

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI

ANSELMO BUTTNER

**CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA OBTER
VANTAGEM COMPETITIVA NAS FIRMAS DE AUTOPEÇAS NO BRASIL**

**São Paulo
2011**

ANSELMO BUTTNER

**CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA OBTER
VANTAGEM COMPETITIVA NAS FIRMAS DE AUTOPEÇAS NO BRASIL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de Administração do Centro Universitário da FEI, como requisito necessário para obtenção do título de Mestre em Administração, orientado pelo Prof. Dr. Felipe Zambaldi.

**São Paulo
2011**

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é fruto de muita pesquisa e muita leitura, além de mostrar que é necessária muita dedicação e força de vontade para superar os obstáculos e poder concluir mais esta etapa da vida na área acadêmica.

Agradeço a todos os colegas de classe da FEI da turma de 2009. Juntos, em vários momentos, reunimos forças para encontrar o caminho da solução.

Em especial agradeço ao meu orientador, professor Dr. Felipe Zambaldi, pela sua paciência em mostrar os caminhos da pesquisa e corrigir os desvios deste trabalho.

Ainda tenho que agradecer a todos os professores da FEI que contribuíram com o processo de aprendizagem e enriquecimento do conhecimento acadêmico.

No Sindipeças, agradeço a ajuda e colaboração das informações tão vitais para elaborar a pesquisa.

À minha família, pela paciência durante este longo período e por me apoiar nos vários finais de semanas que não pude passar com eles.

Dedico este trabalho à minha esposa, Regina, e aos meus filhos, Rene e Aldrim.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi verificar por que algumas firmas têm lucratividade superior à de outras, ou por que algumas têm capacidade de reagir com maior velocidade às mudanças do mercado do que outras, atuando na mesma indústria. Para esta análise foi usado dois construtos, planejamento estratégico e vantagem competitiva. Neste trabalho foi assumido que para uma firma ter vantagem competitiva ela terá que ter desempenho superior aos seus concorrentes da mesma indústria e, conseqüentemente, seu desempenho econômico será superior ao dos seus concorrentes que atuam na mesma indústria. Na fase inicial foram usados para revisão bibliográfica artigos acadêmicos nacionais e internacionais e livros de autores renomados para explicar os tópicos: (a) planejamento estratégico; (b) vantagem competitiva; e (c) desempenho. Na terceira fase do trabalho foi analisado o contexto da pesquisa, incluída uma visão geral da indústria automobilística e da indústria de autopeças e sua evolução nos últimos dez anos. Para terminar esta fase do trabalho, foi analisado o relacionamento entre a indústria automobilística e a indústria de autopeças, utilizando-se os dados disponíveis em dois sindicatos: Sindipeças e Anfavea. A metodologia foi analisada na quarta fase do projeto, definindo-se os passos da pesquisa e o questionário. Nele, utilizou-se perguntas já usadas e validadas por pesquisadores de renome internacional. O envio dos questionários foi feito por meio eletrônico, e para sua compilação foi usada uma planilha do Excel. A validação dos resultados foi obtida por método estatístico, usando escala Likert de cinco pontas. Na última fase deste trabalho foram analisados os resultados e relatadas as considerações finais.

Palavras-chave: planejamento estratégico; vantagem competitiva; performance econômica.

ABSTRACT

The objective of this work was to verify why some firms have higher profitability than others, or why some firms have capacity of reacting with more speed to the market changes than others firms, acting at same industry. For this analysis were used two constructors, strategic planning and competitive advantage. In this work was assumed that for a firm has a competitive advantage, it will have to have a superior performance than your competitors at the same industry, and your economic performance will be higher than your competitors that act at same industry. For initial phase was used to the bibliographic revision, national and international academic articles and author's renowned books, to explain the topics: (a) strategic planning; (b) competitive advantage; and (c) performance. At third phase in this work, it was analyzed the research context, including an overview of automotive industry and automotive parts industry, and its evolution in the last 10 years, to conclude this work phase, it was analyzed the relationship entity the automotive industry and automotive parts industry, using available data in two unions: Sindipeças and Anfavea. The research methodology was analyzed in the fourth project phase, defining the research steps, and the questionnaire, using questions that already had been used and validated by researchers of international reputation. The questionnaire was sent by electronic way and for its compilation was used the spreadsheet Excel, the results validation was done by statistic method, using a Liket scale with 5 pints. The last phase of this work was analyzed the results and explain the considerations.

Key words: Strategic planning; Competitive advantage; Economic performance.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Quantidade dos participantes	90
GRÁFICO 2 – Classificação dos respondentes	91
GRÁFICO 3 – Classificação dos respondentes por faturamento	92
GRÁFICO 4 – Quantidade de firmas por faixa de faturamento	92
GRÁFICO 5 – Quantidade de funcionários nas firmas	93
GRÁFICO 6 – Classificação das firmas por localização	93
GRÁFICO 7 – Nível hierárquico dos respondentes	94
GRÁFICO 8 – Histograma da vantagem competitiva	96
GRÁFICO 9 – Box plot da vantagem competitiva	96
GRÁFICO 10 – Histograma da vantagem competitiva, sem o outlier	96
GRÁFICO 11 – Box plot da vantagem competitiva, sem o outlier	97
GRÁFICO 12 – Histograma do planejamento estratégico	97
GRÁFICO 13 – Box plot do planejamento estratégico	97
GRÁFICO 14 – Histograma do planejamento estratégico, sem o outlier	98
GRÁFICO 15 – Box plot do planejamento estratégico, sem o outlier	98
GRÁFICO 16 – Coeficiente de correlação da vantagem competitiva com processo do planejamento estratégico	99
GRÁFICO 17 – Gráfico de dispersão entre processo de planejamento estratégico sem o outlier	99
GRÁFICO 18 – Coeficiente de correlação de y com x, sem o outlier	100
GRÁFICO 19 – Cálculo da regressão da vantagem competitiva por orientação para o mercado no processo de vendas para sistemista	101
GRÁFICO 20 – Cálculo da regressão da vantagem competitiva com participação dos funcionários no planejamento estratégico para reposição	102
GRÁFICO 21 – Cálculo da regressão da vantagem competitiva com participação dos funcionários no planejamento estratégico para o mercado de vendas às montadoras	103

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Processo de administração estratégica	21
FIGURA 2 – Fase do processo de planejamento	30
FIGURA 3 – Processo de administração estratégica	33
FIGURA 4 – Estratégia funcional	35
FIGURA 5 – Determinação dos custos	40
FIGURA 6 – Interligações de competência	45
FIGURA 7 – Sistema de negócios da McKinsey	47
FIGURA 8 – Ambiente geral, enfrentado pelas empresas	50
FIGURA 9 – Funções e habilidades administrativas	55
FIGURA 10 – Ford T	66
FIGURA 11 – Casa da produção enxuta	67
FIGURA 12 – Processo de distribuição das autopeças	74

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Análise do cenário	27
QUADRO 2 – Análise do ambiente organizacional	29
QUADRO 3 – Análise dos pontos fortes e pontos fracos	30
QUADRO 4 – Correntes explicativas	34
QUADRO 5 – Diferenças entre qualificação e competência	44
QUADRO 6 – Perspectivas, teorias em estratégia	48
QUADRO 7 – Classificação de competências	53
QUADRO 8 – Estruturas de estratégias e competências	57
QUADRO 9 – Evolução do capital estrangeiro	64
QUADRO 10 – Evolução da produção do petróleo no Brasil	65
QUADRO 11 – Evolução dos investimentos	72
QUADRO 12 – Investimentos estrangeiros	77
QUADRO 13 – Localização das firmas	77
QUADRO 14 – Crescimento do faturamento das firmas	78
QUADRO 15 – Quantidade de veículos produzidos	79
QUADRO 16 – Evolução da produção de veículos	79
QUADRO 17 – Desempenho do setor de autopeças	83
QUADRO 18 – Escala intervalar	85
QUADRO 19 – Relação das perguntas com os construtos e a origem das perguntas	88
QUADRO 20 – Classificação das firmas por faturamento	90
QUADRO 21 – Estatística descritiva dos construtos com relação significativa em pelo menos um dos três mercados	95

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema da pesquisa	11
1.2 Objetivo da pesquisa	12
1.3 Justificativa e importância da pesquisa	13
1.4 Organização do trabalho	14
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.1 Processo de planejamento estratégico	18
2.2 Vantagem competitiva	36
2.2.1 Fatores que influenciam na vantagem competitiva	54
2.3 Orientação para o mercado	59
3 CONTEXTO DE PESQUISA	64
3.1 Indústria automobilística no Brasil	64
3.1.1 Políticas de incentivos fiscais para indústria automobilística no Brasil	69
3.2 Indústria de autopeças no Brasil	72
3.2.1 Vendor list	76
3.2.2 Evolução da indústria de autopeças no Brasil	76
3.2.3. Relacionamento entre a indústria de autopeças e a indústria automobilística	80
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	83
5 RESULTADO DA PESQUISA	89
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	91
6.1 Perfil das firmas respondentes	91

6.2 Entendendo o fenômeno	94
6.3 Análise da correlação e regressão	100
6.3.1 Análise da correlação e regressão da vantagem competitiva na orientação para Mercado	100
6.3.2 Análise da correlação e regressão da vantagem competitiva com participação dos funcionários	102
6.3.3 Análise da correlação e regressão da vantagem competitiva com participação dos funcionários no planejamento estratégico para o mercado de vendas às montadoras	103
7 CONCLUSÃO	105
7.1 Dificuldades e limitações do Estudo	106
7.2 Sugestões para novos estudos	107
REFERÊNCIAS	108
GLOSSÁRIO	117
APÊNDICE	119

1 INTRODUÇÃO

Durante o curso do mestrado, esbocei vários temas sobre como analisar e explicar que uma firma pode ser mais lucrativa através da vantagem competitiva e quais os fenômenos deste processo. Como responder à pergunta: Por que algumas firmas crescem, prosperam e se mantêm no mercado por centenas de anos?

Na área acadêmica existem várias pesquisas e estudos que analisam a influência do meio na firma, da firma no meio, do domínio da indústria a que a firma pertence e a influência no consumidor. Entre as pesquisas mais divulgadas, destacamos: (a) Teoria de Porter com as cinco forças; (b) Teoria da visão baseada nos recursos (RBV); (c) vantagem competitiva através da orientação para o mercado; (d) vantagem competitiva através da formação de competências internas; e (e) vantagem competitiva através do planejamento estratégico.

Vasconcelos e Cyrino (2000) comentam com grande propriedade sobre a revolução recente do pensamento estratégico empresarial, o qual envolve a vantagem competitiva e mudanças organizacionais.

O início do século 21 foi marcado por grandes transformações na economia global, principalmente em 2008, quando houve problema nos bancos americanos afetando a economia mundial e obrigando o governo daquele país a comprar ações das montadoras para evitar problema de falência.

Como a indústria de autopeças está diretamente ligada ao volume de veículos produzido pela indústria automotiva, iremos analisar as duas indústrias neste trabalho.

1.1 Problema da pesquisa

Com base no tema da pesquisa, surgiram várias questões sobre o planejamento estratégico usado pelas firmas de autopeças para alcançar a vantagem competitiva. Baseado no tema procurou-se criar uma figura que pudesse operacionalizar a interligação do tema e a conexão entre a hipótese.

A firma orientada para o planejamento estratégico para obter vantagem competitiva tem uma importante contribuição na gestão organizacional. Dentre os vários estudos e pesquisas sobre a medição de performance de uma firma através da estratégia, podemos citar Chakravarthy (1986), Barney (1991), Barney e Hesterly (2007), Certo (2006), Mintzberg (2006), Porter (1986) e Vasconcelos e Cyrino (2000).

Considerando a importância desta pesquisa sobre os conceitos de planejamento estratégico e como ele se relaciona com o conceito vantagem competitiva, foram estabelecidos os seguintes objetivos para esta dissertação:

- a) Entender as estratégias das firmas de autopeças no Brasil;
- b) Como o planejamento estratégico influencia as firmas de autopeças para obter a vantagem competitiva;
- c) Como a vantagem competitiva melhora o desempenho – performance – das firmas de autopeças.

1.2 Objetivo da pesquisa

A capacidade de uma firma de reagir à influência do mercado e manter sua vantagem competitiva é um tema que está sendo tratado por vários autores desde a década de 1970. Nesse sentido, Bertucci (2005) afirma que o tema – efetividade – pode ser analisado em três diferentes conjuntos de significado. São eles:

- a) Capacidade de sobrevivência;
- b) Habilidade de a firma conseguir seus objetivos;
- c) Capacidade de adaptação a mudanças.

Este estudo tem como objetivo estudar os fatores que influenciam as firmas de autopeças conforme cadastro da Sindipeças, a obterem vantagem competitiva, através do planejamento estratégico, em relação aos seus concorrentes do mesmo segmento.

Também procura identificar, os fatores que impactam o processo de planejamento estratégico usado para obter vantagem competitiva nas firmas pesquisadas. Tal preocupação advém da premissa de que a globalização, o aumento da concorrência e a busca por maior participação no mercado global resultam na redução das margens de lucro, provocando uma

fragilidade na estrutura organizacional e, conseqüentemente, a falta de sustentabilidade econômica da firma.

Esta pesquisa permite comparar as definições teóricas sobre o planejamento estratégico e a vantagem competitiva na indústria de autopeças, levantar pontos que mereçam ser desenvolvidos com maior profundidade em pesquisas futuras, bem como poderá ser usada como fonte de referência para outros estudos sobre esse tema, pois não foram encontrados artigos acadêmicos brasileiros que analisem a correlação entre o planejamento estratégico e a vantagem competitiva na indústria de autopeças no Brasil.

1.3 Justificativa da pesquisa

A análise bibliográfica sobre o planejamento estratégico para obter vantagem competitiva permite compreender que é um processo complexo e que sofre influência de vários fatores. Porém, o que foi analisado neste trabalho, através da mencionada revisão e de pesquisa através de questionário, é como as firmas de autopeças no Brasil obtêm vantagem competitiva na indústria onde atuam.

A relevância deste estudo é demonstrada por Serra et al. (2008), que afirmam que acadêmicos têm estudado e teorizado nos últimos 50 anos sobre como as firmas obtêm sucesso e como explicar as diferenças de desempenho entre elas na busca da vantagem competitiva. Complementam ainda que, a academia tem concentrado seus estudos na abordagem voltada para a firma e não para a indústria onde elas atuam, através da abordagem teórica do RBV. Concluem que “Apesar de não existir uma teoria única e exclusiva para a criação de estratégias empresariais, as organizações se servem de guias para facilitar a formulação e administração de suas estratégias” (SERRA et al. 2008, p. 40).

Conner (1991), ao analisar por que as firmas existem, comenta que usualmente é encontrado na academia que o propósito das firmas é maximizar os lucros. Procuramos entender e explicar as estratégias usadas no planejamento estratégico para que as firmas obtenham performance econômica superior em relação a outras firmas da mesma indústria.

A escolha do tema foi influenciada por vários fatores expostos a seguir: Em primeiro lugar, a globalização e o surgimento de firmas multinacionais em indústrias onde a concorrência era pequena, provocou o surgimento de novos mercados e competitividade nos preços dos produtos oferecidos, fazendo com que as firmas procurassem aumentar sua

competitividade através de reduções de custos e introduzindo sistemas administrativos mais eficientes.

Em segundo lugar, com o colapso financeiro nos bancos dos Estados Unidos em outubro de 2008, que atingiu a credibilidade do sistema financeiro no mundo e reduziu o valor das ações das firmas, foi necessário que o governo americano anunciasse um investimento de US\$ 17,4 bilhões para salvar a indústria automobilística americana e que se pensasse em novos modelos de competências organizacionais para manter ou aumentar suas vantagens competitivas.

Em terceiro lugar, a relevância das firmas de autopeças no Brasil. De acordo com o relatório de 2009 do Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotivos (Sindipeças), que representa 517 empresas no Brasil, seu faturamento em 2008 foi de US\$ 39,3 bilhões e elas empregam 207.500 trabalhadores.

Ao pesquisar as publicações em revistas acadêmicas nacionais no período de 1995 a 2005, e na biblioteca da Anfavea, observou-se poucos estudos que analisassem o uso do planejamento estratégico para obter vantagem competitiva nas firmas de autopeças, o que demonstra uma carência na academia sobre esse assunto. Dessa forma, este trabalho pesquisou sobre esse tema, para explicar e medir a performance econômica superior na indústria de autopeças do Brasil.

1.4 Organização do trabalho

Este trabalho de pesquisa tem seu conteúdo estruturado em sete capítulos:

Capítulo 1, que descreve sobre o escopo da pesquisa e apresenta argumentos em favor de sua importância.

O Capítulo 2 faz uma revisão da bibliografia sobre os tópicos planejamento estratégico e vantagem competitiva, discutindo os conceitos a partir de livros e artigos acadêmicos sobre o assunto.

No Capítulo 3, baseado no conteúdo apresentado no capítulo anterior, foi contextualizada a pesquisa tendo como objetivo responder ao problema da pesquisa. Ainda neste capítulo foram pesquisadas as indústrias automotiva e de autopeças, para obter uma visualização da situação no Brasil.

