser arbitrárias e enganosas, já que não se deve rotular problemas como estratégicos ou táticos como forma de priorizá-los como mais ou menos importantes.

Assim, a questão “a estratégia é relativa a quê?” pode ser respondida da seguinte maneira: potencialmente sobre tudo. Produtos e processos, clientes e mercados, responsabilidade social e interesses pessoais, controles e até mesmo cores.

De acordo com próprio Mintzberg *et al.* (2000), pouquíssimas, para não dizer nenhuma, estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas são emergentes. As duas se misturam de alguma forma para exercer o controle estimulando o aprendizado; mesmo porque alguns dos bons estrategistas as combinam de modo a refletir as condições existentes, especialmente no que cinge a capacidade para prever e a reagir a eventos inesperados.

Esta definição de estratégia enquanto perspectiva sugere, na verdade, um conceito que está na mente dos estrategistas, de acordo com os padrões de experiência individual. Uma variedade de conceitos em outras áreas do saber podem ilustrar essa definição. Os antropólogos chamam isso de cultura de uma sociedade, sociólogos chamam isso de ideologia, militares de grande estratégia de armas; já os administradores chamam isso de teoria de negócios. Os alemães, eventualmente, tenham compreendido o que melhor diz esse conceito, quando o definiram como “Weltanschauung” ou literalmente “visão do mundo”, como sendo uma intuição coletiva de como funciona o mundo. O quadro 1 faz um resumo das definições propostas por Mintzberg.

As distintas definições por Mintzberg (1987) para definir o conceito de estratégia enriqueceram muito o tema e permitiram ampliar os horizontes de discussão. Concordando com Henderson, de fato, “não há uma definição única e conclusiva de estratégia”, mas isso não significa que uma definição contradiga a outra, nem muito menos que seja mais importante que outra. Todas estas definições podem ser úteis quando são utilizadas para compreender a estratégia de um determinado negócio.

Assim, amparado por estes conceitos, para a elucidação do problema em questão, a melhor definição de estratégia que se aplica a este trabalho será a proposta por Hayes (2008).

“Estabelecimento de objetivos, à determinação de uma direção e ao desenvolvimento e implantação de planos, com a meta de ascender sobre o adversário” Hayes *et al* (2008, p 59).

2.2 Tipos de estratégia

De acordo com Wheelwright (1984) é possível identificar e constatar três tipos de estratégias relacionadas ao gerenciamento. São elas: estratégia corporativa (num nível mais alto), no segundo nível a estratégia de negócios, ou estratégia competitiva, e no nível mais baixo, as estratégias funcionais.

QUADRO 1 – Resumo das definições de estratégia por Mintzberg

Definições de Estratégia por meio dos 5 Ps		
(Ps) Estratégia	Definição	Características
Plano	Ação, diretriz	Preparadas previamente as ações
Pretexto	Manobra específica	Derivada do plano, com intuito de enganar o concorrente, um blefe
Padrão	Consistência de comportamento	Avalia-se a repetição e a consistência de comportamento ao longo do tempo
Posição	Localizar no mercado, 'nicho'	Força mediadora/harmonização entre o contexto interno e externo
Perspectiva	Conceito da organização	Intuição coletiva de ver o mundo; estratégia = personalidade/caráter

Fonte: O autor

Segundo Wheelwright (1984), no nível mais alto, a estratégia corporativa, abrange-se as decisões que dizem respeito às indústrias e mercados dos quais ela participa, como se estrutura internamente para atacar esses mercados e como adquire e aloca recursos corporativos chaves às várias atividades do grupo.

Para Andrews (1996), a estratégia corporativa é o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica ou não econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades.

Já para Porter (1998) uma estratégia corporativa é a que faz com que o grupo represente mais do que a soma das unidades de negócio. A estratégia corporativa se refere a duas questões diferentes: de que negócios o grupo deve participar e como a matriz deve gerenciar a variedade de unidades de negócios.

No segundo nível da hierarquia das estratégias é possível verificar a existência da estratégia de negócios, ou como também é conhecida, a estratégia competitiva. Mantendo o

embasamento teórico oferecido por Wheelwright (1984), este segundo nível está associado a cada uma das unidades estratégicas do negócio (UEN) – normalmente uma subsidiária, divisão ou linha de produto, onde cada uma dessas UEN's podem ter suas próprias estratégias de negócio, na qual especifica:



FIGURA 2 Hierarquia das estratégias.
Fonte: Wheelwright (1984, p. 83)

1. O escopo de seu negócio e seu relacionamento com o resto da organização;
2. Como propõe a se posicionar dentro de um determinado setor para alcançar uma vantagem competitiva defensável de várias maneiras. Em outras palavras, como ela vai conseguir sua vantagem competitiva em detrimento de seus concorrentes.

No terceiro nível da escala das estratégias mencionadas, estão as estratégias funcionais que tem por objetivo sustentar a vantagem competitiva almejada, sendo que uma UEN típica deve conter pelo menos quatro estratégias funcionais básicas, a saber:

- 1) Estratégia de Marketing / Vendas
- 2) Estratégia de Produção / Operação
- 3) Estratégia de Pesquisa & Desenvolvimento
- 4) Estratégia de Finanças

Deve-se enfatizar que a estratégia funcional é definida pelo padrão de decisão realmente realizado.

2.3 Estratégia Competitiva

Para Ansoff (1990, p. 102) a estratégia competitiva utilizada pela empresa define o “enfoque especial que ela tentará utilizar para ter sucesso em cada uma das áreas estratégicas de negócio”.

De acordo com a teoria microeconômica, o sucesso de um produto ou serviço em um mercado depende inteiramente de seu preço. A lógica desse pensamento assenta-se na premissa de que o preço mais baixo habilitará a empresa a conquistar uma participação dominante no mercado e isso, por sua vez, resultará em um volume de vendas que permitirá a redução dos custos unitários através das economias de escala, transformando assim a empresa no produtor mais barato do setor, o que permitirá maximizar tanto seu volume quanto seu lucro.

Duas das hipóteses subjacentes à teoria microeconômica levam em consideração que não há diferenciação entre os produtos ou serviços oferecidos aos clientes e estes, por sua vez, procuram minimizar custos de suas compras, como único critério de decisão. Tais hipóteses eram válidas nos países desenvolvidos até os anos de 1950 e em consequência disso, a estratégia ótima para se obter sucesso era muito simples: minimizar custos dos produtos da empresa e vender por um preço, no máximo, pelo menos igual ao preço praticado pelos concorrentes. A esta estratégia, amplamente utilizada no momento em questão, denominou-se estratégia de participação de mercado ou posição de mercado.

A partir da segunda metade do século XX, após o armistício da 2ª Guerra Mundial, houve mudanças significativas nos fatores do sucesso no mercado. Os clientes não buscavam mais um produto padronizado ao mais baixo preço. Eles exigiam que os produtos tivessem uma gama de atributos, estéticos, funcionais, que correspondessem aos gostos pessoais, *status* a qual gozavam na sociedade em que estavam inseridos, entre tantos outros. Como consequência natural desta mudança, a capacidade de oferecer produtos que correspondessem às necessidades específicas de um determinado cliente, ou grupo deles, passou a ser fator crítico para o sucesso, e a diferenciação de produtos transformou-se em estratégia competitiva.

Com o intuito de clarear ainda mais as afirmações de Ansoff, pode-se explicitar o que ocorreu com a indústria automobilística neste mesmo período. Womack, Jones e Roos (1992), afirmam que uma importante razão pela qual as três grandes montadoras norte-americanas, a saber, GM, Ford e Chrysler, estavam perdendo sua vantagem competitiva foi que no ano de 1955, a produção em massa se tornara comum nos países de todo o mundo.

Na realidade, havia uma linha de pensamento das pessoas envolvidas com o setor, na época, convicta de que a liderança norte-americana declinasse bem antes, nos anos imediatamente seguintes a Primeira Guerra Mundial. Isso porque, mesmo antes da guerra, uma série de outros empreendedores, tais como Louis Renault, André Citroën, Giovanni Agnelli, Herbert Austin e William Morris, havia visitado o parque fabril de Henry Ford para que conhecessem as técnicas empregadas por sua empresa. As ideias básicas subjacentes à produção em massa já haviam desembarcado na Europa, antes mesmo da tomada de Varsóvia pelas tropas Nazistas, no fim do verão de 1939, fato que deu início a 2ª Guerra Mundial.

A disseminação só não foi maior em virtude do caos econômico dos anos de 1920 e 1930, além do forte apego às tradições da produção artesanal. Tanto que no final da década de 1930 já havia um prelúdio de implantação da produção em massa pela Volkswagen e pela Fiat, mas que tiveram que interromper a sua produção para fins civis pelo advento da 2ª Guerra Mundial. Somente após o fim da guerra, mais especificamente, no final dos anos de 1950, Volkswagen, Renault e Fiat estavam produzindo em uma escala comparável às grandes instalações dos Estados Unidos, tendo sido seguido, estas, por outras montadoras artesanais lideradas pela Daimler-Benz (atual Mercedes Benz, a qual se credita a invenção do automóvel).

Em paralelo a isso, com o desenvolvimento das competências necessárias de produção e inovação, as empresas Europeias inseriram novos atributos em seus produtos, bem diversos dos veículos produzidos pelas indústrias norte-americanas. Os carros europeus projetados para serem mais leves, rígidos, silenciosos, com tração dianteira, velozes e principalmente mais econômicos, aliados aos reduzidos salários europeus, conseguiram penetrar no mercado americano conquistando aqueles clientes jovens e abastados que pediam algo a mais para se divertir. Como se isso não bastasse, a crise do petróleo na década de 1970 fez com que os preços dos combustíveis alcançassem patamares antes nunca imaginados, impulsionando o consumidor americano comum a comprar o carro europeu, tendo em vista sua diferenciação frente aos dispendiosos carros norte-americanos.

Este exemplo, mostra de forma bastante didática, a afirmação de Ansoff de que a estratégia de diferenciação de produtos passou a ser considerada uma estratégia competitiva relevante.

Ansoff (1990) ainda traz a luz o conceito de que a microeconomia faz implicitamente a hipótese de que os compradores possuem a informação perfeita e são capazes de reconhecer não apenas as diferenças de preço, mas também as diferenças dos

atributos de desempenho aos quais os produtos ou serviços trazem intrinsecamente. Entretanto, do ponto de vista prático, tem-se observado que as compras realizadas são influenciadas significativamente pela imagem que os produtos ou serviços podem fazer aos clientes e não só isso: as empresas descobriram que os gostos e as preferências dos consumidores podem ser condicionados e que novas preferências podem ser criadas por meio da propaganda e promoção. Em consequência disso, a diferenciação de mercado (ou de imagem) passou a ser outra importante estratégia competitiva. Como se não bastasse, o sucesso do mercado contra os concorrentes deixou de garantir crescimento e lucros satisfatórios, isto porque passou a ser cada vez maior o número de setores nos quais estavam alcançando o estágio de saturação de demanda.

Isso significa que uma empresa não poderia esperar mais alcançar seus objetivos de crescimento por condições naturais. Para atingir seu crescimento, a empresa precisa considerar em sua estratégia competitiva, fatores como expansão territorial de mercado, segmentação de mercado, estimulação da demanda através da obsolescência artificial, etc. Isso fez com que a estratégia de crescimento passasse a ser considerada como outra estratégia competitiva. Ou seja, a estratégia competitiva passa a ter um papel fundamental para garantir o crescimento das organizações.

A proposição de Ansoff a respeito das estratégias competitivas está resumida no Quadro 2 apresentado a seguir.

QUADRO 2 - Resumo das estratégias competitivas de Ansoff

Tipo de estratégia	Conceito
Participação de Mercado	Estratégia de maximização de participação de mercado
Diferenciação de Produtos e Serviços	Estratégia que diferencia o desempenho do produto ou serviço da empresa dos oferecidos pelos concorrentes
Diferenciação de Mercado	Estratégia pela qual a empresa cria uma imagem distinta nas mentes dos clientes em potencial para seus produtos ou serviços
Crescimento	Estratégia pela qual a empresa garante seu crescimento futuro

Fonte: O autor

Ainda assim, faz-se elogiável considerar que uma estratégia de competição pode ser descrita por três componentes: o impulso de crescimento, a diferenciação de mercado e a diferenciação de produto.

O impulso de crescimento pode ser considerado como o cerne de toda a estratégia competitiva, dado a mudança na qual o mundo passou após a metade do século XX. Este impulso define as atividades através das quais a empresa garantirá seu crescimento no futuro, a diferenciação de mercado definirá qual mercado a empresa objetivará alcançar, de que forma se diferenciará de seus concorrentes sob o olhar criterioso de seus clientes e a diferenciação por produto aborda o tema sob o enfoque de definir o modo pelo qual a empresa distinguirá, ou diferenciará seus produtos ou serviços de seus concorrentes.

A Figura 3 mostra, na visão de Ansoff, de forma simples os componentes de uma estratégia competitiva, bem como as possíveis subestratégias que podem ser utilizadas para alcançá-las.

Como um exemplo, é possível imaginar que uma determinada organização, orientada pela estratégia clássica prescrita pela teoria microeconômica, pretenda conquistar uma participação de mercado de tal modo que esta participação seja dominante e para isso ofereça a seus clientes um produto não diferenciado ao mais baixo preço possível. Posto isto, pode-se vislumbrar o exemplo na Figura 4.

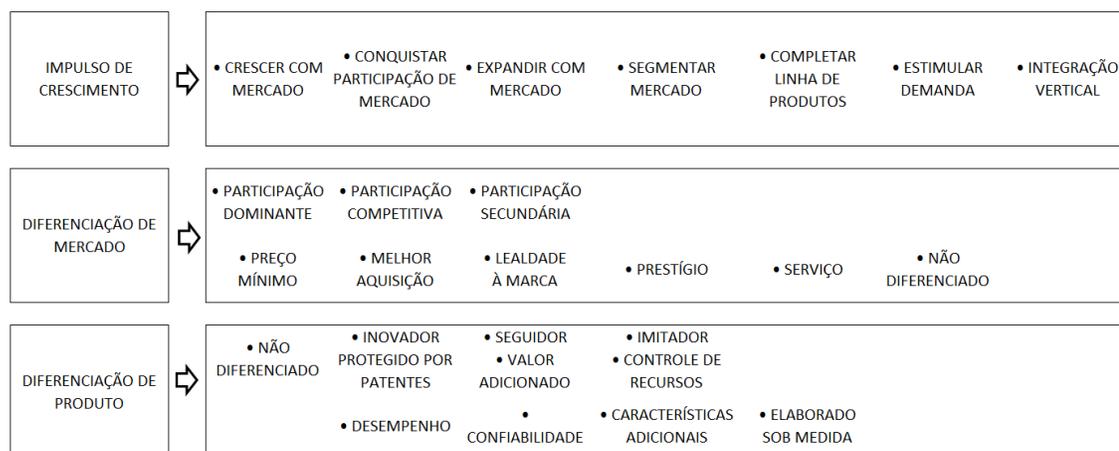


FIGURA 3 – Fatores de estratégias competitivas
Fonte: Ansoff (1990, p. 155)

Outro exemplo que se pode considerar pertinente a este momento é a estratégia desenvolvida pela Rolls Royce, na qual ela pretende crescer segmentando mercado, com uma participação dominante em seu segmento e que para isso ela deve oferecer serviço e prestígio, por meio de produtos não inovadores, mas características de desempenho, confiabilidade e atributos adicionais elaborados sob medida para os meticulosos clientes na qual ela se destina a atender. Pode-se observar este exemplo de forma pictórica conforme a Figura 5.



FIGURA 4 – Fatores de estratégia competitiva sob a luz da microeconomia.
Fonte: Ansoff (1990, p. 155)

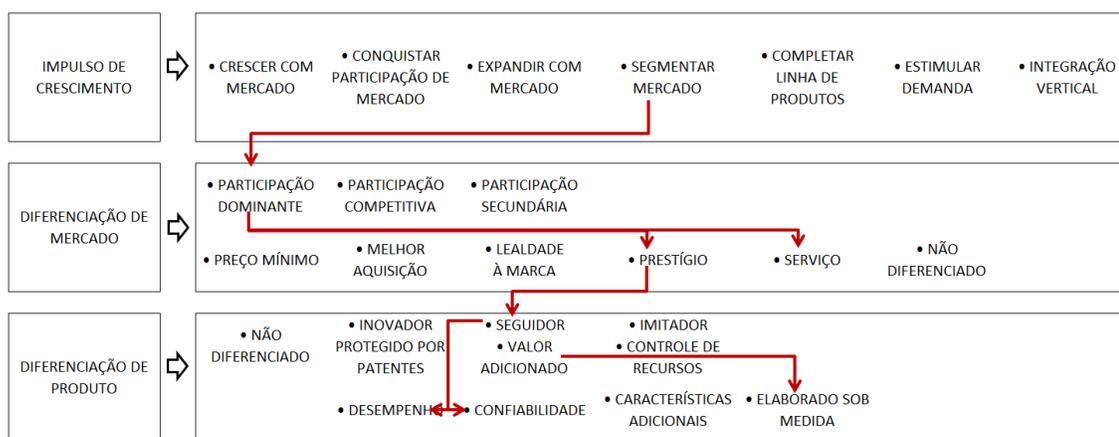


FIGURA 5– Fatores de estratégia competitiva adotada pela Rolls Royce.
Fonte: Ansoff (1990, p. 155)

Em suma, estes fatores podem ser combinados de várias maneiras levando a uma infinidade de opções, desde que se respeite a compatibilidade entre os componentes e as subestratégias, isso quer dizer que uma determinada empresa não pode se diferenciar no mercado por meio do menor preço possível ao mesmo tempo em que busca a diferenciação de produto por meio da inovação.

De acordo com Porter (1989, p. 1), “a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.” Além disso, Porter (1979) afirma que a essência da formulação estratégica é lidar com a competição.

Também é importante lembrar que, na luta pela participação de mercado, a competição não se manifesta apenas por meio dos concorrentes. A competição, independente do setor a que se estuda, tem suas origens na economia subjacente e existem forças competitivas básicas que vão além dos concorrentes estabelecidos nesse setor em particular. Essas forças, que fornecem um contexto no qual todas as empresas de uma indústria se digladiam são:

- 1) Rivalidade entre empresas existentes;
- 2) Ameaça de novos entrantes;
- 3) Ameaça de produtos substitutos;
- 4) Poder de negociação de fornecedores;
- 5) Poder de negociação de clientes.

Porter (2004) reforça que a compreensão destas forças que determinam a natureza da competição em uma dada indústria, bem como o potencial de lucro de cada participante pode ser chamada de análise estrutural, de tal sorte que com esta análise é possível definir qual o posicionamento da empresa quanto às causas básicas de cada força competitiva baseada em seus pontos fortes e fracos. A Figura 6 ilustra a proposição de Porter.

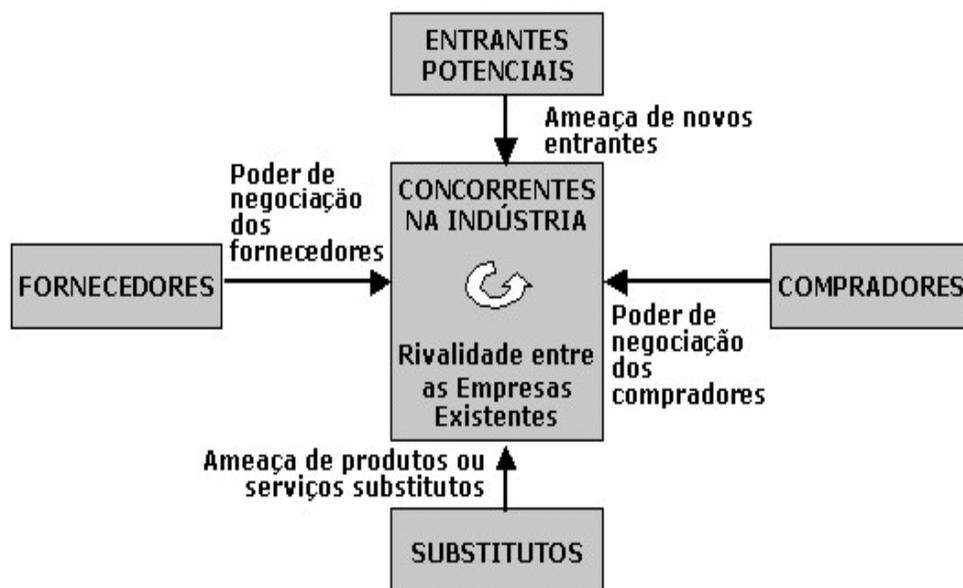


FIGURA 6– Forças competitivas de Porter.
Fonte: Porter (2004, p. 4)

Porter (1979) afirma que, o estado de competição em um segmento industrial depende destas cinco forças básicas, sendo que o vigor coletivo destas forças determina o

lucro potencial máximo de um determinado setor. Ele varia entre intenso em setores como pneus, embalagens metálicas e aços e suave para setores de higiene pessoal, cosméticos, onde há espaço para retornos elevados.

Explicando um pouco melhor o conceito apresentado na Figura 6, pode-se compreender as forças competitivas de Porter da seguinte maneira:

1) Concorrência entre empresas: que a concorrência entre empresas do mesmo setor, toma a forma habitualmente conhecida como “a corrida pela posição”. Isso quer dizer que empresas que digladiam no mesmo setor usarão armas como lançamento de novos produtos, campanhas publicitárias, redução de preços, oferecimento de serviços associados entre tantos outros possíveis em uma gama impensável de opções. Tanto que quão mais potencializados forem fatores como o grande número de concorrentes (ou aproximadamente iguais de poder a poder), a baixa taxa de crescimento do setor, custos fixos elevados, elevadas barreiras de saída, capacidade aumentada por grande incremento de produção, produtos sem diferenciação e até mesmo diferenciação entre estratégias e perspectivas, mais intensa será a rivalidade entre concorrentes;

2) Ameaça de novos entrantes: uma vez observada a verossímil entrada de um novo concorrente a um determinado setor, é despertado junto aos concorrentes já instalados o sentimento latente da ameaça. Novos concorrentes trazem em si o desejo de ganhar participação de mercado. Novos concorrentes perturbam um sistema já estabelecido por meio do aumento da capacidade de produção, redistribuição dos volumes das vendas, revisão de preços praticados e até alterações nos custos fabris. A severidade das ameaças dos novos entrantes depende exclusivamente das barreiras atuais estipuladas como proteção aos concorrentes existentes. Essas barreiras têm suas origens calcadas em: economia de escala, diferenciação de produto, necessidade de capital, desvantagens de custos de produção, acesso a canais de distribuição e políticas governamentais;

3) O terceiro elemento capaz de influenciar significativamente um ambiente competitivo outrora estabelecido é a constrição causada pela presença dos produtos substitutos, que são em sua essência genuína, idênticos ao produto original em questão. De forma bastante lhana, quanto mais atrativo for o *trade-off* oferecido

pelo produto substituto, no que cinge a preço x desempenho, mais fortemente estará fincada a rolha sobre o potencial de lucros do setor;

4) Entretanto ao se compreender, em suas minúcias, o poder de negociação dos compradores, será possível elucidar a aflição causada ao ambiente competitivo, por compradores poderosos. Tais compradores são exímios negociadores por deterem uma capacidade ímpar de forçarem a redução de preços, demandarem maior qualidade de produtos e/ou serviços e jogar um concorrente contra o outro. Tudo isso às expensas do setor com um todo. Tais compradores têm as seguintes características: são concentrados ou fazem compras em grandes volumes, compram altos volumes de produtos padronizados ou não diferenciados, compram produtos que se integram a seus produtos ou que tem uma fatia significativa na composição total de seu custeio, participam de setores com pequeníssimas margens de lucro, compram produtos de baixa importância para seu negócio, consomem produtos que não proporcionam economias, ao contrário, proporcionam gastos desnecessários se o produto ou serviço comprado não tiver uma qualidade excepcional, e apresentam uma ameaça plausível de verticalizarem a produção/realização do produto ou serviço que compram.

5) Por fim, mas não menos importante, a última força a ser dissecada é o poder exercido pelos fornecedores. De igual maneira como os compradores podem influenciar o ambiente competitivo, fornecedores poderosos podem exercer seu poder de barganha sobre os participantes de um setor reduzindo a qualidade das mercadorias e produtos vendidos além, é claro, de serem atores atrozos no momento de aumentar seus preços e determinar toda a rentabilidade de uma cadeia produtiva qualquer. Tais condições que fazem um grupo de fornecedores poderosos são semelhantes às apresentadas quando se discorreu sobre os compradores. Caso o fornecedor não tenha tantos concorrentes, se sua concentração no segmento é maior que a indústria compradora, tenha seu produto em uma posição de peculiaridade ou diferenciação tal que seja difícil para os compradores mudarem o fornecimento, não enfrentar concorrência de produtos substitutos, se a indústria compradora não é um cliente importante e se o fornecedor representar uma ameaça concreta de integração vertical para frente da cadeia, o fornecedor pode ser considerado poderoso e seu poder de barganha será consideravelmente elevado frente a seus compradores. É importante ressaltar que a relação de força entre fornecedor e comprador é muito dinâmica, e pode

alterar-se a média que decisões estratégicas são tomadas pelas empresas pertencentes a uma determinada cadeia de abastecimento.

Dado o ambiente competitivo, não como uma variável, mas sim como uma constante da equação que rege as relações competitivas dentro de cada setor, as empresas planejam e executam ações que diminuem o tempo para expandir seus negócios, aumentar cada vez mais sua lucratividade e diminuir o impacto causado pelas ações executadas pelos demais concorrentes. Posto isso, pode-se definir a estratégia competitiva, segundo Porter (2004, p. 31) como sendo “uma ação ofensiva, ou defensiva, de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas.” De modo amplo, esta definição pode compreender algumas abordagens:

- a) Posicionar a empresa de modo que suas capacidades sejam capazes de prover a melhor defesa as forças competitivas existentes;
- b) Influenciar o equilíbrio das forças competitivas para melhorar a posição relativa da empresa;
- c) Antecipar as mudanças nos fatores subjacentes das forças, sendo o primeiro a realizar um novo equilíbrio competitivo frente aos concorrentes.

Uma vez analisadas as forças competitivas de um setor é possível identificar o vigor e as fraquezas de uma empresa, que nada mais são do que a postura de uma organização perante as causas de cada força (PORTER,1979). Assim, será possível elaborar um plano de ação estratégico que contenha a posição da empresa de tal modo que suas capacitações forneçam a melhor defesa contra a força competitiva, e/ou a influência no equilíbrio das forças por meio de ações estratégicas, melhorando, portanto, a posição da empresa. Complementarmente a isso, este plano é capaz de estabelecer ações que antecipem as mudanças nos fatores básicos das forças, respondendo a elas com esperança de explorar a mudança, escolhendo uma estratégia apropriada para um novo equilíbrio competitivo antes que os oponentes as reconheçam.

Para a elaboração deste plano, Porter (2004) também considera que, ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas, potencialmente bem sucedidas para superar as outras empresas em um determinado setor, que podem aqui ser epigrafadas como: liderança no custo total, diferenciação e foco.

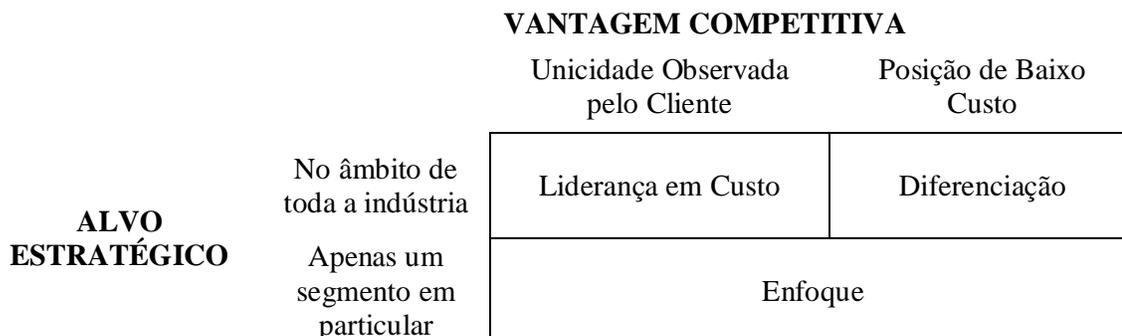


FIGURA 7– Estratégias competitivas genéricas.
Fonte: Porter (2004, p.41)

Aclarando ainda mais a Figura 7, a primeira estratégia genérica a ser discorrida será a liderança em custo. Porter (2004) diz que esta estratégia se tornou algo bastante comum nos anos 1970, devido à popularização da curva de aprendizado, consistia em uma indústria alcançar sua liderança por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico. A liderança em custo exige uma construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição implacável de reduções de custo conseguida pelo domínio do processo produtivo, um controle rígido de custo e das despesas gerais, a não permissão de contas marginais dos clientes e a minimização de custos com áreas como P&D, assistência, forças de vendas, publicidade, entre outros, ou seja, ter o menor custo é uma obsessão. A conquista do patamar de possuir o custo menor que os concorrentes, torna-se o tema central de toda a estratégia.

Pode-se dizer que a “arte” de estabelecer esta estratégia, reside no fato do cliente ter suas necessidades muito bem atendidas com o produto ou serviço adquirido pagando pouco por isso. Para que uma empresa sobreviva oferecendo bons produtos ou serviços com preços menores que a concorrência, ela deve ter custos muito menores que os dos competidores. Só isso garantirá sua sobrevivência. Uma vez galgado esta posição, ela será capaz de prover retornos acima da média aos acionistas, independente das outras forças competitivas existentes.

Dando continuidade a esta explanação que tem por objetivo elencar e definir as três estratégias genéricas de Porter, a segunda, em questão, é a estratégia de diferenciação. Ela objetiva diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando uma singularidade dentro do setor, visando satisfazer as necessidades de todos àqueles que são afetados pelos produtos da mesma, ou seja, os clientes. As formas desta diferenciação, podem se assentar em

diversas subjacências dependendo das características do setor. Isso quer dizer que tais diferenciações podem advir do projeto do produto, da consolidação da marca, dos canais de venda, de prestação de serviços, entre outros. É imperioso, entretanto, dentro do arcabouço da estratégia genérica da diferenciação, reafirmar que a empresa que a admite deve manter o compromisso perene com o controle dos custos, mesmo que eles não sejam o alvo estratégico primário.

A diferenciação, quando alcançada, é uma estratégia capaz de prover retornos acima da média à empresa que a assume, porém diferentemente das empresas que assumem a estratégia de liderança por custo, a estratégia de diferenciação é capaz de aumentar as margens dos produtos ou serviços oferecidos, o que exclui a necessidade de se assumir uma posição de baixos custos. Como produto desta estratégia “a lealdade resultante do consumidor e a necessidade de um concorrente superar a supremacia colocam barreiras de entrada” (PORTER, 2004, p. 39). Como se isso não bastasse, as margens mais altas que a estratégia de diferenciação provê, possibilita a empresa que a assume, lidar com o poder dos fornecedores e compradores, mas ao mesmo tempo pode impor a ela, em alguns casos, o *trade-off* de volume visto que nem todos os clientes podem estar dispostos a pagar mais pela diferenciação oferecida.

Finalmente, a terceira estratégia genérica consiste em focar prioritariamente em um determinado grupo comprador, um segmento de linha de produtos, ou um mercado geográfico. Diferentemente das estratégias de baixo custo e diferenciação quem têm o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de todo o setor, a estratégia de enfoque visa atender excepcionalmente bem o alvo determinado. A estratégia assenta-se na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico mais efetivamente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

Esta estratégia também pode ser compreendida como uma maneira de levar a empresa que a adota ao baixo custo ou a diferenciação ou ambas, sem embargo, consegue isso por satisfazer melhor as necessidades de seu grupo específico e estreito de seu cliente, mas em contrapartida, sempre implica em limitações da parcela total que pode ser atingida em um determinado mercado. Este enfoque está cercado, necessariamente por um *trade-off* entre rentabilidade e volume de vendas, e como na estratégia de diferenciação ela pode ou não envolver um *trade-off* com a posição global de custo.