No capítulo 4, metodologia da pesquisa, foram descritos os procedimentos metodológicos e a sustentação teórica para operacionalização da metodologia proposta deste trabalho, que foi uma pesquisa através de estudo transversal pelo modelo *survey* eletrônico, com método quantitativo e análise das pesquisas pela metodologia estatística.

O capítulo 5 descreve o procedimento usado para obter as respostas ao questionário.

O capítulo 6, análise dos resultados, explica o uso do software Stata 9 para calcular, analisar e interpretar as variáveis planejamento estratégico (X) e vantagem competitiva (Y).

Encerra-se o trabalho no capítulo 7, com análise dos resultados decorrentes da pesquisa. Nele também relatamos as dificuldades, implicações e sugestões para os outros estudos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nas últimas décadas, os clientes têm exigido produtos com maior qualidade. Principalmente após a abertura do mercado brasileiro para o mercado internacional, na década de 1990, os consumidores passaram a ter a possibilidade de comparar os produtos nos aspectos de preço, qualidade e expectativas de uso. Jaworski e Kohli (2006) comentam que as expectativas e as exigências dos clientes têm evoluído nos últimos anos. Para que as firmas possam fornecer produtos com qualidade, elas têm que atender as necessidades do mercado, e consequentemente, necessitam estar voltadas para análise desse mercado. Seguindo tal linha de pensamento, Jaworski e Kohli (2006) levantam a seguinte questão: “Por que algumas organizações são mais voltadas para o mercado do que outras”?

Nesse sentido, Macera e Urdan (2004) relatam que, na década de 1990, várias pesquisas e estudos foram realizados sobre o constructo **orientação para o mercado** e através dessas pesquisas são analisadas a performance da firma e da indústria, seja na área financeira, na participação do mercado ou no retorno do investimento (ROI). Sobre este trabalho de pesquisas, os autores destacam Kohli e Jaworski (1990; 1993) e Narver e Slater (2006).

Porter, ao analisar as necessidades do mercado, em 1974 escreve um artigo denominado *Note on the structural analysis of industries* e em 1980 publica seu primeiro livro, denominado *Competitive Strategy*, o qual analisa o modelo de organização industrial (IO). Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 21), ao analisarem o (IO), comentam que:

Dos anos 60 até os 80, o ambiente externo era considerado o principal determinante das estratégias a serem selecionadas pelas empresas. O modelo de organização industrial (I/O) explica a influência dominante do ambiente externo sobre estratégia da empresa. O modelo específico que o setor no qual uma empresa decide atuar exerce maior influência no seu desempenho do que as decisões tomadas internamente por seus gestores.

Michael Porter em sua pesquisa em 1985 analisa a lucratividade da firma, se ela está acima ou abaixo da média da indústria onde atua, e, para obter vantagem competitiva, considera três tipos de estratégias: (a) liderança em custos, (b) diferenciação; e (c) foco. Seguindo ainda a ideia de vantagem competitiva, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006) comentam:

Porter afirmou que existem apenas dois “tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação” (1985: 11). Estas

combinações com o “escopo” de uma determinada empresa – a gama de segmentos de mercado visado – para produzir “três estratégias genéricas para alcançar um desempenho acima da média numa indústria: liderança em custo, diferenciação e foco” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006, p. 83).

Alguns autores usam o termo *Industrial Organization* (IO) ou organização industrial (OI), ou ainda ambiente organizacional ou simplesmente indústria, para se referir ao setor no qual a firma atua. Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 68) definem como: “Indústria é um grupo de empresas que fabricam produtos que são substitutos próximos. As indústrias incluem um rico composto de estratégias que as companhias utilizam em sua busca de competitividade estratégica e retornos acima da média”.

Porter (1979b) comenta que a teoria da (IO) tem sido vista como uma unidade homogênea e que se supõe que as firmas de uma indústria são semelhantes no aspecto econômico, com exceção ao seu tamanho. Dessa forma, a barreira de entrada para novas firmas em uma determinada indústria é protegida pelas firmas compostas por essa indústria.

Ao analisar o paradigma da *industrial organization*, Porter (1981) comenta que ela oferece muito mais do que uma análise de escolha de estratégia da firma de uma indústria. Afirma que sua contribuição tem crescido com as novas pesquisas e novas técnicas e que têm surgido novas metodologias no gerenciamento estratégico. Para Porter, uma estratégia é como uma firma tenta competir em seu ambiente, abrangendo a escolha dos objetivos principais, produtos, mercados, marketing, fabricação e diz que, no modelo dos quatro elementos para formulação estratégica, devem ser considerados os seguintes aspectos: (a) forças e fraquezas da firma; (b) oportunidades e ameaças econômica e técnicas na indústria; (c) expectativas mais abrangentes; e (d) aplicadores-chave nos valores pessoais. Para obter a vantagem competitiva, alto retorno de investimento, os quatro elementos-chave estão interligados e são influenciados entre si.

Estudos feitos por Porter (1981) apontam que o paradigma da (IO), surgido nas décadas de 1950 e 1960, e que teve influência de Bain e Mason, tem como essência a performance da firma, que depende das características do ambiente onde a indústria atua. Isto é expresso pelo processo onde a estrutura da indústria atua na conduta da estratégia e esta atua na performance da firma. A performance é definida pelas seguintes influências: (a) eficiência (lucratividade); (b) eficiência técnica (redução dos custos); e (c) inovações. Porter comenta ainda que o primeiro elemento da identificação na estrutura para a performance no início da (IO) é a pesquisa onde estão as barreiras de entrada de um concorrente, que podem ser número e tamanho dos distribuidores da firma, diferenciação dos produtos e a elasticidade da

demanda. Afirmar ainda que uma simples observação revela que diferentes firmas têm grande diferença na performance, mesmo que elas concorram na mesma indústria.

Sintetizando as definições de Narver e Slater (2006), afirmam que em uma organização industrial existem oito variáveis que afetam a lucratividade de uma firma. São elas:

- a) Poder do comprador;
- b) Poder do fornecedor;
- c) Concentração de vendedores;
- d) Facilidade de novos concorrentes;
- e) Nível de crescimento do mercado;
- f) Nível de mudança de tecnologia;
- g) Tamanho da firma em relação ao concorrente;
- h) Custo operacional.

2.1 Processo de planejamento estratégico

Para que uma firma possa ter orientação para o mercado, ela deverá ter como foco um processo de planejamento estratégico voltado às necessidades do mercado.

O termo **estratégia** é conhecido desde antes de Cristo, pois foi muito usado pelos antigos generais para o planejamento de uma batalha. Temos várias definições sobre estratégia, como: “Gestão estratégica é um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”.¹ Para Venkatraman (1988, p. 4) estratégia é; “a interface entre a formulação do processo organizacional e a implementação do processo organizacional”.

Para Bateman e Snell (1998), planejar é analisar, desmembrar os objetivos desejados e definir um plano de ações. A ação da estratégia é a atividade que define onde estamos e para onde queremos ir e quais recursos iremos usar para atingir o objetivo ou a meta. Como já foi mencionado, para que possamos definir as ferramentas a serem usadas, o como, temos que analisar o cenário no qual está contida a indústria e a firma.

¹ Autor desconhecido.

Para Grant (1991), a fundação do processo estratégico de uma firma repousa em duas premissas, que são:

- a) Os recursos e capacidades internas determinam a direção básica da estratégia da firma;
- b) Os recursos e capacidades são as origens primárias da lucratividade da firma.

De acordo com Barringer e Bluedorn (1999), as pesquisas sobre empreendimento surgiram com Joseph Schumpeter (1883-1950) e as empresas empreendedoras assumem mais o risco, são mais inovadoras e dinâmicas. Ao contrário das firmas conservadoras que, não assumem riscos, são menos inovadoras e adotam a postura de esperar e ver o que acontece na indústria. A posição de uma empresa nesse aspecto é refletida na sua intensidade empreendedora. Comentam ainda Barringer e Bluedorn (1999) que a flexibilidade no planejamento da firma é a capacidade das mudanças no ambiente de oportunidades e ameaças que surgem. O sistema de planejamento flexível permite que a firma ajuste rapidamente seus planos estratégicos, aproveitando as oportunidades das mudanças do ambiente. Empresas americanas copiaram o estilo de planejamento de firmas japonesas, que é normalmente um processo participativo, influenciado pela sua cultura. O uso deste sistema, acrescentam os autores, contribui para o processo em dois pontos: (a) O alto nível de envolvimento no planejamento pelos funcionários obriga a pensar nas necessidades dos clientes; e (b) analisando o processo de planejamento com profundidade, maximiza a diversidade dos pontos de vista na formulação do plano estratégico.

Para discorrer sobre esse tópico é necessário analisar a função do processo de planejamento estratégico. Ele é a união de duas ações: planejamento e estratégia. Sobre a ação de planejamento, podemos dizer que é a atividade que define onde estamos e para onde queremos ir; que recursos necessitamos para atingir esse objetivo, alvo ou meta. Bateman e Snell (1998) afirmam que, para podermos definir as ferramentas a serem usadas, o como, temos que analisar os cenários que envolvem esse processo estratégico.

Ao comentarem a importância do planejamento estratégico, Bateman e Snell (1998) lembram que, quando Alfred Sloan trabalhou na General Motors, adotou a ferramenta planejamento estratégico para obter oportunidades. Ainda conforme esses autores, na elaboração do planejamento estratégico em uma firma no período de 1960 a 1980, era usado o sistema de cima para baixo – *top down* –, do presidente para os gerentes; porém, a partir de 1990, os executivos passaram a procurar o comprometimento e envolvimento de todos os funcionários da firma na sua elaboração para alcançar os objetivos traçados.

Ao analisar o processo estratégico de uma firma, Ghemawat (2002) faz uma análise da evolução do processo estratégico durante o século 20, afirmando que na segunda metade desse século torna-se mais claro o controle sobre a estratégia e as forças do mercado usado pelas firmas. Ghemawat comenta ainda que, conforme Peter Drucker, o gerenciamento não é um processo passivo ou comportamento adaptativo, e sim uma ação para obter resultados. A estratégia de uma firma tem como objetivo traçar um caminho – baseado em determinado cenário, em uma determinada data – para que ela alcance os objetivos e metas traçados pelos acionistas. Conforme a definição do conceito de estratégia de Ghemawat (2008, p. 16), temos que:

Estratégia é um termo que remonta aos antigos gregos, que usavam a palavra *strategos*, da qual deriva, para designar o magistrado-chefe ou comandante-chefe militar. Na primeira metade do século XIX, a tentativa de síntese de Carl Clausewitz é um exemplo notável: escreve que, enquanto “a tática”[...] [envolve] o uso de forças armadas no confronto, estratégia [é] a utilização de confrontos no tocante ao objetivo de guerra.

Ghemawat (2008) afirma que o termo **estratégia** é usado na academia desde o início do século 20, como comentam John Commons em seu livro de 1934, Ronald Coase em seus ensaios de 1937 e Joseph Schumpeter em 1942. Por essa razão, Ghemawat (2008, p. 19), afirma que “No início dos anos 50, dois professores de política empresarial em Harvard, George Albert Smith Jr. e C. Roland Christensen, encorajaram os alunos a questionar a estratégia de uma empresa, se era compatível ou não com seu ambiente competitivo”. O autor comenta ainda que a estratégia surgiu como moderadora de forças do mercado e passou a influenciar o ambiente competitivo na Segunda Revolução Industrial, no final do século 19. Para ilustrar, o autor relata o seguinte exemplo sobre estratégia: “Alfred Sloan, executivo-chefe da *General Motors* de 1923 a 1946, concebeu uma estratégia de sucesso baseado na percepção de forças e fraquezas do principal concorrente da empresa, a *Ford Motor Company*, documentando-a depois que se aposentou”(GHEMAWAT, 2008, p. 17).

Corroborando com a linha de pensamento sobre estratégia, Fernandes e Sampaio (2006, p. 9) afirmam que: “Estratégia, por sua vez, é o tempo de resposta organizacional ao seu ambiente, e a capacidade de antecipar o futuro ou, ainda, é a capacidade de criar compatibilidade e integração com o meio ambiente organizacional”.

A elaboração de uma boa estratégia para uma firma, conforme Barney e Hesterly (2007), inicia-se com sua missão, conforme a Figura 1. Essa figura constrói uma relação de temas para encontrar uma estratégia que tenha como objetivo a vantagem competitiva da firma, usando os seguintes tópicos:

- a) Missão, objetivos a serem alcançados a logo prazo;
- b) Objetivos, métricas que permitam avaliar a evolução da missão;
- c) Análises externas e internas, examinam as ameaças e as oportunidades, as forças e as fraquezas da firma, e a análise dos recursos e das capacidades;
- d) Escolha da estratégia que contemple a missão e que esteja em consonância com os objetivos da firma, explorando as oportunidades oferecidas pela firma;
- e) Implementação da estratégica, usando políticas e práticas organizacionais consistentes;
- f) Vantagem competitiva, obter lucro superior aos seus concorrentes, através da criação de maior valor percebido pelo cliente ou de menor custo. A vantagem competitiva é percebida através do desempenho contábil ou econômico da firma.

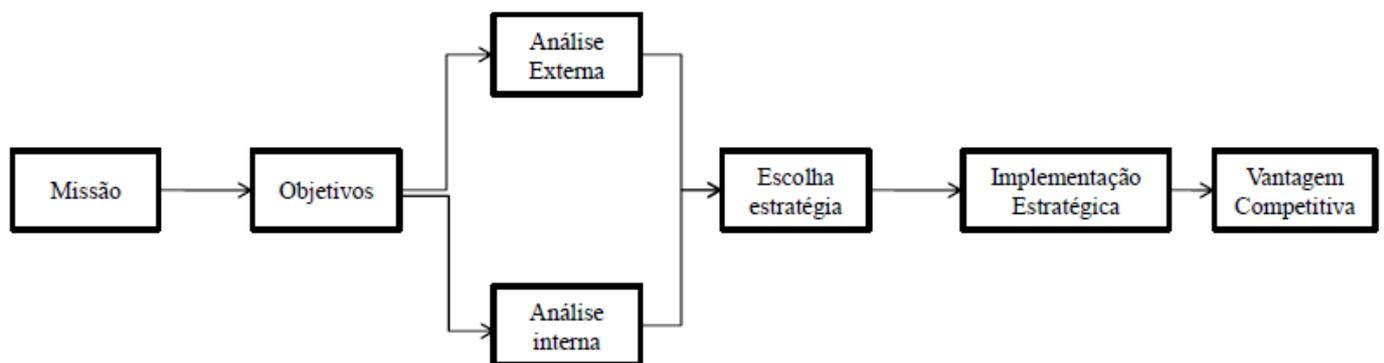


Figura 1 – Processo de administração estratégica

Fonte: Autor “adaptado de” Barney e Hesterly, 2007, pág. 5

Mintzberg e Quinn (2003) definem cinco tópicos para a construção do processo estratégico; são eles: (a) estratégia, que integra as principais políticas e metas dentro da organização; (b) meta ou objetivo, que é o resultado – quantificado – que procura ser atingido em um período de tempo; (c) políticas, que são as diretrizes para alcançar as metas; (d) programa, também conhecido como plano de ação e consiste nas ações, passo a passo, para conseguir as metas; (e) decisões estratégicas, que são ações que determinam a direção que a firma deverá seguir ou ajustar, dependendo das mudanças do cenário.

Corroborando com Barney e Hesterley (2007), Mintzberg e Quinn (2003), Segars e Grover (1998) comentam que, a literatura do sistema de informação revela quatro abordagens distintas para avaliar a efetividade do planejamento estratégico. São elas:

- a) Meta centrada no julgamento. Temos seis importantes objetivos para o planejamento: (a) ressaltando desenvolvimento gerencial; (b) prevendo tendências futuras; (c) desempenho em curto prazo; (d) desempenho em longo prazo; (e) julgamento de informações relevantes; e(f) evitando áreas problemáticas.
- b) Julgamento comparativo. A pergunta típica para esta abordagem deveria ser: “Como o sistema de desempenho, comparado com similar sistema é operado em organização similar”?
- c) Julgamento normativo. Cinco critérios de avaliação têm sido identificados para o sucesso dos dados do planejamento estratégico: (a) implementação de sistemas; (b) desenvolvimento da estrutura de dados; e (c) diretrizes para desenvolvimento de prioridades; (d) treinamento e comunicação.
- d) Julgamento de melhoria. O trabalho sugere que a evolução do planejamento seja examinada por padrões, como: (a) eficiência no uso dos recursos financeiros e pessoal desenvolvido pelo sistema SISP (*Strategic Information Systems Planning*); (b) o uso atual do planejamento estratégico; (c) a contribuição do sistema SISP no desempenho organizacional; e (d) mudança na estratégia do sistema de informação resultando a mudança na estratégia do negócio.