As estratégias diferem em outras dimensões além daquelas diferenças funcionais que sucintamente foram percorridas, por isso é compreensível o fato de que, para

que elas logrem êxito ao serem colocadas em prática, são necessários outros recursos e habilidades. Estas estratégias genéricas também implicam em arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle específicos, dentre outros.

De forma resumida, a diferença entre estas três estratégias genéricas podem ser concebidas conforme a Quadro 3.

QUADRO 3 – Estratégia competitiva

Estratégia Genérica	Recursos e Habilidades em Geral Adquiridos	Requisitos Organizacionais Comuns
Liderança no Custo Total	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento de capital sustentado e acesso ao capital • Boa capacidade de engenharia de processo • Produtos projetados para facilitar a fabricação • Sistema de distribuição com baixo custo 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle de custo rígido • Relatório de controle frequentes e detalhados • Organização e responsabilidades estruturadas • Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> • Grande habilidade de marketing • Engenharia de produto • Tino criativo • Grande capacidade em pesquisa básica 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte coordenação entre funções de P&D, desenvolvimento do produto e marketing • Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia • Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade trazidas de outros negócios • Forte cooperação dos canais • Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente ameno para atrair mão de obra altamente qualificada, cientistas e pessoas criativas • Combinação de políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Fonte: Porter (2004, p. 42).

Porter (2004) ainda reforça fortemente que, para viabilizar o sucesso da implantação de uma ou outra estratégia, escolhida à luz da necessidade da empresa em foco, estilos diferentes de liderança podem ser requeridos, que traduzir-se-ão em atmosferas e

culturas bastante diferentes nas empresas, logo, atrairão pessoas com tipologias psicológicas distintas mas específicas para conduzir ao êxito tipo de estratégia assumida.

Porter, em tempo, ainda alerta que a empresa que fracassa em desenvolver pelo menos uma das estratégias genéricas discorridas, fica no chamado “meio termo”, o que significa estar em uma situação estratégica extremamente pobre. A esta empresa falta parcela de mercado e investimento de capital e ela resolve atuar focada em baixo custo, da diferenciação necessária de um determinado setor para evitar a necessidade de uma posição de baixo custo ou do enfoque para criar diferenciação ou uma posição de custo baixo em uma esfera mais limitada.

À empresa que se fixa no meio termo é quase garantida a uma baixa rentabilidade. Ou ela perde os clientes de grandes volumes, que exigem preços baixos, ou deve renunciar a seus lucros para colocar seu negócio fora do alcance das empresas de baixo custo. Como se isso não bastasse, ela perde negócios com altas margens para as empresas que enfocaram um padrão de diferenciação global. É muito provável, que este tipo de empresa também sofra de uma cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais.

Para Porter (1996, p. 53) “a essência da estratégia está nas atividades”, por isso a escolha do posicionamento de uma empresa determina as atividades que ela irá realizar e a forma do relacionamento entre elas de modo a permitir que empresa consiga gerar mais valor ao seu cliente. Porter ainda afirma que “o lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores” (PORTER, 1996, p. 52).

Para elucidar ainda mais este caso, a cadeia de valor “desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação” (PORTER, 1989, p. 31). Isso quer dizer que uma empresa pode ser analisada como um conjunto de atividades primárias que tem como objetivo máximo agregar valor ao produto que a empresa em questão e propõe a ofertar ao mercado, gerando com isso, maiores margens e atividades de suporte que são responsáveis por apoiar as atividades primárias. Porter ainda afirma que “criar valor para os compradores que exceda o custo é a meta de qualquer estratégia genérica” (PORTER, 1989, p. 34).

“Uma empresa ganha vantagem competitiva executando estas atividades (cadeia de valor) de forma mais barata ou melhor que a concorrência” (PORTER, 1989, p.

31), dessa forma a vantagem competitiva é a completa integração de um sistema de atividades que resulta em menores gastos e/ou o aumento do valor agregado percebido pelo cliente.

A cadeia de valor de Porter pode ser vislumbrada conforme a Figura 8 abaixo.

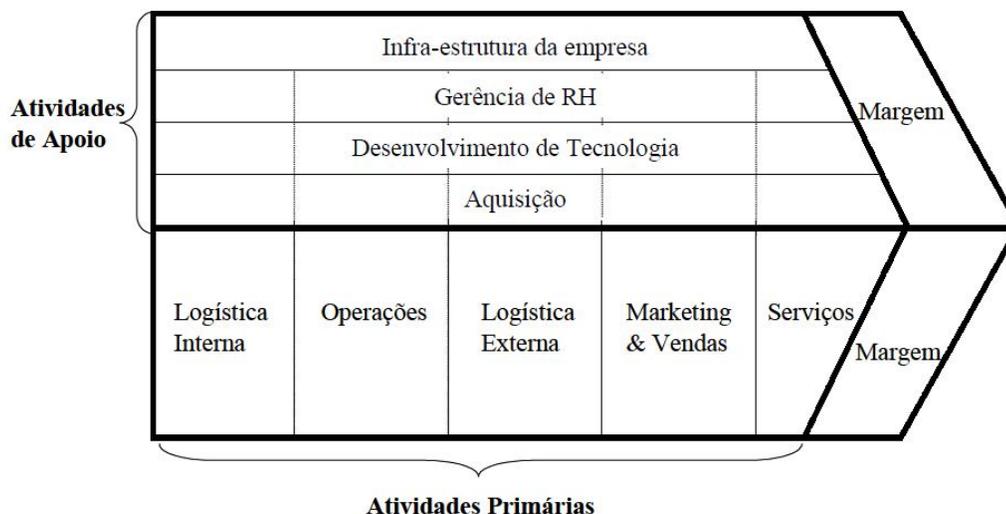


FIGURA 8– Cadeia de valor de Porter.
Fonte: Porter (1989, p. 35)

A noção aqui é que o aumento do valor agregado amplia os atributos nos quais os clientes enxergam valor e por isso estão dispostos a pagar. O valor agregado permite a “transformação de um produto que não passa de uma mercadoria comum em um que pode ser diferenciado” (PORTER, 2004, p. 126).

Assim, ainda é louvável observar que, na maioria dos setores industriais existem empresas com estratégias competitivas distintas, para tal é necessário se compreender o que é a análise estrutural de dentro da indústria bem como os chamados grupos estratégicos que serão percorridos a seguir.

2.3.1 Análise Estrutural Dentro da Indústria

Para Porter (2004), a análise estrutural dentro de uma indústria é necessária para que seja possível compreender o motivo pelo qual uma empresa, inserida dentro de um contexto de uma indústria, consegue ter resultados melhores que seus concorrentes.

Para que se possa realizar a análise estrutural dentro de uma indústria, a identificação de grupos estratégicos é um recurso deveras importante, visto que por meio deles é possível formar um quadro analítico intermediário entre a visão de toda a indústria e de cada empresa isoladamente.

Empresas competem de maneiras diferentes em seus determinados setores, entretanto, segundo Porter (2004) estas diferenças podem ser captadas por algumas dimensões estratégicas que podem ser descritas em diferentes níveis de detalhe, dependendo da empresa em questão. O importante é que essas dimensões, que também podem ser acrescidas de outras, forneçam um quadro global da posição da empresa, pois servirá para caracterizar as estratégias de todos os concorrentes significativos em cada uma das dimensões e isso será primordial para concluir a primeira etapa na análise estrutural dentro da indústria.

As seguintes dimensões, em geral, atendem a esta necessidade, dentro de uma determinada indústria:

Especialização – O grau em que ela concentra esforços em termos da amplitude de sua gama de produtos, o segmento de clientes que pretende alcançar bem como os mercados geográficos a serem atendidos.

Identificação de marcas – O quanto ela se dedica a divulgar a marca de modo a torná-la um elemento fundamental para a decisão e compra do cliente evitando, com isso, a comparação do produto pelo fator preço. A identificação da marca pode ser conseguida basicamente por publicidade, força de vendas, entre outros.

Política de canal – É a importância que uma determinada empresa dá para desenvolver sua marca diretamente com o consumidor final em função da utilização de diversos canais de distribuição de venda de seus produtos.

Seleção de canal – É a escolha dos diversos canais de distribuição existentes a que seus produtos serão destinados e quão importantes estes serão, variando desde aqueles relacionados aos canais tradicionais da própria empresa até àqueles que distribuem uma vasta gama de produtos ou até mesmo pontos de vendas de produtos especializados.

Qualidade do produto – Nível de qualidade de seus produtos, em termos de matérias-primas, especificações, características, tolerâncias, etc.

Liderança tecnológica – É a decisão da empresa em se diferenciar por produtos inovadores, o que implica em investimentos em tecnologia, ou por produtos imitativos. Vale ressaltar que

tanto em um caso quanto em outro, liderar tecnologicamente ou imitar um produto não tem necessariamente relação direta.

Integração vertical – É o nível de integração de uma indústria quer seja a montante, quer seja a jusante em sua cadeia produtiva. Ela pode ser a proprietária, ou controladora de empresas fabricantes de seus insumos bem como utilizar lojas de varejos próprias ou de terceiros com exclusividade de vendas, possuir empresas de transporte, ou até mesmo possuir uma rede de assistência técnica própria, entre outros exemplos.

Posição de custo – É a iniciativa que a empresa busca para se posicionar no menor custo tanto na fabricação como na distribuição de seus produtos, por meio de investimentos em instalações e equipamentos.

Atendimento – Faz referência aos serviços auxiliares oferecidos em sua gama de produtos. Podem ser considerados como serviços auxiliares, serviços de concessão de crédito, serviços técnicos destinados ou não ao produto adquirido, etc.

Política de preço – Como a empresa se posiciona perante seus concorrentes no que tange a preço. Tal dimensão apesar de estar intimamente relacionada à dimensão custo e a dimensão qualidade, esta é uma variável distinta.

Alavancagem – Dimensão relacionada ao grau de alavancagem financeira e operacional que a empresa dispõe.

Relacionamento com a matriz – Verifica o comportamento de uma unidade específica a partir do relacionamento com a matriz. A natureza do relacionamento da empresa em foco, que pode ser uma subsidiária de uma empresa global, um elo de uma cadeia vertical de negócio, com a empresa controladora, influenciará os objetivos com os quais a empresa é administrada, nos recursos disponíveis para ela, entre outros, e determinará algumas funções ou operações que reparte com outras unidades.

Relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões – As empresas grandes de um determinado setor podem ter suas atuações regulamentadas pelo governo sede ou até

mesmo pelo governo anfitrião de uma de suas unidades. Elas podem obter recursos junto a seus governos, como visto pela GM, Crysler e Ford junto ao governo norte-americano durante a crise de 2008 ou até mesmo ter suas atividades influenciadas de alguma maneira pelos governos.

Ao caracterizar as estratégias de todos os concorrentes significativos em cada uma dessas dimensões é possível definir, então, os grupos estratégicos. Assim, “grupos estratégicos são empresas de uma determinada indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas” (PORTER, 2004, p. 135).

Uma indústria poderia ter apenas um grupo estratégico se todas as empresas utilizassem a mesma estratégia competitiva, por outro lado, se cada empresa pertencente a uma indústria possuísse uma estratégia diferente, então haveria inúmeros grupos. Contudo, em linhas gerais, existe um pequeno número de grupos estratégicos representando os diferentes posicionamentos adotados pelas empresas.

Os grupos estratégicos existem por inúmeros motivos, tais como pontos fortes e fracos divergentes das empresas, ocasiões diferentes de entrada no negócio e acidentes de grande monta. O mais importante a ressaltar nesse ponto é que, uma vez tendo o grupo se formado, as empresas participantes do mesmo grupo se assemelham de outras maneiras tais como fatias semelhantes de mercados, além de serem impactadas de forma parecida a grandes alterações externas, quer sejam em virtude de fatores político-econômicos, quer seja por movimentos da indústria.

Grupos estratégicos podem ser exemplificados hipoteticamente conforme a Figura 9.

2.4 Estratégia de operações

Como destacado anteriormente, a estratégia competitiva pode ser desdobrada em estratégias funcionais relacionadas às áreas de Marketing, Finanças, Pesquisa & Desenvolvimento e Produção. Considerando-se a natureza das empresas na qual este trabalho foi conduzido, isto é, empresas de serviços, a nomenclatura que se adere com mais propriedade ao conceito de “produção” é “operação”. Assim, doravante, neste trabalho, sempre denominar-se-á estratégia de operações ao invés de estratégia de produção, porém mantendo-se a mesma base conceitual.

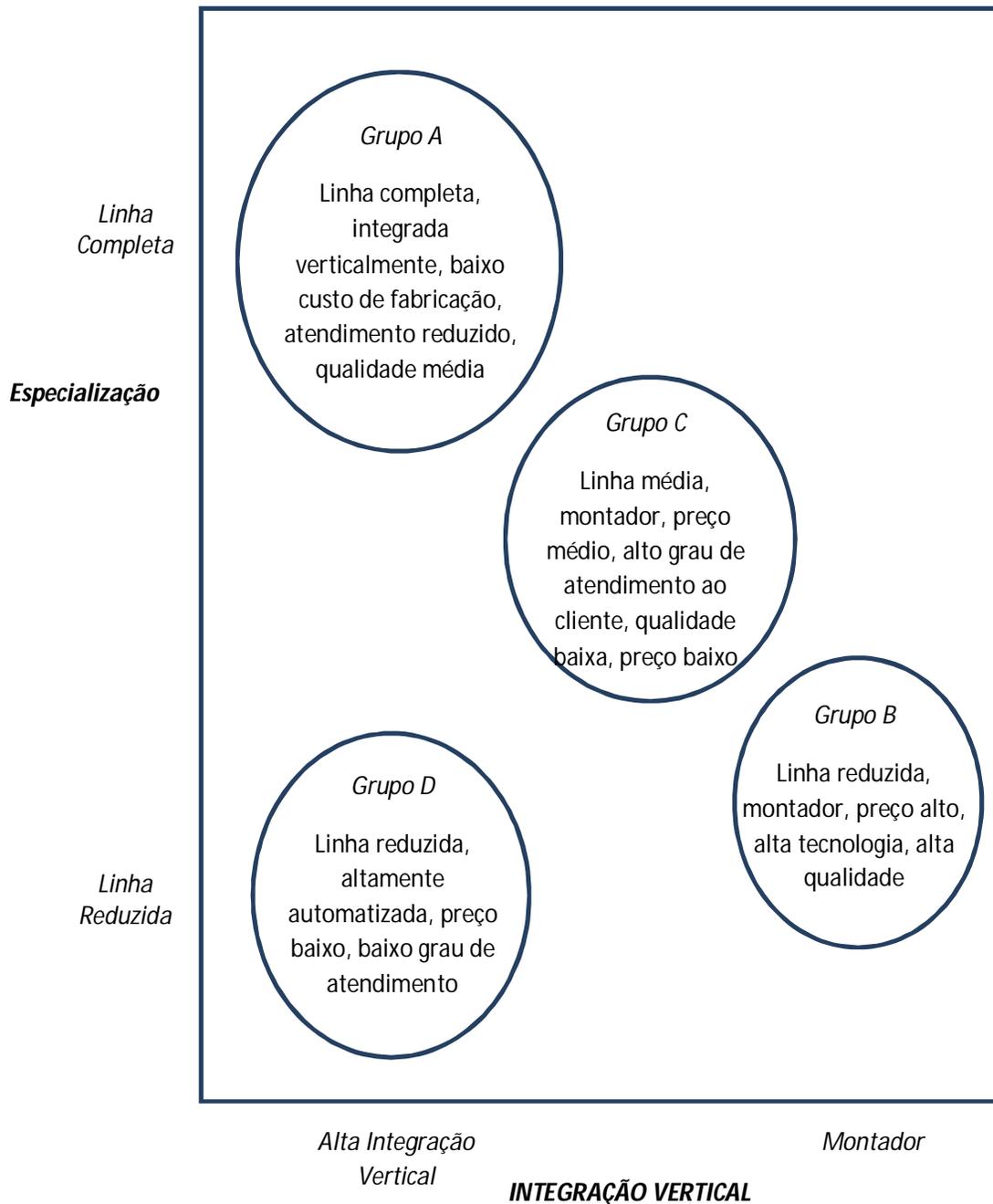


FIGURA 9– Exemplo de mapa de grupos estratégicos em uma indústria hipotética.
 Fonte: Porter (2004, p. 137).

Ainda assim, cabe uma breve discussão a respeito das diferenças básicas entre um sistema de operações e um sistema de produção.

Portanto, de acordo com Correa e Caon (2002), as diferenças básicas entre uma indústria fabricante de produtos fabris e outra realizadora de produtos considerados como serviços está apontado no Quadro 4:

QUADRO 4 – Diferença entre sistema produtivo fabril e sistema produtivo de serviços.

Propriedades	Serviços	Produtos
Estoques	Não tão simples de se definir (Ex.: um hospital não pode estocar atendimentos de emergência).	Podem ser estocados e transportados (Ex.: aço, jornal, peças).
Capacidade produtiva	Deve ter uma capacidade muito próxima da demanda em cada momento.	Não necessita de atenderem a capacidade de cada momento, já que é possível se estocar para momentos de maior demanda.
Gerenciamento de filas e fluxos	Frequentemente de clientes, muitas vezes de pessoas. Deve-se considerar o aspecto psicológico das pessoas.	Predominantemente de materiais fisicamente transformados.
Gestão da qualidade	A qualidade percebida pelo cliente tem haver mais a haver com a "experiência" do serviço, sendo muitas vezes pouco objetivável.	Objetiva, podendo ser relacionada à qualidade intrínseca do produto (Ex.: especificações técnicas, propriedades físico-mecânicas, apresentação, etc.)

Fonte: O autor

O conceito de estratégia de operações é baseado em uma abordagem *top-down*, que procura eliminar o isolamento entre a administração das operações e a estratégia da corporação. Segundo Skinner (1969), o objetivo é fazer com que as operações sejam transformadas em um valioso recurso estratégico.

De acordo com Correa e Caon (2002) o conceito de estratégia de operações pode parecer contraditório se levar-se em consideração que nas abordagens mais tradicionais, havia três níveis distintos, a saber: abordagem estratégica, tática e operacional. Entretanto é possível compreender que a função operação de uma organização pode ser enxergada sim, dentro do arcabouço da gestão, sob uma abordagem estratégica, tendo em vista que esta função não pode mais ser considerada como reativa, introspectiva e tratada por objetivos de curto prazo sem se preocupar com suas interfaces quer seja para seus clientes internos quer seja para seus clientes externos. A Figura 10 mostra o papel estratégico da função operação dentro de uma empresa.

Segundo Skinner (1996), a ideia de utilizar as operações de uma empresa como um recurso competitivo se confunde com a história da industrialização. Esse conceito teve seu início com a indústria de revólveres e o conceito de partes intercambiáveis, seguiu com a indústria têxtil que mecanizou vários tipos de operações utilizadas em seus processos, continuando em outros segmentos que introduziram modificações nos processos produtivos à medida que avançavam as inovações tecnológicas.

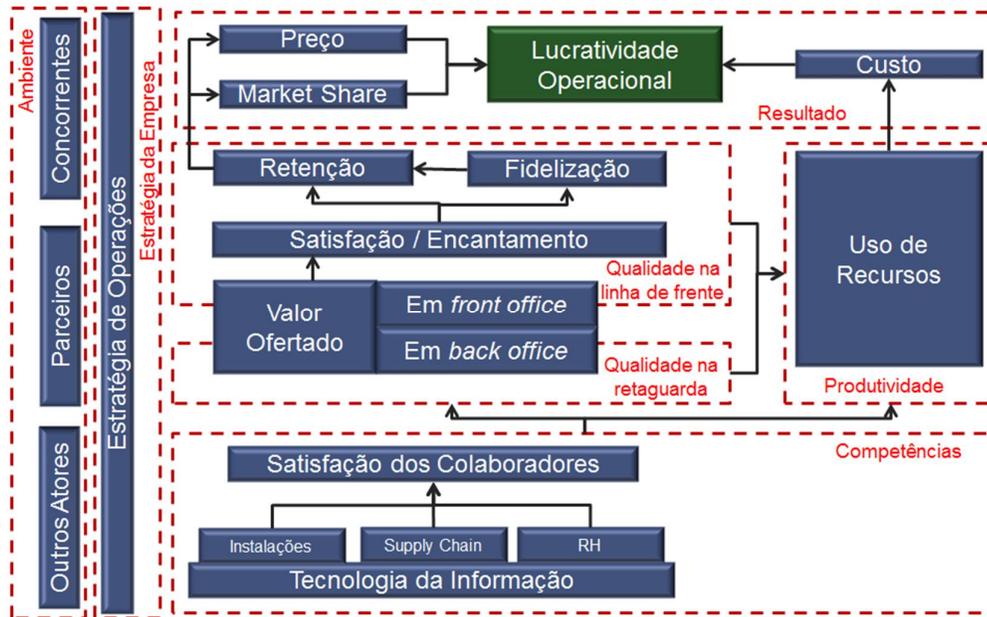


FIGURA 10 – Estratégia de operações.
Fonte: Correa e Caon (2002, p. 411)

É importante destacar também que o surgimento da produção em massa no final do século XIX, as competências desenvolvidas para administração da produção no chão de fábrica, o controle de estoques, o controle dos custos de produção, a programação da distribuição, a padronização dos produtos em linha de montagem, tendo seu ícone representado por Henry Ford, foram estratégias implícitas de operações utilizadas pelos administradores da época para superar seus concorrentes até o momento em que estas práticas se tornaram padrão, forçando com que outras estratégias viessem a ser desenvolvidas para que depois fossem disseminadas e assim sucessivamente.

Após um período na qual a função operação proveu muitas das vantagens competitivas para as empresas, novas áreas ganharam destaque e passaram a dominar as estratégias das corporações, como resultado em meados dos anos de 1940 e 1950, a função operação passou a ser vista como fonte de custos.

Entretanto, durante os anos de 1960, a função operação volta a ganhar importância na literatura acadêmica da administração, sendo considerada um recurso valioso para suportar a estratégia de negócio da empresa e criar vantagem competitiva. No final da década, Skinner (1969) publica seu artigo “Manufacturing – missing link in corporate strategy” na Harvard Business Review, passando a ser a principal referência no assunto. Nos anos seguintes, novas publicações literárias vieram a engrandecer ainda mais o tema onde pode-se destacar o próprio Skinner (1974, 1985, 1996, 2013); Wheelwright (1984); Garvin

(1993); Hayes e Pisano (1996); Dangayach e Deshmukh (2001) e Brown, Squire e Blackmon (2007).

Independente do autor e da atualidade de novas contribuições ao mundo científico, passado mais de quarenta anos da proposição de Skinner, seu conceito continua atual na literatura relacionada ao tema e direcionando novos estudos. Além disso, de acordo com Hayes e Pisano (1996), o arquétipo básico tem se mostrado bastante robusto pelo simples fato de que a maioria dos artigos escritos na atualidade sobre estratégia de operações é adaptada da proposição inicial e como se isso não fosse o suficiente, muitas empresas têm adotado práticas baseadas em seus conceitos.

2.4.1 O Conceito de estratégia de operações

O conceito de estratégia de produção ou operações tem recebido várias definições cujos conteúdos têm, em seu âmago, as proposições de Skinner principalmente no que diz respeito da importância da operação de uma empresa à sua estratégia.

De acordo com Swamidass e Newell (1987, p. 509), “estratégia de produção é o uso efetivo do poder da manufatura como um recurso competitivo para se atingir os objetivos do negócio e da corporação”.

Para Anderson Cleveland e Schroder (1989, p. 137) a “estratégia de produção é um plano de longo prazo para a função produção. Este plano deve ser integrado com a estratégia de negócio e implementado através das operações. O plano é constituído por quatro elementos inter-relacionados: missão, objetivos, políticas e competências específicas.”

Já para Slack, Chambers e Johnston (1999, p. 75), “a estratégia de operações é o padrão global de decisões e ações, que define o papel, os objetivos e as atividades da produção de forma que estes apoiem e contribuam para estratégia de negócio da organização.”

Focando mais especificamente no que trata de um conceito para estratégia de operações, Correa e Caon (2002, p. 416) dizem que “a estratégia de operações preocupa-se menos com processos individuais e detalhados e mais com o processo global da função de produção do negócio em sua totalidade. Preocupa-se principalmente com interfaces – com outras partes da corporação (outras unidades de negócio, quando é o caso), outras partes da unidade de negócio (marketing, finanças, recursos humanos e outras) e com o ambiente onde se insere o negócio (grupos de pressão ambientais, concorrentes, governo, clientes externos, etc.), além de adaptar-se constantemente às mudanças desses fatores ambientais para que a operação possa encarar os desafios futuros. Preocupa-se com desenvolvimento de longo prazo

dos processos e recursos e com a criação de competências para que a organização possa ter níveis sustentáveis de vantagens competitivas”.

Correa e Caon (2002), propõem que as decisões tomadas como parte estratégica de operações de uma empresa, o são porque:

- Têm efeito abrangente e significativo em outros aspectos do negócio, influenciando e limitando substancialmente as formas em que a operação será capaz de competir no futuro;
- Definem a posição da organização relativamente a seu ambiente;
- Trabalham para aproximar a organização de suas metas de longo prazo.

A estratégia de operações trata, na verdade, do estabelecimento e manutenção do padrão global das decisões estratégicas, visando aumentar a competitividade sustentada da companhia por meio da organização de seus recursos, criação e manutenção de competências para que possam prover um composto adequado de características de desempenho de longo prazo.

De acordo com Skinner (1969), a relação entre estratégia de uma empresa e sua função operação não é claramente compreendida, a ponto de se por um lado, quando compreendida a estratégia de operações pode ser um recurso estratégico valioso, por outro lado, nos casos onde este elo não está bem estabelecido, a função operação pode contribuir para o fracasso organizacional, visto que ela pode limitar as opções estratégicas de uma organização em detrimento de suas decisões de rotina, tais como políticas de operação, equipamentos, pessoal, entre tantas outras decisões.

Isso que dizer que a estratégia competitiva afeta a operação de uma empresa e a operação afeta a estratégia visto que, quando elas falham em reconhecer a relação existente entre si, os sistemas de produção se tornam sobrecarregados, caros, demorados impactando duramente o atendimento aos requisitos de seus clientes ou até mesmo fazendo que a empresa perca seu diferencial competitivo.

Esta constatação é tão importante que Skinner (2013), reforça que atualmente dentro das empresas pensamentos como “padrões classe mundial”, “melhores práticas” e “produtos de baixo custo” são repetidos como verdadeiros mantras fazendo com que a operação seja muita boa nisso. Mas se por um lado estes pensamentos passam a ser a obsessão gerencial, muitas vezes estes mesmos pensamentos estão desfocados e prejudicam a

capacidade competitiva. Tudo isso em virtude de que após um longo tempo de estabilidade, de todas as melhorias possíveis, apenas de 10 a 15% delas são realmente realizadas, por conta de um gerenciamento vigoroso e sob o lema de “fruta madura em galho baixo” o que fazem com que a empresa se aproxime do nível classe mundial. Isso faz com que a empresa apenas permaneça em seu mercado, mas não é uma estratégia de operação. Melhores padrões de operação não permitem ao competidor desenvolver um produto melhor e um sistema de entrega único se comparado com seus concorrentes, ou seja, não permite estabelecer uma estratégia de operações que lhe crie uma vantagem competitiva.

Assim, para efeitos de realização deste trabalho, compreender-se-á por estratégia de operações o conjunto de políticas², planos de ação e ações relacionadas à função operação, que visam dar sustentação a estratégia competitiva da empresa.

Skinner (1996) ainda resalta que a estratégia de operações é uma teoria de projeto onde o sistema de operações deve ser projetado para atingir determinados propósitos ou de outra maneira, o projeto do sistema de operações deve ser fundamentado em determinadas tarefas que criarão vantagens competitivas para a empresa.

2.4.2 Requisitos estratégicos da produção

Partindo-se da premissa que os recursos que compõe um sistema produtivo devem ser concebidos para realizar uma determinada função, estratégias competitivas distintas exigirão configurações específicas do projeto do sistema de operação de uma empresa. Caso uma empresa venha a competir por meio da liderança em custo, com preços baixos, distribuição em mercado amplo, produzindo uma linha de produtos limitada e com ampla propaganda ao consumidor, exigirá de sua operação:

- Alto volume de produção;
- Equipamentos especializados
- Armazenagem de produtos descentralizada;
- Mercadoria prontamente disponível;
- Custos baixíssimos
- Mão de obra com média e baixa qualificação.

Entretanto, uma empresa pode vir a utilizar uma estratégia de diferenciação e competir por meio de sua capacidade de inovação, evitando que seus produtos entrem na fase

de maturidade e declínio onde suas margens são menores e o nível de competição é muito intenso. Assim ela pode, por exemplo, praticar alto preço, alto estilo, distribuição exclusiva. Em uma condição como esta a função operação será demandada de:

- Muitos modelos e mudanças de estilo;
- Engenharia robusta;
- Alta confiabilidade do produto;
- Mão de obra muito qualificada;
- Baixo tempo de produção;
- Sistema de produção flexível.

Skinner (1985), diz que poucas empresas fazem de modo cuidadoso e explícito a preparação de seus sistemas de operação para realizar tarefas fundamentais para alcançar o sucesso almejado. O projeto de um sistema de operações deve iniciar pelo foco na estratégia para que só aí se definam as políticas e tarefas das operações. Ao passo que uma determinada planta pode ser excelente para uma empresa, a mesma planta pode ser deplorável para seu concorrente, justamente pelo fato de possuírem estratégias competitivas diferentes e por isso terem políticas distintas para suas operações, independente de estarem no mesmo segmento da indústria.

Deve-se, portanto, considerar que cada tipo de estratégia demanda uma ou mais determinadas tarefas das operações de uma empresa, ou como preferem alguns autores, a cada estratégia demanda uma ou mais prioridades estratégicas, mas independente desse preciosismo, a capacidade do corpo gerencial desenvolver um sistema de produção capaz de operacionalizar estas prioridades será a prova definitiva para o sucesso da organização.

Tais prioridades foram inicialmente identificadas por Skinner (1969) como sendo: produtividade, serviço, qualidade e retorno sobre o investimento. Outros pesquisadores continuaram a desenvolver o tema e chegaram outras diferentes combinações de prioridades estratégicas como, por exemplo, Hayes e Wheelwright (1984), que definiriam as prioridades como: preço, qualidade, confiabilidade e flexibilidade. Stalk Jr. (1988) trabalha com um conjunto de três prioridades competitivas: custo, qualidade e tempo. Slack *et al* (1999) definiram as prioridades competitivas como: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo.

Entretanto para Garvin (1993), a grande maioria das contribuições científicas definem as prioridades competitivas em quatro, a saber: qualidade, custo, entrega e flexibilidade. O próprio Garvin (1993) acrescenta mais uma prioridade denominada serviços.

O trabalho desenvolvido por Garvin é um dos mais completos existentes na literatura, porém não se pode deixar aqui de reverenciar a contribuição de Leong, Snyder e Ward (1990), que utilizaram o termo “Innovativeness”, ou “inovação” como sendo uma prioridade competitiva em complemento as outras quatro já mencionadas. Inovação, aqui é definida como a capacidade que uma empresa tem para inovar novos produtos e/ou processos em certo horizonte de tempo, pode ser considerada sim, como uma Prioridade Competitiva da Produção. Torna-se simpático mencionar que Garvin não deixa de considerar a capacidade da empresa inovar como uma prioridade competitiva, mas apenas considera este elemento como uma subdimensão da prioridade flexibilidade.