Azevedo e Costa (2001) analisam a postura estratégica de uma firma. Este assunto também é analisado por vários pesquisadores e na literatura são encontradas diversas técnicas e sistemas para análise da postura estratégica de uma firma. Dentre eles os autores destacam: (a) sistema SWOT para analisar os pontos fortes e pontos fracos – análise interna – e oportunidade e ameaças – análise externa; (b) estrutura de estratégia de Andrews, onde são analisadas condições e tendências ambientais, oportunidades e riscos, competência distintiva e recursos corporativos; (c) matriz produto / missão de Ansoff; (d) curva de aprendizagem – considera que a repetição de uma atividade por uma pessoa aumenta a habilidade; (e) curva de experiência que é uma variação da curva de aprendizado; (f) curva do ciclo de vida do produto; (g) matriz de portfólio de negócios ou de produtos (BCG); (h) matriz de portfólio da McKinsey; (i) matriz Arthur D. Little; (j) modelo de avaliação da atratividade de mercado; (k) modelo das cinco forças de Porter; (l) modelo de análise estratégica de Austin (MAEA); (m) modelo delta; (n) modelo CUT- gravidade, tendência, urgência; (o) TIRPE- tendência, impacto, resposta em planejamento estratégico; (p) estrutura 7-S- *Structure, Strategy, Skills, Staff, Style, Systems, Shared Values*; (q) curva de crescimento S; (r) matriz de avaliação de fatores externos (EFE); e (s) matriz de desempenho competitivo (COM). Os autores concluem

que o trabalho apresentado é uma revisão das principais metodologias utilizadas para verificar a postura estratégica de uma firma dentro de uma indústria.

Para buscar a vantagem competitiva através do processo estratégico, utilizando os processos de formulação estratégica **pensar, implementar e agir**, Mintzberg e Quinn (2003) comentam que as firmas devem usar suas competências fundamentais, identificando as oportunidades e ameaças que a indústria oferece, e os pontos fortes e fracos, aliados aos recursos disponíveis na firma, para oferecer produtos com valores que os clientes reconheçam, tendo como resultante novas oportunidades para a firma.

Para Grant (1991), os recursos e capacidades são os pontos centrais de uma firma para a formulação da estratégia. Como ponto de partida a firma deverá definir a estrutura da estratégia e destinar recursos para chegar às origens da lucratividade. Através da abordagem baseada nos recursos de uma firma para formulação da estratégia, deverá ser entendida a relação entre recursos, capacidades, vantagem competitiva e lucratividade, em particular o entendimento do mecanismo através do qual a vantagem competitiva deverá ser sustentável por longo período.

A cultura de uma firma, ou seja, a sua idiossincrasia tem influência direta nas definições das prioridades das ações em seu planejamento estratégico. A cultura oriental é muito diferente da cultura ocidental, e, além desses dois extremos de culturas, temos que analisar a cultura de cada país. Corroborando com esse pensamento, Cano, Carrillat e Jaramillo (2004) comentam a cultura centrada no indivíduo – americana e inglesa – e o contraste com a cultura centrada no coletivo, dos chineses.

Normalmente, as firmas suecas são voltadas ao planejamento e trabalho coletivo com visão de médio para longo prazo, enquanto as americanas são mais imediatistas. Seguindo essa ideia, temos os seguintes comentários de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 36):

O modo pela qual a empresa conduz os seus negócios é capturado pelo conceito de cultura organizacional. Como fator crítico para as práticas de liderança estratégica e para implementação de estratégias, a **cultura organizacional** diz respeito ao conjunto complexo de ideologia, símbolos e valores centrais, que é compartilhado em toda empresa e capaz de influenciar a forma pela qual ela conduz os seus negócios.

Sob essa perspectiva, Fernandes e Sampaio (2006) definem que estratégia é a capacidade de analisar o cenário e criar resposta organizacional, além de ter integração com o ambiente, criando ações estratégicas e obtendo indicadores de sustentabilidade.

Além da influência da cultura no processo de planejamento estratégico de uma firma, deve-se analisar o que ela tem de diferente das demais firmas, por que seus clientes compram dela. Seguindo este pensamento, os autores Ruas, Antonello e Boff (2005) descrevem com grande propriedade a necessidade de as firmas brasileiras analisarem as estratégias que usam atualmente em relação ao que está acontecendo globalmente, e neste sentido comentam:

A crescente utilização da noção de “competência” no ambiente empresarial brasileiro tem renovado o interesse sobre esse conceito. Seja sob uma perspectiva mais estratégica (competência organizacional, competência essenciais), seja sob uma configuração mais específica de práticas associadas à gestão de pessoas (seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências), o que é certo que a noção de competência tem aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil. Entretanto, longe de construir um universo homogêneo, o que se percebe é que a noção de competências apresenta muitas indefinições, que certamente dificultam sua utilização adequada por parte das empresas (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005, p. 36).

Para Porter (1996, p. 61) a eficiência operacional não é estratégia, “na busca de produtividade, qualidade, tem aumentado o número de ferramentas e técnicas, tais como gerenciamento de qualidade, *benchmarking*, terceirização, reengenharia, mudança de gerenciamento”. A eficiência operacional e a estratégia são importantes para obter um desempenho superior; as firmas têm buscado valor aos clientes com custos mais baixos, procurando lucratividade superior (vantagem competitiva), pois eficiência operacional significa desempenho similar ou superior ao dos concorrentes. O autor comenta ainda sobre a eficiência operacional na década de 1980 dos japoneses em relação aos americanos e o resultado é que, após anos de bom desempenho, muitas firmas enfrentaram pressão sobre os custos e forçaram o declínio dos preços, comprometendo os investimentos de longo prazo. Portanto, para Porter (1996, p. 68): “Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto de diferentes atividades”. Enquanto a eficiência operacional está relacionada com a excelência da atividade individual, a estratégia é a combinação de atividades. Porter conclui dizendo que “a adaptação estratégica, entre outras atividades, é fundamental não só para a vantagem competitiva, mas também para a vantagem competitiva sustentável” (PORTER, 1996, p. 73).

Ao avaliar a visão de Porter sobre o processo estratégico em relação às firmas japonesas, Mintzberg e Lampel (1999, p. 27) criticam o pensamento de Porter quando ele afirma que as firmas japonesas raramente têm estratégia, e concluem ainda se perguntando “porque, se isso fosse verdade, várias firmas têm tanto sucesso”. Afirmam também que a formação da estratégia é uma análise de valores, iniciativa, visão e aprendizagem a respeito da transformação que envolve o conhecimento e a interação, com análise antes e depois do

processo, bem como a negociação. A estratégia tem evoluído com criatividade, é empurrada para frente de forma criativa pelo gerente, pois ele explora novos caminhos para fazer as atividades.

Ainda de acordo com Mintzberg e Lampel (1999), quatro princípios produzem a evolução do gerenciamento da estratégia; são eles: (a) novo tipo de estratégia surge entre os contatos dos colaboradores com as organizações; (b) a evolução da estratégia é algo que é empurrado pela competição e confrontação; (c) as novas estratégias são frequentemente a reformulação das antigas; e (d) a estratégia é empurrada junto com a criatividade do executivo.

Para a elaboração do planejamento estratégico, a firma tem que definir qual ou quais modelos administrativos serão empregados nesse processo. Azevedo e Costa (2001) comentam que existem 21 métodos para analisar o mercado, o produto, o concorrente e a própria firma. Usando o modelo SWOT para obter dados do mercado e da firma, utilizamos os seguintes comentários de Mintzber, Ahlstrand e Lampel, (2006) sobre a maioria dos autores quando abordam o assunto do processo de planejamento estratégico e usam o modelo SWOT como ferramenta central: “Embora o campo da administração estratégica tenha se desenvolvido e crescido em muitas direções diferentes, a maior parte dos livros-textos padrão continua a usar o modelo SWOT como sua peça central” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006, p. 31).

1. Mudanças na sociedade	Mudanças nas preferências dos clientes – impacto na demanda ou no <i>design</i> do produto.
2. Mudanças governamentais	Nova legislação – impacto nos custos dos produtos. Novas prioridades de cumprimento de leis – impacto nos investimentos, nos produtos, na demanda.
3. Mudanças econômicas	Taxas de juros – impacto na expansão, nos custos financeiros. Taxa de cambio – impactando a demanda doméstica e externa, os lucros. Mudança na renda pessoal real – impactando a demanda.
4. Mudanças na competição	Adoção de novas tecnologias – impactando a posição de custos, a qualidade do produto. Novos concorrentes – impactando os preços, a participação no mercado, a margem de contribuição. Novos produtos – impactando a demanda, os gastos com propaganda.
5. Mudanças nos fornecedores	Mudanças nos custos de entrada – impactando os preços, a demanda, a margem de contribuição. Mudanças em suprimentos – impactando os processos produtivos, as exigências de investimentos. Mudanças no número de fornecedores – impactando os custos, a disponibilidade.
6. Mudanças no mercado	Novos usos dos produtos – impactando a demanda, a utilização da capacidade. Novos mercados – impactando os canais de distribuição, a demanda, a utilização da capacidade. Obsolescência de produtos – impactando os preços, a demanda, a utilização da capacidade.

Quadro 1 – Análise do cenário

Fonte: Autor, “adaptado de” Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2006, p. 31

No Quadro 1, os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006) sugerem a análise do cenário, ou seja, das variáveis do mercado em relação à firma, em um determinado tempo, para uma determinada indústria, considerando seis pontos de análise: (a) mudanças na sociedade; (b) mudanças governamentais; (c) mudanças econômicas; (d) mudanças na competição; (e) mudanças nos fornecedores; e (f) mudanças no mercado.

O modelo SWOT tem ajudado a elaborar o processo de planejamento estratégico de uma firma. Podemos afirmar também que os *stakeholders* são grupos que influenciam o processo de planejamento estratégico de uma firma. Corroborando com esse assunto, Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 28) afirmam ainda que:

A organização é um sistema de grupos primários de *stakeholders* com os quais ela estabelece e administra suas relações. *Stakeholders* são os indivíduos e grupos capazes de afetar e de serem afetados pelos resultados estratégicos alcançados, e que possuem reivindicações aplicáveis e vigentes a respeito do desempenho da empresa.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) ao analisar o cenário onde a firma está contida, afirmam que o seu ambiente externo é um ponto importante a ser examinado. Nesse sentido é necessário identificar as oportunidades e as ameaças desse cenário. Segundo esses autores: “Um importante objetivo do estudo do ambiente geral é a identificação de oportunidades e ameaças. Oportunidade é representada por uma condição no ambiente geral que pode ajudar a empresa a alcançar a competitividade estratégica”. Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 53) comentam ainda as seguintes influências no processo estratégico: “A ameaça é representada por qualquer condição no ambiente geral que possa vir a prejudicar os esforços da empresa para alcançar a competitividade estratégica”.

Ao analisar o processo de planejamento da estratégia de uma firma, de acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2008), é recomendável examinar três fases: (a) estabelecimento da estratégia central; (b) criação do posicionamento competitivo da firma; e (c) implementação da estratégia estabelecida. Ao estabelecer a estratégia central, a firma deverá analisar com detalhes os recursos disponíveis em relação à indústria onde atua. “Os pontos fortes e fracos somente podem ser efetivamente determinados mediante uma auditoria sistemática e abrangente dos recursos da empresa e de sua utilização em relação à concorrência” (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2008, p. 30). Comentam ainda que, ao analisar a indústria onde a firma está contida, deve-se procurar focar as oportunidades e ameaças para a firma e lembrar que elas têm duas origens: o cliente e o concorrente.

Na visão de Certo et al. (2006), a análise do cenário onde está contida uma determinada firma é muito complexa, e existem muitas variáveis a serem verificadas. Tais variáveis, segundo os autores, são encontradas em três níveis numa organização. Em suas palavras

Para executar uma análise do ambiente de forma eficiente e efetiva, um administrador deve entender bem a maneira como os ambientes estão estruturados. [...] O ambiente de uma organização é geralmente dividido em três níveis. Geral, operacional e interno. Estes três níveis são definidos pelos autores como: (A) O ambiente geral é um nível de ambiente externo à organização, formado por componentes que normalmente têm amplo escopo e sobre o qual a organização não tem nenhum controle.[...] (B) O ambiente operacional é um nível de ambiente externo à organização, composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas nas empresas.[...] (C) O ambiente interno é o nível de ambiente da organização que está dentro dela e que normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração. Diferentemente dos componentes dos ambientes geral e operacional, que existem fora da organização, os componentes do ambiente interno são os que estão mais facilmente perceptíveis e controláveis (PETER; MARCONDES; CESAR, 2006, p. 29).

Ambiente geral	Neste nível são analisados os componentes econômicos, sociais, políticos, legais e tecnológicos.
Ambiente operacional	Neste nível são analisados os componentes clientes, concorrentes, mão-de-obra, fornecedores, internacional.
Ambiente interno	Neste nível são analisados os aspectos organizacionais, de marketing, de pessoal, financeiro e produção.

Quadro 2 – Análise do ambiente da organização

Fonte: Autor, “adaptado de” Certo et al. 2006, p. 30

Examinando o Quadro 2 (Análise do ambiente da organização), segundo Certo et al. (2006) podemos fazer uma comparação entre este modelo com o modelo SWOT e o modelo das cinco forças de Porter. Os três modelos procuram analisar o ambiente da organização e o cenário em uma determinada data. Comentam os autores que: “Não existem uma forma e um padrão ótimo para a execução da análise do ambiente que determine os riscos atuais e futuros para a organização na realização de suas diretrizes” (CERTO et al. 2006, p. 32).

Na análise da teoria das grandes firmas, Porter (1979 b) comenta que as firmas de uma indústria não são iguais devido às estratégias de dimensões, grau de verticalização, linha de produtos, forma de distribuição, custos fixos, composição da mídia, assim como também suas performances são diferentes. Dessa forma, suas estratégias são diferentes, pois afetam seus ativos tangíveis e intangíveis. Ao observar um grupo de indústria, verificou-se que o comportamento de uma firma afeta as outras firmas dessa indústria, de forma direta ou indireta. Para Porter (1979 b), as principais implicações, no grupo de estratégia dentro da indústria, ao analisarmos os valores da lucratividade, têm dois aspectos:

- a) Diferentes barreiras de entradas associadas a grupos estratégicos;
- b) A presença de múltiplos grupos estratégicos que afeta o processo de competição, rivalidade.

Na análise da firma em relação aos seus concorrentes, em um determinado cenário, e em uma dada organização industrial, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006) sugerem a análise dos pontos fortes e dos pontos fracos, a partir de sete situações, conforme o Quadro 3, onde, para cada situação são definidas suas características e suas funções.

1. Marketing	Qualidade do produto. Número de linhas do produto. Diferenciação de produto. Participação de mercado. Políticas de determinação de preço. Canais de distribuição. Programas promocionais. Serviço ao cliente. Pesquisa de marketing, propaganda. Força de vendas.
2. Pesquisa e Desenvolvimento	Capacidade de P & D de produto. Capacidade P & D de processo. Capacidade fábrica piloto.
3. Sistema de informações gerenciais	Velocidade e respostas. Qualidade de informações correntes. Capacidade de expansão. Sistema orientado para usuário.
4. Time Gerencial	Habilidade. Congruência de valores. Espírito de time. Experiência. Coordenação de esforços.
5. Operações	Controle de matérias-primas. Capacidade de produção. Estrutura de custos de produção. Instalações e equipamentos. Controle de estoques. Controle de qualidade. Eficiência energética.
6. Finanças	Alavancagem financeira. Alavancagem operacional. Proporções do balanço. Relações com acionistas. Situação fiscal.
7. Recursos Humanos	Capacidade dos funcionários. Sistemas de pessoal. <i>Turnover</i> de pessoal. Desenvolvimento dos funcionários.

Quadro 3 – Análise dos pontos fortes e fracos

Fonte: Autor, “adaptado” de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2006, p. 32

Seguindo a mesma linha de pensamento, Bateman e Snell (1998) comentam que, no processo de planejamento estratégico, deve-se fazer uma análise situacional, para compreender eventos do passado e antever tendências do futuro, examinando-se as influências do ambiente externo. Ao analisar o processo de planejamento estratégico de uma firma para atender as necessidades dos clientes, Hooley, Saunders e Piercy (2008) argumentam que a firma deverá desenvolver um plano estratégico que atenda as necessidades dos clientes hoje, amanhã e no futuro, e, para que isso possa ocorrer, três perguntas básicas devem ser respondidas: (a) o que a firma está fazendo hoje? (b) o que está acontecendo no cenário onde ela está inserida? (c) o que a firma deveria estar fazendo?

Na Figura 2, Bateman e Snell (1998) estabelecem uma relação e a influência entre os estágios do processo de tomada de decisão com as fases dos processos específicos do planejamento formal.