As prioridades competitivas propostas por Garvin (1993) são relativas ao custo, qualidade, entrega, flexibilidade e serviço.

A prioridade que se refere a custo pode ser desdobrada em custo inicial, custo operacional e custo de manutenção.

A prioridade referente à qualidade pode ser composta por itens como desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, nível de serviço, estética e qualidade percebida.

Já a prioridade referente à entrega pode ser entendida pela composição de elementos como precisão, plenitude, confiabilidade, disponibilidade, disponibilidade da informação, qualidade, facilidade na emissão dos pedidos, flexibilidade na emissão dos pedidos, flexibilidade de transporte e facilidade de retorno.

Ao se tratar de flexibilidade, pode-se entender por itens como flexibilidade de produto, flexibilidade em volume e flexibilidade de processo.

Por fim, quando se tratar da prioridade estratégica serviço, pode-se entendê-la como apoio ao cliente, apoio a vendas, resolução de problemas e informação.

Ao se tratar de empresas inseridas dentro do setor de serviços, Correa e Caon (2002), apresentam uma visão abrangente sobre estas prioridades estratégicas especificamente relacionadas a operações em serviço, que se torna deveras interessante para o momento, a saber:

- Acesso: facilidade de acesso físico (proximidade, conveniência). Facilidade de acesso remoto (vários meios possíveis, por exemplo, telefone, internet);
- Velocidade: rapidez para iniciar o atendimento (tempo gasto pelo cliente antes de o atendimento começar, por exemplo);
- Consistência: grau de ausência de variabilidade entre a especificação e entrega do serviço;
- Competência: grau de capacitação da organização para prestar o serviço;
- Atendimento: grau de atenção dada pelos funcionários de contato, disposição para entender o cliente e auxiliá-lo;
- Flexibilidade: grau de capacitação para alterar o pacote de serviços para melhor se adequar à expectativa corrente do cliente. Rapidez e facilidade com a qual se executam alterações no pacote de serviço. Quantidade de opções presentes no pacote de serviços;
- Segurança: nível de segurança pessoal do cliente (ou do bem pertencente ao cliente) que passa pela prestação do serviço;
- Custo: custo para o cliente, de ser cliente. Inclui o preço, mas pode abranger custos adicionais, como, por exemplo, o custo de ter acesso ao processo do serviço;
- Integridade: honestidade, sinceridade e justiça com o que o cliente de serviços é tratado. Confiança de que o prestador honrará a garantia do serviço caso algo dê errado;
- Comunicação: habilidade do prestador de serviço comunicar-se com o cliente de forma desejável (inteligível, com frequência, interação e riqueza de informações adequadas);
- Limpeza: asseio e arrumação das instalações do serviço;
- Conforto: nível de conforto oferecido pelas instalações do serviço;
- Qualidade dos bens: qualidade da especificação dos bens materiais que são parte do pacote do valor entregue (nível de especificações em si). Qualidade da conformidade dos bens materiais (quando se encontram conforme as especificações);
- Estética: aparência e ambiente das instalações do serviço;
- Qualidade percebida: imagem de qualidade do fornecedor.

Haja vista a multiplicidade de definições e pormenores a que se pode ter acesso na literatura será considerado, para o cunho deste trabalho, a definição das prioridades estratégicas propostas por Correa e Caon (2002).

Uma vez definidas as prioridades competitivas, é possível estabelecer um conjunto de medidas relacionadas ao desenvolvimento do projeto do sistema de operações ao que se denominam áreas de decisão.

2.4.3 Áreas de decisão

De acordo com Nogueira (2002), um sistema de produção perfeito não é necessariamente aquele que está projetado para atingir a eficiência máxima; na verdade o sistema de produção ideal é aquele que atende as necessidades da estratégia de negócio de uma empresa.

De acordo com Garvin (1993), as prioridades estratégicas, desdobradas das estratégias de negócio, indicam quais as áreas que as operações de uma empresa devem manter o foco para proporcionar a vantagem competitiva, isso quer dizer que as prioridades competitivas refletem as necessidades da estratégia de negócio e apontam para determinados objetivos a serem alcançados pelo sistema operativo. Para se alcançar esses objetivos, é necessário o desenvolvimento de um padrão de ações relacionadas a um conjunto de áreas de decisões. Skinner (1969) sugere cinco áreas de decisão:

- Planta e equipamento;
- Planejamento e controle de produção;
- Mão de obra e estrutura administrativa;
- Projeto de produto/engenharia;
- Organização e administração.

Hayes *et al* (2008) partiram do princípio de que como existe uma quantidade muito grande de decisões a serem tomadas na produção ao longo do tempo, é necessário agrupar estas decisões em categorias de modo a manter o foco em cada tema específico, facilitando com isso tanto a identificação quanto a elaboração de uma estratégia de operações. Nesse sentido as decisões podem ser classificadas em dez categorias como observado no Quadro 5.

As áreas decisões estruturais é aquela categoria que “representa decisões de atributos físicos da organização” (HAYES *et al*, 2008 p. 65). Estas áreas requerem um investimento de capital substancial e, uma vez realizadas, são difíceis de alterar ou reverter.

QUADRO 5 – Áreas de decisão

Decisões Estruturais
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade – quantidade, tipo, tempo;
<ul style="list-style-type: none"> • Fornecimento e integração vertical – direção, extensão, balanço;
<ul style="list-style-type: none"> • Instalações – tamanho, localização, especialização;
<ul style="list-style-type: none"> • Informação e tecnologia de processo – grau de automação, interconectividade, liderar <i>versus</i> seguir.
Sistemas e políticas infraestruturais
<ul style="list-style-type: none"> • Alocação de recursos e sistemas de orçamento de capital;
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Recursos Humanos – seleção, habilidade, compensação, segurança do empregado;
<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento do trabalho e sistemas de controle – compras, plano agregado, planejamento, controle ou estoques e/ou reservas de tempo de espera;
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de qualidade – prevenção de defeitos, monitoramento, intervenção, eliminação;
<ul style="list-style-type: none"> • Medição e sistemas de recompensa – medições, bônus, política de promoções;
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de desenvolvimento de produtos e processos – líder ou seguidor, organização de equipe de projetos;
<ul style="list-style-type: none"> • Organização – centralizada <i>versus</i> descentralizada, quais decisões se deve delegar, papel dos grupos de apoio.

Fonte: Hayes et al (2008, p. 65)

As áreas de decisões são consideradas infraestruturais porque “descrevem os sistemas, políticas e práticas que determinam como os aspectos estruturais da organização devem ser gerenciados” (HAYES *et al* 2008, p. 66). Tais sistemas não requerem, via de regra, altos investimentos de capital, apesar de seu desenvolvimento e implantação envolver anos de esforços e ser difícil, demorado e complicado mudar quanto as decisões estruturais.

Hayes *et. al.* (2008) fazem uma analogia de uma organização com um computador, pode-se imaginar que a área estrutural é o hardware do computador e a área infraestrutura o software. Isso significa que, da mesma maneira que o software e o hardware devem ser perfeitamente compatíveis, sob pena de levar o computador ao total colapso, as áreas de decisão, estrutural e infraestrutural podem comprometer a sobrevivência de uma empresa e por isso, devem ser escolhidos criteriosamente.

É possível, entretanto, realizar um paralelo a estas áreas de decisão que estão muito focadas em empresas do setor fabril, com áreas de decisão específicas para empresas de

serviço. De acordo com Correa e Caon (2002, p. 435), é importante que o gestor “saiba que esse tipo de ação deve ser disparada sobre quais recursos para que, com seu desenvolvimento, o resultado seja uma operação mais rápida”. Essas decisões sobre os recursos produtivos são múltiplas e inúmeras, e por isso devem ser agrupadas em áreas de decisão ou de competência. Tais áreas que auxiliam as análises estratégicas podem ser elencadas como:

- Projeto de serviço: conteúdos do conceito e pacote de serviços;
- Processo e tecnologia: equipamentos, forma de integração com o cliente, métodos de trabalho, nível de automação, integração e escala da tecnologia;
- Instalações: quantidade de unidades, localização, *layout*, arquitetura, decoração, políticas de remuneração e limpeza;
- Capacidade/demanda: acréscimos de capacidade, gestão de demanda, ajustes;
- Força de trabalho: nível da qualificação, de autonomia, de polivalência, recrutamento, seleção e treinamento; remuneração e recompensa; motivação e *empowerment*;
- Qualidade: políticas de prevenção e recuperação de falhas, garantias de serviço, padrões de serviço;
- Organização: nível de amplitude de controle gerencial, estilos de liderança, formato geral da estrutura organizacional;
- Filas e fluxos: políticas de disciplinas de priorização de filas, configuração de filas, políticas de gestão psicológica do cliente na fila;
- Sistema de informação: nível de integração, de acesso, de troca com fornecedores clientes, políticas de o que acumular e como utilizar as informações, inteligência de mercado;
- Rede de suprimentos: política de estoques e de ressuprimentos, lógica geral de relacionamento com fornecedores, decisões de comprar ou fazer, políticas de gestão de rede;
- Gestão de relacionamento com o cliente: políticas quanto à fidelização, retenção, relacionamento, participação, comunicação, gestão de expectativas e treinamento do cliente;

- Medidas de desempenho: métricas e relações entre métricas, frequência de mensuração, balanceamento do conjunto de métricas, ligações com reconhecimento, dinâmica de atualização, uso como indutor de atitude do funcionário e do cliente;
- Controle das operações: nível de controle, orçamentos, políticas de programação dos serviços, ciclos de realimentação do controle;
- Sistemas de melhoria: políticas de aprendizado, gestão do conhecimento, políticas de melhoramento contínuo e reengenharia.

Correa e Caon (2002) complementam propondo que essas áreas, mesmo sendo numerosas, funcionam com uma lista de verificação para que o gestor estratégico tenha um azimute para guiá-lo, destinando-se a evitar que esquecimentos fortuitos de alguma área de decisão venha a comprometer o bom desempenho de determinados aspectos da operação, quando modificações venham a ser realizadas com este fim.

2.4.4 Tradeoffs e prioridades competitivas

Um aspecto fundamental que deve ser levado em conta quando se projeta ou executa um sistema de operações, é a necessidade da realização de *tradeoffs*. Estas escolhas, por sua vez, estão associadas às áreas de decisão ora mencionadas quer seja estrutural ou infraestrutural e, portanto, tem relação tanto com as prioridades como com as estratégias competitivas.

Entretanto, Skinner (1969), mencionou que de acordo com suas observações, o fascínio de manipulação de dados mecanizada tornou-se um fim em si mesmo, e a alta direção das organizações tinha abdicado da responsabilidade em tomar tais decisões. Como o crescimento e sucesso das empresas foram baseados em engenharia e a alta direção era orientada a P&D, a elaboração de políticas para a operação foi considerada como uma rotina de menor nível complexidade e, portanto, inteligência. A alta direção entendia que especialistas em produção, bem pagos, deveriam ser capazes de fazer o seu trabalho sem incomodar as pessoas de nível superior. Em suma, tais decisões não foram tomadas pelas pessoas que detinham tal responsabilidade, visto que o fundamental nesta escolha é garantir que as alternativas sejam adequadas aos processos operativos determinados pela estratégia competitiva da empresa.

Ainda de acordo com Skinner (1974), desenvolvendo o conceito de foco, uma empresa não consegue ao mesmo tempo ter alto desempenho em todas as dimensões competitivas (ciclo de distribuição curto, qualidade de produto superior, capacidade de lançar novos produtos rapidamente, flexibilidade em ajustar mudanças de volumes, baixos custos, etc). Para atingir um patamar de alto desempenho em qualquer dimensão competitiva, é necessário que se defina o foco de atuação, ou *tradeoff*.

Como qualquer sistema técnico complexo, existem limitações contidas no próprio sistema que fazem com que uma dimensão seja alcançada em detrimento de outra. Por isso, o primeiro passo é focar em qual dimensão deverá se atuar. Algumas vezes realizar uma escolha é tarefa trivial, como por exemplo, focar em custo em detrimento da perda de desempenho de qualidade ou até mesmo priorizar baixos níveis de estoque se comparado com ciclo de entrega reduzido. O importante é que independente do *tradeoff* realizado, ele envolve escolhas implícitas no estabelecimento da política de operações.

De acordo com Corrêa e Caon (2002), o que faz um sistema de operações complexo não é a dimensão tecnológica, mas o número de aspectos e questões envolvidas, sua natureza inter-relacionada, e o nível de coerência entre a tarefa esperada das operações e suas capacitações e habilidades internas, isso quer dizer que diferentes características de desempenho demandam não apenas diferentes recursos de operações, mas também que sejam organizados de forma distinta. Essa é a razão pela qual uma empresa não pode desempenhar bem em todos os requisitos e por isso, “o conceito do foco deveria permear todo o processo de formulação e execução das estratégias de operações e de negócios” (CORRÊA e CAON, 2002, p. 431).

Independente disso, argumentos sobre este tema são polarizados em duas abordagens sendo que uma defende a ideia de que esses *tradeoffs* não existem, muito embasados em conceitos de qualidade total e outra defende a ideia de que além de existirem os *tradeoffs* são de natureza estática.

Skinner (1996), ao fazer uma reflexão sobre sua proposta inicial sobre a necessidade dos *tradeoffs* no que diz respeito ao desenvolvimento de políticas de operações, pondera que os avanços em tecnologia de processo e de informação dos últimos anos mudaram as curvas de *tradeoffs* e permitiram evoluir muito o desempenho de critérios clássicos como qualidade e custo, por exemplo, âmagos de muitas críticas que atingiram este conceito. De qualquer modo, é importante ressaltar que, a revelia da evolução do assunto, em qualquer sistema que esteja baseado em recursos físicos e humanos, existem limitações,

custos e riscos e por sua vez estes elementos geram *tradeoffs* hoje, assim como gerarão no futuro, independente do impacto.

Ainda segundo Skinner (1996), os *tradeoffs* são diferentes, as funções matemáticas que regiam suas relações também foram alteradas e novos indicadores de desempenho se tornaram importantes para o sucesso ou fracasso das empresas.

Os custos ambientais e riscos, a habilidade de atrair funcionários com determinadas habilidades, o impacto das políticas da produção para o aprendizado organizacional, a segurança, a saúde dos funcionários, as restrições comerciais, as experiências adquiridas que fizeram as empresas produzirem ao invés de comprar, são todos *tradeoffs* que influenciam a estratégia de operações.

Um modelo equilibrado, que leva em consideração as duas abordagens, ou seja, de que *tradeoffs* existem, mas que sua natureza é dinâmica é a proposição feita por Slack (2001), onde ele compara este conceito a uma gangorra. Assim, a melhoria de um aspecto de desempenho, representado pelo nível de altura de um dos lados da gangorra subindo, compromete o desempenho do outro, que necessariamente desce.

Entretanto, ao se atingir um novo patamar de desempenho, e comprometer outro, como por exemplo, reduzir prazos de entrega e aumentar níveis de estoque, é possível desenvolver o conhecimento necessário, capacitação, para que se reduza novamente os níveis de estoque sem perder a vantagem competitiva na outra alcançada. A estas melhorias, oriundas do desenvolvimento de conhecimento da operação, representam alterações na gangorra por modificações no pivô de sustentação.

Tais mudanças e melhorias, por consumirem mais recursos, são mais difíceis de serem copiadas e por isso trazem mais benefícios competitivos. Além disso, como essa melhoria desenvolve as competências internas da organização, permite que melhores resultados sejam alcançados de forma consistente.

A Figura 11 mostra o modelo de *tradeoff* em operações, sendo que a Figura 12 mostra a natureza dinâmica dos *tradeoffs*.

De acordo com Hayes et al (2008), a abordagem contingente para a estratégia de operações argumenta que as empresas devem definir qual a dimensão competitiva é a mais importante e, se conflitos surgissem entre eles ao projetar um sistema da operações, escolhas cuidadosas deveriam ser tomadas baseadas nos *tradeoffs* envolvidos. Entretanto, esta premissa foi desafiada nos anos de 1980 pelos sistemas flexíveis de produção, que aparentavam prometer uma grande flexibilidade e baixos custos. Outro desafio foi apresentado pelas

empresas japonesas que aparentavam ignorar algumas ideias básicas de produção em massa e os paradigmas de contingência, fazendo com que muitas fábricas japonesas superassem suas equivalentes norte-americanas em muitas dimensões competitivas ao mesmo tempo.

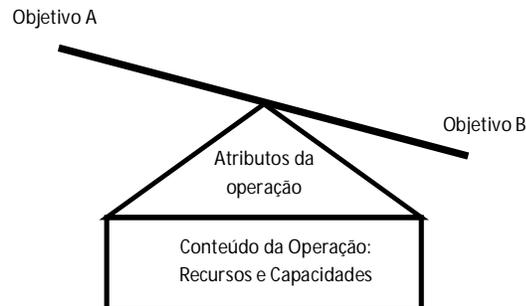


FIGURA 11 – Adaptado modelo de *tradeoff* de operação.
Fonte: Slack (2001, p. 955)

Hayes et al (2008), afirmam que muitos questionamentos surgiram sobre se a eficácia operacional necessitava mesmo de foco, visto que o conceito da produção enxuta reside em empregar equipes de trabalhadores multifuncionais em todos os níveis e máquinas flexíveis, e cada vez mais automatizadas elaborando seus produtos com uma enorme variedade.

No entanto, quanto mais as empresas adotavam esta abordagem, mas se descobria que o resultado não levaria, necessariamente, a melhores recompensas financeiras, como foi o caso de empresas americanas como HP, AT&T e Westinhouse, que após vencer o prêmio Malcom Baldrige (que reconhece as empresas norte-americanas que obtiveram sucesso fora do comum, em termos de melhoria da qualidade, produtividade e satisfação dos clientes), entraram em processo de falência.

Por sua vez, algumas empresas japonesas perceberam que com a adoção em larga escala das técnicas centrais da produção enxuta, além de não serem eficazes em todos os momentos, poderiam ocasionar problemas para a sociedade como um todo, como foi o caso da larga utilização do Just in Time, que em detrimento do excesso de pequenos carregamentos por toda a parte, congestionaram o sistema rodoviário do país. De qualquer modo, uma estratégia baseada unicamente em conceitos tão estáticos como ajuste, tradeoff e foco parecia ser desprovida de aspectos importantes.

Tendo em vista esta variedade de posições, fatos históricos e evolução de teoria, é possível compreender que a formulação da estratégia de produção exige cada vez mais da alta direção das organizações, a escolha das prioridades estratégicas em função da estratégia competitiva da empresa e dos pontos fortes ou fracos de seu sistema operativo, sendo que a

priorização de determinadas dimensões competitivas exigirá escolhas que envolvem os *tradeoffs*. Estas escolhas deverão ser capazes de proporcionar à empresa em questão, vantagens competitivas e, portanto, influenciar o desempenho do negócio.

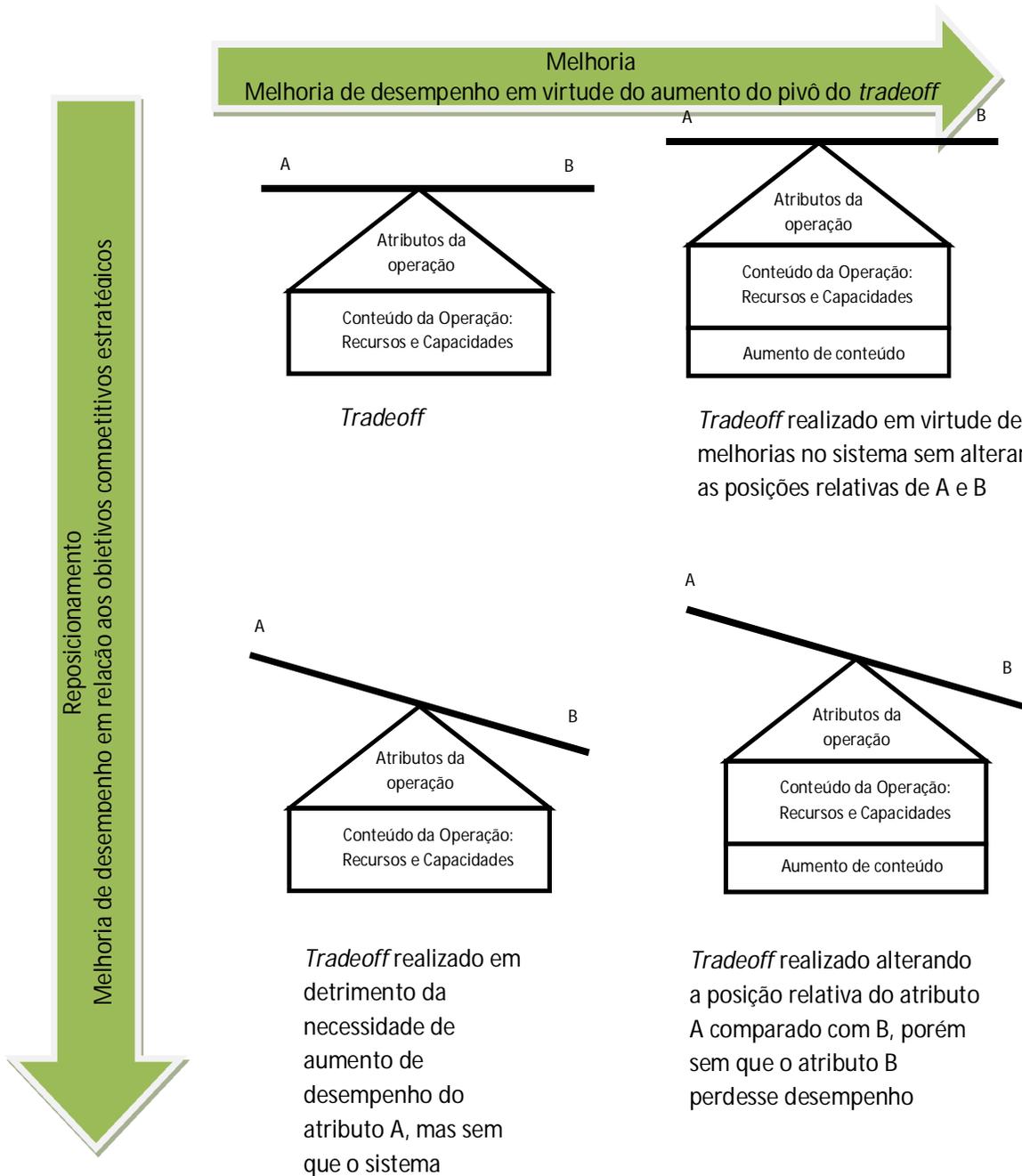


FIGURA 12 – Tipos de *tradeoff* de operação.
 Fonte: Slack (2001 p. 956)

2.5 Formulação das estratégias competitiva e de produção

A formulação de estratégias é um assunto que tem suscitado diversas discussões na literatura de gestão de empresas, sendo focado sob diferentes perspectivas pelos pesquisadores da área.

Nesta seção faz-se uma breve explicação sobre a formulação da estratégia competitiva, estratégia de operações bem como a identificação das prioridades competitivas.

2.5.1 Formulação da Estratégia Competitiva

Ansoff (1990, p. 155) diz que “há uma dupla tarefa na formulação de estratégias: identificar as alternativas que gerarão êxito na área de negócio que está sendo analisado e aí escolher à alternativa que é melhor para a empresa.”

Para Porter (2004, p. XXVI), “o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modelo como a empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas.”

Ainda segundo Porter (2004, p. XXVII), “a estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá.” As metas da empresa seriam, de modo geral, a definição de como ela pretende competir e de seus objetivos econômicos e não econômicos. Os meios são as políticas operacionais básicas nas áreas funcionais (Finanças, Pesquisa e Desenvolvimento, Compras, Recursos Humanos, Operação, Distribuição, Vendas, Marketing, Mercados-alvo, linha de produtos).

Sob um olhar mais amplo, a formulação da estratégia competitiva ainda exige a análise de quatro fatores básicos essenciais para o sucesso da organização, antes de definir suas metas e políticas, a saber:

- Pontos fortes e fracos;
- Valores pessoais;
- Ameaças e oportunidades; e
- Expectativas da sociedade.

Os pontos fortes e fracos são características da empresa quando comparada à concorrência, enquanto os valores pessoais são dos envolvidos com a implementação da estratégia escolhida. Quando se combinam os pontos fortes e fracos com os valores pessoais há a determinação dos limites internos da estratégia competitiva.

As ameaças e oportunidades representam os riscos e recompensas existentes no setor, enquanto as expectativas da sociedade são aquelas que afetam a companhia por meio de políticas governamentais, por exemplo. A esta combinação de oportunidades, ameaças e expectativas da sociedade, tem-se os limites externos da estratégia competitiva.

Com base nessas considerações, Porter (2004, p. XXIX) propõe um método generalizado para a formulação da estratégia, conforme observado pela Figura 13.

2.5.2 Formulação da Estratégia Produção

A idealização de políticas, planos e projetos em conjunto, visando definir a direção da operação para que ela se torne fonte de vantagens competitivas é o que Slack (1993) denomina de formulação estratégia da operação.

Skinner (1969) propõe um modelo de formulação que ele designou de “processo de determinação de política para a produção”. Além disso, autores como Slack (1993), com contribuição especialíssima de Correa e Caon (2002), Garvin (1993) e Swamidass, Dralow e Baines (2001) também desenvolveram seus modelos para formulação. A seguir apresentam-se as proposições desses autores.

O modelo de Skinner

O modelo proposto por Skinner (1969, p. 143) em seu artigo pioneiro que revolucionou o tema e que ainda mantém-se atual é demonstrado pictoricamente na Figura 14.

Para conhecer um pouco mais a miúdo os detalhes deste modelo, é apresentado o Quadro 6.

O modelo de Slack

Segundo Slack (1993), uma estratégia de operações efetiva clareia os elos entre a estratégia competitiva global e o desenvolvimento de recursos nas operações da empresa.

Ela deveria ser capaz de responder a questão “então, o quê” na qual muitas empresas se deparam comumente. Ou seja, em um caso prático, se uma empresa pretende concorrer por meio de uma prestação de serviços diferenciada, então, o quê isso implica na qualidade da mão de obra contratada?

<p>O QUE A EMPRESA ESTÁ REALIZANDO NO MOMENTO?</p> <p>1. Identificação Qual a estratégia corrente implícita ou explícita?</p> <p>2. Suposições Implícitas Que suposições sobre a posição relativa, os pontos fortes e fracos da companhia, a concorrência e as tendências da indústria devem ser feitas para que a estratégia corrente faça sentido?</p>
<p>O QUE ESTÁ OCORRENDO NO MEIO AMBIENTE?</p> <p>1. Análise da indústria Quais os fatores básicos para o sucesso competitivo e as ameaças e as oportunidades importantes para a indústria</p> <p>2. Análise da concorrência Quais as capacidades e limitações dos concorrentes existentes e análise de potenciais e seus prováveis movimentos futuros?</p> <p>3. Análise da sociedade Que fatores políticos, sociais e governamentais importantes apresentarão ameaças ou oportunidades?</p> <p>4. Pontos fortes e pontos fracos Dada uma análise da indústria e da concorrência, quais os pontos fortes e os pontos fracos da companhia e relação aos concorrentes presentes e futuros?</p>
<p>O QUE A EMPRESA DEVERIA ESTAR REALIZANDO?</p> <p>1. Testes de suposições e estratégias De que forma as suposições incorporadas à estratégia corrente podem ser comparadas à análise acima? De que modo a estratégia satisfaz os testes de consistência?</p> <p>2. Alternativas estratégicas Quais as alternativas estratégicas viáveis dadas à análise acima?</p> <p>3. Escolha estratégica Que alternativa faz uma melhor relação entre a situação da companhia e as ameaças e oportunidades externas?</p>

FIGURA 13 – Processo para formulação de uma estratégia competitiva.
Fonte: Porter (2004, p. XXIX)

Torna-se manifesta, neste momento, a necessidade de se esclarecer as características de uma estratégia de operações antes de declamar seu processo de elaboração, afim de que seja possível mitigar os desvios quanto a seus resultados esperados. Assim, segundo Slack (1993), uma estratégia deve ser:

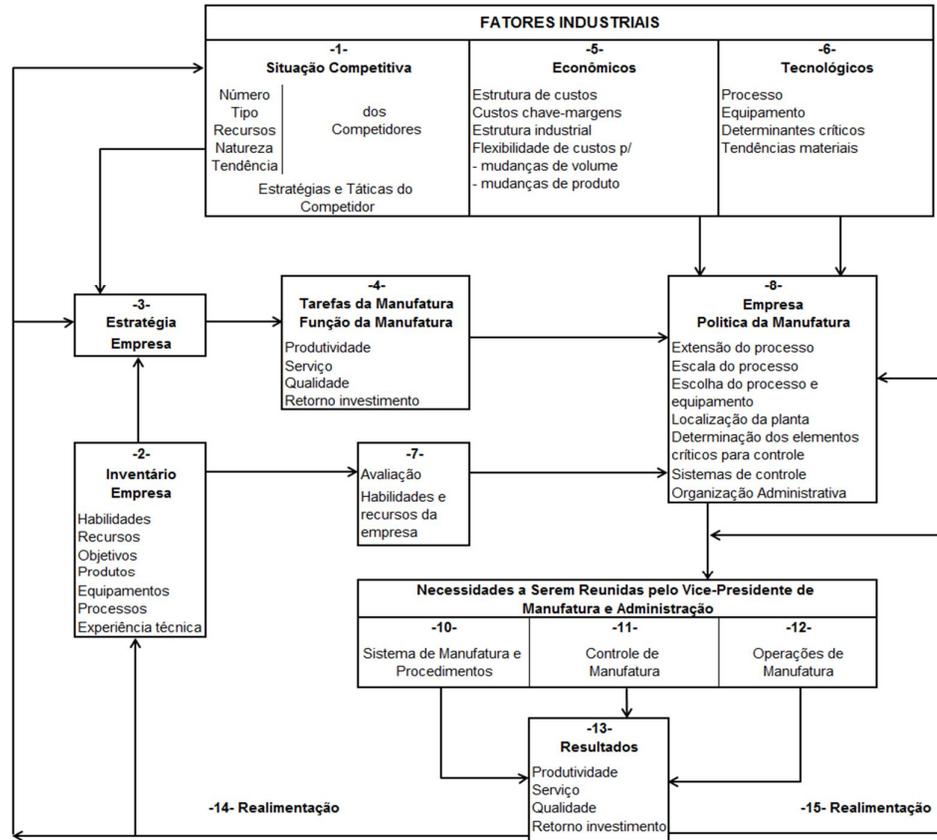


FIGURA 14 – O processo de determinação de política para a produção.
Fonte: Skinner (1969, p. 143).