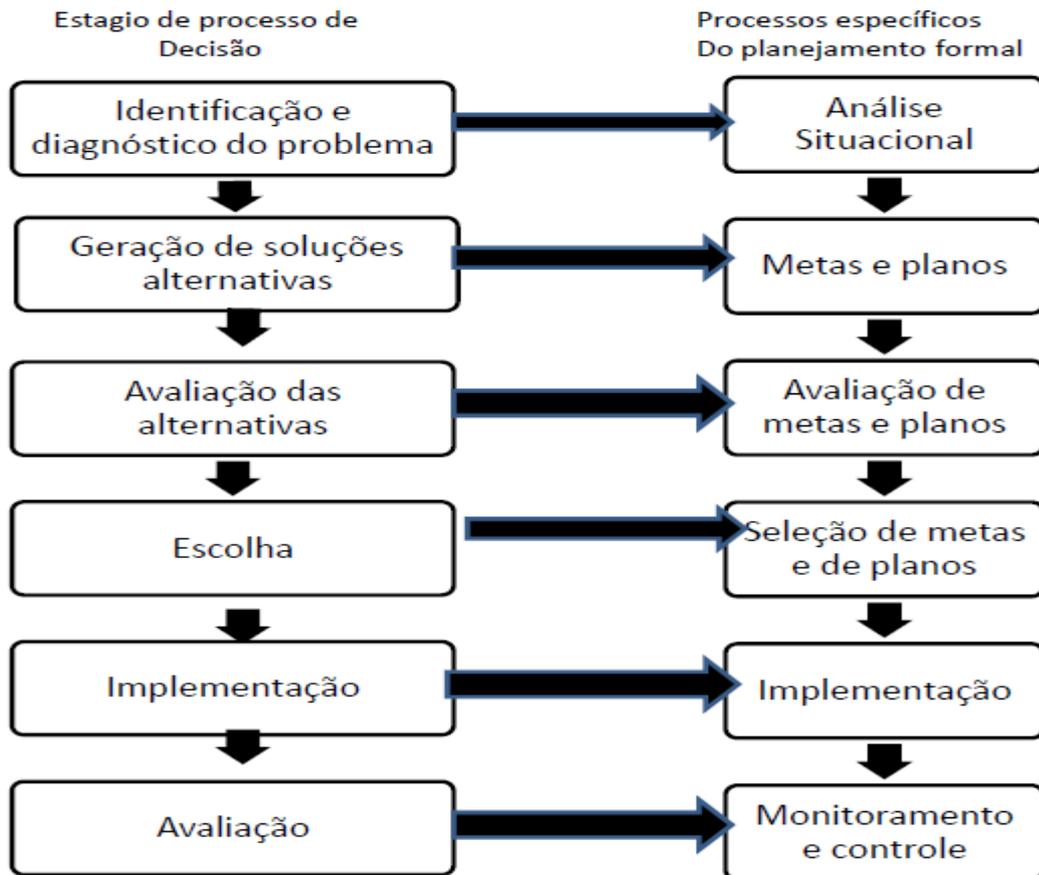


Figura 3 – Fase do processo de planejamento
 Fonte: Autor, “adaptado de” Bateman e Snell, 1998, pág. 123

Existem várias linhas de pesquisa sobre processo de planejamento estratégico. Alguns pesquisadores, como Bateman e Snell (1998), defendem três níveis de planejamento; são eles:

- a) Planejamento estratégico;
- b) Planejamento tático;
- c) Planejamento operacional.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Fernandes e Sampaio (2006) afirmam, em seu artigo sobre Planejamento Estratégico Participativo (PEP), que essa metodologia foi desenvolvida por Souto-Maior Filho e tem sido usada principalmente em firmas públicas. Comentam ainda que este tipo de planejamento estratégico é orientado para a busca da participação dos atores contido no contexto, para transformar ideias em ações objetivas.

A firma, ao elaborar o planejamento estratégico, deverá definir seu foco, a estratégia a ser usada, qual fator diferencia a firma em reação às demais firmas. Analisando este tipo de estratégia, Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 168) comentam que: “Diferente das empresas que utilizam as estratégias de liderança em custos e de diferenciação, a que implementa a

estratégia de foco procura usar suas competências essenciais no atendimento das necessidades de um segmento do setor: um determinado grupo de compradores”.

Para a análise do foco a ser empregado, deve-se considerar também os valores gerenciais, as crenças e as responsabilidades. Nesse sentido, os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006, p. 29) comentam a importância da forma da estratégia:

Dois fatores considerados importantes na forma de estratégia. Um deles é o dos valores gerenciais – as crenças e preferências daqueles que lideram formalmente a organização – e o outro é o das responsabilidades sociais – especificamente da sociedade na qual a organização opera, ao mesmo como ela é interpretada por seus executivos.

Sob a perspectiva da importância do tipo de estratégia, Hooley, Saunders e Piercy (2008, p. 293) analisam a estratégia competitiva defensiva e ofensiva: “Uma estratégia competitiva bem-sucedida é uma combinação de medidas ofensivas e defensivas que visa a construir uma posição mais forte no mercado escolhido”. Baseados nesse conceito, os autores defendem cinco tipos de estratégias: (a) estratégia de construção, onde o objetivo é melhorar a performance da firma por meio da expansão das atividades; (b) estratégia defensiva e de manutenção, onde o objetivo é manter o mercado conquistado; (c) estratégia de nicho de mercado, onde o objetivo é atuar em um nicho de mercado mais rentável do que os demais da indústria; (d) estratégia da colheita, onde o objetivo é obter o máximo de lucratividade possível antes de uma mudança importante – tecnologia, produto substituto – no nicho onde atua; e (e) estratégia de desinvestimento, onde o objetivo é reduzir as perdas – prejuízo – ou sair da indústria em que a firma atua.

Constantemente as firmas procuram encontrar uma diferenciação em seus produtos para poder ter um diferencial nos preços de vendas. No início da década de 1990, a firma Brastemp divulgava na mídia sua qualidade (diferenciação) e dessa forma procurava ter um *plus* em seu preço de venda. Porém a estratégia usada de ter um preço de vendas muito superior aos seus concorrentes provocou a fuga de seus clientes para outro fornecedor. No início dos anos 2000, a firma reviu sua estratégia e reduziu os preços de vendas para retomar sua participação no mercado.

A estratégia de diferenciação é uma das estratégias que a firma deverá escolher para definir ações no mercado onde atua. Nesse sentido, os autores Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 161) comentam que:

Segundo a estratégia de diferenciação, os atributos e as características singulares do produto de uma empresa (exceto o custo) geram valor para o cliente. Pelo fato de um

produto diferenciado ser capaz de atender às necessidades únicas do cliente, as empresas que adotam a estratégia de diferenciação geralmente cobram preços mais elevados por seus produtos. Para conseguir essa façanha, a empresa deve ser genuinamente singular em algo ou deve ser percebida como única. Em vez de um enfoque orientado a custos, a estratégia de diferenciação enfoca o investimento contínuo na criação e no desenvolvimento de características que diferenciam um bem ou serviço em formas que o cliente valoriza.

O sucesso de uma firma – lucros superiores e constantes acima de seus concorrentes – está em elaborar um planejamento estratégico que atinja esse objetivo e possa usar adequadamente os seus recursos financeiros, humanos e ativos. Pode-se desdobrar o processo de planejamento estratégico da firma em diversos planejamentos, por departamentos ou por funções. Os autores Peter, Marcondes e Cesar (2006) definem cinco estratégias funcionais:

- a) Estratégia de pesquisa e desenvolvimento;
- b) Estratégia de operações;
- c) Estratégia financeira;
- d) Estratégia de marketing;
- e) Estratégia de recursos humanos.

Para Narver e Slater (2006) a orientação para o mercado tem como objetivo criar uma estratégia a ser usada a médio e longo prazo e impedir que os concorrentes copiem suas vantagens competitivas. Consequentemente a firma deverá implementar constantes valores aos seus clientes, já que a principal finalidade das firmas é a lucratividade. Contudo, muitos autores concluem que o lucro de uma firma é a consequência de ela estar voltada para o mercado.

Seguindo a mesma linha de pensamento de Narver e Slater (2006), Grant (1991) comenta que vários estudos empíricos falham ao analisar a relação da lucratividade com a estrutura da indústria, já que a maior parte desses estudos mostra que a diferença de lucratividade dentro da indústria é mais importante que as diferenças entre as indústrias.

Barney (1991) relata que alguns autores sugerem que a performance da firma não depende somente da estrutura da indústria a que ela pertence, mas também da história, do caminho que a firma percorreu para chegar onde está. Se a firma tem recursos raros, por que este foi o caminho encontrado por ela, a mesma poderá explorar esses recursos e criar valor estratégico, de tal forma que outras firmas não possam replicá-la.

No final dos anos 1990, surge uma nova linha de pensamento que sugere o uso do MBV e do RBV para a elaboração do planejamento estratégico e obtenção de vantagem competitiva. Sob essa perspectiva, Bateman e Snell (1998), através da definição da missão e

da visão da firma, analisam o ambiente interno e externo da indústria a que a firma pertence. Com esses dados, obtidos no cenário e compilados, é formulado o planejamento estratégico. Esse processo é sintetizado na Figura 3.

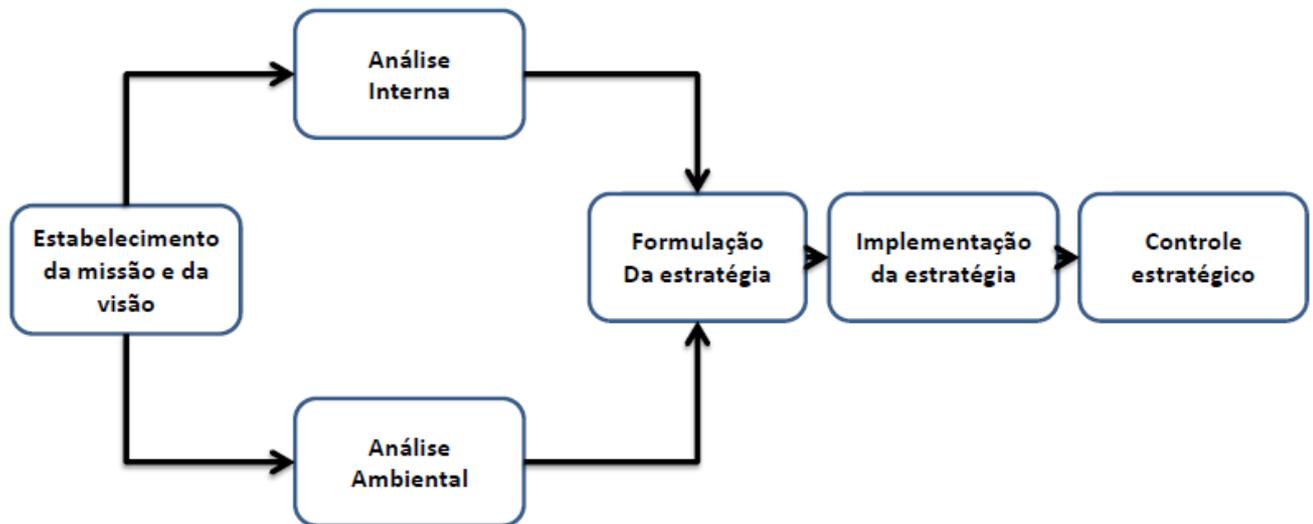


Figura 3 – Processo de administração estratégica
 Fonte: Autor, “adaptado de” Bateman e Snell, 1998, pág. 126

Conner (1991), ao analisar o RBV em relação ao lucro de uma firma, comenta que, para a obtenção de retorno superior ao dos concorrentes, é necessário que o produto seja visto pelo consumidor como tendo um atributo, podendo ter preço diferente dos de seus concorrentes, ou a firma vende um produto semelhante a um preço inferior ao do seu concorrente.

No trabalho desenvolvido por Edward Mason e Joe Bain denominado *structure–conduct–performance* (SCP), é analisada a influência do mercado no desempenho das firmas. “O modelo SCP supõe que a performance econômica das firmas é o resultado direto do seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende da estrutura da indústria na qual as firmas estão inseridas” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 23).

Nesse aspecto, Porter (1981) comenta sobre o paradigma da **organização industrial** (IO) no modelo SPC, que o (IO) irá definir a conduta da firma e, conseqüentemente, sua performance. Bain foi o pioneiro no estudo estatístico tradicional no aspecto da estrutura industrial, performance e conduta da firma. Já para Porter, o modelo (IO) é mais focado nas bases econômicas do que na competição e é um dos mais importantes para que a firma possa iniciar sua definição de estratégia e mudar as regras em relação aos concorrentes.

Na teoria das cinco forças de Porter, o item **barreira de entrada** influenciou fortemente o conceito da estratégia do modelo SCP; afirma Vasconcelos (2004a) que essa influencia é capaz de explicar a heterogeneidade das firmas e das performances.

A vantagem competitiva de uma firma poderá ser explicada por fatores externos MBV ou internos RBV, ou ainda pela combinação das teorias. No Quadro 4 temos um resumo deste pensamento. Vasconcelos e Cyrino (2000) procuram explicar a vantagem competitiva tanto por MBV como por RBV com a estrutura da indústria e os processos de mercado.

Explica-se a vantagem competitiva por fatores externos (os mercados, estrutura das indústrias) – MBV.	1 Análise estrutural da indústria <i>Organização Industrial: Modelo SCP.</i> Análise de posicionamento – Porter.	3 Processos de mercado <i>Escola Austríaca.</i> (Hayek, Schumpeter).
Explica-se a vantagem competitiva por fatores internos específicos da firma – RBV.	2 Recursos e competências <i>Teoria dos recursos.</i>	4 Capacidade dinâmica <i>Teoria das capacidades dinâmicas.</i>
	Estrutura da indústria Estática: equilíbrio e estrutura	Processos de mercado (<i>market process</i>) Dinâmica: mudança e incerteza

Quadro 4 – Correntes explicativas

Fonte: Autor, adaptado de Vasconcelos e Cyrino, 2000, p. 23

Peter, Marcondes e Cesar (2006, p. 89), ao analisarem a formulação de estratégias funcionais, afirmam que: “As estratégias funcionais são elaboradas por especialistas de cada área da empresa; juntos, descrevem as tarefas específicas que devem ser executadas para a implementação da estratégia”. A estratégia funcional descrita pelos autores pode ser exemplificada conforme a Figura 4, pois o conjunto de estratégias proposto pelos autores irá compor o processo de planejamento estratégico da firma.

O processo de planejamento estratégico irá definir como, onde, quando, quanto, o que e com qual estrutura – recursos financeiros e humanos – ele irá atuar. Hamel e Prahalad (1995, p. 37) comentam que: “A competição pelo futuro não é uma competição de produto *versus* produto ou negócio *versus* negócio, mas de empresas *versus* empresa – o que chamamos de competição inter-empresas”.

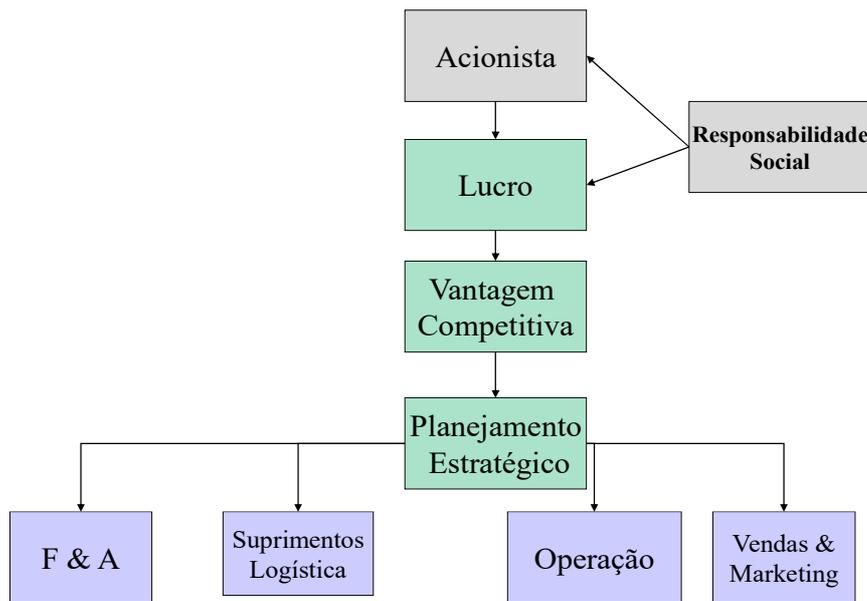


Figura 4 – Estratégia funcional
Fonte: Autor

Como ilustrado na Figura 4, podemos afirmar que o processo de planejamento estratégico elaborado e usado por uma determinada firma sofre influência de vários fatores, e para alcançar os objetivos traçados pelos acionistas todos os departamentos de uma firma devem contribuir para o resultado. Seguindo esse pensamento, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006, p. 65) afirmam que: “Na empresa existem muitas distorções sobre o que é um planejamento estratégico. Planejamento estratégico não é planejamento de marketing ou plano e marketing: planejamento estratégico de uma empresa é um plano que a empresa quer fazer para alcançar os objetivos definidos”.

Venkatraman (1988, p. 24), ao analisar o relacionamento entre dimensões estratégicas e a performance, comenta que, “A dimensão de crescimento reflete a tendência de performance do negócio em termos de ganho da participação do mercado, enquanto dimensões de rentabilidade reflete uma visão de eficiência da performance atual”.