- **Apropriada:** como o processo é conectar operações a conceitos de competitividade, então a estratégia deve, acima de tudo, proporcionar soluções apropriadas, levando as operações de uma empresa em direção a proporcionar um desempenho, no mínimo superior o suficiente para apoiar a estratégia competitiva da empresa;
- **Abrangente:** deve indicar como cada parte das operações deve contribuir para o resultado esperado. Todos os setores da função Operações devem ser levados em consideração, a fim de impedir que o conjunto fique ineficiente e ineficaz;

QUADRO 6 – Detalhamento da formulação da estratégia de operação

ETAPAS	ATIVIDADE	PRODUTO
1	Identificar os concorrentes e detalhar suas políticas em termos de produto, mercado, distribuição e serviço ao cliente	Oportunidades da empresa foco
2	Analisar as características dos produtos, processos, equipamentos e conhecimento técnico	Forças da empresa foco
3	Combinar as oportunidades de mercado e as forças existentes	Estratégia a ser adotada pela empresa, ou seja, resposta a pergunta: Como a empresa pode ter sucesso combinando suas forças e oportunidade e definindo os nichos de mercado mais adequados?
4	Definir os níveis de desempenho da operação	Tarefas específicas das operações em termos de nível custo, entrega, flexibilidade, qualidade e confiabilidade
5 e 6	Analisar restrições econômicas e tecnológicas existentes em todas as empresas pertencentes a indústria	Entendimento dos problemas e oportunidades da operação
7 e 8	Definir o que deve ser produzido, o que deve ser comprado, qual o número e o tamanho das unidades, quais equipamentos devem ser comprados, quais os sistemas de controle e a organização administrativa a serem utilizados	Política de operação ampla (integração e síntese das etapas anteriores)
9 a 15	Implementar, medir e revisar procedimentos	Estratégia executada e resultados alcançados

Fonte: O autor

- Coerente: as políticas recomendadas para cada parte da função Operações devem apontar para a mesma direção. Conflitos entre várias áreas precisam de consideração explícita;
- Consistente no tempo: em virtude do longo tempo necessário para se conseguir alcançar a posição almejada pela estratégia, é necessário manter a constância do propósito em um período adequado de tempo, evitando ao mesmo tempo rigidez insensata e modificações constantes;
- Acreditável: somente se a estratégia for vista como atingível pela empresa ela será apoiada. Os alvos de melhorias devem ser vistos como adequados para servirem para alguma coisa.

Ora posto as características supracitadas, Slack (1993) diz que apesar de muitas empresas terem seus próprios métodos para montar sua estratégia, esses métodos seguem a um mesmo padrão e filosofia, conhecida como metodologia gap, que é constituída por quatro passos, a saber:

Passo 1 – Estabelecimento dos objetivos da função Operação

O ponto de partida para qualquer estratégia funcional deve ser examinar o seu papel no melhoramento da competitividade como um todo. As questões chave são como a empresa pretende concorrer e, portanto, o que é preciso para concorrer de forma mais eficaz. Para Nogueira (2002, p. 58), “é necessário o estabelecimento de regras simples que traduzam a estratégia competitiva em um conjunto preciso de objetivos para a manufatura”.

Os objetivos deveriam ser determinados pelas necessidades dos consumidores, de tal sorte que estas necessidades devem ser traduzidas pela estratégia de operações. De fato, o sucesso desta etapa da formulação da estratégia é determinado pelo estabelecimento de uma imagem firme a respeito dos clientes, suas necessidades e do que é requerido pela função operação para satisfazê-las.

Isso significa avaliar a importância relativa de cada um dos objetivos de desempenho da função operação, a partir da utilização de algum tipo de escala baseada na visão dos clientes, referente à importância relativa, na qual a importância relativa de cada objetivo de desempenho pode ser indicada para cada produto ou grupo de produtos. Os objetivos de desempenho podem ser:

- **Ganhadores de pedido:** aqueles que, para a combinação produto-mercado em consideração, influem diretamente no nível de ou quantidade de pedidos. Esses são os principais indicadores de desempenho usados pelos clientes nas decisões de compra;
- **Qualificadores:** aqueles para os quais o desempenho precisa estar acima de um particular nível para que os consumidores pelos menos considerem a possibilidade de adquirir o produto. Se o desempenho do produto está abaixo desse nível, é impossível que seja vendido. Em contrapartida, uma

vez acima deste nível, o benefício marginal das melhorias nestes objetivos, o ganho é marginal; e

- Menos importantes: aqueles que os consumidores dificilmente consideram no momento da decisão da compra do produto.

A Figura 15 mostra o relacionamento geral entre desempenho e benefícios competitivos para cada uma destas três categorias.

Não obstante, para complementar esta classificação, internamente a estes objetivos deve haver uma gradação de importância. Atributos como preço e entrega podem ser ganhadores de pedidos em um mercado em particular e em outro pode não ter a mesma importância. Para tal, uma escala de nove pontos é proposta, a saber:

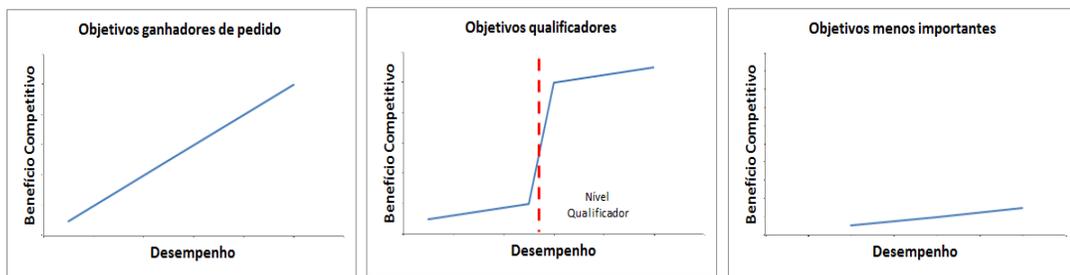


FIGURA 15 – Classificação dos objetivos da função operação.

Fonte: Slack (1993, p. 180)

Objetivos ganhadores de pedidos:

1. Proporciona vantagem crucial junto aos clientes – é o principal impulso da competitividade;
2. Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes – é sempre considerado;
3. Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes – é normalmente considerado.

Objetivos qualificadores:

4. Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial;
5. Precisa estar em torno da média do padrão do setor industrial;

6. Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.

Objetivos menos importantes:

7. Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro;
8. Muito raramente é considerado pelos clientes;
9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será.

A Figura 16 demonstra um exemplo de aplicação de graduação dos objetivos:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Preço						← X			
Qualidade do produto		X							
Qualidade da engenharia	X								
Tempo de consulta		X							
Tempo de manufatura					← X				
Confiabilidade da entrega				← X					
Flexibilidade do projeto	X								
Flexibilidade da entrega			X						
Flexibilidade do volume						← X			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Obs.: ← representa tendência de mudança na importância do objetivo

FIGURA 16 – Importância dos objetivos de desempenho para uma empresa.
Fonte: Slack (1993, p. 182)

Passo 2 – Julgando o atingimento do desempenho

De acordo com Slack (1993, p. 181), “em um contexto estratégico, mas medidas de desempenho somente adquirem significado quando comparados com os desempenhos dos concorrentes”. Isso significa que cada objetivo de desempenho precisa ser comparado com os dos concorrentes, valendo-se de algum tipo de escala.

Slack (1993) propõe uma nova escala de nove pontos que tem a missão de classificar o desempenho de uma empresa com o de seus concorrentes, verificando se estes estão em condições melhores ou piores. Esta escala é composta por nove itens assim classificados:

1. Consistente e consideravelmente melhor do que o de nosso concorrente mais próximo;

2. Consistente e claramente melhor do que o de nosso concorrente mais próximo;
3. Consistente e marginalmente melhor do que o de nosso concorrente mais próximo;
4. Com frequência marginalmente melhor do que a maioria de nossos concorrentes;
5. Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes;
6. Com frequência a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes;
7. Usual e marginalmente pior do que nossos principais concorrentes;
8. Usualmente pior do que a maioria de nossos concorrentes;
9. Consistentemente pior do que a maioria de nossos concorrentes.

A figura 17 ilustra esta escala.

“Julgar desempenho significa conhecer os concorrentes” Slack (1993, p. 183).

É a diferença entre a classificação da importância de cada objetivo de desempenho e a classificação do desempenho desse objetivo que indica a prioridade. Nem a classificação da importância dos objetivos e nem a avaliação do desempenho podem estabelecer sozinhas as prioridades. Somente será possível colocando as duas escalas juntas para definir as verdadeiras prioridades, e isto é melhor feito na matriz de importância/desempenho.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Custo*								X	
Qualidade do produto			X						
Qualidade da engenharia	X								
Tempo de consulta							X		
Tempo de manufatura							X		
Confiabilidade da entrega*					X				
Flexibilidade do projeto*	X								
Flexibilidade da entrega*								X	
Flexibilidade do volume*			X						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

FIGURA 17– Desempenho relativo aos principais concorrentes.
Fonte: Slack (1993, p. 184)

.Passo 3 – Priorizar através da lacuna importância/desempenho

Esta matriz, esclarecida na Figura 18, considera as duas escalas desenvolvidas nos estágios um e dois. A escala de importância indica como os clientes vêem a importância relativa de cada objetivo de desempenho, a de desempenho classifica cada objetivo de desempenho contra os níveis atingidos pelos concorrentes.

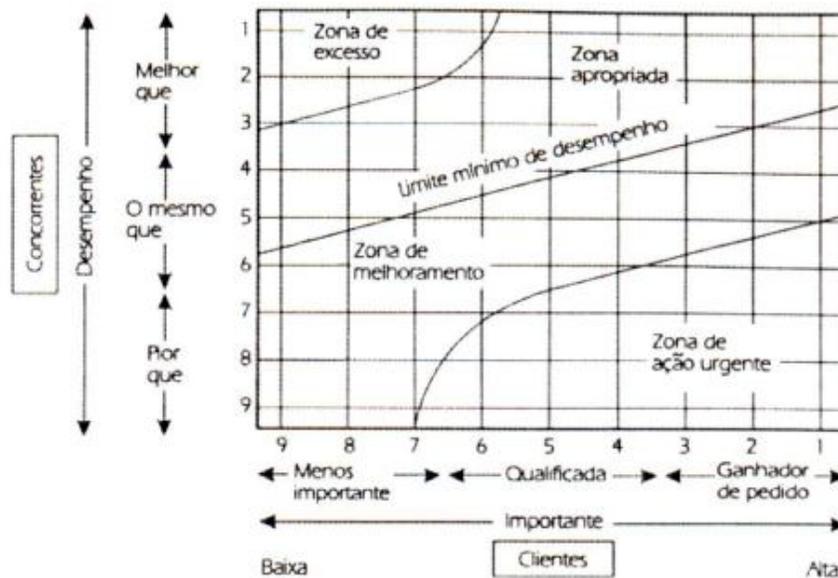


FIGURA 18– Matriz importância-desempenho.
Fonte: Slack (1993, p. 185)

Nenhuma das escalas é estática. Elas classificam as posições baseadas em padrões externos dinâmicos, haja vista que tanto os clientes mudarão seus usos e costumes, como os concorrentes mudarão suas posições. O bojo deste tema aqui apresentado reside no fato de que as melhorias devem ocorrer, em termos absolutos, pelo menos no mesmo patamar que os concorrentes. Isso quer dizer que melhorar não é apenas fazer melhor que antes, mas fazer melhor a uma taxa mais rápida do que os concorrentes.

A matriz importância-desempenho é dividida em quatro zonas, através da qual é possível comparar a importância atribuída pelos clientes a uma determinada prioridade de desempenho e o desempenho da empresa em relação aos concorrentes. Dependendo da zona

da localização, é possível identificar quais aspectos precisam ser melhorados, mantidos ou racionalizados. Estas zonas são:

Apropriada: esta zona é limitada em sua margem inferior por uma fronteira de desempenho mínimo. Os objetivos de desempenho que caírem nesta zona devem ser considerados satisfatórios, pelo menos a curto e médio prazo, tendo em vista que em longo prazo, os concorrentes podem se mover para o sentido do limite superior zona;

Melhoria: qualquer objetivo que caia abaixo do limite mínimo de desempenho é um candidato à melhoria. Os que ficam exatamente abaixo desse limite ou no canto inferior esquerdo da matriz não são considerados como primeira prioridade;

Ação Urgente: os objetivos de desempenho que caírem nesta zona deverão ser tratados como prioridade máxima, pois isso significa que negócios estão sendo perdidos e, portanto, melhorias de curto prazo são necessárias, ou para levar estes objetivos à zona apropriada ou pelo menos à zona de melhoria, enquanto a médio prazo eles são trabalhados.

Excesso: objetivos de desempenho que estão classificados nesta zona podem estar muito melhores do que o necessário e, portanto, recursos estão sendo gastos de maneira desnecessária. É importante verificar se há a possibilidade de transferir os recursos destinados a esses objetivos para outros que estão na zona de ação urgente.

De acordo com Correa e Caon (2002) é importante frisar que no caso onde um objetivo de desempenho qualificador está na mesma zona de urgência que um critério ganhador de pedido, a prioridade deve ser dada ao objetivo qualificador por ser ele quem determinará o padrão mínimo para qualificar a operação e o produto. Há outra possibilidade de grande importância a ser suscitada que representa um *trade-off*. Caso um objetivo, para ser melhorado, represente a piora de outro que está na zona adequada da matriz, torna-se um caso específico para se buscar a atacar o pivô do *trade-off*, de tal sorte que seja possível melhorar um objetivo sem prejudicar outro.

Passo 4 – Desenvolver planos de ação

A matriz é um guia importante para se saber quais, e quão urgentemente, dentre os vários aspectos do desempenho, precisam ser melhorados, apesar de não dar nenhuma indicação de como o desempenho deve ser melhorado, assim as pessoas envolvidas com o tema, sendo de operações ou de áreas correlatas devem elaborar um conjunto de planos de ação imaginativo e prático.

Uma abordagem útil é examinar a influência que cada área de atividade tem sobre cada objetivo de desempenho. Começando com a prioridade mais alta dos objetivos de desempenho. Isso significa perguntar que contribuição para o melhoramento poderia ser derivada de mudanças na:

- Tecnologia de processos da operação;
- Organização da operação e no desenvolvimento de recursos humanos;
- Rede de suprimento da operação, tanto em termos de fluxo de informação como de fluxo de material.

Entretanto, nem todos planos de ação valem ser seguidos. Eles devem ser avaliados, e esta avaliação pode ser feita seguindo três títulos:

- Aceitação do plano: O plano faz o que se espera dele? Ele é eficaz? Como contribui para se atingir o objetivo? O investimento dará um retorno razoável? O plano conflita ou apoia outros planos propostos?
- Viabilidade do plano: O investimento financeiro está além do limite do orçamento? A operação tem pessoal suficiente com habilidades apropriadas para implementar o plano?
- Vulnerabilidade do plano: Que riscos são inerentes ao plano? O que pode dar errado? Quais as consequências de o pior acontecer? Quais as chances de as coisas não ocorrerem conforme o plano e quais as suas consequências?

Especificamente ainda no que abarca este passo específico de elaborar o plano de ação, Correa e Caon (2002) fazem uma consideração que abrilhanta ainda mais o método gap proposto por Slack (1993).

Para elaborar um bom plano de ação sobre recursos para melhoria de desempenho estratégico, é necessário relacionar os aspectos de desempenho identificados como prioritários, dados por seu posicionamento na matriz importância/desempenho e as áreas de decisão estratégicas.

Correa e Caon (2002, p.458), entendem que nem todas as áreas de decisão têm influência forte sobre todos os aspectos de desempenho, como exemplo pode-se aclarar por meio da Figura 19, um exemplo de ferramenta que pode ser usada para auxiliar os gestores estratégicos a compreenderem as relações, para seu caso específico, entre as áreas de decisão genericamente consideradas e os vários aspectos de desempenho, e é justamente desta compreensão que brota o real entendimento do gestor estratégico de operações quanto à operação que se está gerenciando.

Com base na análise dos relacionamentos entre os aspectos de desempenho e as áreas de decisão, identificam-se as áreas de decisão que terão mais influências sobre os aspectos prioritários e então, a partir daí, é possível iniciar uma exploração profícua dentro das áreas de decisão prioritárias, quais são as opções estratégicas mais adequadas e as competências mais relevantes para serem criadas/mantidas para os padrões de decisão levarem a organização a vantagens competitivas tão almejadas.

Esta matriz conceitual permite tanto a abordagem *top-down* como *bottom-up*, sendo esta última também conhecida como visão baseada em recursos.

Voltando ao modelo de Slack (1993), como se isto não bastasse, faz-se necessário uma agenda para garantir que a estratégia de operações seja implantada. Muito frequentemente o fracasso vem neste estágio e para evitar isso, se faz necessário definir uma tabela de implantação, a saber:

Áreas de decisão ↓	Aspectos de desempenho →													
	Acesso	Velocidade	Consistência	Competência	Atendimento	Flexibilidade	Segurança	Custo	Integridade	Comunicação	Limpeza	Conforto	Qualidade dos bens	Estética
Projeto do serviço	+	-	+	+	+	+	-	+		+	-			+
Processo e tecnologia	+	-	-		-	-	+	+		+		-		
Instalações	+	-			-	-	+	+			+	+		+
Capacidade e demanda			+	+		-	+		+		-	+		
Força de trabalho			-		+	+	-		+	+	-	+		-
Qualidade				+		+		+	-	+				+
Organização			+	+			+							
Filas e fluxos			+	+					-	+			+	
Sistemas de informação	+	+			-	+	-	+	-		+			
Redes de suprimentos				+					+				+	+
Gestão de relacionamento	+				+	+		+		+	+			
Medidas de desempenho	-	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	-	+
Controle de Operações				+				+	+	+		+		+
Sistemas de melhorias	-	-	-	+	+	-	-	+	-	+	+	-	+	

+ relação forte - relação fraca

FIGURA 19 – Matriz com relacionamentos possíveis entre aspectos de desempenho da operação de serviços e suas áreas de decisão.

Fonte: Correa e Caon (2002, p. 458)

- **Quando começar?:** A regra é não começar até que os itens da agenda de implantação tenham sido estabelecidos. Começar sem uma razoável ideia de trajetória para fechar a lacuna importância/desempenho é uma forma segura de reduzir as chances de sucesso.
- **Onde começar?:** Pode haver duas escolas de pensamento aqui. A primeira diz que pode-se começar por onde houver benefícios mais diretos. A segunda diz que se começa por onde se tem maior chance de sucesso.
- **Quão rápido andar?:** Gerir a velocidade das melhorias significa compreender e administrar os dois modos de melhorias, quer seja o contínuo, quer seja o radical.
- **Como coordenar o programa de melhorias?:** Um programa de melhorias é como qualquer outro projeto e, portanto, precisa de atenção e recursos físicos, financeiros, humanos e definição clara de atividades, marcos de entrega bem como momentos de avaliação tanto do planejamento como da execução do mesmo ao longo de sua vida.

Ainda assim, segundo Slack (1993), para que todas as melhorias sejam planejadas e executadas com sucesso, de modo a permitir que as estratégias de operações

sejam implantadas e conseqüentemente as competitivas e as corporativas também, é necessário:

- Apoio da administração superior: melhorias contínuas requerem um tipo diferente de apoio, enfatizando a expectativa pela continuidade da melhoria, especialmente quando se requer que a alta direção da empresa aloque e coordene recursos;
- Direcionamento pelo negócio como um todo: toda melhoria das operações de uma empresa é um meio para único fim: melhorar a competitividade. O imperativo competitivo da empresa como um todo deve estar claramente ligado a cada parte do programa de melhoria ao longo de sua vida;
- Melhoria dirige a tecnologia: não o contrário. A competitividade deveria direcionar as melhorias e então as melhorias de desempenho determinar a forma como a tecnologia será desenvolvida. A decisão sobre a tecnologia só deve ser tomada após a definição e estabelecimento claro das estratégias e metodologias de operações;
- Repensar conceitos fundamentais: melhorias radicais, causadas pelo desenvolvimento das estratégias, tentam mudanças significativas no desempenho e usualmente impactam em o todo da função operação. Reexaminar profundamente todo o sistema de operações é uma atividade que leva não apenas a melhores desempenhos, mas a novas posições competitivas. Esta análise dos métodos e objetivos é fundamental e deve acompanhar qualquer mudança radical;
- Estratégias de mudanças são integradas: melhorias de sucesso envolvem mudanças em diversos aspectos, tecnológicos, organizacionais e culturais. Somente considerar um aspecto é limitar demais a visão. Integrar estratégias de melhorias de modo que elas apoiem cada outra permite à operação ter sinergia;

- Investir em pessoas tanto quanto em tecnologia: mudanças de métodos, organização ou tecnologia, devem ser apoiadas por mudanças de atitude de todos os envolvidos, especialmente da estrutura administrativa;
- Administrar tecnologia assim como as pessoas: a tecnologia precisa de integração na operação nos critérios estritamente administrativos;
- Participação de todos: toda melhoria efetiva deve ser entendida e apoiada ao longo de toda a companhia, em especial a estrutura administrativa;
- Objetivos explícitos e claros: a comunicação direta do propósito global é fundamental; e
- Administração do projeto no tempo: estabelecer objetivos, planos contendo atividades, recurso e marcos de entrega.

Para a identificação e análise das estratégias competitivas e de operações das empresas foco do trabalho, será utilizado um roteiro baseado em:

- Porter (2004);
- Slack (1993); e
- Correa e Caon (2002).

Assim, partindo-se da identificação da indústria na qual as empresas estão inseridas, suas prioridades competitivas, bem como suas áreas de decisão são desenvolvidas, o trabalho será desenvolvido. O Quadro 7 ilustra a aplicação deste modelo.

Toda a apresentação do método de trabalho, como ele foi concebido e desenvolvido será explanado no capítulo seguinte.

QUADRO 7– Roteiro para identificação e análise da estratégia de operações das empresas foco

<i>ETAPAS</i>	<i>OBJETIVO</i>
Caracterizar a indústria	Definir o tipo de indústria que a empresa foco está inserida e quais as forças mercadológicas agem sobre ela
Identificar o posicionamento da empresa foco	Identificar qual serviço oferece, quem são os clientes, como se diferencia, localizar a empresa na cadeia de abastecimento
Identificar as prioridades competitivas (o que o cliente quer)	Identificar os requisitos importantes para os clientes (ganhadores de pedido / qualificadores / menos importantes)
Identificar o nível de atendimento ao cliente	Identificar se a empresa foco atende aos requisitos do cliente ou não
Comparar com a concorrência	Identificar qual o desempenho dos principais concorrentes

Fonte: O autor

3. Método de Pesquisa

De acordo com Silva e Menezes (2005), a metodologia de pesquisa pode ser considerada como a etapa para definição do tipo de pesquisa, população, amostragem, instrumento para coleta de dados e forma para analisar seus dados.

Para Thiollent (2011), a metodologia de pesquisa pode ser considerada como sendo “o conhecimento geral e habilidade que são necessários ao pesquisador para se orientar no processo de investigação, tomar decisões oportunas, selecionar conceitos, hipóteses, técnicas e dados adequados”. Em termos genéricos, metodologia científica pode ser considerada como um conjunto de métodos e técnicas para formular e resolver problemas de aquisição do conhecimento de maneira rigorosa e que, ainda assim, conforme Thiollent (2011), o que difere a técnica de método é que o segundo tem um objetivo muito mais abrangente que o primeiro.

Assim sendo, pode-se entender que a metodologia científica possui um papel muito importante nas pesquisas acadêmicas e por isso, neste trabalho, servirá para legitimar os conhecimentos adquiridos empiricamente, além de demonstrar a preparação do autor para o desenvolvimento futuro de outros projetos de pesquisa.

Deve-se destacar, ainda assim, que o conhecimento dos métodos de pesquisa é importante para as pessoas que pretendam realizá-la e, também, para aquelas que desejam preparar-se para outras atividades como o ensino e a administração de instituições públicas e de empresas privadas. É necessário que se saiba avaliar e empregar os resultados da pesquisa e, para isso, é preciso saber julgar se o estudo foi realizado de forma a permitir que se tenha confiança nos resultados e saber se eles são aplicáveis à situação específica em consideração (SELLTIZ et al., 1974).

Neste capítulo, será realizado um breve comentário a respeito dos métodos científicos, destacando sua importância para o desenvolvimento de trabalhos de pesquisa. Em seguida, são apresentados os objetivos do trabalho e as justificativas para a escolha da abordagem e do método de pesquisa utilizado. Posteriormente, descreve-se o projeto da pesquisa destacando-se a questão que se procurou responder, as proposições que nortearam o desenvolvimento do trabalho de campo, as técnicas utilizadas para a coleta de dados, a forma como os dados foram registrados e o formato utilizado para a elaboração do relatório final. Encerrando-se o capítulo faz-se uma síntese da metodologia da pesquisa.

3.1 Abordagem da Pesquisa

Para Martins (2010), um primeiro contato do pesquisador com a prática da ciência, acontece via de regra, com a aplicação do referido método de pesquisa das ciências naturais, onde as variáveis a serem estudadas são definidas e mensuradas de forma que os dados resultantes dessas medições são analisados a fim de se estabelecer uma conclusão.

A afirmação de Lord Kelvin, citado por Martins (2010, p. 45), que “quando se pode medir aquilo sobre o que se está falando, e expressá-lo em números, você tem algum conhecimento, afinal; mas quando você não pode medir ou expressar em números, seu conhecimento é escasso e insatisfatório; pode até ser um começo, mas pouco avanço houve em direção ao estágio da ciência”, é uma ilustração da visão positivista da ciência, onde é possível concluir que o pesquisador deve capturar as evidências da pesquisa por meio da mensuração de variáveis, de modo que nenhum subjetivismo influencie a coleta de dados e geração de conhecimento.

Para Bryman (1989), as principais características de uma abordagem quantitativa são a mensurabilidade, causalidade, generalização e replicação.

Entretanto, para Godoy (1995a) ao se observar as ciências sociais, elas podem utilizar duas abordagens para o estudo dos fenômenos que lhe interessam: pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa.

Ainda para Bryman (1989), a partir dos anos 1970, o interesse pela abordagem qualitativa como uma alternativa à quantitativa aumentou e Boyer e Swink (2008), afirmam que o estudo na gestão de operações é uma ciência social e, por isso, defendem o exame de dados empíricos nas pesquisas relacionadas ao tema.

Bryman (1989), afirma ser um erro considerar que a diferença entre as abordagens quantitativa e qualitativa seja a ausência de quantificação da segunda. Para Martins (2010, p. 50), “na abordagem qualitativa, a realidade subjetiva dos indivíduos envolvidos na pesquisa é considerada relevante e contribui para o desenvolvimento da pesquisa”.

Outra diferença entre a pesquisa quantitativa e qualitativa é que “a primeira tem como foco a estrutura e os elementos da estrutura do objeto em estudo, enquanto a segunda tem como foco os processos do objeto de estudo”, Martins (2010, p. 51).

Para Van Maanen (1979), a pesquisa qualitativa é um guarda-chuva que engloba uma série de técnicas e de interpretação que descrevem, decodificam, traduzem e

tentam conduzir ao entendimento do fato e não com a frequência de ocorrência das variáveis de determinado fenômeno. O entendimento do processo pode resultar em um mapa, como forma de materializar o produto da reflexão do pesquisador sobre o tema investigado.

Para Bryman (1989), a reflexão sobre a teoria acontece em vários momentos durante o desenvolvimento da pesquisa, inclusive durante a coleta de dados, tanto que ele pode se deparar com um constructo que não fazia parte de seu referencial teórico durante a pesquisa no campo, e incorporá-lo daí para frente.

Pode-se considerar que, de acordo com Bryman (1989), as características de uma pesquisa qualitativa são:

- Ênfase na interpretação subjetiva dos indivíduos;
- Delineamento do contexto do ambiente da pesquisa;
- Abordagem não muito estruturada;
- Múltiplas fontes de evidências;
- Importância da concepção da realidade organizacional; e
- Proximidade com o fenômeno estudado.

Para Martins (2010), a construção da realidade objetiva da pesquisa ocorre pela perspectiva do pesquisador, baseada em seu referencial teórico e pela realidade subjetiva dos indivíduos inseridos no contexto da desordem, diferentemente do que se apresenta na pesquisa quantitativa.

De forma a congrega toda essa complexa realidade, pode-se lançar mão de entrevistas semiestruturadas ou não estruturadas, a observação participante ou não participante e a pesquisa a documentos.

Tendo como referência o objetivo do trabalho e a caracterização da pesquisa como exploratória, entende-se que a utilização de métodos qualitativos é mais adequada que o uso de métodos quantitativos. Entre os aspectos que permitem chegar a essa conclusão destacam-se:

- Serão obtidos dados descritivos sobre as empresas, buscando-se uma compreensão ampla do objeto de estudo;
- A obtenção dos dados se dará através de um processo interativo entre o pesquisador e pesquisados, também, através do contato direto do pesquisador com a situação estudada, por meio de observação não

participante, entrevistas estruturadas e não estruturadas, sendo esta última do tipo “dirigida” Ander-Egg *apud* Marconi e Lakatos (2010, p. 180);

- As análises serão realizadas em profundidade; e
- O foco de interesse da pesquisa inicialmente deverá ser amplo e no transcorrer da investigação tornar-se mais direto e específico.

Cabe ressaltar ainda, o cuidado tomado para realizar a pesquisa qualitativa, tendo em vista que para perceber a realidade durante a execução do trabalho o pesquisador mantém proximidade com o fenômeno. Ele precisa ter consciência de que, ao observar, também é observado e que, portanto, pode exercer alguma influência sobre os indivíduos pesquisados” Martins (2010, p.53).

Bryman (1989), afirma que algumas dificuldades podem ser encontradas durante a execução de uma pesquisa qualitativa, onde se destacam a dificuldade de acesso, interpretação e análise de dados.

De acordo com GODOY (1995b), o estudo qualitativo pode ser desenvolvido por três meios distintos, podendo ser a pesquisa documental que constitui na análise de materiais de natureza diversa buscando-se novas informações e/ou interpretações, a etnografia que envolve a descrição de eventos que ocorrem na vida de um grupo e a interpretação do significado desses acontecimentos para a cultura do grupo e o estudo de caso, método que se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma situação em particular ou um sujeito que se analisa profundamente.

Para Martins (2010), os métodos de pesquisa mais apropriados na Engenharia de Produção para a condução de uma pesquisa qualitativa, são o estudo de caso e a pesquisa-ação, sendo que a diferença básica entre esses dois métodos é o grau de envolvimento do pesquisador com o pesquisado, onde o primeiro método propõe um envolvimento menor, quando as interações ocorrem nas visitas em que são realizadas as entrevistas, observações e as consultas documentais.

Assim sendo, entende-se que para o desenvolvimento deste trabalho, será utilizado o método de estudo de caso, como sendo apropriado aos desígnios desta pesquisa.

3.2 Estudo de Caso

De acordo com Miguel (2010), o estudo de caso é um método de pesquisa muito utilizado na Engenharia de Produção, sendo caracterizado por ser um trabalho de

caráter empírico que investiga um dado fenômeno dentro de um contexto real e contemporâneo por meio de análises aprofundadas de um ou mais casos.

YIN (1991, p. 23) define estudo de caso como “uma forma de se fazer pesquisa que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas.”

Para Leonard-Barton (1990), o estudo de caso nada mais é do que uma espécie de histórico do fenômeno extraído de múltiplas fontes de evidências, onde quaisquer que sejam os fatos decorrentes de eventos que descrevem o fenômeno são dados potenciais para o estudo de caso, haja vista a suma importância do contexto.

Já Souza (2005, apud Miguel 2010), afirma categoricamente que dentre os benefícios principais na condução de um estudo de caso, está a possibilidade de desenvolver novas teorias e aumentar o entendimento sobre eventos reais e contemporâneos. Entretanto, conduzir uma pesquisa que utiliza o estudo de caso como método científico, não é uma tarefa trivial e está sujeita a muitas críticas em função de limitações metodológicas na escolha do caso, coleta e análise dos dados, apresentação dos resultados e geração de conclusões suportadas pelas evidências.

Vigilante a estas considerações, Miguel (2010) propõe o conteúdo e sequência para a condução de um estudo de caso no qual se apresenta na Figura 20.

3.3 Projeto de Pesquisa

“O projeto é uma das etapas componentes do processo de elaboração, execução e apresentação da pesquisa”, Marconi e Lakatos (2010, p.198). Caso contrário o pesquisador estaria perdido em determinado momento, estando perdido em um emaranhado de dados colhidos sem saber como dispor dos mesmos ou até desconhecendo a importância dos mesmos.

Yin (1991), afirma que, em estudos de caso, alguns elementos são especialmente importantes, a saber:

- As questões a serem estudadas;
- Suas proposições;
- Sua(s) unidade(s) de análise(s);
- A lógica da ligação entre os dados e as proposições; e
- O critério para interpretação dos resultados.

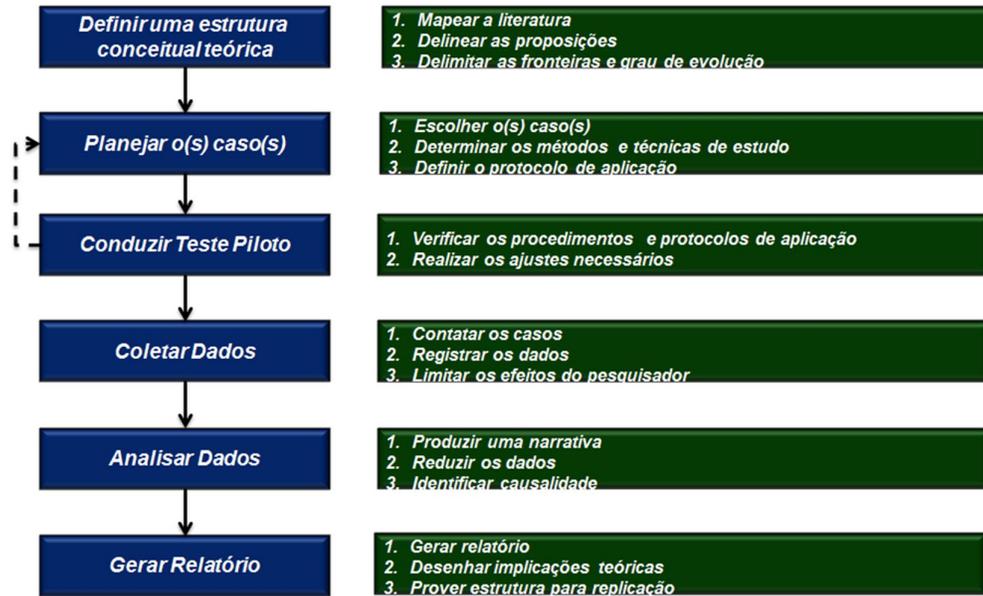


FIGURA 20 – Condução do estudo de caso
 Fonte: Adaptado de Miguel (2010, p. 131)

A questão de pesquisa que norteou o desenvolvimento deste trabalho e que, portanto, procurou-se responder através da pesquisa de campo realizada é a seguinte:

“Como revendas de GLP localizadas em Estados do Nordeste do Brasil organizam sua função operação para garantir seu volume de venda com a rentabilidade esperada?”

Dentro do escopo da pesquisa baseada em estudos de caso, encontram-se algumas variações associadas ao número de casos estudados e à quantidade de unidades analisadas. De acordo com Yin (1991), no que diz respeito ao número de casos, pode-se trabalhar com apenas um caso ou com múltiplos casos.

Lazzarini (1995) entende que a vantagem de utilizar casos múltiplos reside no fato de que eles proporcionam evidências inseridas em diferentes contextos, o que acaba tornando a pesquisa como um todo mais robusta.

Tendo como referência a questão de pesquisa e as proposições enumeradas anteriormente, entendeu-se que seria adequado desenvolver o trabalho de campo através do estudo de múltiplos casos. Definiu-se também que a unidade utilizada nesse estudo seria uma empresa genérica. Mais especificamente, definiu-se que a pesquisa seria realizada através do desenvolvimento de estudo de múltiplos casos em empresas revendedoras de GLP.

A escolha das empresas visou possibilitar a elaboração de um quadro analítico da gestão da operação dessas empresas, em conjunto com a reflexão teórica e da metodologia apresentada nos capítulos dois e três.

Dessa forma, os critérios utilizados para a definição, ou escolha, das empresas foram os seguintes:

- O estudo deveria contemplar empresas localizadas em 3 importantes regiões para a Distribuidora, em detrimento do ambiente competitivo em que estão inseridas: Rio Grande do Norte (capital) e Maranhão (capital e interior);
- Deveriam ser estudadas empresas que praticam a agregação de valor ao produto, e empresas que não o fazem;
- Os maiores revendedores (base volume) de cada cidade, ou região; e
- Deveriam fazer parte da pesquisa empresas de portes diferentes.

Finalmente, um aspecto menos importante, mas que também foi considerado na escolha das empresas foi o fato de estar realizando um trabalho de assessoria estratégica junto à alta direção dessas empresas, de modo a viabilizar a execução do trabalho de campo.

Foram selecionadas 3 empresas com as quais se espera obter os resultados desejados a partir de análises relacionadas a cada caso em particular e entre os casos. Dessa forma, procurou-se obter resultados semelhantes e contraditórios entre as empresas. O quadro 8 ilustra os casos selecionados.

3.4 Coleta de dados

Este trabalho teve como principal fonte para coleta de dados a realização de entrevistas e participação em reuniões. Entretanto, dados complementares também foram obtidos, por meio de observação direta e pesquisa em documentos.

As entrevistas foram realizadas diretamente com os Proprietários das Revendas e seus respectivos gerentes. Além disso, também foram entrevistados os Gerentes Estaduais e Promotores de Vendas da Distribuidora, haja vista que esses últimos são os responsáveis pelo relacionamento entre fornecedor e cliente.

Para a execução de tão árdua, mas importante tarefa, utilizou-se para o seu desenvolvimento um roteiro semi estruturado contendo “perguntas abertas”, onde algumas

perguntas foram planejadas e outras surgiram conforme a entrevista acontecia. O roteiro serviu como uma orientação para o entrevistador, visando-se alcançar certa padronização das informações obtidas em cada estudo de caso.

QUADRO 8 – Casos selecionados

Empresa	Localização (região)	Porte	Fator determinante na escolha
Revenda A	Natal	Grande	<p>Maior revenda da capital do Estado do Rio Grande do Norte;</p> <p>Atuação no atacado e varejo (geração de valor do produto)</p> <p>Poucos concorrentes (todos legalizados)</p> <p>Relacionamento com cliente realizado “corpo a corpo”</p> <p>Venda de P13, P20 e P45</p>
Revenda B	São Luís	Médio	<p>Maior revenda da capital do Estado do Maranhão</p> <p>Atuação exclusiva em atacado (baixa geração de valor)</p> <p>Muitos concorrentes (legalizados e clandestinos)</p> <p>Relacionamento com cliente baseado apenas em relações efêmeras e de ganho financeiro rápido</p> <p>Venda de P13, P20 e P45</p>
Revenda C	Caxias	Médio	<p>Maior revenda da cidade</p> <p>Forte atuação no varejo (geração de valor ao produto)</p> <p>Poucos concorrentes (todos legalizados) e maior preço de venda praticado</p> <p>Inovações no canal de relacionamento ao cliente</p> <p>Venda de P13 e P45</p>

Fonte: O autor

As questões foram elaboradas e arranjadas em uma sequência que permitisse a realização da entrevista de forma dinâmica, organizadas por assuntos dentro de uma lógica na qual cada questão formulada preparava a seguinte. Após a realização do primeiro estudo de caso, foram feitos alguns pequenos ajustes no roteiro, visando à continuidade da pesquisa de campo. Os roteiros completos constam nos anexos A e B deste trabalho.

Além disso, para a realização de entrevistas com executivos da Distribuidora, entrevistas despadronizadas, do tipo não dirigidas, foram realizadas como forma de compreender ainda mais as opiniões de alguns dos entrevistados, finalizando a coleta de

dados por meio de observação não participante, de modo a tomar conhecimento da situação, sem integrar-se a comunidade que convive com o fato (Markoni e Lakatos, 2010).

A realização das entrevistas com os revendedores teve uma duração variada dependendo da disponibilidade e do perfil do entrevistado, mas consistiu, em média, de quatro períodos de quatro horas, tendo em vista o excelente relacionamento existente entre pesquisador e pesquisado e o alto nível de esclarecimento no qual o pesquisado se propôs a fornecer. Todas as entrevistas foram registradas de forma escrita e após seu término, cada pergunta e resposta transcrita fora cuidadosamente confirmada com o entrevistado para garantir o máximo de rigor na compreensão, registro da comunicação e interpretação pelo pesquisador, evitando com isso os problemas geralmente associados a pesquisas qualitativas, ora mencionados, que, seguramente, garantiu o sucesso absoluto deste trabalho.

Para a realização das entrevistas com os executivos da Distribuidora, as entrevistas tiveram em média a duração de duas horas com os promotores e de quatro horas com os gerentes.

O segundo recurso utilizado para a pesquisa foi a observação direta. Essa segunda fonte de evidência foi utilizada neste estudo para possibilitar a obtenção de informações adicionais e complementares. Assim, ao término de cada entrevista, o pesquisador observou a execução do processo de operação da empresa, acompanhado ora pelo próprio entrevistado ora por outro funcionário da referida etapa do processo, para ter um conhecimento holístico de cada empresa desde a retirada do GLP envasado na base da distribuidora até a venda aos clientes.

A terceira fonte de evidência foi o exame de documentos como relatórios de Sindicatos e relatórios internos de cada revenda.

3.5 Registro das informações e relatório de pesquisa

De posse das entrevistas transcritas, elaborou-se um relatório preliminar para cada estudo de caso realizado. Este primeiro material (relatório) foi a base para a elaboração do relatório final da pesquisa, apresentado no próximo capítulo.

De acordo com Yin (1991), em estudos de caso, o relatório final da pesquisa pode ser redigido ou descrevendo a narrativa de um caso único, ou descrevendo o estudo individual dos casos múltiplos e realizando uma síntese no final, ou realizando após a descrição de cada caso, uma série de perguntas destinadas a apresentação das análises e dos

resultados finais, ou finalmente, realizando para o caso de múltiplos casos, um relatório consistindo das análises envolvendo os diversos casos.

Considerando-se que a pesquisa envolveu a realização de estudo de 3 (três) casos, entendeu-se que a elaboração do relatório seguindo a primeira alternativa proposta por Yin seria a melhor escolha.

Inicialmente, é realizada uma caracterização das empresas estudadas. Em seguida, são abordados os aspectos relativos ao posicionamento de mercado e à gestão do sistema de operação das empresas. Posteriormente, procura-se identificar as estratégias competitivas e de operação utilizadas, bem como tecer algumas considerações a respeito do desempenho operacional das empresas. Em seguida, faz-se uma síntese da pesquisa destacando-se os principais aspectos observados e, encerrando o capítulo, revisam-se as proposições iniciais da pesquisa.

3.6 Limitações da Pesquisa

A principal limitação apresentada pela pesquisa está associada ao método do estudo de caso que está relacionada a possíveis generalizações dos resultados obtidos. Conforme Yin (1991, p. 21), “estudos de caso, assim como experimentos, são generalizáveis em termos de proposições teóricas e não para populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como o experimento, não representa uma “amostra,” e o objetivo do investigador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)”.

Assim, a pesquisa realizada não permite que informações obtidas através dos 3 estudos de caso sejam generalizadas para o setor de Revenda de GLP (generalização estatística). Por outro lado, o método é perfeitamente adequado aos propósitos deste trabalho, ou seja, a partir das análises realizadas através dos estudos de caso, propor um modelo de gestão para as empresas revendedoras de GLP (generalização analítica ou teórica).

Outra limitação está associada à quantidade das empresas estudadas.

3.7 Síntese da Metodologia de Pesquisa

A pesquisa desenvolvida e apresentada neste trabalho pode ser classificada como exploratória. Utilizou-se a abordagem qualitativa e o método do estudo de caso.

O trabalho de campo foi desenvolvido através do estudo de múltiplos casos, e a unidade de pesquisa utilizada foi uma revenda genérica. De outra maneira, foram realizados três estudos de caso em empresas revendedoras de GLP dos Estados do Rio Grande do Norte e Maranhão.

A principal fonte utilizada para a coleta de dados foi a realização de entrevistas e observação não participante. Eventualmente, dados complementares também foram obtidos através da observação direta e da pesquisa documental.

As entrevistas foram registradas e confirmadas em conjunto com os entrevistados, mais os dados obtidos através de outras fontes de evidência, possibilitaram a elaboração de um relatório preliminar para cada estudo de caso realizado. Este material foi a referência para a elaboração do relatório final da pesquisa.

O relatório final foi constituído integralmente por análises envolvendo os diversos casos, sendo que cada seção do capítulo foi dedicado à narrativa de cada caso e um específico a síntese de todos. No próximo capítulo, apresentam-se os resultados obtidos a partir da pesquisa de campo.

4. Estudos de Caso

Este capítulo contempla a apresentação da pesquisa de campo realizada em empresas revendedoras de GLP.

Para melhor situar o leitor no tema faz-se, inicialmente, uma breve caracterização do setor no qual as empresas estudadas atuam. Em seguida são apresentados os estudos de caso, de acordo com o método proposto na referida seção deste trabalho.

Primeiramente são apresentados, para cada tópico do desenvolvimento do trabalho, os resultados obtidos pelos estudos individuais de vendas de GLP referentes aos casos examinados. Posteriormente, faz-se uma análise cruzada entre elas, a qual permite identificar semelhanças e diferenças entre as práticas seguidas pelas duas empresas.

A fim de facilitar esta análise, adotou-se a mesma estrutura para os estudos individuais, fundamentada nos seguintes tópicos:

- Apresentação da Empresa: exhibe as informações gerais da respectiva revenda, os produtos, os canais de vendas, clientes e suas características;
- Estratégia Competitiva do Revendedor: apresenta como o revendedor se posiciona perante o mercado em que atua;
- Estratégia de Operações: apresenta suas prioridades competitivas, qual o estágio das áreas de decisão, finalizando com as ações de desenvolvimento para melhoria das áreas de decisão, necessárias para alcançar suas prioridades competitivas.

Antes de iniciar a apresentação dos estudos de caso, é importante apresentar algumas definições que são de caráter comum a qualquer revenda e ao setor.

4.1 Características do Setor

Para apresentação das características do setor serão apresentados os aspectos gerais da cadeia de abastecimento do GLP, onde será discorrido brevemente como é realizada a extração do petróleo, passando pelo seu refino e extração do GLP até chegar aos consumidores. Além disso, será justificada a caracterização da indústria da distribuição de GLP como fragmentada, sendo que por fim, serão apresentadas as características de mercado e produtos.

4.1.1 Aspectos Gerais da Cadeia de Abastecimento GLP

A cadeia de abastecimento do GLP tem início com a extração do petróleo e do gás natural. Desses locais, chamados campos, é que se obtêm a matéria-prima para a produção do (GLP).

De acordo com a Liquigaz (2008), o GLP é um dos mais de 6 mil subprodutos obtidos com a “quebra” ou o “craqueamento” do óleo processado pelas refinarias. Esses termos são utilizados para definir o processo de refino do petróleo, que ocorre em torres de destilação. Essas torres são compostas por várias saídas em alturas diferenciadas, onde cada uma delas gera um produto diferente. No caso do GLP, as saídas utilizadas são as localizadas no topo.

Após o processo, o gás é direcionado por dutos a terminais de estocagem, onde a partir de então as distribuidoras entram na cadeia produtiva. A empresa compra o GLP da Petrobras – ou de outra empresa – e o recebe por meio de dutos, quando a unidade da Distribuidora está próxima a uma refinaria. Em outros casos, o produto pode chegar por meio de carretas, navios ou até mesmo ferrovias.

Nessa hora, o GLP é destinado à distribuição quer seja na modalidade a granel ou envasado diretamente para o consumidor ou para a rede de revendedores. A partir daí, em se tratando do produto envasado, quando a distribuição é feita pela rede, pode haver a venda direta ao consumidor final, ou então para outras vendas menores até que o produto chegue ao consumidor.

4.1.2 Caracterização da Indústria

De acordo com Porter (2004), uma indústria pode ser considerada como fragmentada quando apresenta algumas das seguintes características:

- Barreiras de entrada pouco significativas;
- Ausência de economias de escala ou de curva de experiência;
- Custo de transporte elevado;
- Custos de estoque elevado ou flutuação irregular nas vendas;
- Ausência de vantagens de tamanho em transações com compradores ou fornecedores;

- “Deseconomia” de escala em aspectos importantes;
- Despesas indiretas baixas;
- Linha de produto altamente diversa;
- Controle local rigoroso;
- Exigência de serviço personalizado;
- Imagem local e contatos locais;
- Necessidades variadas de mercado;
- Acentuada diferenciação de produto;
- Altas barreiras de saída;
- Normas locais;
- Proibição do governo de concentração;
- Novidade.

De acordo com a entrevista realizada com o Gerente de Vendas de uma das Distribuidoras, a indústria da revenda de GLP, pode ser considerada como fragmentada tendo em vista que muitas das características definidas por Porter se apresentam, dentre elas:

- Barreiras de entrada pouco significativas: o investimento para se montar uma revenda é relativamente baixo;
- Ausência de curva de experiência: o processo é muito simples e não requer nenhum conhecimento específico;
- Ausência de vantagens de tamanho em transações com compradores ou fornecedores: as relações existentes entre revendedores dependem mais das necessidades pontuais entre eles do que do tamanho da negociação;
- Despesas indiretas baixas: via de regra a estrutura administrativa e as demais despesas são baixas;
- Exigência de serviço personalizado, imagem, contatos locais e necessidades variadas de mercado: ao realizar o serviço de varejo, é fundamental o conhecimento do vendedor pelas donas de casa. O vendedor entra na casa do cliente. Assim a personalização do atendimento é fundamental;
- Novidade: ainda por conta da portaria ANP 2003, que abriu o mercado das revendas de gás deixando de regulamentar o preço, o foco das

Distribuidoras estiveram no incentivo à abertura de revendas de GLP para garantir participação de mercado. E isso continua até hoje.

4.1.3 Características de mercado e produtos

De acordo com o Gerente de Vendas da Distribuidora, o Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) pode ser comercializado pelas revendas a partir de vasilhames de:

- 5, 7 e 8 Kg (P-5, P-7 e P-8) – Produto Doméstico: destinado ao consumo dos lares. Seu grande diferencial competitivo está no preço final e visa concorrer com produtos substitutos tais como carvão e madeira. É um produto com muito pouca participação de mercado, nem todas as distribuidoras trabalham com este produto nem está presente em todas as regiões do país.
- 13 Kg (P-13) – Produto Doméstico: também destinado ao consumo dos lares em sua grande maioria e em alguns comércios de transformação como padarias, bares e pequenos restaurantes. É o produto com a menor margem, mas tem garantido um volume expressivo de venda, 75% do volume total de acordo com o Sindigás (2010), presente em 98% dos municípios brasileiros, segundo a Fecombustíveis (2014), e pela sua característica de embalagem, favorece o manuseio, transporte e utilização. De acordo a ANP é o produto com maior participação nos lares brasileiros, maior até mesmo que a energia elétrica. Apesar de não ser muito representativo, este produto específico concorre com carvão, gás natural e gás de xisto.
- 20 Kg (P-20) – Produto Industrial: destinado ao consumo em veículos industriais (empilhadeiras). É um produto com boa margem de contribuição e que cresce sua participação no mix. É o mais sensível ao desenvolvimento industrial e logístico do país.

- 45 Kg (P-45) – Produto Industrial: destinado à utilização em indústrias (caldeiras, empilhadeiras), comércios e condomínios. É o produto com excelente margem de contribuição apesar de ser o de menor volume. Este produto apresenta como principal concorrente para os comércios e condomínios, a venda a granel, que é praticada exclusivamente pelas Distribuidoras. Esta última modalidade de venda é armazenada em Vasilhames de 190 Kg, ou P-190.

Os canais de venda praticados são:

- Atacado: conta com número reduzido de funcionários e veículos para garantir sua operação, representa aproximadamente 70% do volume de vendas da revenda, entretanto sua margem de contribuição é a menor em detrimento dos preços praticados;
- Varejo: responsável pela grande maioria da força de trabalho da revenda, e apesar de apresentar certa ineficiência operacional, garante a maior margem.

Ao observar seus clientes mais à miúdo pode-se compreendê-los como:

- Clientes de Atacado: são outras revendas. Essas podem retirar diretamente o GLP ou solicitar que a entrega seja realizada em suas bases para que efetuem o varejo. Existem também os Pontos de Venda que são aqueles comerciantes genéricos (pequenos varejos, padarias, restaurantes de bairro, etc) que comercializam o gás ao consumidor final e pedem que a entrega seja realizada pela revenda em estudo. Ainda dentro do atacado, destacam-se os pontos de consumo que são os locais onde se consomem pelo menos 1 (um) P13 por semana. Os pontos vitais para atender as expectativas do cliente de atacado são o preço de compra e a confiabilidade do abastecimento.

- Clientes de Varejo: são todos os clientes que consumirão o produto vendido em seus lares. Para estes clientes, o critério ganhador de pedido é o prazo de entrega, haja vista que o consumidor não mantém mais, em sua maioria esmagadora, estoque e o GLP acaba somente no momento de consumo.

Ainda assim uma revenda para funcionar legalmente, deve seguir a portaria 297/2003 da ANP onde é muito importante ressaltar, dentre todas as exigências estipuladas, a capacidade de armazenamento da revenda. Isso se deve ao fato de que a capacidade de estoque físico da revenda é um fator crítico para o sucesso do negócio. A classificação que estabelece a capacidade de estoque de uma revenda segue no Quadro 9 (base P13).

Ainda assim, de forma a elucidar ainda mais as características peculiares a esta indústria, em entrevista com o Gerente de Vendas de uma Distribuidora, cabe ressaltar que:

QUADRO 9 – Classificação de revenda

Classe da Revenda	Capacidade de armazenamento (base P13)
1	40
2	120
3	480
4	940
5	1820
6	3940
7	7930
Especial	Sem limite máximo definido

Fonte: ANP (2003)

O setor de distribuição de GLP é constituído por um número pequeno de Distribuidoras e que tem suas participações muito bem definidas nas regiões do Brasil, com formas de atuação no mercado semelhante.

Ainda de acordo com o Gerente de Vendas de uma das Distribuidoras entrevistado, algumas das características comuns às revendas devem ser destacadas:

1. As revendas localizadas em uma mesma região geográfica (cidades) competem de maneira semelhante.

2. As revendas operam com baixíssimo nível de controle operacional, independentemente do porte que possuem e da região em que estejam localizadas.
3. A função recursos humanos é desprezada pelas revendas independente de seu tamanho e região de atuação.
4. Os conceitos e as técnicas da gestão da qualidade são absolutamente desconhecidos pelas revendas de GLP.
5. O nível de integração e confiança entre Distribuidora e Revendas no Estado do Rio Grande do Norte está muito mais avançado que no Estado do Maranhão.
6. A ideia de agregação de valor ao produto como forma de garantir melhores margens operacionais é compreendida e aplicada em pouquíssimas revendas.

Cabe ressaltar que, especificamente para estes itens, durante a execução do trabalho estas afirmações foram validadas durante as entrevistas com os revendedores, excetuando-se o item 5, por falta de conhecimento dos entrevistados das outras praças.

Nas próximas seções deste capítulo são apresentados os estudos de caso individuais realizados, e na terceira seção é feita uma análise cruzada entre eles. Nas próximas subseções são apresentados os resultados obtidos.

4.2 Apresentação dos Resultados

Nesta seção serão apresentados os casos das três revendas em estudo, seguindo o roteiro definido previamente no início deste capítulo, onde para cada tema abordado, serão discorridos os casos individuais referentes as três objetos de estudo.

4.2.1 Apresentação das Empresas

Nesta seção serão apresentadas as características gerais das três empresas estudadas.

4.2.1.1 Revenda A

A revenda A, com 20 anos de atuação no mercado, é uma empresa familiar, com 120 funcionários diretos e faturamento anual aproximado de R\$20 milhões. Tem 3 revendas próprias, sendo duas classe 5, uma classe 2. Esta inserida dentro de um mercado com poucos concorrentes, onde todos se conhecem e existe o respeito mútuo entre si. Pratica a venda de P13, P20 e P45. Os clientes de atacado respondem por 80% de suas vendas e os de varejo 20%.

4.2.1.2 Revenda B

A revenda B, com 25 anos de atuação no mercado, é uma empresa com 15 funcionários diretos e faturamento anual aproximado de R\$12 milhões. Tem 3 revendas, sendo uma classe 5 e duas classe 4. O mercado onde atua é o mais pulverizado de todos, onde o número de concorrentes é expressivo e a característica básica dos revendedores é buscar o retorno financeiro a curtíssimo prazo. Pratica a venda de P13, P20 e P45. Seus clientes de atacado correspondem a 100% de suas vendas

4.2.1.3 Revenda C

A revenda C, com 21 anos de atuação no mercado, é uma empresa com 20 funcionários diretos e faturamento anual aproximado de R\$15 milhões. Tem 2 revendas, sendo as duas classe 5. O mercado onde atua é o mais consolidado, onde o número de concorrentes é pequeno e existe entre eles um bom relacionamento, visando sempre maiores margens e fidelização de clientes. Por ser uma região pouco industrializada, não pratica a venda de P20. Somente P13 e P45. Atua tanto no atacado como no varejo.

4.2.2 Estratégia Competitiva

Esta seção tem como objetivo apresentar as estratégias competitivas identificadas para cada um dos três casos estudados. Utilizando-se do referencial teórico elaborado a partir do trabalho de Porter (2004, p. XXVI), do roteiro de entrevista aplicado aos

proprietários das Revendas (anexo B) e também de observação direta realizada pelo pesquisador, procurou-se identificar a estratégia competitiva das empresas.

4.2.2.1 Estratégia Competitiva do Revendedor A

A Revenda A atua na venda de GLP na cidade de Natal, capital do Estado do Rio Grande do Norte. O produto vendido, GLP, é oferecido aos clientes em três diferentes volumes e pesos, ou seja, P-13, P-20 e P-45. O produto P13 é o mais vendido, somando 95% das vendas, enquanto que o P-20 atinge 3% e o P-45 apenas 2% das vendas.

No que diz respeito aos clientes, a Revenda A atua tanto no atacado como no varejo e tem como política oferecer um serviço com maior valor agregado aos seus clientes, visando vender seus produtos a preços que proporcionam margens de lucro maiores. O Quadro 10 sintetiza as principais características observadas para identificar o posicionamento adotado pela Revenda A.

Ainda no que se refere ao posicionamento da Revenda A, alguns aspectos merecem ser destacados. No que diz respeito à diferenciação, disponibilizar no ato da solicitação significa entregar o GLP até 5 minutos após o pedido quando se trata do cliente referente ao canal “varejo”. Quando o cliente se refere ao canal “atacado”, disponibilizar o GLP no ato da solicitação significa ter o produto disponível, sem a necessidade de se realizar a entrega com a brevidade exigida pelo cliente do varejo.

QUADRO 10 – Variáveis para avaliação do posicionamento da Revenda A

Variável	Discriminação
Negócio da empresa	Revenda de GLP
Mix de produtos vendido	95% de P-13, 3% de P-20 e 2% de P-45
Atuação geográfica	Local – cidade de Natal (RN)
Preço médio praticado (base P13)	R\$ 45,00 (varejo) e R\$ 30,00 (atacado)
Forma de divulgação do produto	Porta a porta e realizado pelos próprios clientes de atacado
Tipo de cliente	Varejo (30%) e atacado (70%)
Principal aspecto de diferenciação em relação aos concorrentes	Disponibilizar o GLP para o cliente no ato da solicitação

Fonte: entrevista com o proprietário da revenda A

A Revenda A tem uma posição favorável no mercado de GLP em que atua, pois é líder de vendas do produto na cidade de Natal. De acordo com entrevista realizada com o Dono da Revenda A, sua liderança na cidade em que atua é uma consequência natural do bom nível de serviço prestado aos clientes, aliado com a utilização da marca de seu principal fornecedor. Também deve-se destacar a atuação rígida do proprietário da revenda em suas despesas, garantindo um nível adequado de competitividade em termos de custos e permitindo à revenda investir seus recursos nas atividades que garantam não só a disponibilidade do produto, mas também a entrega com a velocidade que o cliente espera.

Utilizando a classificação de Porter (2004) para estratégia competitiva genérica, pode-se concluir que a Revenda A está posicionada por Foco-Diferenciação, ou seja, tem sua atuação geográfica limitada a uma cidade, no caso Natal, utilizando a marca da distribuidora, a disponibilidade de produto, o rápido atendimento para a realização da entrega e o serviço de pós-venda como formas de diferenciação.

Esse posicionamento adotado pela Revenda A, também tem por objetivo protegê-la das ameaças presentes no mercado em que atua representada pela pulverização do mercado e, portanto, pela acirrada concorrência no varejo, pelas baixas barreiras de entrada, pela existência de informalidade no setor, e pela disputa pelas maiores vendas pelos clientes atacadistas.

Ainda segundo o entrevistado, a Revenda A pode aproveitar melhor suas capacidades para usufruir das oportunidades que o mercado oferece atualmente. Entre essas oportunidades destacam-se o aumento da participação dos clientes de varejo e o aumento na participação no mix dos produtos de P20 e P45 em detrimento do crescimento da infraestrutura logística de armazéns e portos da cidade. Deve-se destacar que essas oportunidades se refletem não apenas no aumento do volume de vendas, mas também na margem bruta operacional, tendo em vista que os clientes de varejo pagam mais pelo produto se comparado ao cliente de atacado. Além disso, os produtos P-20 e P-45 tem um valor agregado maior.

Em contrapartida, ainda segundo o entrevistado, questões como o baixo grau de informatização para obter informações gerenciais, a dificuldade para integrar os softwares operacionais e o baixo envolvimento dos supervisores durante a execução de suas tarefas na condução das equipes, fazem com que a revenda torne-se mais vulnerável, pois dificultam a atuação gerencial nos problemas operacionais do dia a dia com a velocidade adequada e permitem que os concorrentes aproveitem algumas das oportunidades existentes no mercado.

A Figura 21, apresentada a seguir, ilustra alguns dos principais aspectos dessa reflexão, realizada junto ao entrevistado da Revenda A, que envolve o posicionamento adotado pela Revenda A.

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
<p data-bbox="297 447 589 478">PONTOS FORTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderança na capital do Estado; ▪ Nível de serviço diferenciado (venda e pós-venda); ▪ Parceria na utilização da marca da Distribuidora; ▪ Alta capacidade de resolução de problemas do dia a dia; ▪ Atuação rígida do Proprietário no controle de gastos; ▪ Direcionamento estratégico bem definido e alinhado com a Distribuidora. 	<p data-bbox="870 447 1162 478">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Expansão do negócio para outras cidades do RN; ▪ Aumento na participação em P-20 e P-45; ▪ Aumento na participação no varejo; ▪ Captação de novos clientes atacadistas devido a disputas entre revendas por trocas de bandeira; ▪ Outras revendas voltadas para o atacado.
<p data-bbox="297 779 589 810">PONTOS FRACOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Baixa informatização das informações; ▪ Processo administrativos falhos (retrabalho e perdas financeiras); ▪ Limitação dos sistemas de controle de frotas; ▪ Dispersão de resultados da Equipe de Vendas; ▪ Baixo nível de maturidade da função supervisão; ▪ Infraestrutura do depósito é limitante para crescer. 	<p data-bbox="870 779 1162 810">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado pulverizado e sem barreiras de entrada; ▪ Concorrentes trabalhando na informalidade; ▪ Perda de clientes atacadistas por ataque da concorrência (rebaixa de preço)

FIGURA 21 – Reflexão estratégica da Revenda A
Fonte: Entrevista com Proprietário da Revenda A

4.2.2.2 Estratégia Competitiva do Revendedor B

A Revenda B atua na venda de GLP na cidade de São Luís, capital do Estado do Maranhão. O produto vendido, GLP, é oferecido aos clientes em três diferentes volumes e pesos, P-13, P-20 e P-45. O produto mais vendido é o P-13, representando 85% das vendas, enquanto o P-20 representa 10% e o P-45 apenas 5% das vendas.