Concluindo este tópico do processo de planejamento estratégico, pode-se observar a existência na literatura de dois processos para atingir os objetivos da firma. Azevedo e Costa (2001) afirmam que existem vários métodos para desenvolver um processo de planejamento estratégico, para que seja alcançada a competitividade organizacional, a qual está diretamente ligada o trinômio de produtividade, que é: qualidade, produtividade e flexibilidade. Em sua análise literária foram encontradas 21 técnicas para analisar o cenário, ou o produto; entre estas técnicas, ressaltam a matriz SWOT, a estrutura de estratégia de Andrews, a curva de

aprendizagem, o ciclo de vida do produto, a matriz de portfólio BCG, a matriz de portfólio de McKinsey, o modelo das cinco formas de Porter, o modelo Delta, entre outras.

Como visto na revisão literária, o processo de planejamento estratégico é um conjunto de atividades que utilizam recursos para transformar informações como entrada e a vantagem competitiva como saída das informações.

2.2 Vantagem competitiva

Para Rossi e Silva (2009, p. 33) apud Peteraf (1993), a vantagem competitiva sustentável está fundamentada em quatro pilares: (a) diferença de recursos entre as firmas; (b) limitação da competição, barreira de entrada; (c) impossibilidade de transferir os recursos entre as firmas; e (d) dificuldade ou impossibilidade de imitar os concorrentes. Analisando estes quatro pilares Rossi e Silva (2009, p. 35) afirmam que: “vantagem competitiva é que gera o desempenho financeiro superior em uma firma”. Portanto podemos concluir que uma firma tem vantagem competitiva quando ela gera desempenho financeiro superior aos seus concorrentes da mesma indústria.

O processo pela procura da vantagem competitiva nas firmas, conforme Vasconcelos e Cyrino (2000 p. 22) surgiu em 1970, “através de diversas correntes de pensamento econômico”. Vasconcelos (2004b) afirma que textos sobre competição surgiram no final de 1970 com autores ligados a práticas empresariais, estratégias ou políticas de negócio nos Estados Unidos, principalmente devido ao aumento da penetração dos produtos japoneses nesse país: “Allen (1978), então vice-presidente de estratégia corporativa da *General Electric*, escreve um artigo na *McKinsey Quarterly* sobre a necessidade do planejamento com um foco competitivo descrevendo como a GE vinha fazendo isto, com sucesso, durante a década de 1970” (VASCONCELOS, 2004b, p. 9).

Seguindo a mesma linha de pensamento, Bateman e Snell (1998, p. 121) comentam que, quando Jack Welch se tornou CEO da *General Electric*, em 1981, defendia, entre outras regras, que: “Se você não possui vantagem competitiva não compita”, e que, devido à postura de Jack Welch em usar o planejamento estratégico na firma, ela se tornou uma das firmas mais competitivas ao nível mundial.

Powell (1992) ao analisar a vantagem competitiva através do alinhamento da lucratividade de uma firma, declara que o resultado poderá mudar se seus gerentes não

estiverem alinhados com os valores e integrados com a capacidade e a habilidade da organização. Comentam ainda que, na década de 1980, pesquisadores na área de gerenciamento estratégico começaram a examinar as lucratividades de diferentes indústrias, frequentemente explicando estas diferenças como o resultado de diferentes estratégias, devido às mobilidades das barreiras. Na pesquisa desenvolvida por Powell (1992), foram usadas seis hipóteses, e para medir a estratégia da firma, foram usadas perguntas referentes a: custo da produção; diferenciação; inovação e participação do mercado. Para medir a performance financeira da firma foram usadas três perguntas referentes a lucratividade, escala de crescimento e visão geral da performance financeira nos três últimos anos. Powell (1992) afirma ainda que, o conceito de vantagem competitiva não precisa ser limitado ao conceito de variáveis financeiras. Ela pode ser estendida para o conceito e alinhamento organizacional.

Em pesquisa mais recente, Rossi e Silva (2009) comentam a teoria – *Resource-Advantage Theory* – sobre a disputa das firmas em obter vantagens comparativas em recursos com objetivo de ter vantagem competitiva e conseqüentemente desempenho financeiro superior. Comentam ainda que: “*RA Theory* mostra uma cadeia de relação entre causas e efeitos, onde a posição de vantagem competitiva de uma firma no mercado é a consequência das vantagens comparativas em recursos dessa firma e a causa de seu desempenho financeiro superior”. Alderson (1937), Porter (1980), Hall (1980) e Porter (1985) analisam o termo **vantagem competitiva**. Em 1984 é usado o termo **vantagem competitiva sustentável** que é discutido por Day (1984), Porter 1985, Coyne (1986) e Ghemawat (1986).

De acordo com Figueiredo (2004), no Brasil, somente no início da década de 1990, têm início os estudos sobre competitividade nas firmas, por meio do Ministério da Ciência e Tecnologia do governo federal, quando, em 2001, foi lançado o livro verde denominado **Ciência, tecnologia e inovação: desafio para a sociedade brasileira**. Afirma o autor que o objetivo era “contribuir para a construção de um país mais dinâmico, competitivo e de uma sociedade mais justa” (FIGUEIREDO, 2004, p. 326). Com base no autor, a capacidade tecnológica de uma firma está interligada a quatro componentes: (a) sistemas técnicos físicos (*software* e *hardware*, máquinas); (b) conhecimento e qualificação das pessoas; (c) sistema organizacional nas firmas; e (d) produtos e serviços (capacidade tecnológica e conhecimento das pessoas e firmas). A pesquisa de Figueiredo (2004) procurou identificar várias métricas quantitativas que medissem a evolução da capacidade tecnológica de uma firma. Ele se fundamentou nos pesquisadores Mansfield et al. (1979), Pack (1987), Jacobsson e Oskarsson (1995), Wartman (1990) e Patel (1995). No Brasil, usa-se como indicador de desenvolvimento tecnológico a estatística sobre patentes e gastos com produto e desenvolvimento (P & D).

Existem várias definições para vantagem competitiva. Conforme Vasconcelos (2004b), esse conceito é um dos temas de debate constantes na área acadêmica e, segundo sua pesquisa, cerca de 10% das firmas investigadas apresentavam vantagem competitiva. “A vantagem competitiva pode ser vista como o objetivo das ações da firma, sua existência pode ser usada para explicar a diversidade entre firmas” (VASCONCELOS 2004b, p. 4). Ainda conforme o autor, os primeiros sinais sobre vantagem competitiva surgiram na GM, em 1920, para obter vantagem em relação à Ford, que era líder de produção com seu modelo T. Na literatura, as primeiras referências foram encontradas no livro de Ansoff de 1965.

Inegavelmente, um dos marcos histórico sobre vantagem competitiva foi o lançamento do livro de Michael Porter denominado *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, em 1985, pela editora *The Free Press*, de Nova York, cujo ponto central é a vantagem competitiva.

Nesse tópico de vantagem competitiva é relevante salientar as afirmações de Ohmae (1988), para quem a palavra **competitividade** é a mais pronunciada nos dias atuais. Afirma ainda que estratégia não é para derrotar os concorrentes, e sim servir os clientes em sua real necessidade.

Em estudos da administração estratégica de uma firma para alcançar a vantagem competitiva, realizados pelos autores Teece, Pisano e Shuen (1997), afirma-se que inúmeras teorias têm avançado nas últimas duas décadas sobre as fontes de vantagem competitiva. Várias se desenvolvem ao redor do assunto, porém somente alguns *frameworks* ou paradigmas conseguem sobreviver. Os escritores procuram identificar três paradigmas existentes e descrevem os aspectos do surgimento de novos paradigmas, rotulados como capacidade dinâmica; são eles:

- a) O primeiro paradigma é a abordagem *structure–conduct–performance* (SCP) na organização industrial (OI);
- b) O segundo paradigma é a análise dos conflitos estratégicos. Ele foca a imperfeição do produto no mercado, usando a ferramenta da teoria dos jogos, sendo possível verificar o resultado do concorrente em função da eficácia com que as firmas mantêm seus concorrentes fora do equilíbrio através da estratégia de investimento, estratégia de preço sinalizado e controle das informações;
- c) O terceiro paradigma é a abordagem e a ênfase da construção da vantagem competitiva pelos empreendedores, das vantagens fundamentais da eficiência ao nível da firma. Essas abordagens os autores têm enraizado com a antiga discussão que combina forças e fraquezas;

- d) O quarto paradigma é a perspectivas da capacidade dinâmica, que dá ênfase ao desenvolvimento da capacidade gerencial com a abordagem e habilidade de atingir novas formas de vantagem competitiva, bem como a capacidade de renovar as competências.

Ao analisar o nível de estratégia do negócio, Grant (1991) comenta que, explorando o relacionamento entre recursos, competição e lucratividade, incluindo a análise da imitação competitiva, e o apropriado retorno do investimento, o procedimento dá uma informação imperfeita, criando uma diferença de lucratividade entre firmas concorrentes, ou seja, através da quais processos de recursos acumulados podem ter vantagem competitiva sustentável.

Tendo como base a mesma análise, Ghemawat (2008) comenta que um dos pontos de partida para a estratégia de vantagem competitiva é a análise de custos. Em uma firma metalúrgica, o custo de um produto é definido como: (Preço de venda – lucro = custo), sendo o elemento **custo** composto por material, mão de obra e gastos gerais de fabricação.

Seguindo a mesma linha de pensamento de Ghemawat (2008), os pesquisadores Narver e Slater (2006) afirmam que há duas maneiras da firma criar vantagem para o cliente: (a) diminuir os custos do produto em relação aos benefícios ao cliente, (b) aumentar os benefícios ao cliente em relação aos custos.

Uma terceira opinião é de Rabechini e Carvalho (2003) que afirmam que, a busca da vantagem competitiva através da inovação pelas firmas passa a ser uma das preocupações fundamentais da firma, e que geram equipes multifuncionais.

Porém, Ohmae (1988) tem opinião diferente quando declara que, no final dos anos 1960 e início dos anos 1970, o Japão tinha o foco na redução dos custos, com vários programas, como círculo de qualidade, zero defeito, e outros. Essas firmas entraram no mercado global com diversos produtos, mas, apesar disso, várias tiveram retorno de investimento muito baixo. Atualmente, as firmas japonesas têm redefinindo suas estratégias de posicionamento. O autor comenta também o posicionamento de algumas firmas alemãs, com posicionamento de produtos *top of line*, como Mercedes, BMW, Audi, Porsche e outras. Afirmo ainda que o custo é um direcionador para a firma, que é necessário acompanhar o que os concorrentes estão fazendo, porém a vantagem competitiva será como as firmas entendem as necessidades dos clientes.

Seguindo a mesma linha de pensamento de Ohmae (1988) e analisando o processo de *price customer orientation*, Ghemawat (2002) argumenta, em um artigo publicado por Stalk na revista *Harvard Business Review* em 1988, que a firma, para ser competitiva, terá que

responder rapidamente e ter diversificação, caso contrário será um fornecedor de *commodity* e o cliente irá comprar por preço.

Corroborando com a linha de pensamento sobre liderança de custos, Hooley, Saunders e Piercy (2008) destacam que vários fatores afetam os custos de uma firma. Conforme a Figura 5, os autores destacam dez fatores que afetam o custo de um produto em uma firma, sendo a economia de escala a que mais afeta os custos.

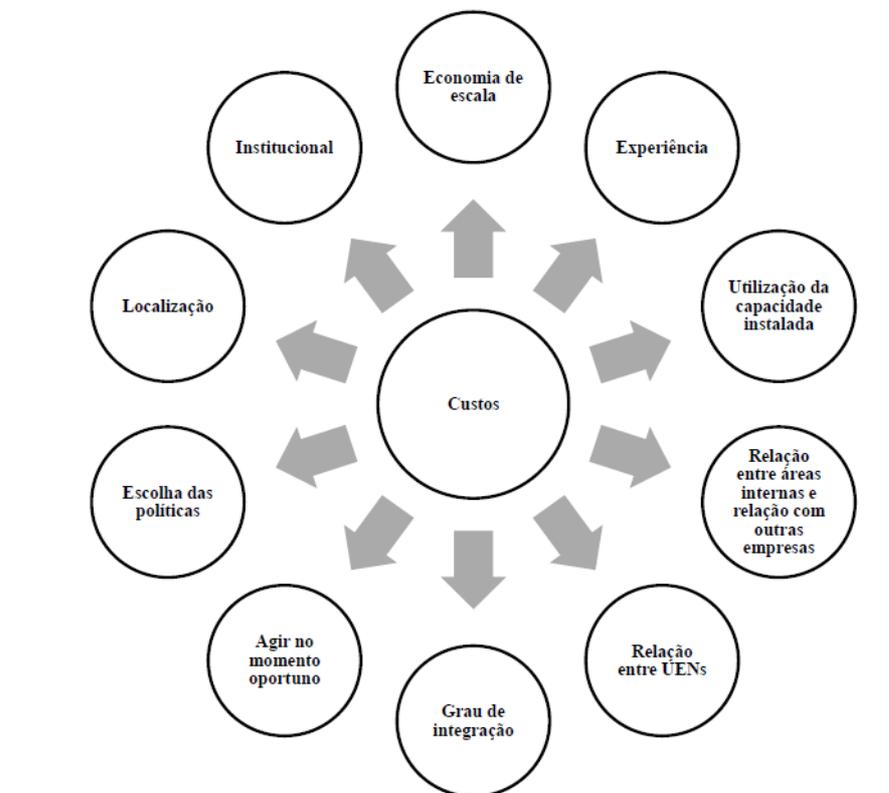


Figura 5– Determinação dos custos

Fonte: Autor “adaptado de” Hooley, Saunders e Piercy, 2008, pág. 279

Ao analisar o processo do planejamento estratégico de uma firma para obter vantagem competitiva sustentável, Barney (1991, p. 118) afirma que, ao construí-lo, não existe uma única forma de escolher uma estratégia para criar a vantagem competitiva sustentável. “É preciso pensar no valor dos recursos que a firma tem e como podem ser usados, se esses recursos irão gerar vantagem competitiva sustentável, e o quanto ela pode ser considerada raridade ou difícil de imitar”. A reputação positiva de uma firma perante seus clientes e fornecedores também pode ser a origem de uma vantagem competitiva sustentável para ela, pois, se somente uma firma tem essa reputação, então esse recurso passa a ser raro para essa firma dentro de uma indústria.

Em um mundo globalizado, a busca da vantagem competitiva é constante e um dos fatores que pode ser um diferencial é o nome da firma (marca, logo). Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 93) comentam que: “Um conjunto de características de diferenciação que vinculam um bem ou serviço a seus clientes, a marca é amplamente reconhecida tanto por empresários quanto por pesquisadores como uma das mais sustentáveis e valiosas vantagens competitivas”. Como exemplo, podemos citar: Microsoft, Coca-Cola, McDonald’s, Nestlé e tantas outras.

Ao pesquisar a teoria dos recursos com base na vantagem competitiva, Grant (1991 p.124) aponta quatro características da capacidade dos recursos, as quais são particularmente importantes para determinar a vantagem competitiva sustentável; são elas: (a) durabilidade; (b) transparência; (c) transferibilidade; e (d) replicabilidade.

A análise dos recursos internos das firmas é um dos pontos que deve ser verificado para definir o processo de planejamento estratégico com vantagem competitiva sustentável. Nesse sentido, Hitt; Hoskisson e Ireland (2002, p. 90) descrevem que:

“No cenário competitivo do século XXI, condições e fatores tradicionais, como custos de mão de obra, acesso a recursos financeiros e matéria-prima, mercados protegidos ou controlados, podem ainda representar uma fonte de vantagem competitiva, porém em menor grau do que no passado”.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Aktouf (2002) afirma que, com a maximização da economia, a vantagem competitiva tornou-se um dogma em todas as economias, o foco é ser competitivo. Sob esta perspectiva Popadiuk (2005, p. 390) alega que: “O atual ambiente competitivo exige que as empresas tomem posturas diferentes ao seu poder de obtenção de vantagem competitiva”. Sob essa perspectiva, Narver e Slater (2006) asseguram que para ter desempenho superior em uma firma é necessário que ela crie uma vantagem competitiva sustentável.

Corroborando com essa linha de pensamento, Moura e Bitencourt (2006) afirmam que as competências estão ligadas aos conceitos de habilidade, atitudes e que o contínuo processo de aprendizagem desencadeia a busca de melhores resultados. Seguindo a mesma linha de pensamento de Moura e Bitencourt (2006), Ruas, Antonello e Boff (2005, p. 36) analisam as necessidades das firmas de obterem resultados, ou seja, atingirem as metas esperadas pelos acionistas.

Atividade econômica predominante no contexto atual de negócios, o foco é cada vez mais dirigido para os resultados e para a responsabilidade do que para tarefa. Neste contexto, o protagonista do trabalho, além de saber fazer, deve apresentar, em

muitos casos, a capacidade de identificar e selecionar o como fazer a fim de se adaptar à situação específica (customizada) que enfrenta.