No que diz respeito aos clientes, a Revenda B atua no atacado e tem como política oferecer preços baixos garantindo um maior volume de vendas.

O Quadro 11 resume as principais características observadas para identificar o posicionamento adotado pela Revenda B.

A posição de liderança conseguida pela Revenda B na cidade em que atua, de acordo com a entrevista realizada com seu proprietário, é conseguida pelo posicionamento de seus produtos sistematicamente abaixo do preço da concorrência, obtida por meio de sua

capacidade de negociação com a distribuidora. Além disso, uma operação logística capaz que se compromete a entregar os produtos em qualquer ponto da cidade onde atua, favorece o crescimento do revendedor, em um mercado que privilegia a disponibilidade de produto e preço baixo.

QUADRO 11- Variáveis para avaliação do posicionamento da Revenda B.

Variável	Discriminação
Negócio da empresa	Revenda de GLP
Mix de produtos vendido	85% de P-13, 10% de P-20 e 5% de P-45
Atuação geográfica	Local – cidade de São Luís (MA)
Preço médio praticado (base P13)	R\$ 29,00 (atacado)
Forma de divulgação do produto	Realizada pelos próprios clientes
Tipo de cliente	Atacado 100%
Principal aspecto de diferenciação em relação aos concorrentes	Disponibilizar o GLP com preço mais baixo

Fonte: entrevista com o proprietário da revenda B

Utilizando a classificação de Porter (2004) para estratégia competitiva genérica, pode-se concluir que a Revenda B está posicionada por Liderança em Foco-Custo utilizando boa infraestrutura logística e baixo custo de operação.

Mesmo tendo preços mais baixos que os concorrentes legalizados, o mercado da cidade onde o revendedor atua, têm a presença de muitos revendedores clandestinos que, justamente, por não se adequarem aos padrões estabelecidos pela ANP (2003), consegue atuar com preços mais competitivos ainda.

Segundo o entrevistado, a Revenda B garante seus volumes expressivos baseado em sua boa infraestrutura e operação logística além é claro, do baixo custo de operação, o que faz ter condições de tomar o lugar de concorrentes que sofrem com a instabilidade financeira.

Ainda assim, questões como a baixa qualificação dos funcionários, a baixa gestão operacional, a precificação inconsistente e a evasão financeira do processo de cobrança fazem com que a revenda venha apurar resultados financeiros abaixo do estimado pelo Revendedor, fragilizando-o naquilo que concerne a sua estabilidade financeira.

A Figura 22, ilustra alguns dos principais aspectos dessa reflexão realizada junto ao Proprietário da Revenda B, que envolvem o posicionamento adotado.

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
<p data-bbox="297 264 589 296">PONTOS FORTES</p> <ul data-bbox="297 310 589 390" style="list-style-type: none"> ▪ Boa infraestrutura logística; ▪ Baixo custo de operação; ▪ Operação logística adequada. 	<p data-bbox="870 264 1162 296">OPORTUNIDADES</p> <ul data-bbox="870 310 1390 365" style="list-style-type: none"> ▪ Direcionar parte das vendas para o mercado de Varejo; ▪ Instabilidade financeira das vendas.
<p data-bbox="297 594 589 625">PONTOS FRACOS</p> <ul data-bbox="297 640 740 877" style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilidade de informação é escassa; ▪ Estrutura física ociosa; ▪ Inexistência de um sistema de informação; ▪ Baixo nível de qualificação da equipe; ▪ Baixo nível de investimento no negócio; ▪ Altas perdas de processo; ▪ Precificação inconsistente; ▪ Baixo nível de acurácia do planejamento; ▪ Evasão financeira no faturamento e cobrança. 	<p data-bbox="870 594 1162 625">AMEAÇAS</p> <ul data-bbox="870 640 1390 772" style="list-style-type: none"> ▪ Oferta do produto GLP na região é abundante; ▪ Ataques constantes dos concorrentes na região onde a revenda atua; ▪ A participação de clandestinos atuando com preço baixo reduz a margem da revenda.

FIGURA 22 – Reflexão estratégica da Revenda B
Fonte: Entrevista com o Proprietário da Revenda B

Cabe ressaltar aqui, como uma característica interessante do cenário do GLP como um todo, que um revendedor clandestino é abastecido sempre por um revendedor legalizado que tem como objetivo maior a busca pelo aumento de volume, sem se preocupar com a rentabilidade. Estes clandestinos uma vez abastecidos, que pressionam o revendedor legalizado por preços menores, concorrem com o mesmo revendedor pelo mercado de varejo.

4.2.2.3 Estratégia Competitiva do Revendedor C

A Revenda C atua na venda de GLP na região de Caxias, interior do Maranhão. O produto vendido, GLP, é oferecido aos clientes em dois diferentes volumes e pesos, ou seja, P-13e P-45. O produto P13 é o mais vendido, somando 98% das vendas, enquanto que o P-45 apenas 2% das vendas.

No que diz respeito aos clientes, a Revenda C atua tanto no atacado como no varejo e tem como política oferecer um serviço com maior valor agregado aos seus clientes, inovando na forma da abordagem com o cliente, visando vender seus produtos a preços que proporcionam margens de lucro maiores. O Quadro 12 apresentado a seguir, sintetiza as

principais características observadas para identificar o posicionamento adotado pela Revenda C.

Ainda no que se refere ao posicionamento da revenda C, alguns aspectos merecem ser destacados. No que diz respeito à diferenciação, disponibilizar no ato da solicitação significa entregar o GLP até 10 minutos após o pedido, quando se trata do cliente referente ao canal “varejo”. Quando o cliente se refere ao canal “atacado” ato da solicitação significa ter a disponibilidade do produto, sem a necessidade de se realizar a entrega com a brevidade exigida pelo cliente do varejo.

QUADRO 12 - Variáveis para avaliação do posicionamento da Revenda C

Variável	Discriminação
Negócio da empresa	Revenda de GLP
Mix de produtos vendido	98% de P-13 e 2% de P-45
Atuação geográfica	Local – região de Caxias (MA)
Preço médio praticado (base P13)	R\$ 50,00 (varejo) e R\$ 41,00 (atacado)
Forma de divulgação do produto	Porta a porta e realizado pelos próprios clientes
Tipo de cliente	Varejo (60%) e atacado (40%)
Principal aspecto de diferenciação em relação aos concorrentes	Disponibilizar o GLP para o cliente no ato da solicitação

Fonte: Entrevista com o Proprietário da Revenda C

A partir desse roteiro e entrevista, identificou-se que a Revenda C está posicionada para atender tanto os clientes de atacado como de varejo, na região em que atua no interior do Maranhão, isto quer dizer sua cidade sede, mais algumas outras cidades em um raio de até 50 Km, de forma a gerar o maior valor agregado ao seu cliente, atacado e varejo, a fim de gerar maiores margens.

A Revenda C apresenta uma posição favorável no mercado de GLP em que atua, pois é líder de vendas do produto na região. De acordo com entrevista realizada com o Dono da Revenda C, sua liderança na cidade, é uma consequência natural do bom nível de serviço prestado aos clientes, aliado com a utilização da marca de seu principal fornecedor. Destacam-se também o bom relacionamento com os concorrentes locais que garante a concorrência livre de pretextos e o desenvolvimento de ação de venda para os clientes de

atacado garantindo, com esses, a receita mínima necessária para o pagamento dos custos fixos.

Utilizando a classificação de Porter (2004) para estratégia competitiva genérica, pode-se concluir que a Revenda C está posicionada por Foco-Diferenciação, ou seja, tem sua atuação geográfica limitada a uma região, no caso Caxias, utilizando a marca da distribuidora, a disponibilidade de produto, o rápido atendimento para a realização da entrega e o serviço de pós-venda como formas de diferenciação.

Esse posicionamento adotado pela Revenda C, também tem por objetivo protegê-la das ameaças presentes no mercado em que atua, representada pela boa capacidade de entrega dos concorrentes e, portanto, pela acirrada concorrência no varejo, pelas atuação de concorrentes que operam fora dos padrões de segurança, a baixa capacidade de abastecimento da Distribuidora e pelas baixas barreiras de entrada.

Ainda segundo o entrevistado a Revenda C, pode aproveitar melhor suas capacidades para utilizar as oportunidades que o mercado oferece atualmente. Entre essas oportunidades destacam-se o aumento da participação dos clientes de varejo e o aumento na participação no mix do produto de P-45 em detrimento do crescimento do comércio na cidade e o enfraquecimento de um de seus concorrentes locais. Deve-se destacar que essas oportunidades se refletem não apenas no aumento do volume de vendas, mas também na margem bruta operacional tendo em vista que os clientes de varejo pagam mais pelo produto se comparados ao cliente de atacado. Além disso, o produto P-45 tem um valor agregado maior.

Em contrapartida, ainda segundo o Proprietário da Revenda, questões como a baixa precisão das informações, a dificuldade para cumprir o processo de carregamento, o processo de venda/entrega/faturamento inconsistente, o estoque em trânsito e a obsolescência da frota responsável pela logística de entrada ou “puxada do gás” fragilizam a Revenda, pois dificultam a atuação gerencial nos problemas operacionais do dia a dia com a velocidade adequada e permitem que os concorrentes aproveitem algumas das oportunidades existentes no mercado.

Ainda assim, de modo a entender melhor o tema em questão, pode-se realizar, em entrevista com o revendedor, uma reflexão estratégica das principais características de sua revenda, que o permitem manter o posicionamento esperado.

Tal reflexão pode ser observada na Figura 27.

A partir desse roteiro e entrevista, identificou-se que a Revenda C está posicionada para atender seus clientes de varejo, na região que atua de forma diferenciada

garantindo, para isso, a entrega mais rápida, em troca de conseguir ser líder na região e obter boas margens.

A Figura 23 apresentada a seguir, ilustra alguns dos principais aspectos dessa reflexão, realizada junto ao Proprietário da Revenda C.

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
<p data-bbox="295 522 589 550">PONTOS FORTES</p> <ul data-bbox="295 569 781 747" style="list-style-type: none"> ▪ Nível de serviço diferenciado (venda e pós-venda); ▪ Parceria na utilização da marca da Distribuidora; ▪ Ações de <i>sell-out</i>; ▪ <i>Call Center</i> estruturado; ▪ Instalações de estoque adequadas para suportar crescimento de volume; ▪ Bom relacionamento com concorrentes. 	<p data-bbox="870 522 1164 550">OPORTUNIDADES</p> <ul data-bbox="870 569 1365 701" style="list-style-type: none"> ▪ Áreas de atuação com potencial de crescimento em varejo; ▪ Mercado bem consolidado; ▪ Revenda concorrente local enfraquecida; ▪ Abertura de novas revendas.
<p data-bbox="295 852 589 879">PONTOS FRACOS</p> <ul data-bbox="295 898 816 1104" style="list-style-type: none"> ▪ Baixa automação das informações; ▪ Dificuldade para cumprir o processo de carregamento; ▪ Modelo de venda / entrega / faturamento passíveis de fraude; ▪ Estoque em trânsito; ▪ Dispersão de resultados da Equipe de Vendas; ▪ Frota para “puxada” do gás com baixa confiabilidade e obsoleta 	<p data-bbox="870 852 1164 879">AMEAÇAS</p> <ul data-bbox="870 898 1398 999" style="list-style-type: none"> ▪ Mercado pulverizado e sem barreiras de entrada; ▪ Concorrentes trabalhando na informalidade; ▪ Concorrentes com boa capacidade de entrega no varejo (rapidez).

FIGURA 23 – Reflexão estratégica da Revenda C
Fonte: Entrevista com o Proprietário da Revenda C

4.2.3 Estratégia de operações

Esta seção está destinada a apresentar uma breve discussão das prioridades competitivas das referidas revendas, como elas foram escolhidas, qual o estágio atual das áreas de decisão mais importantes para que a revenda possa atender as prioridades definidas e, por fim, traz quais ações de melhorias estão sendo desenvolvidas.

4.2.3.1 Prioridades competitivas

A partir do posicionamento adotado, a empresa deve definir suas prioridades competitivas. Tendo como referência a proposição de Correa e Caon (2002), já comentadas

anteriormente, para empresas de serviços e a matriz de importância e desempenho de Slack (1993), foi possível identificar as principais prioridades competitivas das empresas estudadas, classificá-las em ganhadoras de pedidos, qualificadoras e menos importantes.

Não obstante a isso, para complementar a análise elaborada, ainda seguindo o conceito de Slack (1993), não basta comparar uma determinada medida de desempenho da empresa em questão com a percepção do cliente, se não for levado em consideração, também, o desempenho comparado aos concorrentes, categorizando-os em “melhor que”, “igual a” e “pior que”.

Assim, para a definição das prioridades competitivas mais importantes foi realizada uma entrevista com o Proprietário da Revenda, de modo a permitir avaliar o grau de atendimento da revenda aos seus clientes, bem como comparar o atendimento destas prioridades com seus concorrentes diretos na sua região de atuação, utilizando uma matriz importância e desempenho, conforme proposição de Slack (1993).

Prioridades competitivas da Revenda A

Como a revenda A atua atendendo tanto os clientes de atacado como de varejo, para garantir que as expectativas de todos os seus clientes pudessem ser perfeitamente entendidas e comparadas com o desempenho da concorrência, foram realizadas duas análises conforme ilustrado nos Quadros 13 e 14, bem como nas Figuras 24 e 25.

Para os clientes que realizam suas compras por meio do atacado, fatores como custo inicial, acesso, integridade, qualidade, confiabilidade, plenitude, qualidade dos bens, competência, desempenho e qualidade percebida são aqueles considerados como sendo qualificadores e de acordo com a definição de Slack (1993), devem estar mandatoriamente acima da linha do limite mínimo de desempenho.

Como se não bastasse, itens como disponibilidade, atendimento e flexibilidade de transporte foram considerados como ganhadores de pedido.

Assim, haja vista os resultados obtidos por meio desta análise, considerou-se como sendo as prioridades estratégicas para os clientes de atacado o custo inicial, acesso e integridade, por serem itens qualificadores que estão abaixo da linha do limite mínimo de desempenho, bem como a disponibilidade que é um item ganhador de pedido e também está abaixo do limite mínimo.

Para os clientes que realizam suas compras por meio do varejo, fatores como custo inicial, acesso, integridade, qualidade, confiabilidade, disponibilidade, segurança, plenitude, qualidade dos bens, competência, desempenho e qualidade percebida são aqueles considerados como sendo qualificadores e de acordo com a definição de Correa e Caon (2002), devem estar mandatoriamente acima da linha do limite mínimo de desempenho.

Itens como velocidade, atendimento e flexibilidade de transporte foram considerados como ganhadores de pedido.

Assim, haja vista os resultados obtidos por meio desta análise, considerou-se como sendo as prioridades estratégicas para os clientes de varejo o custo inicial, acesso e integridade, por serem itens qualificadores que estão abaixo da linha do limite mínimo de desempenho, bem como a velocidade que é um item ganhador de pedido e também está abaixo do limite mínimo.

Prioridades competitivas da Revenda B

Já a Revenda B, que atua atendendo somente os clientes de atacado, tem como prioridade competitiva itens como o custo inicial e disponibilidade para garantir o volume de venda estimado, de acordo com análise realizada em entrevista com o próprio revendedor, ilustrada no Quadro 15 e Figura 26.

Desse modo, esclarece-se que para a Revenda B, as prioridades estratégicas são qualidade percebida, disponibilidade e custo inicial, sendo que custo inicial e disponibilidade, respectivamente tem um peso maior.

Prioridades competitivas da Revenda C

Assim como a revenda A, a revenda C atua atendendo tanto os clientes de atacado como os de varejo, para garantir que as expectativas de todos os seus clientes pudessem ser perfeitamente entendidas e comparadas com o desempenho da concorrência, foram realizadas duas análises conforme ilustrado nos Quadros 16 e 17, bem como nas Figuras 27 e 28.

Para os clientes de atacado, fatores como custo inicial, acesso, integridade, qualidade, confiabilidade, plenitude, qualidade dos bens, competência, desempenho e qualidade percebida são aqueles considerados como sendo qualificadores.

Como se não bastasse, itens como disponibilidade, atendimento e flexibilidade de transporte foram considerados como ganhadores de pedido.

Assim, haja vista os resultados obtidos por meio desta análise, considerou-se como sendo as prioridades estratégicas para os clientes de atacado o custo inicial, acesso e integridade, por serem itens qualificadores que estão abaixo da linha do limite mínimo de desempenho, bem como a disponibilidade que é um item ganhador de pedido e também está abaixo do limite mínimo.

Os clientes de varejo para a região na qual a Revenda C atua, fatores como custo inicial, acesso, integridade, qualidade, confiabilidade, plenitude, qualidade dos bens, competência, segurança, disponibilidade, desempenho e qualidade percebida são aqueles considerados como sendo qualificadores. Não obstante, itens como velocidade, atendimento e flexibilidade de transporte foram considerados como ganhadores de pedido.

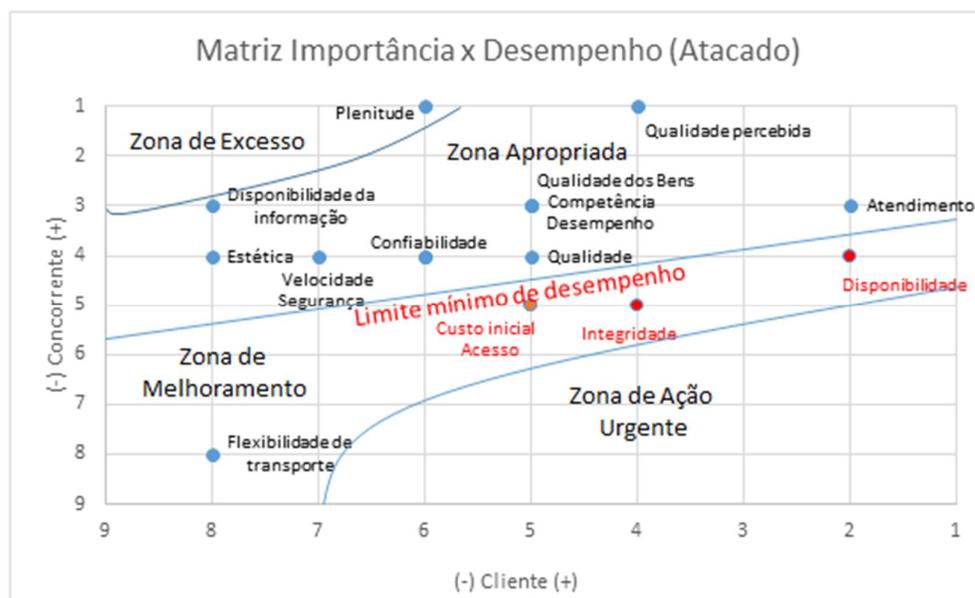


FIGURA 24 – Matriz importância desempenho para a Revenda A (foco atacado)
Fonte: Entrevista com o Proprietário

QUADRO 13 - Votação para construção da matriz importância desempenho para a revenda A (foco atacado)

Item	Prioridades	Definição	Cliente	Concorrente	Classificação
1	Acesso	Facilidade de acesso físico (proximidade, conveniência). Facilidade de acesso remoto (vários meios possíveis, por exemplo, telefone, internet);	5	5	ZAU
2	Competência	Grau de capacitação da organização para prestar o serviço;	5	3	ZA
3	Atendimento	Grau de atenção dada pelos funcionários de contato, disposição para entender o cliente e auxiliá-lo;	2	3	ZA
4	Segurança	Nível de segurança pessoal do cliente (ou do bem pertencente ao cliente) que passa pela prestação do serviço;	6	4	ZM
5	Integridade	Honestidade, sinceridade e justiça com o que o cliente de serviços é tratado. Confiança de que o prestador honrará a garantia do serviço caso algo dê errado;	4	5	ZM
6	Qualidade dos Bens	Qualidade da especificação dos bens materiais que são parte do pacote do valor entregue (nível de especificações em si). Qualidade da conformidade dos bens materiais (quando se encontram conforme as especificações);	5	3	ZA
7	Plenitude	Se as entregas foram completos na primeira vez ou se houve a necessidade de emitir novos pedidos para determinados itens;	6	1	ZE
8	Disponibilidade	A probabilidade de ter em estoque um certo item no momento da emissão do pedido;	2	4	ZA
9	Velocidade	O tempo decorrido entre a emissão do pedido e a entrega do produto ao consumidor;	7	4	ZA
10	Disponibilidade da informação	O grau em que as informações a respeito do serviço estão disponíveis em tempo real;	8	3	ZA
11	Qualidade	A condição do produto após a entrega;	5	4	ZM
12	Flexibilidade de transporte	A habilidade de modificar o roteiro de entrega para atender a circunstâncias especiais;	8	8	ZA
13	Custo inicial	O preço ou o custo a se pagar ao adquirir um produto;	5	5	ZM
14	Desempenho	As características primárias do serviço;	5	3	ZM
15	Confiabilidade	A probabilidade de um produto falhar durante um período de tempo específico;	6	4	ZM
16	Qualidade percebida	O impacto da marca, a imagem da empresa e a propaganda;	4	1	ZA
17	Estética	A aparência.	8	4	ZA

Legenda:

ZA

ZAU

ZM

ZE

Zona Apropriada

Zona de Ação Urgente

Zona de Melhoramento

Zona de Excesso

Fonte: Entrevista com o Proprietário

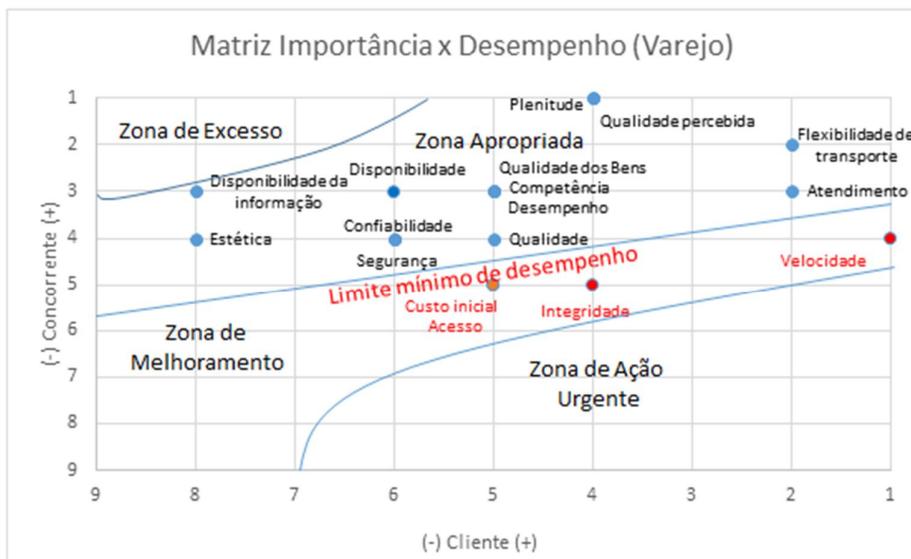


FIGURA 25– Matriz importância desempenho para a Revenda A (foco varejo)
 Fonte: Entrevista com o Proprietário

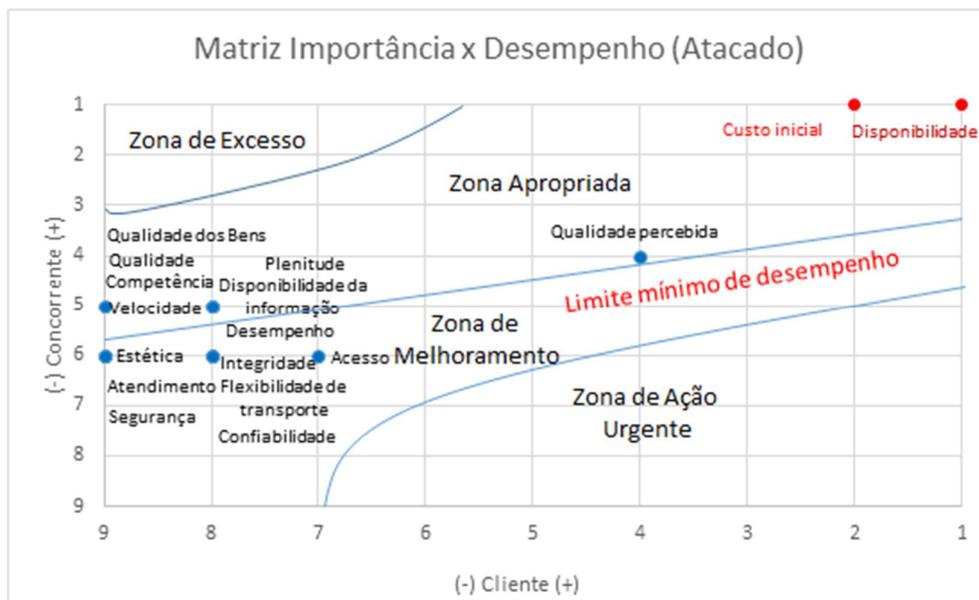


FIGURA 26– Matriz importância desempenho para a Revenda B
 Fonte: Entrevista com o Proprietário

QUADRO 14 – Votação para construção da matriz importância desempenho para a revenda A (foco varejo)

Item	Prioridades	Definição	Cliente	Concorrente	Classificação
1	Acesso	Facilidade de acesso físico (proximidade, conveniência). Facilidade de acesso remoto (vários meios possíveis, por exemplo, telefone, internet);	5	5	ZAU
2	Competência	Grau de capacitação da organização para prestar o serviço;	5	3	ZA
3	Atendimento	Grau de atenção dada pelos funcionários de contato, disposição para entender o cliente e auxiliá-lo;	2	3	ZA
4	Segurança	Nível de segurança pessoal do cliente (ou do bem pertencente ao cliente) que passa pela prestação do serviço;	6	4	ZM
5	Integridade	Honestidade, sinceridade e justiça com o que o cliente de serviços é tratado. Confiança de que o prestador honrará a garantia do serviço caso algo dê errado;	4	5	ZM
6	Qualidade dos Bens	Qualidade da especificação dos bens materiais que são parte do pacote do valor entregue (nível de especificações em si). Qualidade da conformidade dos bens materiais (quando se encontram conforme as especificações);	5	3	ZA
7	Plenitude	se as entregas foram completos na primeira vez ou se houve a necessidade de emitir novos pedidos para determinados itens;	4	1	ZA
8	Disponibilidade	A probabilidade de ter em estoque um certo item no momento da emissão do pedido;	6	3	ZA
9	Velocidade	O tempo decorrido entre a emissão do pedido e a entrega do produto ao consumidor;	1	4	ZA
10	Disponibilidade da informação	O grau em que as informações a respeito do serviço estão disponíveis em tempo real;	8	3	ZA
11	Qualidade	A condição do produto após a entrega;	5	4	ZM
12	Flexibilidade de transporte	A habilidade de modificar o roteiro de entrega para atender a circunstâncias especiais;	2	2	ZA
13	Custo inicial	O preço ou o custo a se pagar ao adquirir um produto;	5	5	ZM
14	Desempenho	As características primárias do serviço;	5	3	ZM
15	Confiabilidade	A probabilidade de um produto falhar durante um período de tempo específico;	6	4	ZM
16	Qualidade percebida	O impacto da marca, a imagem da empresa e a propaganda;	4	1	ZA
17	Estética	A aparência.	8	4	ZA

Legenda:

ZA
ZAU
ZM
ZEZona Apropriada
Zona de Ação Urgente
Zona de Melhoramento
Zona de Excesso

Fonte: Entrevista com o Proprietário

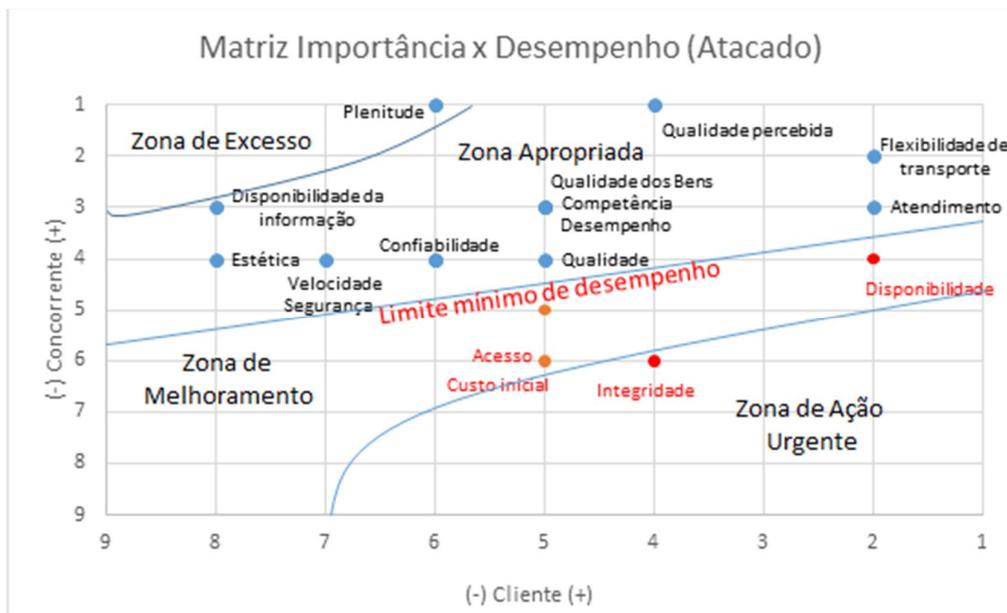


FIGURA 27– Matriz importância desempenho para a revenda C (foco atacado)
 Fonte: Entrevista com o Proprietário

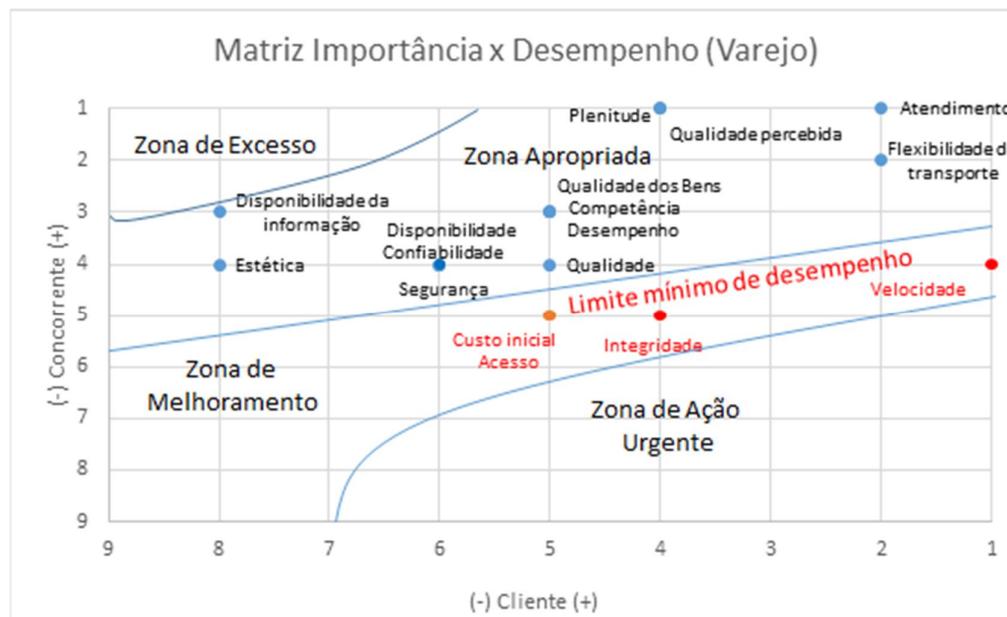


FIGURA 28– Matriz importância desempenho para a revenda C (foco varejo)
 Fonte: Entrevista com o Proprietário

QUADRO 15 – Votação para construção da matriz importância desempenho para a revenda B

Item	Prioridades	Definição	Cliente	Concorrente	Classificação
1	Acesso	Facilidade de acesso físico (proximidade, conveniência). Facilidade de acesso remoto (vários meios possíveis, por exemplo, telefone, internet);	7	6	ZAU
2	Competência	Grau de capacitação da organização para prestar o serviço;	8	5	ZA
3	Atendimento	Grau de atenção dada pelos funcionários de contato, disposição para entender o cliente e auxiliá-lo;	9	6	ZA
4	Segurança	Nível de segurança pessoal do cliente (ou do bem pertencente ao cliente) que passa pela prestação do serviço;	9	6	ZM
5	Integridade	Honestidade, sinceridade e justiça com o que o cliente de serviços é tratado. Confiança de que o prestador honrará a garantia do serviço caso algo dê errado;	8	6	ZM
6	Qualidade dos Bens	Qualidade da especificação dos bens materiais que são parte do pacote do valor entregue (nível de especificações em si). Qualidade da conformidade dos bens materiais (quando se encontram conforme as especificações);	9	5	ZA
7	Plenitude	Se as entregas foram completas na primeira vez ou se houve a necessidade de emitir novos pedidos para determinados itens;	8	5	ZA
8	Disponibilidade	A probabilidade de ter em estoque um certo item no momento da emissão do pedido;	2	1	ZA
9	Velocidade	O tempo decorrido entre a emissão do pedido e a entrega do produto ao consumidor;	8	5	ZA
10	Disponibilidade da informação	O grau em que as informações a respeito do serviço estão disponíveis em tempo real	8	5	ZA
11	Qualidade	A condição do produto após a entrega;	8	5	ZM
12	Disponibilidade de transporte	A habilidade de modificar o roteiro de entrega para atender a circunstâncias especiais;	8	6	ZA
13	Custo inicial	O preço ou o custo a se pagar ao adquirir um produto;	1	1	ZM
14	Desempenho	As características primárias do serviço;	9	5	ZM
15	Confiabilidade	a probabilidade de um produto falhar durante um período de tempo específico;	8	6	ZM
16	Qualidade percebida	O impacto da marca, a imagem da empresa e a propaganda;	4	4	ZA
17	Estética	A aparência.	9	6	ZA

Legenda:

ZA

ZAU

ZM

ZE

Zona Apropriada

Zona de Ação Urgente

Zona de Melhoramento

Zona de Excesso

Fonte: Entrevista com o Proprietário

QUADRO 16 – Votação para construção da matriz importância desempenho para a revenda C (foco atacado)

Item	Prioridades	Definição	Cliente	Concorrente	Classificação
1	Acesso	Facilidade de acesso físico (proximidade, conveniência). Facilidade de acesso remoto (vários meios possíveis, por exemplo, telefone, internet);	5	5	ZAU
2	Competência	Grau de capacitação da organização para prestar o serviço;	5	3	ZA
3	Atendimento	Grau de atenção dada pelos funcionários de contato, disposição para entender o cliente e auxiliá-lo;	2	3	ZA
4	Segurança	Nível de segurança pessoal do cliente (ou do bem pertencente ao cliente) que passa pela prestação do serviço;	6	4	ZM
5	Integridade	Honestidade, sinceridade e justiça com o que o cliente de serviços é tratado. Confiança de que o prestador honrará a garantia do serviço caso algo dê errado	4	6	ZM
6	Qualidade dos Bens	Qualidade da especificação dos bens materiais que são parte do pacote do valor entregue (nível de especificações em si). Qualidade da conformidade dos bens materiais (quando se encontram conforme as especificações);	5	3	ZA
7	Plenitude	Se as entregas foram completos na primeira vez ou se houve a necessidade de emitir novos pedidos para determinados itens;	6	1	ZA
8	Disponibilidade	A probabilidade de ter em estoque um certo item no momento da emissão do pedido;	2	4	ZA
9	Velocidade	O tempo decorrido entre a emissão do pedido e a entrega do produto ao consumidor;	7	4	ZA
10	Disponibilidade da informação	O grau em que as informações a respeito do serviço estão disponíveis em tempo real;	8	3	ZA
11	Qualidade	A condição do produto após a entrega;	5	4	ZM
12	Flexibilidade de transporte	A habilidade de modificar o roteiro de entrega para atender a circunstâncias especiais;	2	2	ZA
13	Custo inicial	O preço ou o custo a se pagar ao adquirir um produto;	5	6	ZM
14	Desempenho	As características primárias do serviço;	5	3	ZM
15	Confiabilidade	A probabilidade de um produto falhar durante um período de tempo específico;	6	4	ZM
16	Qualidade percebida	O impacto da marca, a imagem da empresa e a propaganda;	4	1	ZA
17	Estética	A aparência	8	4	ZA

Legenda:

ZA
ZAU
ZM
ZE

Zona Apropriada
Zona de Ação Urgente
Zona de Melhoramento
Zona de Excesso

Fonte: Entrevista com o Proprietário

QUADRO 17 – Votação para construção da matriz importância desempenho para a revenda C (foco varejo)

Item	Prioridades	Definição	Cliente	Concorrente	Classificação
1	Acesso	Facilidade de acesso físico (proximidade, conveniência). Facilidade de acesso remoto (vários meios possíveis, por exemplo, telefone, internet);	5	5	ZAU
2	Competência	Grau de capacitação da organização para prestar o serviço;	5	3	ZA
3	Atendimento	Grau de atenção dada pelos funcionários de contato, disposição para entender o cliente e auxiliá-lo;	2	1	ZA
4	Segurança	Nível de segurança pessoal do cliente (ou do bem pertencente ao cliente) que passa pela prestação do serviço;	6	4	ZM
5	Integridade	Honestidade, sinceridade e justiça com o que o cliente de serviços é tratado. Confiança de que o prestador honrará a garantia do serviço caso algo dê errado;	4	5	ZM
6	Qualidade dos Bens	Qualidade da especificação dos bens materiais que são parte do pacote do valor entregue (nível de especificações em si). Qualidade da conformidade dos bens materiais (quando se encontram conforme as especificações);	5	3	ZA
7	Plenitude	Se as entregas foram completas na primeira vez ou se houve a necessidade de emitir novos pedidos para determinados itens	4	1	ZA
8	Disponibilidade	A probabilidade de ter em estoque um certo item no momento da emissão do pedido	6	4	ZA
9	Velocidade	O tempo decorrido entre a emissão do pedido e a entrega do produto ao consumidor;	1	4	ZA
10	Disponibilidade da informação	O grau em que as informações a respeito do serviço estão disponíveis em tempo real;	8	3	ZA
11	Qualidade	A condição do produto após a entrega	5	4	ZM
12	Flexibilidade de transporte	A habilidade de modificar o roteiro de entrega para atender a circunstâncias especiais;	2	2	ZA
13	Custo inicial	O preço ou o custo a se pagar ao adquirir um produto;	5	5	ZM
14	Desempenho	as características primárias do serviço;	5	3	ZM
15	Confiabilidade	A probabilidade de um produto falhar durante um período de tempo específico;	6	4	ZM
16	Qualidade percebida	O impacto da marca, a imagem da empresa e a propaganda;	4	1	ZA
17	Estética	A aparência	8	4	ZA

Legenda:

ZA

ZAU

ZM

ZE

Zona Apropriada

Zona de Ação Urgente

Zona de Melhoramento

Zona de Excesso

Fonte: Entrevista com o Proprietário

4.2.3.2 Descrição das áreas de decisão

Tendo em vista a definição das prioridades estratégicas da revenda, faz-se necessário desenvolver suas áreas de decisão.

Entretanto, como já discorrido, baseado na escassez dos recursos, necessidade de resultados rápidos, Correa e Caon (2002), entendem que nem todas as áreas de decisão têm influência forte sobre todos os aspectos de desempenho, por isso foi realizada uma análise que permitisse relacionar, baseado nos conceitos de cada área de decisão propostas por Correa e Caon (2002) e no conhecimento de negócio do revendedor, quais entre as áreas de decisão consideradas apresentam maior influência sobre os vários aspectos de desempenho.

É muito importante ressaltar que, independente da prioridade competitiva elencada, em cada um dos casos, durante a escolha das áreas de decisão, surgiu à necessidade de inserir outra além daquelas já abordadas que é a gestão de relacionamento com a distribuidora. A particularidade de cada uma será discorrida em cada caso em específico.

Como regra de aplicação, e garantia de uma priorização decisiva para os fins dessa pesquisa, aquelas áreas de decisão com possibilidades de gerar algum resultado no período de 24 meses (período utilizado pela revenda para revisão de seu planejamento) foi considerada como forte e classificada com “+” e aquela com pouca ou nenhuma relação foi classificada com “-”.

Com base nesta análise de relacionamento entre as prioridades e as áreas de decisão, identificou-se as aquelas com mais influência sobre os aspectos prioritários.

Descrição das áreas de decisão – Revenda A

Para a priorização das áreas de decisão, foram consideradas aquelas com maior influência em pelo menos três prioridades estratégicas pelo fato de interferir na maioria das prioridades escolhidas.

A priorização das áreas de decisão para a revenda A, relacionadas com as prioridades competitivas para varejo e atacado estão ilustradas na Figura 29.

Dado os critérios adotados para a priorização das áreas de decisão, baseado nesta análise é possível estabelecer que para a Revenda A as áreas de decisão prioritárias são:

- Projeto de Serviço
- Medidas de Desempenho
- Processo e Tecnologia

- Sistema de melhoria
- Instalações
- Força de trabalho
- Gestão do Relacionamento com a Distribuidora

Assim é possível iniciar a exploração dentro das áreas de decisão prioritárias, mais especificamente identificando qual o estado atual e quais as ações de melhoria para elas.

MATRIZ DE RELACIONAMENTO REVENDA A						
Áreas de Decisão ↓	Prioridades Competitivas →	Custo Inicial	Acesso	Integridade	Velocidade	Disponibilidade
Projeto de serviço		+	+	+	+	+
Processo e tecnologia		-	+	-	+	+
Instalações		+	+	+	+	+
Capacidade/demanda		-	+	-	-	+
Força de trabalho		+	+	+	+	+
Qualidade		+	-	-	-	-
Organização		-	-	-	-	-
Filas e fluxos		-	-	-	+	-
Sistema de informação		-	-	-	-	-
Rede de suprimentos		-	-	-	+	-
Gestão de relacionamento com o cliente		-	-	+	-	-
Gestão de relacionamento com a Distribuidora		+	+	+	+	+
Medidas de desempenho		+	+	+	+	+
Controle das operações		-	-	-	-	-
Sistema de melhoria		+	+	+	+	+

FIGURA 29– Matriz com relacionamentos para a Revenda A entre aspectos de desempenho da operação de serviços e suas áreas de decisão.

Fonte: Entrevista com o Proprietário

Projeto de Serviço

O conceito básico do projeto de serviço desta Revenda está na ideia de que o cliente não pode esperar e que o atendimento deve ser pessoal e cortês. Em detrimento disso são oferecidos a todos os clientes, tanto para atacado quanto para varejo, o serviço de pós-venda quer seja para avaliar a satisfação quanto ao atendimento ou se o cliente tem alguma necessidade que não foi atendida.

Medidas de Desempenho

Apesar de ser uma área de decisão importante para o desenvolvimento do negócio, atualmente a Revenda não apresenta nenhuma métrica claramente estabelecida.

Processos e Tecnologia

O entendimento sumário do sistema de abastecimento e dos processos internos da Revenda foi realizado por meio da entrevista com o proprietário (anexo B) e pode ser visualizada conforme Figura 30:

De acordo com o proprietário da Revenda A, nesta empresa, a função operação pode ser identificada pelas atividades:

- 1) Compra e abastecimento: inclui as atividades referentes à realização do volume pedido, pagamento, programação de carregamento e carregamento na base distribuidora. Cabe ressaltar que a negociação de preço da MP é realizada apenas duas vezes no ano;
- 2) Descarga e Armazenagem: inclui as atividades referentes ao descarregamento do GLP em suas revendas e armazenamento conforme capacidade de cada uma;

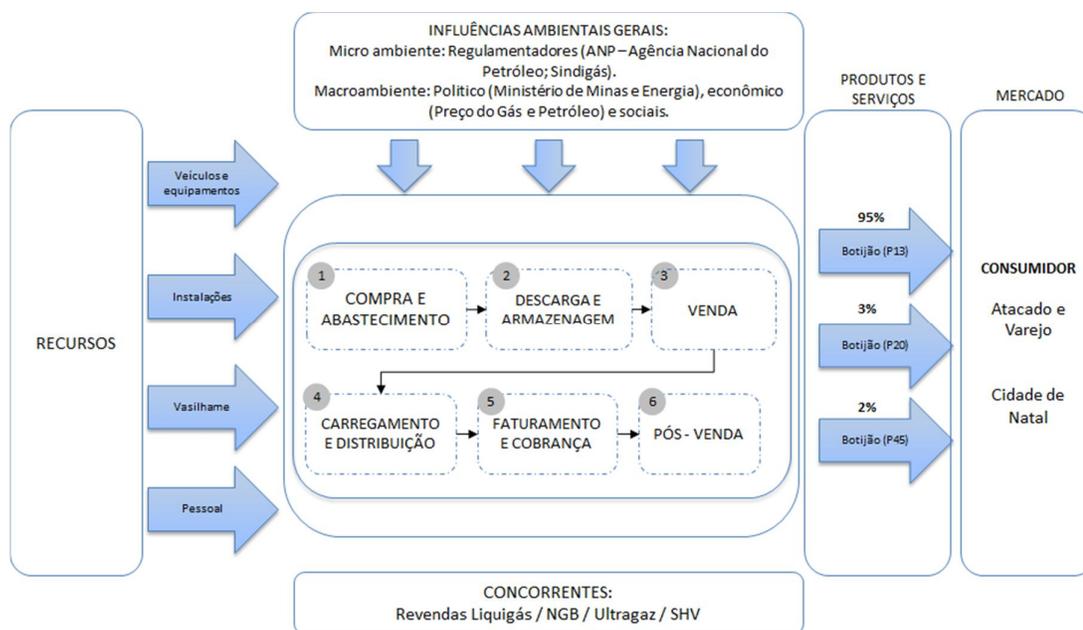


FIGURA 30– Esquema interpretativo da Cadeia de Abastecimento e Processos Internos da Revenda A
Fonte: Entrevista com o Proprietário

- 3) Venda:

3.1) Venda P-13

3.1.1) Venda Atacado: é o coração da operação, realizada pelo próprio Dono e que preza por relações transparentes e duradouras. Tem uma carteira de mais de 850 clientes, sendo 50 outras revendas e mais de 800 pontos de venda e consumo. Um fator primordial para esta atividade é o nível de relacionamento estabelecido com os clientes;

3.1.2) Venda Varejo: é a atividade com maior valor agregado para a revenda. Nesta etapa vendedores carregam seus veículos (motos, *pick-ups* ou caminhões) e saem “batendo sino”, em suas rotas pré-definidas, onde “bater sino” significa chamar a atenção da comunidade com um pequeno sino preso ao veículo, para que os consumidores possam identificar a disponibilidade do produto. Outra forma de venda a varejo é a praticada pelo *call center* próprio da empresa onde a partir de um número 0800, o cliente entra em contato e, uma vez concretizada a venda, a atendente consulta o sistema da empresa para identificar qual o vendedor está na região mais próxima ao endereço de entrega. O vendedor é informado por telefone, do endereço, contato, quantidade de P13 e valor a receber, para que a entrega seja efetuada.

3.2) Venda P-20 e P-45: venda realizada por uma equipe técnica específica que identifica o potencial de mercado, os pontos de oportunidade de venda e realizam o trabalho de prospecção de campo. Uma vez tendo realizada a venda, realiza-se o processo de instalação que pode ser feito, ou não, pela própria revenda como forma de serviço associado.

4) Carregamento e Distribuição: uma vez realizada a venda no atacado a quantidade de cada pedido é separada e entregue aos clientes. Esta entrega é feita na própria revenda, quando o cliente é o responsável por ir buscar os produtos, ou nas instalações do cliente quando a revenda é responsável pelo transporte dos produtos vendidos.

5) Faturamento e cobrança:

- 5.1) Para o atacado não há uma política definida e o faturamento e cobrança é realizado conforme negociação comercial tanto a vista como à prazo.
- 5.2) Para o varejo é realizado no ato da entrega do produto quando o pagamento é realizado em espécie, tanto para a venda realizada diretamente pelo vendedor, como para a venda realizada pelo *call center*. Especificamente, no caso da venda pelo *call center*, ainda há a possibilidade de pagamento via cartão de crédito diretamente no ato da compra.
- 6) Pós-Venda: aqui estão relacionadas às atividades referentes ao controle de qualidade realizado pelo corpo administrativo de apoio junto ao cliente, averiguando se suas necessidades foram plenamente atendidas. Outra atividade muito importante desenvolvida por este Revendedor é a atuação em caso de acidente com o uso do GLP.

A tecnologia utilizada pela Revenda baseia-se em sistemas de GPS (Global Position System), para localização de sua frota de veículos e melhor utilização.

Sistemas de Melhoria

Apenas poucas iniciativas da operação são tratadas como melhorias, não existindo nenhum sistema de melhorias em uso dentro da Revenda.

Instalações

Com a perspectiva de aumento de volume de venda, uma das necessidades estratégicas para garantir o constante abastecimento é a capacidade de estoque para atender a demanda por mais de 1 (um) dia, bem como a capacidade de transporte.

Força de Trabalho

É crença do proprietário que as pessoas são contratadas por habilidades técnicas e desligadas por questões comportamentais. Por isso, a contratação de qualquer funcionário leva em questão não apenas a experiência do funcionário, mas também a avaliação da vida pessoal do candidato, sempre sob o consentimento dele. Periodicamente a

força de trabalho da Revenda é acompanhada por uma assistente social. Desde questões administrativas até pessoais são tratadas para garantir a aderência aos valores da empresa. Ações como definição de recompensas para os vendedores baseados no desempenho comercial e programas de educação no trânsito são constantemente desenvolvidos.

Gestão de Relacionamento com a Distribuidora

Dada a importância para seu negócio, segundo o Dono desta Revenda, o relacionamento com a Distribuidora deve ser transparente e as decisões compartilhadas a fim de caminharem no mesmo sentido.

Mensalmente, ele apoiado por uma equipe de consultores experientes e especializados, se reúne com o Gerente de Vendas da Distribuidora para avaliarem as vendas e definirem alternativas para melhorias operacionais. Além disso, reuniões trimestrais entre o Dono da Revenda e o corpo executivo da Distribuidora responsável por seu Estado, se reúnem para avaliar os resultados do período e desenvolverem estratégias que promovam o melhor posicionamento perante a concorrência e consequentemente melhor resultado financeiro.

Descrição das áreas de decisão – Revenda B

Para a priorização das áreas de decisão, foram consideradas aquelas com forte influência em pelo menos duas prioridades estratégicas pelo fato de interferir na maioria das prioridades escolhidas. A priorização das áreas de decisão para a revenda B, relacionadas com as prioridades competitivas para varejo e atacado estão ilustradas na Figura 31.

Dado os critérios adotados para a priorização das áreas de decisão, baseado nesta análise é possível estabelecer que para a revenda B as áreas de decisão prioritárias são:

- Instalações
- Força de Trabalho
- Gestão de Relacionamento com a Distribuidora

Assim é possível iniciar a exploração dentro das áreas de decisão prioritárias, mais especificamente identificando qual o estado atual e quais as ações de melhoria para elas.

MATRIZ DE RELACIONAMENTO REVENDA B				
Áreas de Decisão ↓	Prioridades Competitivas →	Custo Inicial	Disponibilidade	Qualidade Percebida
Projeto de serviço		-	-	-
Processo e tecnologia		-	-	-
Instalações		+	+	-
Capacidade/demanda		-	-	-
Força de trabalho		+	+	-
Qualidade		-	-	-
Organização		-	-	-
Filas e fluxos		-	-	-
Sistema de informação		-	-	-
Rede de suprimentos		-	-	-
Gestão de relacionamento com o cliente		-	-	-
Gestão de relacionamento com a Distribuidora		+	+	+
Medidas de desempenho		-	-	-
Controle das operações		-	-	-
Sistema de melhoria		-	-	-

FIGURA 31 – Matriz com relacionamentos para a Revenda B entre aspectos de desempenho da operação de serviços e suas áreas de decisão.

Fonte: Entrevista com o Proprietário

Instalações

Com a necessidade de não deixar seus pontos de venda, consumo e outras Revendas desabastecidas, existe uma constante preocupação em garantir a manutenção dos estoques por meio de áreas físicas já instaladas e veículos adequados para a realização da logística. Cabe ressaltar aqui que este revendedor não tem o interesse em aumentar seu volume de vendas, em detrimento da necessidade de novos investimentos.

Força de Trabalho

Atualmente a força de trabalho é utilizada com a única preocupação de reduzir gastos, independente da qualidade do serviço prestado.

Gestão de Relacionamento com a Distribuidora

Mesmo reconhecendo como de suma importância, a relação com a Distribuidora é conflituosa e tem o objetivo de garantir melhores negociações ou bonificações que permitam manter seu preço abaixo da concorrência.

Mesmo não tendo sido priorizado como uma área de decisão importante para seu negócio foi possível durante a entrevista, esclarecer como funciona seus processos internos conforme Figura 32.

Aqui, a função operação pode ser identificada pelas atividades:

- 1) **Compra e abastecimento:** inclui as atividades referentes à realização do volume pedido, pagamento, programação de carregamento e carregamento na base distribuidora. As negociações e repasses de preço da MP acontecem de forma imprevisível ao longo do ano;
- 2) **Descarga e Armazenagem:** inclui as atividades referentes ao descarregamento do vasilhame em suas revendas e armazenamento conforme capacidade de cada uma;

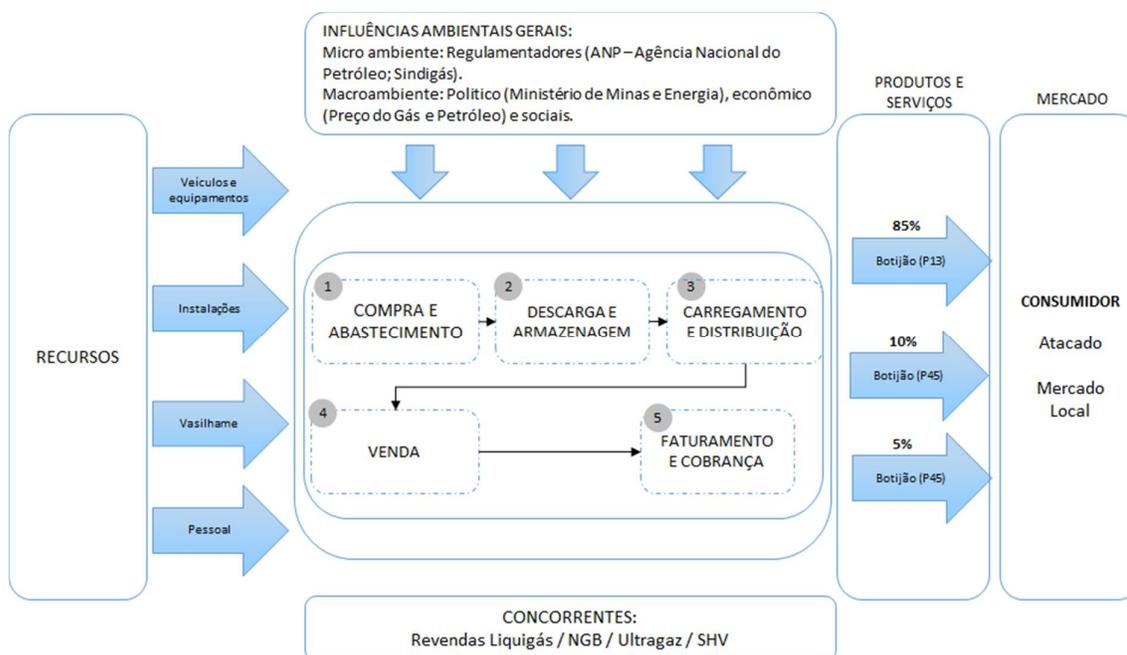


FIGURA 32– Esquema interpretativo da Cadeia de Abastecimento e Processos Internos da Revenda B
Fonte: Entrevista com o Proprietário

- 3) **Venda Atacado:** realizada pelo próprio Dono e que preza por relações baseadas apenas no interesse financeiro. Mantém relações de pouca confiança e desprezo às necessidades dos clientes. Não pratica venda a varejo por acreditar que o tempo e os recursos necessários para se ter retorno a esta operação não são vantajosos a curto prazo.

- 4) Carregamento e Distribuição: uma vez realizada a venda no atacado a quantidade de cada pedido é separada e entregue aos clientes. Esta entrega é feita ou quando o próprio cliente é o responsável por ir buscar ou quando a Revenda vai entregar.
- 5) O faturamento e cobrança é realizado diariamente sempre no dia seguinte a entrega da mercadoria, ora pelo Dono da Revenda, ora pelos motoristas da entrega.

Descrição das áreas de decisão – Revenda C

Para a priorização das áreas de decisão, foram consideradas aquelas com forte influência em pelo menos três prioridades estratégicas pelo fato de interferir na maioria das prioridades escolhidas.

A priorização das áreas de decisão para a revenda C, relacionadas com as prioridades competitivas para varejo e atacado estão ilustradas na Figura 33.

MATRIZ DE RELACIONAMENTO REVENDA C					
Áreas de Decisão ↓	Custo Inicial	Acesso	Integridade	Velocidade	Disponibilidade
Projeto de serviço	+	+	+	+	+
Processo e tecnologia	-	+	-	+	+
Instalações	+	+	+	+	+
Capacidade/demanda	-	-	-	-	+
Força de trabalho	+	+	+	+	+
Qualidade	+	-	-	-	-
Organização	-	-	-	-	-
Filas e fluxos	-	-	-	+	-
Sistema de informação	-	-	-	-	-
Rede de suprimentos	-	-	-	+	-
Gestão de relacionamento com o cliente	-	-	+	+	-
Gestão de relacionamento com a Distribuidora	+	+	+	+	+
Medidas de desempenho	+	+	+	+	+
Controle das operações	-	-	-	-	-
Sistema de melhoria	+	+	+	+	+

FIGURA 33 – Matriz com relacionamentos para a Revenda C entre aspectos de desempenho da operação de serviços e suas áreas de decisão.

Fonte: Entrevista com o Proprietário

Dado os critérios adotados para a priorização das áreas de decisão, baseado nesta análise é possível estabelecer que para a revenda C as áreas de decisão prioritárias são:

- Projeto de Serviço
- Medidas de Desempenho
- Processo e Tecnologia
- Sistema de melhoria

- Instalações
- Força de trabalho
- Gestão do Relacionamento com a Distribuidora

Assim é possível iniciar a exploração dentro das áreas de decisão prioritárias, mais especificamente identificando qual o estado atual e quais as ações de melhoria para elas.

Projeto de Serviço

O conceito do projeto de serviço para esta revenda baseia-se na ideia de que o cliente deve ter uma experiência positiva e única no momento de comprar seu GLP. Mesmo que seja um cliente de varejo ou atacado, o atendimento durante a venda e o pós-venda é fundamental para criar relações fortes entre Revenda e clientes.

Medidas de Desempenho

Uma área de decisão importante para o negócio. A Revenda mantém um sistema de métricas que relacionam o desempenho de vendas e os gastos operacionais visando manter o resultado seu lucro bruto operacional dentro de um orçamento pré-estabelecido.

Processos e Tecnologia

O entendimento sumário do sistema de abastecimento e dos processos internos da revenda foi realizado por meio da entrevista com o proprietário (anexo B) e pode ser visualizada conforme Figura 34:

Aqui, a função operação pode ser identificada pelas atividades:

- 1) Compra e abastecimento: inclui as atividades referentes à realização do volume pedido, pagamento, programação de carregamento e carregamento na base distribuidora. As negociações e repasses de preço da MP acontecem de forma imprevisível ao longo do ano;
- 2) Descarga e Armazenagem: inclui as atividades referentes ao descarregamento do vasilhame em suas revendas e armazenamento conforme capacidade de cada uma;

- 3) Carregamento e Distribuição: uma vez realizada a venda no atacado a quantidade de cada pedido é separada e entregue aos clientes. Esta entrega é feita ou quando o próprio cliente é o responsável por ir buscar ou quando a revenda vai entregar.

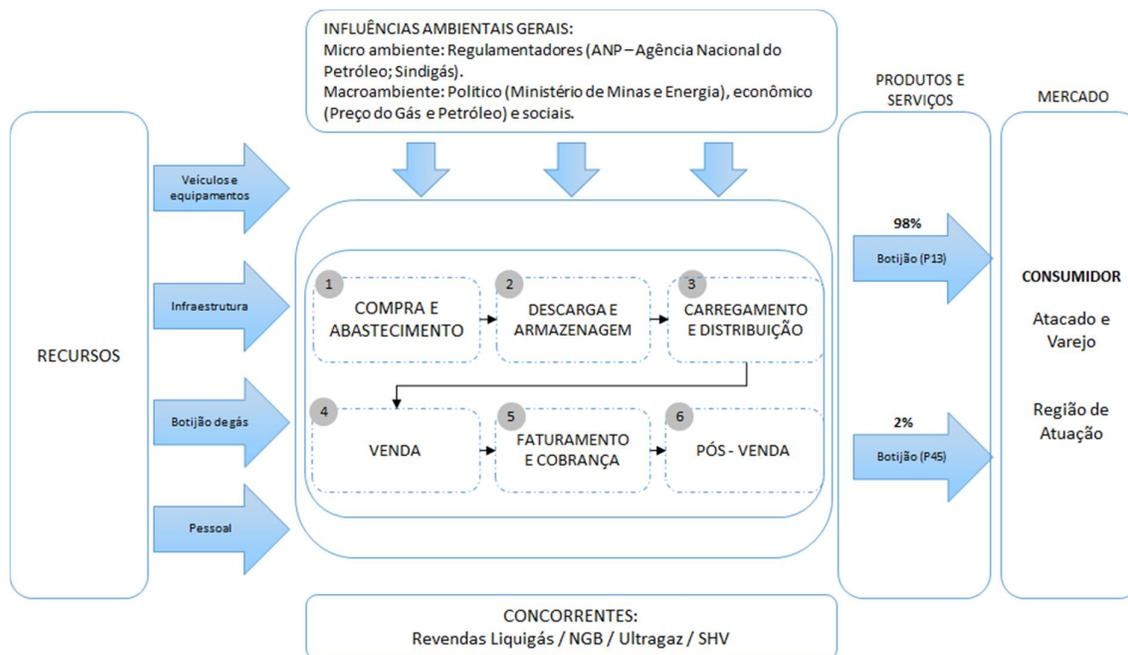


FIGURA 34– Esquema interpretativo da Cadeia de Abastecimento e Processos Internos da Revenda C
Fonte: Entrevista com o Proprietário

4) Venda Varejo

- 4.1) A principal forma de venda a varejo é a praticada pelo próprio *call center* da empresa onde a partir de um número 0800, o cliente entra em contato e, uma vez concretizada a venda, a atendente consulta o sistema da empresa para identificar qual o vendedor está na região mais próxima ao endereço de entrega. O vendedor é informado por telefone, do endereço, contato, quantidade de P-13 e valor a receber, para que a entrega seja efetuada. Há uma política clara de preço estabelecida e atendentes muito bem treinadas para segui-la. Outra forma de venda é a realizada diretamente pelos vendedores, onde baseado em uma carteira de clientes já conhecida, eles realizam as entregas quando contatados por telefone.