Ao analisar o impacto do ambiente nas firmas, Barney (1991) relata duas suposições:

- a) Na primeira suposição, o modelo do ambiente com vantagem competitiva, assumiu que as firmas que estão em uma indústria são idênticas em termos de estratégias relevantes aos recursos que eles controlam e às estratégias propostas por eles;
- b) A segunda suposição é o modelo em que os recursos deveriam ser desenvolvidos de forma heterogênea em um grupo de indústria, cuja heterogeneidade deverá ter vida curta porque as firmas usam e implementam suas estratégias, que são altamente móveis.

Para Barney (1991), não fica claro, ao assumir as duas suposições acima, qual será o impacto do ambiente na firma sobre a performance. Contudo, o *resource based view* (RBV) pode substituir as duas suposições acima e analisar os recursos de vantagem competitiva das firmas. Os modelos baseados nos recursos de uma firma examinam as implicações dessas duas suposições para analisar os recursos sustentáveis da vantagem competitiva.

Ao analisar a vantagem competitiva sustentável, Barney (1991) divide o tema em três conceitos: (a) recursos da firma; (b) vantagem competitiva; e (c) vantagem competitiva sustentável.

- a) Recursos da firma são todos os ativos, capacidades, processo organizacional, atributos, informações e conhecimentos. Esses recursos estão classificados em (a) recursos capital físico; (b) recursos capital humano; e (c) recursos capital organizacional. Esses atributos ajudam a firma a definir seu planejamento estratégico para obter eficiência e efetividade em suas operações;
- b) Vantagem competitiva é dita quando uma firma cria uma estratégia que os seus concorrentes não podem copiar em curto prazo de tempo;
- c) Vantagem competitiva sustentável ocorre quando uma firma implementa uma estratégia e esta cria valor e seus concorrentes não conseguem copiá-lo, ou quando essas firmas são incapazes de duplicar os benefícios dessa estratégia. Ou: uma vantagem competitiva é sustentável somente se continuar a existir após várias tentativas dos concorrentes de copiá-la, sem êxito.

Várias pesquisas têm sido realizadas sobre a vantagem competitiva através do desempenho. Para Vasconcelos (2004a) as firmas não são homogêneas e sua heterogeneidade

tem sido o objetivo de várias pesquisas na área do planejamento estratégico. Na realidade, elas são idiossincráticas, pois cada firma tem sua cultura e seus paradigmas. “O conceito de vantagem competitiva surge como um construto dominante na explicação de porque algumas empresas apresentam desempenho superior” (VASCONCELOS, 2004a, p. 4). A heterogeneidade entre as firmas também é causada pela ação dos empreendedores que estão constantemente inovando.

Ao analisar a vantagem competitiva sustentável, Hooley, Saunders e Piercy (2008) argumentam que uma firma só terá vantagem competitiva sustentável quando: (a) contribuir para geração de valor para o cliente; (b) tiver exclusividade de um produto ou quando a demanda for maior que a oferta; e (c) tiver um produto ou uma organização que seja difícil de imitar.

Maciel e Camargo (2010, p. 175) afirmam que: “na literatura de estratégia, a eficiência tem sido restringido à suas dimensões econômicas e se assentado no conceito de desempenho ou vantagem competitiva”.

No Brasil, a abordagem da competência de uma firma é um assunto relativamente recente. A maioria dos artigos que tratam desse assunto é da década de 1990. Entre seus pesquisadores, temos Maria Tereza Leme Fleury, Joel Souza Dutra, Roberto Ruas e tantos outros. É um assunto vasto e atraente, pois analisa a firma de dentro para fora, e não é possível não analisar as competências individuais, grupais de uma firma. Sob essa perspectiva, Fleury, A. e Fleury, M. (2008a, p. 29) relatam que:

Competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, nutridas a montante pela aprendizagem e pela formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Segundo Le Boterf, a competência é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

É diante dessa afirmação que Moura e Bitencourt (2006) comentam que as firmas que têm ações estratégicas em relação às suas competências criam diagnósticos que são analisados internamente para obter oportunidades e estratégias futuras. Portanto, as firmas que conseguem vantagem competitiva são as que alocam recursos tangíveis e não tangíveis para obter resultados. Sob essa perspectiva, a gestão da competência é inserida como processo de aperfeiçoamento e busca dos resultados. Nesse sentido, Grant (1991) comenta que, para uma firma ter vantagem competitiva, é necessário que ela tenha analisado o potencial da lucratividade dos recursos e suas capacidades.

Na vantagem competitiva, tem-se que identificar o que é qualificação e o que é competência, na firma ou na pessoa. Corroborando com esses dois temas, Ruas, Antonello, e Boff (2005) definem com grande propriedade as diferenças entre eles. Com base nessas diferenças, foi elaborado o Quadro 5, a comparação entre qualificação e competência.

Qualificação	Competência
Relativa estabilidade da atividade econômica.	Baixa previsibilidade de negócios e atividades.
Concorrência localizada.	Intensificação e aplicação da abrangência da concorrência.
Lógica predominante: indústria (padrões).	Lógica predominante: serviços (eventos).
Emprego formal e forte base sindical.	Relações de trabalho informais e crise dos sindicatos.
Organização do trabalho com base em cargos definidos e tarefas prescritas e programadas.	Organizações do trabalho com base em metas, responsabilidades e multifuncionalidade.
Foco no processo.	Foco nos resultados.
Baixa aprendizagem.	Alta aprendizagem.

Quadro 5 – Diferenças entre qualificação e competências
 Fonte: Autor “adaptado de” Ruas, Antonello e Boff, 2005, p. 37

Neste novo milênio (2000) – afirmam Rabechini e Carvalho (2003) – a busca da competitividade está em ritmo acelerado, principalmente devido às mudanças tecnológicas nos produtos e a volatilização dos mercados globais. Por esta razão as firmas necessitam aprender e gerar conhecimento. Afirmam ainda que: “Gerar competência em equipes é uma tarefa árdua, de longo prazo que exige recursos e diretrizes bem claras” (RABECHINI; CARVALHO, 2003, p. 3).

Como o assunto de competência é bastante vasto, surge o tema de competência essencial de uma firma. Corroborando com essa linha de pensamento, Bateman e Snell (1998, p. 129) definem competência essencial como: “Uma competência essencial é algo que a empresa faz especialmente bem em relação a seus concorrentes”.

Ainda sobre o tema **vantagem competitiva**, outro tópico relevante ao assunto, além de qualificação e competência, é o da capacidade. Ruas, Antonello e Boff (2005, p. 40) analisam competência, capacidade e resultado, e fazem os seguintes comentários:

Constatamos que toda a competência é fundamentada em um conjunto de capacidades, [...] essas capacidade assumem a condição de competência apenas no momento em que são mobilizadas para a realização de uma ação específica.

[Definem ainda que:] *As capacidades* podem ser entendidas como potenciais de competências que estão disponíveis para serem mobilizadas numa situação específica. Esses potenciais (conhecimentos, habilidades, atitude passíveis de desenvolvimento) teriam sido desenvolvidos em circunstâncias anteriores, por vezes em processos de formação e / ou treinamento específicos, outras vezes durante as próprias práticas de trabalho. *As competências* são entendidas como a ação que combina e mobiliza as capacidades e os recursos tangíveis (quando for o caso). *Sobre os resultados desejados*, a mobilização das capacidades e recursos e, portanto, o exercício da competência vai estar sujeita aos resultados desejados e às condições que se colocam no contexto.

Ainda sob o tema competências, Ruas; Antonello e Boff (2005, p. 42) comentam que: “Observamos que é possível pensar em competências sob pelo menos duas formas: coletiva, que é menos conhecida e pode ser associada tanto à atividade da organização quanto à de suas áreas ou funções, e individual, ação já bastante explorada no campo acadêmico quanto no empírico”. A Figura 6 procura simplificar graficamente os comentários dos autores, sintetizando os tópicos a serem analisados para obter as competências funcionais grupais e as competências individuais ou gerenciais.

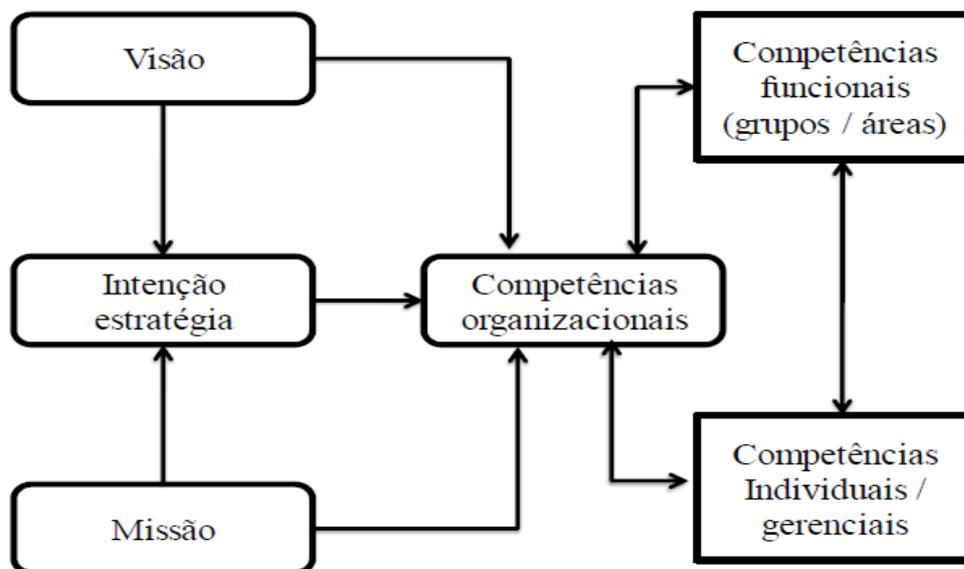


Figura 6 – Interligações de competências
Fonte: Autor “adaptado de” Ruas; Antonello; Boff, 2005, pág. 42

Ao analisarem a economia globalizada e as competências de cada país, os autores Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 13) afirmam que: “A competência de um país é alcançada através do acúmulo da competência estratégica de cada uma de suas empresas na economia globalizada”.

No desenvolvimento do conceito de vantagem competitiva, Ghemawat (2008, p. 60), comenta que: “Diz-se que uma empresa criou uma vantagem competitiva sobre seus rivais se

ela criou uma distância maior do que seus concorrentes entre a disposição de pagar dos clientes e seu custo de produção”.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Fleury e Oliveira (2001) destacam que o objetivo principal do administrador de uma firma é prospectar e desenvolver novas competências para obter novos produtos. Várias firmas inovadoras, como a 3M, Faber Castell e a SPX, têm boa parte de seu faturamento proveniente de produtos novos através da competência de seus funcionários. A SPX (grupo americano fabricante de equipamento) procura atingir a meta de 25% do seu faturamento com produtos de menos de três anos de vida. A firma Faber Castell Brasil, que iniciou suas atividades no Brasil em 22 de maio de 1930 e tem uma fábrica na cidade de São Carlos, interior do estado de São Paulo, e outra fábrica na cidade de Prata, em Minas Gerais, tradicional fabricante de lápis, hoje produz mais de 1.485 produtos, exportando para mais de 100 países. O problema da falta de competências essenciais fez com que firmas como a fabricante do carro Gurgel, o atacadista Alô Brasil, a loja de departamento Mappin, a rede de supermercado Yomura e outras encerrassem suas atividades. Nesse sentido, os autores relatam:

A competência essencial deve ter uma natureza dinâmica para preveni-la de se tornar uma rigidez essencial, principalmente em ambientes caóticos e turbulentos: Dinâmica refere-se à capacidade de renovar as competências de forma a obter congruência com o ambiente de negócios em mudanças; certas respostas inovadoras são necessárias quando o timing do mercado é crítico, a taxa de mudanças tecnológica é rápida e a natureza da futura competição e os mercados são de difícil determinação (TEECE, PISANO; SCHUEN, 1997) apud (FLEURY; OLIVEIRA, 2001, p. 128).

Desde o término da Segunda Guerra Mundial, as firmas japonesas procuram ter como vantagem competitiva a qualidade de seus produtos e ter como foco os custos de produção, usando vários processos, como: análise do *layout* da fábrica, uso do programa 5 S, sistema Kaizen, sistema Kanban e outros. Nesse aspecto, Ghemawat (2008, p. 63) comenta que:

“Com a crescente aceitação da curva de experiência na década de 1960, a maioria dos estrategistas recorreu a algum tipo de análise de custos como base para avaliação de posição competitiva.[...] Um gabarito de análise de atividades que se tornou especialmente popular é reproduzido”.

Para a análise de atividades, Ghemawat (2008) comenta a figura 7, o sistema de negócios da McKinsey, e recomenda que cada parte do diagrama seja uma atividade e que cada uma delas seja analisada em sua posição competitiva.

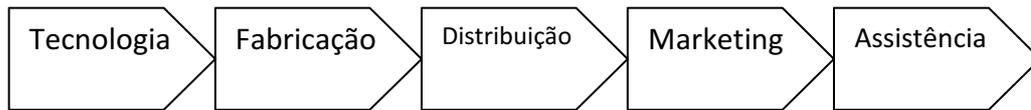


Figura 7 – Sistema de negócios da McKinsey
 Fonte: Ghemawat, 2008, pág. 63

Conner (1991), seguindo a mesma linha de pensamento que Ghemawat (2008), afirma que o tamanho da firma é determinado ou fortemente influenciado pelo nível de custo da firma, ou seja, de sua eficiência.

Um exemplo citado em vários livros de administração – a firma que adotou como vantagem competitiva a estratégia de custos – é a firma americana *Southwest Airline*, que ofereceu aos seus clientes passagem com preço menor do que seus concorrentes, atuando na padronização da frota, rotas curtas sem escalas, fugindo de aeroportos grandes e congestionados. Essa mesma ideia inspirou a firma brasileira Gol para ter vantagem competitiva sustentável em relação às firmas dessa indústria. Ghemawat (2008, p. 69) comenta que: “*Southwest* é a única empresa norte-americana que manteve seus lucros estáveis nos últimos 30 anos, cresceu cerca de 20% a 30% em índices anuais nos últimos cinco anos, conserva a frota mais nova e possui os menores níveis de endividamento dentre as maiores companhias aéreas”.

A busca da vantagem competitiva pelas firmas que procuram por melhores posições no mercado em relação aos concorrentes é abordada pelos autores Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 37), que destacam: “A busca da competitividade é a alma da administração estratégica. As empresas concorrem entre si para obter acesso aos recursos necessários, auferir retornos acima da média e oferecer um elevado atendimento às necessidades dos interessados”.

Porter (1981) procura analisar o sucesso da firma através da combinação das competências e valores internos com análise do ambiente externo e afirma que os quatro elementos da formulação da estratégia efetiva são: (a) forças e fraquezas da firma; (b) valores pessoais, a chave da implementação; (c) as oportunidades e ameaças da economia e técnica da firma; e (d) mais amplas expectativas da sociedade. Para Porter, o desempenho superior da firma é medido pelo retorno do investimento empregado e o seu desempenho dependerá das características e do ambiente da firma onde ela está inserida, que é expresso pelo modelo SCP (*structure–conduct–performance*). Diz ainda o autor que as características da firma são influenciadas pelo comportamento e conduta das firmas da indústria a que ela pertence. No

aspecto *structure*, Porter (1981) define a performance da firma pelo exame das barreiras de entrada, analisando o número de distribuidores da firma, a diferenciação dos produtos e a elasticidade da demanda.

Seguindo o mesmo pensamento de Porter (1981), Barney (1991) defende que uma firma só terá vantagem competitiva sustentável se, na variável da barreira de entrada, o atual ou potencial concorrente for heterogêneo em termos de recursos e se esses recursos não forem perfeitamente móveis.

Vasconcelos (2004a) analisa o uso da (RBV) no processo de planejamento estratégico e fundamenta-se na abordagem chamberliniana e na economia austríaca. Ele examina três perspectivas de estratégias em relação ao fator de sucesso das firmas. No Quadro 6, Vasconcelos (2004a) relaciona os objetivos estratégicos com as três perspectivas estratégicas, (a) organização industrial; (b) escola austríaca; e (c) competição chamberliniana.

	Perspectiva estratégica baseada na organização industrial.	Perspectiva estratégica baseada na escola austríaca.	Perspectiva estratégica baseada na competição chamberliniana.
Objetivo estratégico	Restrição das forças competitivas.	Descoberta empresarial e inovação.	Diferenciação de ativos e recursos de produção.
Condições de mercado	Equilíbrio	Desequilíbrio	Equilíbrio
Modelo de lucratividade	Regularidades empíricas, ciclos estrutura / conduta / performance.	Heterogeneidade / dinâmica de inovação.	Heterogeneidade / competição entre firmas estruturalmente heterogêneas.
Natureza dos fatores de sucesso	Fatores observáveis, estrutura da indústria e posicionamento.	Fatores não observáveis, conhecimento e capacidade de inovação.	Fatores observáveis: Singularidade nas bases de ativos das firmas.

Quadro 6 – Perspectivas teóricas em estratégia

Fonte: Vasconcelos, 2004a, p. 14

Outro tema importante a ser abordado nesse tópico de vantagem competitiva sustentável são as competências essenciais em uma firma. Nesse aspecto, Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 113) comentam que:

Munidas do conhecimento sobre os recursos e as capacidades, as empresas estarão preparadas para identificar suas competências essenciais, as quais são recursos e capacidades que servem de fonte de vantagem competitiva para uma empresa em relação a seus concorrentes. As competências essenciais emergem com o tempo por meio de um processo organizacional para acumular e aprender a dispor os diferentes recursos e capacidades.

Em uma firma é relevante salientar os fatores que são importantes na análise da vantagem competitiva. Barney e Hesterly (2007) avaliam o ambiente externo sob seis aspectos, sintetizados na Figura 8, os quais podem criar ameaças e oportunidades para as firmas:

- a) Mudanças tecnológicas. Podem criar oportunidades para algumas firmas e ameaças para outras;
- b) Tendências demográficas. As firmas devem estar em constante sintonia com o crescimento da população, seus diversos grupos e etnias: negros, idosos, e outras populações, pois influenciam nas decisões de consumo e no resultado da firma;
- c) Tendências culturais. As firmas que atuam globalmente devem analisar a cultura, os valores e crenças de cada povo, pois esses fatores podem criar barreiras para determinadas firmas;
- d) Clima econômico. A análise de índices econômicos, como taxa de desemprego, crescimento do PIB, pode criar oportunidades para novas firmas;
- e) Condições legais e políticas. Influenciam no ambiente de uma firma, no relacionamento entre o governo e a firma, e as políticas e condições legais variam de país para país;
- f) Acontecimentos internacionais. Entre os acontecimentos mais significativos do início da década de 2000 estão o ataque terrorista a Nova York e Washington em 11 de setembro de 2001 e as guerras no Afeganistão e Iraque, devido aos quais a indústria bélica nos Estados Unidos teve um crescimento significativo.

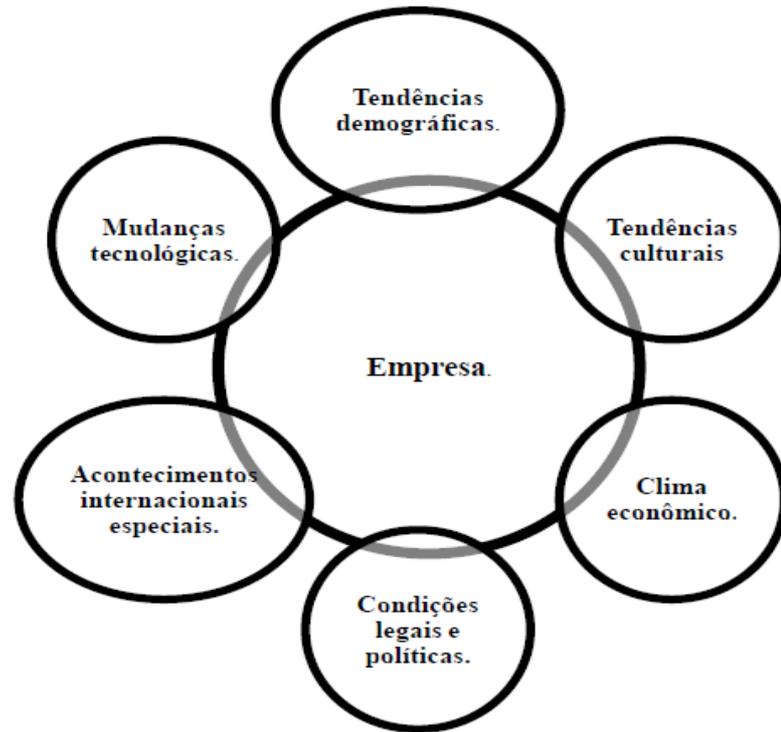


Figura 8 – O ambiente geral enfrentado pelas empresas
 Fonte: Autor “adaptado de” Barney e Hesterly, 2007, pág. 29

Ao examinar a posição do produto no mercado para ter a vantagem competitiva, Dierickx e Cool (1989) afirmam que devem ser analisados dois aspectos: o problema analítico e o problema gerencial. Para entender essa análise do custo na estratégia da implantação do produto no mercado, Dierickx e Cool (1989) comentam o conceito de Barney sobre a **estratégia do fator mercado**, pois é no mercado que os recursos necessários para a implementação de um produto são adquiridos, bem como é relevante a participação dele no mercado para a estratégia de liderança de custos.

A competição global continua sendo, para algumas firmas, um assunto invisível. Na década de 1990, os principais executivos eram analisados pela habilidade de cultivar e explorar a *core competence* para que essas firmas pudessem crescer. O *core competence* é um conjunto de aprendizagens na firma, especialmente como coordenar os diversos produtos com a habilidade de integrar as múltiplas correntes de tecnologias. Prahalad e Hamel (1990) definem *core competence* como comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento para trabalhar através das barreiras organizacionais. Para eles, é possível identificá-la em uma firma por meio de três pontos, que são:

- a) *Core competence* aumenta o poder de acesso ao mercado;
- b) *Core competence* deve criar benefícios aos clientes;

c) *Core competence* deve criar dificuldades aos concorrentes.

Conforme Grant (1991), o termo *core competence* foi usado por Hamel e Prahalad para descrever a competência central e capacidade estratégica. Dentro da vantagem competitiva, esse tema é comentado por vários autores e é traduzido por competência essencial. Para poder abordar esse assunto, tem-se que definir capacidade e competência, e nesse sentido Ruas, Antonello e Boff (2005, p. 49) esclarecem:

Capacidade é tudo o que se desenvolve e explora sob a forma de potencial e que é mobilizado numa ação a qual associamos à noção de competência. Ou seja, não se trata de considerar as *pessoas competentes*, mas sim ações. As capacidades são, em geral, compostas por conhecimentos, habilidades e atitudes. Além das capacidades, algumas ações vão requerer outras do tipo instrumentos, sistemas ou equipamentos. Não há dúvida de que a concepção de competência individual é a mais heterogeneia [...]. Apesar das diferentes formas de pensar a *abordagem competência*, alguns dos trabalhos mais recentes sobre o tema (Bofert, 1994 e 1999; Zarifian, 1995; Levy-Leboyer, 1996; Tremblay e Sire, 1999; Fleury e Fleury, 2000) têm convergido nos seguintes aspectos. A noção de competência gerencial deve ser pensada como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com uma certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação. [...] A efetividade e a legitimação de uma competência só ocorre através de uma ou mais ações em situação real de trabalho, ou seja, em condições específicas do ambiente de trabalho.

Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006) seguem a mesma linha de pesquisa de Ruas, Antonello e Boff (2005) analisando os efeitos da competência gerencial com a valorização da competência técnica e concluem que existe uma transição do processo de valorização da competência técnica para competência gerencial, que está associada às experiências do passado e ao vigor do futuro, ou seja, à curva do aprendizado.

Sobre esse assunto, Dutra (2004) comenta que o conceito de competência foi abordado pela primeira vez em 1973 por David McClelland, o qual buscava uma abordagem de teste de inteligência em funcionários de uma firma. O pesquisador comenta ainda que temos dois atores a serem analisados. O primeiro ator, a firma, que acumula habilidades e *insights* criando seus próprios paradigmas, sua cultura, seus padrões idiossincráticos, estabelecendo suas vantagens competitivas. O segundo ator, as pessoas, com o seu conhecimento, habilidades e competências. Dutra (2004, p. 24) argumenta que: “Saber agir de modo responsável e reconhecido implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Ainda sobre o tema *core competence* (C C), os autores Ruas, Antonello e Boff (2005, p. 44) comentam que:

O desdobramento do conceito de CC para o de competência organizacional – que é um conceito menos excludente – nos permitiu identificar, entre as empresas da pesquisa, competências que podem ser classificadas como competências do tipo organizacional, pois, além de transitarem em todas as áreas da organização, contribuem significativamente para a sobrevivência e / ou para a diferenciação dessas empresas.

O tema competência essencial também é analisado por Fleury e Oliveira (2001), que abordam os trabalhos de Prahalad e Hamel (1990 e 1994) e de Wernerfelt (1994), e destacam que ela é:

A habilidade em construir, a menor custo e mais velozmente do que os competidores, as competências essenciais que originarão produtos não esperados [...] competências essenciais são o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes (FLEURY; OLIVEIRA, 2001, p. 126).

Sob essa perspectiva, Moura e Bitencourt (2006) relacionam a competência da firma com *core competence*, dizendo que a competência essencial é a raiz da competitividade de uma firma, pois ao identificar suas competências ela poderá definir investimentos e alocar recursos para criar liderança. E que por falta de planejamento, pela cultura organizacional e pelo modelo de gestão, em muitas firmas não ocorre a transformação dos recursos em competências organizacionais.

Em sua pesquisa, Ruas, Antonello e Boff (2005) concluem três níveis de competências: (a) competência organizacional básica, que contribui para sobrevivência da firma; (b) competência organizacional seletiva, que contribui para diferenciação da firma; e (c) *core competence* ou competência essencial, que contribui para o posicionamento da firma, conforme demonstrado no Quadro 7. E comentam a “classificação de competências organizacionais em diferentes níveis de competitividade a partir dos resultados empíricos observados em empresas da Região Sul do Brasil” (RUAS; ANTONELLO; e BOFF, 2005, p. 46).

Competências organizacionais básicas	Competências organizacionais seletivas	Competências organizacionais essenciais (<i>core competence</i>)
Contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização a médio prazo. (Sobrevivência)	Diferenciam a organização no espaço de competição onde ela atua, contribuindo para uma posição de liderança, ou quase, nesse mercado. (Diferenciadoras)	Diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo nesse mercado. (Excepcionais)

Quadro 7 – Classificação de competências

Fonte: Autor “adaptado de” Ruas, Antonello e Boff, 2005, p. 46

Outro tema discutido na academia é o conceito de competência funcional. Ruas, Antonello e Boff (2005, p. 47) argumentam que:

As competências funcionais são competências associadas ao exercício das principais funções coletivas da organização (ou seus principais macroprocessos), como, por exemplo: 1) conhecer e produzir produtos e serviços adequados às condições do mercado, 2) garantir a comercialização de produtos e serviços no médio prazo, 3) obter insumos e/ou informações necessárias para a produção dos produtos e serviços, 4) gerir a manutenção logística dentro e fora da organização, 5) gerir os recursos tangíveis e intangíveis, etc. Como essas competências são atribuições mais específicas a grupos, embora se possa relacioná-las com a empresa toda, estamos associando-as a responsabilidades funcionais.

É diante dessa afirmação que Moura e Bitencourt (2006) relacionam a competência com desempenho e com o resultado de uma firma, e que o novo processo de competência é o processo de construção, é a nova forma de construir habilidades, aprendizagem individual e coletiva, provocando mudanças, quebrando paradigmas e criando base para enfrentar desafios.

Ao analisar os recursos, R & D, ou ainda a vantagem competitiva de uma firma, Dierickx e Cool (1989) comparam-na com o volume de água de uma banheira, ou seja, supondo que uma banheira esteja cheia de água (o estoque de ativos) e alguém tira a tampa do ralo, a água irá sair pelo ralo. Se alguém não abrir a torneira para que o volume de água de entrada seja igual ao volume de saída, a banheira irá esvaziar. É o mesmo que acontece com os ativos ou as vantagens competitivas de uma firma - com o passar do tempo elas perdem valor ou são copiadas e deixam de serem vantagens competitivas - daí a razão da necessidade de sempre renovar seus estoques de ativos.

2.2.1 Fatores que influenciam a vantagem competitiva de uma firma

A busca da vantagem competitiva tem sido tema de várias pesquisas, artigos e livros, e como cada firma tem sua idiosincrasia, não é possível definir uma única receita para que uma determinada firma tenha vantagem competitiva superior na indústria onde atua. Nesse sentido, Vasconcelos (2004a, p. 4) comenta que: “A vantagem competitiva pode derivar tanto de recursos e competências únicas da empresa específica como da exploração de uma posição específica e protegida da estrutura do mercado”. Comenta ainda que a performance e a vantagem competitiva podem ser afetadas por vários fatores, como:

- a) O tipo de indústria a que a firma pertence;
- b) Choques macroeconômicos;
- c) Protecionismo estatal;
- d) Barreiras de entrada;
- e) Produto diferenciado;
- f) Monopólio;
- g) Sorte.

Mascarenhas e Binder (2008) definem recursos organizacionais como atributos da organização que geram vantagens competitivas em relação ao seu concorrente. Corroborando com esta ideia, Popadiuk (2005) destaca que uma firma para obter vantagem competitiva e alcançar performance econômica, tem que gerar valor para o consumidor, porém que seja percebido por ele, com preço mais baixo, nova tecnologia, inovação constante de produtos e serviços. A diferenciação poderá ser combinada por três fatores: (a) produto ou serviço; (b) qualidade; e (c) preço.

Hooley, Saunders e Piercy (2008) afirmam que constantemente encontramos pesquisas e estudos que comprovam que firmas com vantagem competitiva superior também têm resultados financeiros superiores, aumentando o valor da firma para os *stakeholders*.

Bateman e Snell (1998) postulam que para vencer é necessário obter vantagem competitiva sobre os concorrentes e para ser melhor que os concorrentes é necessário ser competitivo em custos, qualidade, velocidade (rapidez no atendimento), inovação, e habilidades administrativas e técnicas. A figura 9 sintetiza as ideias dos autores sobre os temas funções e habilidades. Afirmam eles que as funções de planejar, organizar, liderar e

controlar, unidas às habilidades administrativas, cria um ambiente de trabalho de alto desempenho.

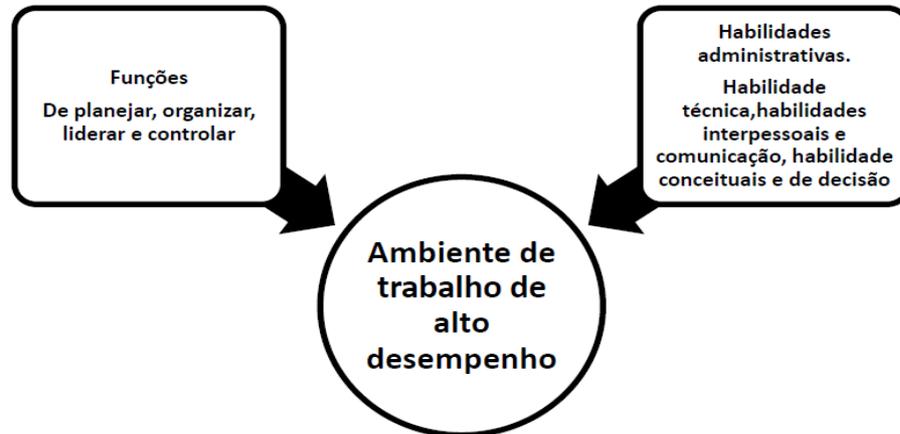


Figura 9 – Funções e habilidades administrativas
Fonte: Autor “adaptado de” Bateman e Snell, 1998, pág. 37

A firma, para criar um posicionamento competitivo, deverá definir em que mercado-alvo ela irá querer atuar. Para Hooley, Saunders e Piercy (2008, p. 35), quando a firma define uma vantagem diferencial ela tem dois caminhos: (a) liderança em custos, que normalmente é obtida através de economia de escala eficiente; e (b) diferenciação, que normalmente é obtida através de atributos que o cliente paga para obter.

Fleury, A. e Fleury, M. (2008a) analisando a criação da vantagem competitiva através do alinhamento com a estrutura de estratégias e competência. Suas conclusões estão sintetizadas no Quadro 8, em que analisa a estratégia operacional (excelência operacional, produtos inovadores e orientação para o cliente) em relação à competência nas funções: (a) operação; (b) produto; e (c) marketing.

Competência na função			
Estratégia Operacional	Operação	Produto	Marketing
Excelência Operacional	Manufatura de classe mundial	Inovações incrementais	Marketing de produto para mercados de massa
Produtos Inovadores	<i>Scale-up</i> e fabricação primária	Inovações radicais (<i>breakthrough</i>)	Marketing técnico para mercados/clientes receptivos à inovação
Orientação para os Clientes	Manufatura ágil, flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	Marketing voltado a clientes específicos

Quadro 8 – Estrutura de estratégias e competências
Fonte: Fleury, A. e Fleury, M., 2008a, p. 68

Na visão de Fleury, A e Fleury, M (2008a, p. 81), a gestão de pessoas segundo o conceito de competência é analisada em três aspectos, que são:

Primeiro aspecto considerado diz respeito à importância dada às pessoas para o êxito das estratégias do negócio. [...] O segundo aspecto considerado refere-se às políticas adotadas pelas empresas para atrair, reter e desenvolver as pessoas necessárias para o sucesso de suas estratégias negociais. [...] O terceiro aspecto considerado diz respeito à formação e desenvolvimento de competências propriamente ditas.