- 4.2) Venda de P-45: venda realizada pelo próprio proprietário que, baseado no relacionamento com os empresários locais, realiza o trabalho de prospecção de campo. Uma vez tendo realizada a venda, realiza-se o processo de instalação, que pode ser feito, ou não pela própria Revenda, como forma de serviço associado.
- 5) A cobrança é realizada no ato da entrega do produto quando o pagamento é realizado em espécie, tanto para a venda realizada diretamente pelo vendedor, como para a venda realizada pelo *call center*. Especificamente, no caso da venda pelo *call center*, ainda há a possibilidade de pagamento via cartão de crédito no ato da compra.
- 6) Pós-Venda: aqui estão relacionadas às atividades referentes ao controle de qualidade realizado pelo corpo administrativo de apoio junto ao cliente, averiguando se suas necessidades foram plenamente atendidas.

Além disso, um diferencial do Revendedor é ser um entusiasta do desenvolvimento de novas tecnologias que o aproximem do cliente final, por meio de canais de venda cada vez mais popularizados.

Sistemas de Melhoria

Apesar de haver um bom balanceamento de suas métricas, não existe um sistema de melhoria atualmente em uso pela Revenda.

Instalações

Assim como na revenda A, uma das necessidades estratégicas para garantir o constante abastecimento é a capacidade de estoque para atender a demanda por mais de 1 (um) dia bem como a capacidade de transporte. Atualmente a revenda C conta com uma capacidade de armazenamento e transporte suficiente para suprir suas operações por 2 dias, apesar de não possuir esse estoque.

Força de Trabalho

Todo funcionário ao ingressar na revenda recebe treinamento sobre suas atribuições operacionais bem como o controle de seus indicadores. Além disso, quando este funcionário é um vendedor, recebe não apenas estes treinamentos, mas também recebe orientação comportamental sobre como lidar com pressão e com imprevistos do dia a dia.

Gestão de Relacionamento com a Distribuidora

Aberto e franco, baseado em relações mútuas de confiança. Desenvolvem ações em conjunto para promover o produto e a marca além de desenvolverem um planejamento para garantir o posicionamento da marca.

4.2.3.3 Ações/projetos em desenvolvimento para melhorias das áreas de decisão

Em busca do atingimento de seus objetivos estratégicos foi possível identificar algumas ações e projetos para melhoria de sua função operação com vistas à melhoria de algumas das áreas de decisão priorizadas:

Ações/projetos em desenvolvimento para melhorias das áreas de decisão – Revenda A

- **Projeto de Serviço:** apesar de estar muito claro qual é o serviço prestado atualmente, existem reflexões anuais com a Distribuidora para alinhar as expectativas de mercado. Alterações podem ocorrer e investimentos necessários são discutidos em conjunto.
- **Medidas de Desempenho:** ações como estabelecimento das necessidades dos clientes internos e externos, plano de coleta de dados e sistematização das informações estão permitindo a tomada de decisões mais assertivas.
- **Sistema de melhoria:** outro ponto importante é a crença do proprietário de que o único caminho para garantir a melhoria contínua de seus resultados é o aporte de conhecimento às pessoas. Para isso o desenvolvimento de grupos de melhorias, com o auxílio de consultoria altamente especializada em gestão, está entre as principais ações para o desenvolvimento contínuo desta área de decisão.
- **Processos e tecnologia:** de acordo com Muniz e Nogueira (2013, p. 15), com a utilização do “método científico (PDCA) como fonte de tecnologia em gestão, é

possível melhorar os resultados da organização”. Assim, atrelado com o sistema de melhorias, o Revendedor investe na implantação de um método que auxilie seu grupo gerencial a melhorar seus resultados e resolver problemas.

- **Instalações:** periodicamente investimentos, para isso são realizados baseados nas oportunidades identificadas.

Não foi identificada pela revenda, a necessidade de melhorias, a curto prazo, para as demais áreas de decisão priorizadas (força de trabalho, relacionamento com a distribuidora e processos/tecnologia).

Ainda assim foi possível identificar, durante as entrevistas e relatórios internos à revenda, que os resultados de venda e rentabilidade (Lucro Bruto Operacional) mantinham-se em patamares adequados de acordo com o julgamento de seu Proprietário.

Ações/projetos em desenvolvimento para melhorias das áreas de decisão – Revenda B

- **Força de Trabalho:** de modo a atender seu posicionamento, o Revendedor atua sistematicamente na redução de custos com mão de obra e aumento de produtividade.

Não foram identificadas ações de melhorias para a área de decisão referente à instalação.

Cabe clarear que para esta Revenda, apesar do volume de vendas estar satisfatório garantindo a liderança na localidade em que atua, a Revenda apresenta prejuízo em seu Lucro Bruto Operacional. Um dos motivos observados foi o de colocar seus preços de vendas, para algumas operações comerciais, abaixo do preço de compra.

Ações/projetos em desenvolvimento para melhorias das áreas de decisão – Revenda C

- **Projeto de Serviço:** periodicamente alterações podem ocorrer em detrimento do direcionamento estratégico da Distribuidora. Reuniões anuais ocorrem para esta avaliação estratégica.
- **Medidas de Desempenho:** a implantação de softwares informatizados e pessoas capacitadas será o próximo passo para permitir o compartilhamento de responsabilidades e alcance de resultados mais rápidos no dia a dia.

- **Sistema de Melhoria:** por meio da boa relação entre Distribuidora e Revenda, ações para a melhoria da operação são desenvolvidas, onde o modelo do sistema de gestão da distribuidora é imitado e praticado pela revenda.
- **Instalações:** para garantir a manutenção da liderança e expansão para outras regiões, um fator crítico para esta revenda é a aquisição de vasilhame P-13. Como é um ativo escasso no mercado, estudos realizados em conjunto com o fornecedor estão sendo oferecidos para que seja programada a compra com entrega escalonada a fim de se planejar adequadamente as estimativas de crescimento.

Não foi identificada pela revenda, a necessidade de melhorias a curto prazo, para as demais áreas de decisão priorizadas (força de trabalho, relacionamento com a distribuidora e processos/tecnologia).

Ainda assim foi possível identificar, durante as entrevistas e relatórios internos à revenda, que os resultados de venda e rentabilidade (Lucro Bruto Operacional) mantinham-se em patamares adequados de acordo com o julgamento de seu proprietário.

4.3 Análise Cruzada das Revendas

Uma vez descrito os 3 (três) casos estudados, apresenta-se o Quadro 18 que resume, onde é possível comparar como as revendas fazem para desenvolver suas estratégias.

Ao se observar as empresas A e C, nos estudos de caso apresentados, observa-se a coerência existente entre seus posicionamentos, as prioridades estratégicas que direcionam a função operação bem como as áreas de decisão priorizadas e suas respectivas ações de melhorias.

Tanto a Revenda A como a Revenda C, atuam por foco-diferenciação, e para isto buscam trabalhar de forma a garantirem uma entrega mais rápida, a total disponibilidade dos produtos, bem como o custo de operação para entrega de seus produtos adequados ao nível de serviço oferecido a seus clientes.

Ambas enfocam áreas de decisão como projeto de serviço, medida de desempenho, sistema de melhoria, instalações, processo e tecnologia e força de trabalho, tendo em vista que estas áreas têm relação direta com os fatores básicos da prestação de serviço naquilo que se refere ao contato entre prestador e cliente.

QUADRO 18 – Resumo para o desenvolvimento das estratégias das revendas

TÓPICO	REVENDA A	REVENDA B	REVENDA C
Tipo de Produto	P13, P20 e P45	P13, P20 e P45	P13 e P45
Área de Atuação	Local	Local	Regional
Mercado que atua	Atacado e Varejo	Atacado	Atacado e Varejo
Estratégia Competitiva	Foco-Diferenciação	Foco-Custo	Foco-Diferenciação
Prioridades Estratégicas	Custo inicial, acesso, integridade, velocidade e disponibilidade	Custo inicial e disponibilidade	Custo inicial, acesso, integridade e velocidade
Áreas de Decisão	Projeto de serviço, medida de desempenho, processo e tecnologia, sistema de melhoria, instalações e força de trabalho	Instalações e força de trabalho	Projeto de serviço, medida de desempenho, processo e tecnologia, sistema de melhoria, instalações e força de trabalho
Relação com a Distribuidora	Planejamento em conjunto	Planejamento isolado	Planejamento em conjunto
Volume de Vendas Realizado	Adequado	Adequado	Adequado
Resultado de Lucro Bruto Operacional	Adequado	Não Adequado	Adequado

Fonte: O autor

Estas áreas também tem relação com a capacidade de cumprir com os acordos comerciais, baseados em instalações, processo e tecnologia. Além disso, como forma de aproveitarem as oportunidades de mercado, demonstram buscar a melhoria de suas operações por meio das medidas de desempenho e sistema de melhorias.

Ainda baseado nas observações realizadas durante o estudo desses dois casos, pode-se complementar que as Revendas A e C:

- Se posicionam em acordo com as diretrizes da distribuidora;
- Visam manter lucratividade de suas operações;
- Focam em oferecer ao cliente o produto e o serviço que ele espera;
- Preocupam-se em realizar investimentos necessários de forma sistemática;
- Perseguem a melhoria da produtividade de suas operações; e
- Compartilham informações e investimentos com a distribuidora.

Outro aspecto similar entre as revendas A e C é a capacidade de executar o pós-venda, principalmente àquelas atividades relacionadas à verificação do atendimento as

necessidades dos clientes. Pode-se perceber claramente, que independente das características intrínsecas do produto vendido, a função pós-venda para os casos estudados são capazes de auxiliar na fidelização do cliente e principalmente na manutenção das margens saudáveis.

Além desses aspectos, a possível relação de confiança e parceria estabelecida com a Distribuidora permite o maior compartilhamento de informações e planejamento operacional realizado em conjunto com a Distribuidora, permite entender que os bons resultados das Revendas são fruto, também, da política do “ganha-ganha”, haja vista que houve situações onde os investimentos realizados nas Revendas foram providos pela Distribuidora, para desenvolver as áreas de decisão e por sua vez, as Revendas, tendo tido aporte de investimento, viabilizaram o melhor posicionamento do produto no mercado em que atuam, conforme estratégia da Distribuidora.

Cabe ainda destacar da maneira como a Revenda A organiza suas operações logísticas, permitindo a ela trabalhar com o chamado nível de estoque de segurança, em local apropriado, suficiente para garantir o abastecimento por um dia, caso ocorra alguma anomalia na compra e abastecimento.

Apesar da Revenda C não possuir estoque físico como a Revenda A, por decisão de seu proprietário, mas possuir estrutura física para isso é um fator competitivo e fundamental para manter sua capacidade de distribuição, é a proximidade com a base de abastecimento que, em caso de anomalia no carregamento, permite desenvolver algumas alternativas como o carregamento fracionado; e isso, apesar de aumentar o gasto operacional, é uma alternativa coerente com o direcionamento de seu proprietário em garantir a entrega e por isso poder realizar melhores margens sem que, para isso, seu volume de venda seja afetado.

Já no que diz respeito a Revenda B, é possível observar coerência entre seu posicionamento e prioridades estratégicas, visto que ela deve ter a preocupação em garantir os menores custos internos e disponibilidade de produtos para poder suprir o mercado que atende.

Porém, ao se examinar as áreas de decisão e suas ações e projetos de melhoria, nota-se claramente uma incoerência importante, haja vista que o item referente a instalações e processo e tecnologia não são priorizados.

De acordo com Porter (2004), uma empresa que se posiciona por custo, quer de modo amplo ou focado, deve entregar o produto básico com muito boa qualidade, porém sem impor gastos desnecessários a sua operação.

Isso significa que se uma empresa que tem seu posicionamento definido como a Revenda B, ela deve fazer economias, ter ganhos de escala e não agregar nada de supérfluo ao produto que vende, mas não deve de nenhuma maneira, evitar gastos que comprometam o desempenho de sua operação, nem realizem sua função de maneira incorreta, quer seja por meio de desperdícios ou retrabalhos.

Ainda cabe dizer que para o caso em questão, a precificação do produto é parte integrante da função operação e que por não haver investimento e conseqüente preparo suficiente da força de trabalho acabam por, muitas vezes, realizando seu trabalho de forma equivocada, realizando negociações de venda abaixo do preço de compra.

Como a empresa não apresenta um local para manter seu estoque físico suficiente para garantir seu abastecimento por pelo menos um dia, operações logísticas de emergência são necessárias, incorrendo em gastos desnecessários. Outro ponto importante a mencionar é o sucateamento de sua frota que exigem gastos com manutenção maiores, se comparados ao investimento em novos veículos.

Como se não bastasse, como a força de trabalho e os processos não estão desenhados para eliminar os pontos de fraude, ainda existe uma importante perda financeira quando se trata do faturamento e cobrança.

Portanto, é possível observar que para os casos onde houve o alinhamento entre a estratégia competitiva, as prioridades competitivas e as áreas de decisão, incluindo suas ações de melhoria, o lucro bruto operacional foi considerado adequado, apesar dos mercados onde as empresas estão inseridas serem absolutamente distintos.

Cabe ressaltar aqui, que a definição de adequado ou não adequado não levou em consideração nenhum tipo de classificação objetiva ou quantificável, mas somente a percepção do revendedor em sua capacidade de reinvestir no negócio, mais especificamente em suas áreas de decisão, com os recursos da própria Revenda.

As considerações finais e conclusão do trabalho desenvolvido serão apresentadas no capítulo a seguir.

5. Conclusão

Aqui são apresentadas as conclusões do presente trabalho, obtidas a partir da análise de sua questão inicial e dos objetivos propostos. Também são apresentadas as limitações do trabalho e algumas propostas para a realização de trabalhos futuros.

5.1 Síntese dos resultados obtidos

Em função das mudanças que vêm sendo observadas durante os últimos anos nos diversos setores industriais, a importância estratégica da função operação para as organizações é evidenciada pela constante perseguição da redução de seus custos operacionais e prestação de serviços diferenciados como meio de garantir uma posição de destaque perante os demais concorrentes.

A efetiva gestão da função operação, baseada em suas prioridades competitivas e respectivas áreas de decisão, contribui para o sucesso das organizações na medida em que lhes proporciona uma série de vantagens, tais como o aumento do volume de vendas, o aumento do preço médio e a redução de gastos além da troca de informações entre as organizações envolvidas.

Este trabalho se mostrou relevante ao contemplar um estudo sobre as práticas da estratégia de operações adotadas por três empresas revendedoras de GLP no nordeste do Brasil. A importância do setor industrial estudado reside no fato de se tratar de uma indústria responsável por garantir a distribuição de parte de matriz energética do país.

A importância da estratégia de operações para as revendas de gás é evidenciada pelo fato de que já não é possível manter as margens operacionais satisfatórias, realizando as atividades baseadas apenas em relações de compra e venda, mas baseada em prestação de serviço, atendimento as expectativas dos clientes e em alinhamento com a distribuidora.

Desde questões mais elementares como a precificação correta, fazendo valer o posicionamento por baixo custo, passando pela gestão eficiente da rotina e chegando até em padrões estratégicos formais que conduzem a relação com a distribuidora, apesar de óbvias não são triviais para os revendedores.

Assim como observado nos resultados obtidos através da aplicação da metodologia escolhida é possível concluir que, independente do posicionamento assumido, quando há coerência entre as prioridades competitivas e as áreas de decisão, como as

sugeridas por Correa e Caon (2002), há maior possibilidade de se obter resultados financeiros adequados, que ajudem na sobrevivência da empresa.

Considera-se para efeitos de contribuição acadêmica deste trabalho o relacionamento com a distribuidora de GLP como uma área de decisão importante a ser considerada e desenvolvida, tendo em vista que é o seu fornecedor exclusivo de mercadoria.

Além disso, um ponto importante que chama a atenção é que sendo as três empresas de serviço estudadas, a área de decisão relativa à mão de obra foi priorizada, mesmo que as ações de melhoria para seu desenvolvimento não estivessem coerentes para tal fim.

Como complemento ao estudo desses casos, percebe-se que àquelas Revendas que praticam o pós-venda como forma de fidelizar o consumidor final e a melhoria do serviço oferecido, aliado a uma relação de transparência com a Distribuidora, onde os objetivos são compartilhados e soluções são discutidas em conjunto tem uma capacidade maior de desenvolver uma estratégia de operações capaz de gerar os resultados esperados tanto no que diz respeito ao volume de vendas como a rentabilidade da operação.

Por fim, conclui-se que a abordagem metodológica adotada permitiu responder à questão central que fundamentou este estudo, assim como também se mostrou adequada para alcançar os objetivos anteriormente propostos.

5.2 Limitações do trabalho

Apesar dos resultados obtidos com este trabalho se mostrarem relevantes para a indústria da revenda de GLP, foram contempladas apenas três de suas participantes, em um universo de mais de 40.000, de acordo o Sindigás; inclusive há que se reforçar que os casos estudados dessas três envolvem apenas uma distribuidora, líder de mercado na região de atuação, dentre as 14 existentes no Brasil de acordo com a ANP.

Como se não bastasse, nos três casos estudados, questões logísticas para o abastecimento e distribuição pelas revendedoras, em virtude da região em que atuam, se mantiveram constantes, ou seja, dependiam apenas de condições de transporte terrestres em estradas pavimentadas de razoável condição.

Outra limitação deste trabalho esteve na não consideração da realidade da operação do chamado “revendedor clandestino”.

Por fim, apesar de se ter trabalhado diretamente com os proprietários das Revendas em distintas situações e o nível de acesso à informação ter sido o melhor possível para avaliação das questões técnicas, o objeto do estudo do trabalho, não foi analisado

questões como as origens, crenças, valores e perfis psicológicos deles, gênese de todo o posicionamento de cada empresa.

5.3 Propostas para a realização de novos estudos

Um dos objetivos de um estudo exploratório é formular problemas mais precisos, que possam resultar na realização de trabalhos futuros. Assim, a análise dos resultados obtidos com o presente trabalho permite que sejam formuladas algumas propostas nesse sentido.

Partindo do mesmo método de pesquisa, mas desta vez sustentando-se em objetivos distintos, poderia ser desenvolvido estudos comparativos, tais como:

Análise de revendas da região Norte do Brasil, que dependem de transporte fluvial e por isso ficam a mercê das épocas de cheia nos rios e tábuas de maré para garantir sua entrega e distribuição.

Compreender como é o comportamento de revendas em outras regiões onde a distribuidora não é líder de mercado.

Compreender quais as estratégias de negócio ou competitivas de Revendas, que apesar de manter resultados operacionais negativos, conseguem se manter no mercado competindo com preços abaixo de seus custos.

Extrapolando ainda mais para outros métodos, poderia ser realizada uma pesquisa multidisciplinar onde possam ser relacionados os tipos de estratégia adotada por uma revenda e o estilo gerencial de seu proprietário.

Finalmente, espera-se que os resultados obtidos neste trabalho sejam úteis no sentido de contribuir para a construção de novas ideias que conduzam à realização de futuros estudos acadêmicos e para o desenvolvimento de sistemas produtivos mais competitivos em empresas de serviços e industriais no Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES FILHO, A. G.; CERRA, A. L.; MAIA J. L. Inter-relações entre estratégia de operações e gestão da cadeia de suprimentos: estudos de caso no segmento de motores para aís. **Gestão e Produção**, v.12, n.3, p. 377-391, set./dez. 2005.

ALVES, R. **Filosofia da ciência: introdução ao jogo e suas regras**. 21. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

ANDERSON, J. C.; CLEVELAND, G.; SCHROEDER, R. G. Operations strategy: a literature review. **Journal of operations management**. v. 8, n. 2, p. 133-158, 1989.

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: Mintzberg, H. E. Quinn, J. B. **The strategy process—concepts, contexts, Case**. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996. p. 47-63.

ANP. **Anuário Estatístico Brasileiro do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis 2013**.

Disponível em:

<http://anp.gov.br/?pg=67236&m=&t1=&t2=&t3=&t4=&ar=&ps=&cachebust=1406580680358#Se__o_3>. Acesso em: 15 mai. 2014

ANP. **Consumo Aparente de GLP 2014**. Disponível em:

<<http://anp.gov.br/?pg=72086&m=glp&t1=&t2=glp&t3=&t4=&ar=0&ps=1&cachebust=1409413854451>>. Acesso em: 10 ago.2014

ANP. **Portaria 297/2003**. Disponível em:

<http://nxt.anp.gov.br/nxt/gateway.dll/leg/folder_portarias_anp/portarias_anp_tec/2003/nove_mbro/panp%20297%20-%202003.xml>. Acesso em: 15 mai. 2014

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990. 257 p.

BOYER, K. K; SWINK, M. L. Empirical Elephants – Why multiples methods are essential to quality research in operations and supply chain management. **Journal of Operations Management**, v.26, n.3, p.337-348, 2008.

- BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. Londres: Unwin Hyman, 1989.
- BROWN, S.; SQUIRE, B.; BLACKMON, K. The contribution of manufacturing strategy involvement and alignment to world-class manufacturing performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 3, p. 282-302, 2007.
- CORRÊA, H. L.; CAON, C. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação de cliente**. São Paulo: Atlas, 2002. 480 p.
- DANGAYACH, G. S.; DESHMUKH, S. G. Manufacturing strategy – literature review and some issues. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 7, p. 884-932, 2001.
- FECOMBUSTÍVEIS. **Relatório anual das vendas de combustíveis 2014**. Disponível em <<http://www.fecombustiveis.org.br/relatorio2014/>>. Acesso em: 10 ago. 2014
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS M. J. **Administração de serviços – operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- GARVIN, D. A. Manufacturing strategic planning. **California Management Review**, v. 35, n. 4, p. 85-106, 1993.
- GILL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996, p. 159.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995b.
- HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. **Restoring the competitive edge: competing through manufacturing**. New York: John Wiley & Sons, 1984. 427 p.

HAYES, R.; PISANO, G. P. Manufacturing Strategy: At the intersection of two paradigm shifts. **Production and Operations Management**, Baltimore, v. 5 n. 1, p. 25-41, 1996.

HAYES R.; PISANO, G.; UPTOM, D.; WHEELWRIGHT, S. C. **Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 384 p.

HENDERSON, B. D. The origin of strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 67, n. 6, p. 139-143, nov./dec. 1989.

LAZZARINI, S. G. Estudos de caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa. **Economia & Empresas**, v. 2, n. 4, p. 17-26, 1995.

LEONARD-BARTON, D. A dual methodology for study cases: synergistic use of longitudinal single with replicated multiple sites. **Organization Science**, v.1, n. 3, p. 248-266, 1990.

LEONG, G. K.; SNYDER, D. L.;WARD, P. T. Research in the process and content of manufacturing strategy. **OMEGA**, International Journal of Management Science, v. 18, n. 2, p. 109-122, 1990.

LIQUIGÁS. **Caminho do GLP**. Disponível em:

<https://www.liquigas.com.br/wps/wcm/connect/8f3ce4004bd7444792c6d604fba782ca/caminhodoglp_P.pdf?MOD=AJPERES>. Acesso em 20 jul. 2014

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, R. A. Princípios da pesquisa científica. In: Miguel, P. A. C. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 7-31.

MASLOW, A. H. - **Motivation and personality**. New York: Harper, 1954.

MIGUEL, P. A. C. Adoção do estudo de caso na engenharia de produção. In: MIGUEL, P. A. C. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 131-147.

MINTZBERG, H. Craftint strategy, **Harvard Business Review**, Boston, v.65, Jul./Aug., p. 66-75, 1987.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **Opening up the definition of strategy. The strategy process – concepts, contexts, case**. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**. Porto Alegre: Bookmam, 2000. p. 299.

NOGUEIRA, E. Empresas fabricantes de revestimentos cerâmicos e a gestão de seus sistemas produtivos: proposição de um modelo. 2002. 364 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas)- Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

MUNIZ, L. F. O.; NOGUEIRA, E. Transferindo tecnologia de gestão para aumentar a capacidade de geração de valor de uma empresa alimentícia. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 33., 2013, Salvador. Anais do XXXIII ENEGEP, 2013.

PORTER, M. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v.57, p. 137-145, March/April 1979

PORTER, M. Da vantagem competitiva à estratégia corporativa. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. **Estratégia – a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 237-269.

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

PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n.6, p. 61-78, Nov-Dec. 1996.

PORTER, M. **Estratégia competitiva – Técnicas para análise de indústria e concorrentes**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; e COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo: E.P.U. Ltda, 1974, p. 687.

SILVA, E. L.; MENEZES E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4^a ed. Florianópolis, UFSC, 2005. 138 p.

SINDIGÁS. **Linha do tempo**. Disponível em:

<<http://www.sindigas.com.br/Linhadotempo/Default.aspx>>. Acesso em 13 fev. 2014

SKINNER, W. Manufacturing-missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 47, n.3, p. 136-145, May/June 1969.

SKINNER, W. The focused factory. **Harvard Business Review**, Boston, v. 52, n.3, p. 113-120, May/June 1974.

SKINNER, W. **Manufacturing – The formidable competitive weapon**. New York: John Wiley & Sons, 1985.

SKINNER, W. Manufacturing strategy on the “S” curve. **Production and Operations Management**, v 5, n. 1, p. 3–14, 1996.

SKINNER, W. An interview with Wickham Skinner, Emeritus Professor at Harvard Business School. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, 104-110 p, 2013.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**: Tradução de Sonia Maria Correa. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. Edição Compacta, Rio de Janeiro: Atlas, 1999.

SLACK, N.; DA SILVEIRA, G. Exploring the trad-off concept, **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21 , n.7, p. 949-964, 2001.

SLACK, N.; MICHAEL, L. **Estratégia de operações**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

STALK Jr, G. Time – the next source of competitive advantage Harvard Business Review, July-August 1988, p. 41-51

SWAMIDASS, P. M.; NEWEL W. T. Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: A path analytic model. **Management Science**, v.33, n.4, p. 509-524, 1987.

SWAMIDASS, P. M.; DRALOW, N.; BAINES, T. Evolving forms of manufacturing strategy developments. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 10, 2001.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa Ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

TZU, S. **A arte da guerra - Os 13 capítulos originais**. Tradução Judit Gizella Pely. Baseado na versão em inglês de Lionel Giles: São Paulo, Super News Clássicos, 2010.

WHEELWRIGHT, S.C, Manufacturing strategy: defining the missing link, **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 77 – 91, 1984.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 3. ed. 1992.

YIN, R. K. **Case study research - design and methods**. 8. ed. London: Sage Publications, 1991, p. 165.

VAN MAANEN, J. Reclaiming qualitative methods for organizational research. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 520-526, dez. 1979.

ANEXO A – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

FORMULÁRIO DE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1º - Dados Gerais					
Revendedor ▶		CNPJ ▶		Classe ANP	
Município - Sede ▶		Municípios Atendidos			
Venda Estimada/Mês p13 ▶		Potencial da Área		Part. Mercado ▶	
Marcas no Mercado ▶	A▶	B▶	C▶	D▶	
Outros Negócios do Revendedor ▶					
2º - Cálculo de Limite de Crédito					
Limite Créd. (atual)	Preço	Prazo	Periodicidade Semanal	Puxada (P13)	Limite Cred. (Ideal)
3º - Pessoal e Atendimento					
Cargo / Quantidade					
Gerente Revenda ▼	Motoqueiros ▼	Atendente ▼	Ajudantes ▼	Divulgadoras ▼	Total Colaboradores ▼
Possui Sistema Gerenciador ? (Marque X) ▶		SIM ▼ <input type="checkbox"/>	NÃO ▼ <input type="checkbox"/>	SIM, Qual Nome do Sistema Gerenciador?	
4º - Vasilhame e Frota					
VASILHAMES	P-13▼	P-20▼	P-45▼	P-90▼	Outros▼
Próprios ▶					
Comodato ▶					
Total ▶					
FROTA	MOTOS▼	TOCO▼	TRUCK▼	CARRETA▼	Outros▼
Quantidade ▶					
Conservação ▶					
Volume mês ▶					
5º - Modalidade de Abastecimento					
DISTÂNCIA ENTRE REVENDA (ORIGEM) e FILIAIS - Digite em Km		FILIAL A ▼		FILIAL B ▼	
LOCAL de ABASTECIMENTO - Marque "X" ▶					
MODALIDADE de ABASTECIMENTO - Marque "X"		CIF (ENTREGA)▼		FOB (RETIRA)▼	
6º - Canais de Venda / Preços e Volumes Praticados					
PREÇO ▶	Atacado Revendas ▼	Atacado (Ponto de Venda) ▼	Varejo (rua) ▼	Varejo (Call Center) ▼	
VOL P13 ▶					
VOL P20 ▶					
VOL P45 ▶					
7º - Situação Atual					
8º - Propostas Para Crescimento					

ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA (ESTUDO DE CASO)

POSICIONAMENTO DA EMPRESA E ESTRATÉGIA COMPETITIVA GENÉRICA ADOTADA

GERAL:

Qual é o principal objetivo da Revenda atualmente?

Quais são as metas globais da empresa?

Qual(is) o(s) principal(is) problema(s) da empresa?

As áreas possuem metas? Como foram estabelecidas? Estão desdobrados e alinhados com os objetivos estratégicos?

Em sua opinião qual é a principal razão de sucesso da Revenda atualmente?

Quais produtos ou serviços tiveram maior sucesso na Revenda nos últimos 2 anos? Quais as razões desse sucesso?

Qual a % de participação dos produtos vendidos pela Revenda? Qual o preço médio de cada?

Que produtos ou serviços foram grande fracasso? Quais as razões desses fracassos?

Quais são os produtos mais rentáveis? O volume de vendas dos mesmos é estimulado?

Em quais segmentos de mercado a Revenda obteve mais sucesso? Quais as características deste sucesso?

Em quais segmentos de mercado a Revenda não obteve sucesso? Quais as características deste insucesso?

O volume vendido e a rentabilidade está adequado ao planejado ou imaginado?

OPERAÇÃO:

Existe um programa de remuneração variável? Quais são os critérios de bonificação?

Quais são os processos que a função operação da Revenda atua? Qual a função de cada?

Quais processos você considera mais críticos? Por quais razões?

Quantas pessoas trabalham na Revenda? Quantos em cada processo?

AMBIENTE COMPETITIVO

CONCORRENTES:

Quais os principais concorrentes da Revenda?

O que atualmente a Revenda faz melhor que os concorrentes locais?

O que deveria ou poderia fazer melhor que seus concorrentes?

PRODUTOS SUBSTITUTOS:

No mercado em que a Revenda atua existe ameaça de produtos ou serviços substitutos?

CLIENTES:

Qual o tipo de cliente da Revenda e qual a participação deles?

No mercado em que a Revenda atua como é o poder de negociação dos compradores?

FORNECEDORES:

Como a Revenda vê o poder de negociação dos fornecedores?

ENTRANTES POTENCIAIS:

No mercado em que Revenda atua existe ameaça de novos entrantes?

OPORTUNIDADES DE MERCADO:

AMEAÇAS DE MERCADO:

FORÇAS DA REVENDA:

FRAQUEZA DA REVENDA:

SITUAÇÃO FUTURA – PRÓXIMOS ANOS

Quais fatores serão essenciais para garantir que a função operação influencie positivamente o Sucesso da Revenda para os próximos 3 anos?

Quais os desafios prioritários a enfrentar em termos de qualidade?

Quais os desafios prioritários a enfrentar em termos de custo?

Quais os desafios prioritários a enfrentar em termos de entrega?

Quais os desafios prioritários a enfrentar em termos de pessoas?

Quais os desafios prioritários a enfrentar em termos de segurança (do produto ou funcionário)?