Vasconcelos e Cyrino (2000) procuram explicar a vantagem competitiva analisando o desempenho da firma acima da média do mercado onde ela atua. Os autores fazem análise de quatro correntes teóricas, que são:

- a) Teoria de posicionamento estratégico;
- b) Teoria dos recursos;
- c) Teorias baseadas nos processos de mercado;
- d) Teorias das competências dinâmicas.

Inegavelmente, não se pode desprezar a estrutura da indústria na qual está inserida a firma. Se ela atua em uma indústria onde há poucos concorrentes e entre eles não há predominância de *market share*, há probabilidade de obter desempenho superior. Porém, em indústrias onde existem muitos concorrentes ou onde existe um *player* que domina o mercado, a probabilidade de se obter desempenho superior é menor. Nesse sentido, Vasconcelos (2004a, p. 6) complementa afirmando que:

A questão da vantagem competitiva tem sido apontada por vários autores, tanto ligados à tradição da RBV – *resource based view* (Barney, 2002; Montgomery e Porter, 1991), quanto ligados à tradição da organização industrial (Porter, 1999; Porter, 1985; 1990; Porter e Kramer, 2002) como o elemento essencial de uma estratégia empresarial bem-sucedida.

Quando estudada por Porter (1979b) a lucratividade entre os líderes e os seguidores de um grupo de uma indústria, notou-se que: (a) quando existe um rápido crescimento em uma determinada indústria, a lucratividade de ambos, o líder e o seguidor, cresce através da necessidade na redução da briga entre eles para ter um crescimento satisfatório na participação no mercado; e (b) as firmas que são líderes do grupo de uma indústria têm em média uma lucratividade superior em 11,68 % às das firmas seguidoras.

Ao encontro das definições de Vasconcelos e Cyrino (2000), Bateman e Snell (1998) comentam que para ter vantagem competitiva é necessário que as firmas adotem as seguintes

ações: (a) competitividade em custos; (b) qualidade do produto e serviço; (c) velocidade e rapidez no atendimento ao cliente; e (d) constante inovação nos processos e produtos.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Garrido, Larentis e Rossi (2006), baseado no artigo de Narver e Slater (1990), afirmam que, para terem performance sustentável e superior à dos concorrentes, além de serem orientados ao mercado, dependerão dos outros fatores, como: (a) tamanho da firma; (b) custos de produção; (c) tipo da indústria; e (d) e as cinco forças de Porter.

Corroborando com os pensamentos de Vasconcelos e Cyrino (2000) e Bateman e Snell (1998), Ghemawat (2002) comenta o uso da curva de experiência na década de 1960 e o interesse na análise do custo competitivo na década de 1970, com o uso da análise do portfólio do negócio em *strategic business units* (SBU) e análise de seus custos no modelo de McKinsey, conforme estrutura de análise do negócio, em que se analisa desde o desenvolvimento do produto até a pós-venda

Vasconcelos (2004b) afirma que não basta medir a vantagem competitiva de uma firma, tem-se que medir também a performance ou o sucesso empresarial. Não existe consenso, entre os pesquisadores desse assunto, de como medir a performance de uma firma.

Alguns indicadores financeiros acabam sendo usados para medir a performance, pois estão disponíveis e podem ser comparados. Para Neely, Bourne e Kennerley (2000) o projeto de sistema de medição da performance, apropriada para as firmas de manufatura, é um assunto que tem chamado atenção não só dos acadêmicos mas também dos práticos.

Várias estruturas para medir a performance de uma firma foram propostas, de acordo com Neely, Bourne e Kennerley (2000). Keegan et al. em 1989 apresentaram o sistema de medição de performance, que analisa os seguintes pontos: (a) custo externo; (b) custo não externo; (c) custo interno; e (d) custos não interno. Várias críticas surgiram sobre este modelo, sendo os mais incisivos Kaplan e Norton. Afirmavam que os dados não eram claros e existiam diferentes ligações entre as dimensões de performance do negócio.

Ao analisar a performance, Chakravarthy (1986) alega que a performance organizacional e a efetividade organizacional são dois tópicos que têm sido pesquisados através do aspecto da performance da estratégica. São quatro as dimensões às quais as firmas têm que se adequar:

- a) A estratégia da firma é congruente com a estrutura da indústria e competitiva no contexto;
- b) A estrutura organizacional se adequa com o ambiente e a estratégia;

- c) O sistema de gerenciamento se adéqua com a estratégia e a estrutura organizacional;
- d) O estilo de gerenciamento está de acordo com o contexto da estratégia.

Baseado nessas quatro dimensões, Chakravarthy (1986) comenta ainda que uma firma excelente é aquela que internamente se ajusta e externamente se adapta. Para medir a lucratividade da firma – vantagem competitiva – o autor identifica 14 formas financeiras de quantificar essa lucratividade; entre elas estão:

- a) Retorno sobre o investimento;
- b) Retorno sobre as vendas;
- c) Crescimento do faturamento;
- d) Participação do mercado;
- e) Fluxo de caixa / investimento;
- f) Lançamento de novos produtos;
- g) Outros.

Neely, Bourne e Kennerley (2000), ao reverem a literatura referente as regras e diretrizes sobre o sistema de medir a performance, depararam com dois autores que abordavam esta literatura: Golberson (1985) e Maskell (1989), os quais contribuíram com a seguinte condição: (a) o critério da performance deverá ser escolhido dos objetivos da firma; (b) o critério da performance deverá ser escolhido de tal forma que a firma poderá comparar sua performance com a de outra firma na mesma indústria; (c) a proposta para cada critério de performance deverá ser bem clara; (d) os dados e os métodos para calcular a performance devem ser bem claros; (e) a relação baseado critério da performance deverá ser preferencialmente com números absolutos; (f) o critério de performance deveria ter sobre seu controle a evolução da idade organizacional; (g) o critério de performance deveria ser selecionado através de discussão com as pessoas envolvidas (cliente, funcionário e gerentes); e (h) o critério de escolha do objetivo deveria ser preferencialmente dos objetivos da firma.

Analisando os efeitos positivos de a firma estar orientada para o mercado, Cano, Carrillat e Jaramillo (2004) concluem que firmas com orientação para o mercado entendem melhor o mercado e tem sensibilidade superior, tendo como resultado o surgimento de novas oportunidades, o conhecimento dos movimentos dos concorrentes, atração e manutenção dos clientes, fornecimento de produtos com maior valor ao cliente. Porém, a orientação para o mercado não irá afetar apenas positivamente a performance financeira superior de uma firma,

mas trará também outros benefícios, como o nível de satisfação dos clientes, dos funcionários da firma e da sociedade. Para os autores, as métricas que têm maior peso na análise da lucratividade são o retorno do investimento e o fluxo de caixa para fazer investimentos. Todavia, as medições de performance são somente números de contabilidade; o monitoramento da estratégia da firma requer medições que podem captar o potencial da performance do futuro da firma. Por outro lado, a medição da performance é muito discutida pelos acionistas, e a firma deverá ser vista pelos *stakeholders* como uma firma de alta performance.

Para Slater e Narver (2000), a orientação para o mercado é a cultura do negócio de uma firma para produzir performance superior através do seu comprometimento para criar valor superior para o cliente. No estudo realizado por eles em 1990 desenvolveram a medição sobre a orientação para o mercado baseado no comportamento organizacional, orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação inter funcional, sendo encontrado um relacionamento muito grande entre a orientação para o mercado e o retorno sobre o investimento.

Ao analisar a performance contínua de uma firma, Chakravarthy (1986) comenta que, ao maximizar a lucratividade de uma firma para os acionistas, os *stakeholders* não deveriam ter como ponto principal a excelência da firma. A condição necessária deveria ser a cooperação constante com os múltiplos *stakeholders* da firma e para medir a excelência de uma firma são necessárias várias métricas, para avaliar em conjunto sua performance.

Ao compilar as informações na revisão literária sobre este tema, podemos concluir que o processo da vantagem competitiva de uma firma é um conjunto de atividades que utiliza recursos como entrada para transformar a saída em vantagem competitiva.

2.3 Orientação para o mercado.

Narver e Slater (2006) afirmam que, há mais de trinta anos, acadêmicos e pesquisadores, vêm observando a influencia da orientação do mercado pelas firmas nos seus desempenhos. Comentam ainda que, para ter orientação para o mercado às firmas devem ter orientação para três componentes comportamentais. (a) orientação para o cliente, (b) orientação para os concorrentes, e (c) coordenação interfuncional.

Ao analisar o processo de orientação para o mercado, Garrido; Larentis e Rossi (2006) afirmam que os anos 1980 foi um período de implementação do conceito de marketing e que conforme Kohli e Jaworli (1990) e Narver e Slater (1990) as décadas de 1980 e 1990 foram décadas que surgiram grandes volumes de pesquisas e trabalhos sobre orientação para o mercado, porém nos anos 2000 é que o assunto – orientação para o mercado – começa a ganhar relevância.

Analisando o conceito de orientação para o mercado, Matsumo; Mentzer e Rentz (2003) se fundamentam em Narver e Slater (1990), para afirmar que orientação para o mercado é a cultura da organização, e o conceito e orientação para o mercado é considerada o centro do conceito do marketing. Ainda conforme os autores, temos dois ambientes influenciadores, (a) ambiente interno onde estão incluído os fatores da organização estrutura, medição da performance, atitudes de gerenciamento e cultura organizacional; e (b) ambiente externo refere aos elementos de fora da firma, tais como estrutura de competição do mercado, características da indústria, estrutura de investimento e dinamismo da tecnologia, turbulência do mercado e fatores reguladores.

Matsumo; Mentzer e Rentz (2003) afirmam que a orientação para o mercado é a cultura de uma firma criando comportamento com valor superior para o cliente e tendo constante performance superior na indústria onde atua. Porém quando os autores comparam esta afirmação com os conceitos de Deshpandé e Farley (1998a), estes afirmam que orientação para o mercado não é uma cultura de uma firma, e sim um conjunto de atividades, processos, comportamentos e avaliações para atender as necessidades do cliente.

Garrido; Larentis e Rossi (2006) afirmam que um firma que é orientada para o mercado têm capacidade superior das demais firmas, de entender este mercado, a firma permitirá ter vantagens competitivas sustentável com performance superior aos seus concorrentes da mesma indústria, nos seguintes aspectos: (a) oportunidades; (b) ações dos concorrentes; e (c) tomada de decisão baseado no cenário.

No estudo desenvolvido por Matsumo; Mentzer e Rentz (2003), para criar o modelo EMO – *Extended Market Orientation* – para analisar a performance econômica das firmas, os autores fizeram perguntas abrangendo sete itens de performance econômica, são elas, (a) performance geral; (b) crescimento da participação do mercado; (c) crescimento das vendas; (d) porcentagem de vendas geradas pelos novos produtos; (e) ROS retorno sobre as vendas; (f) ROA retorno sobre os ativos; e (g) ROI retorno sobre os investimentos.

Cano; Carrillat e Jaramillo (2004) comentam que, atualmente com a globalização do comércio e alta competitividade, vários administradores de firmas procuram melhorar sua

performance conectando com métricas da organização. A orientação para o mercado é uma das métricas que tem alto significado na performance da firma seja a curto ou longo prazo, a orientação para o mercado é intensamente influenciado pelo conceito de marketing.

Conforme Cano; Carrillat e Jaramillo (2004), na análise de países com comportamento individualista versus coletivista, a orientação para o mercado deveria ser mais efetivo em países com comportamento coletivista, pela razão que o valor do cliente está no relacionamento de credibilidade mútua.

Ao analisar as organizações lucrativas, Cano; Carrillat e Jaramillo (2004) afirmam que várias pesquisas comprovam que a estratégia orientada para o mercado impacta na performance das firmas, e nas empresas sem fins lucrativos a estratégia de orientação para o mercado é muito menor que nas firmas com fins lucrativos. E que firmas que adotam esta orientação em seu planejamento estratégico tem performance financeira superior.

Analisando os efeitos positivos de a firma estar orientado para o mercado, Cano; Carrillat e Jaramillo (2004) concluem que, firmas com orientação para o mercado entendem melhor o mercado e tem sensibilidade superior, tendo como resultado, surgimento de novas oportunidades, conhecimento dos movimentos dos concorrentes, atraírem e manterem os clientes, fornecimento de produtos com maior valor ao cliente. Porém a orientação para o mercado não irá afetar somente positivamente a performance financeira superior de uma firma, mas também outros benefícios como o nível de satisfação, dos clientes, da firma, dos funcionários e da sociedade

De acordo com Kohli e Jaworki (1990), usam o termo orientação para o mercado para expressar a implementação do conceito de marketing, conseqüentemente as organizações que estão mais orientadas para o mercado são aquelas que têm ações mais consistentes no conceito de marketing.

Ao analisar a orientação para o mercado, Kohli e Jaworski (1990) definem o conceito de marketing como. É a filosofia do gerenciamento do negócio, baseado no conceito da firma que necessita de orientação para o mercado, orientação para a lucratividade, e o reconhecimento da importância dos procedimentos da comunicação de marketing em comunicar as necessidades do mercado a todos os departamentos da firma. Comentam que três pilares somam esta definição; (a) focos no cliente; (b) marketing coordenado; e (c) lucratividade, e que o ponto de partida para orientação ao mercado é a inteligência para o mercado. Inteligência para o mercado é um conceito amplo da verbalização das necessidades e preferências onde estão inclusos as análises e fatores da influencia destas preferências. É

ênfâtizado pelos autores da importância da participação de todos da firma, no processo de construção do marketing orientado para o cliente.

Kohli; Jaworski e Kumar (1993) comentam que o interesse na forma de medir a orientação para o mercado não é assunto novo, e que vários pesquisadores têm estudos e desenvolvido sistema para fazer esta medição, entretanto alguns pontos são comuns a vários pesquisadores, como: (a) foco no cliente; (b) orientação para o mercado; e (c) lucratividade.

Para Kohli e Jaworski (1990) a orientação para o mercado é a geração de marketing inteligente para atender as necessidades dos clientes no momento e no futuro, com a disseminação do marketing através dos departamentos da firma com responsabilidade da organização para atender os objetivos traçados. E o comprometimento do principal diretor da firma é o requisito essencial para a firma ser orientada para o mercado. Baseado nestas afirmações, os autores definem os três elementos fundamentais para uma firma esteja orientada para o mercado são:

- a) Geração da Inteligência. É o ponto de partida, onde temos a importância na monitoração das ações dos concorrentes, e como estas ações afetam as preferências dos clientes, também monitorar as necessidades e preferências dos clientes;
- b) Disseminação da Inteligência. A importância da participação de todos da firma no processo de construção do processo da orientação para o mercado, é importante ponto de partida para as ações de vários departamentos da firma. É um processo inteligente da disseminação da comunicação horizontal da firma;
- c) Responsabilidade. É como a firma irá responder para o mercado, selecionando objetivos e oferecendo produtos e serviços, com características superiores aos dos concorrentes, antecipando as necessidades dos clientes.

De acordo com Hooley et. al. (2000) vários estudos e pesquisa têm sido desenvolvidos para melhorar as escalas e ferramentas para medição do grau de orientação para o mercado das firmas principalmente na Europa central, e devido ao diferentes ambientes é questionado se o mesmo construto é válido para todos os países e são questionados os estudos devido à diferença entre orientação para o mercado e a performance da firma, para Hooley et al (2000) algumas pesquisas tem encontrado o relacionamento entre a orientação ao mercado e a performance, onde a explicação é que onde indústrias têm maior turbulência é necessário ter maior sensibilidade nas mudanças dos mercados. Ao analisar a performance e a orientação para o mercado de uma indústria específica, Hooley et al. (2000) afirma que estes dois parâmetros estão relacionados com os fatores: (a) sensibilidade do preço pelo consumidor; (b)

aumento da demanda por produtos e serviços de melhor qualidade; e (c) aumento da demanda em uma determinada indústria.

Ao analisar a orientação das firmas para o mercado, Hooley et al. (2000) afirma que, a orientação para o mercado é um guia para a estratégia da comercialização de uma firma, e que quanto mais à firma estiver orientada para o mercado, maior será o grau de agressividade dela para o mercado, no lugar de fazer as coisas certas com o mínimo de custo - deveria fazer - fazer as coisas certas em primeiro lugar

3 CONTEXTO DE PESQUISA

A análise da pesquisa tem como objetivo – a partir de uma pesquisa quantitativa – estabelecer a existência de vantagem competitiva através do planejamento estratégico nas firmas de autopeças do Brasil. Foi usado o banco de dados do Sindicato de Autopeças. Optou-se por esta indústria devido à competitividade entre as firmas para poder vender seus produtos para a indústria automobilística do Brasil.

Os valores de faturamento, do volume de emprego e do volume de exportação na indústria de autopeças mostram a relevância desta pesquisa. Outro aspecto importante a ser analisado nesta indústria é que ela tem crescido e tem atraído capital estrangeiro, como mostra a evolução no Quadro 9.

Origem do capital (%)	1998	2008
Capital Nacional	66,9	59,2
Capital estrangeiro	20,7	29,9
Capital Misto	12,4	10,9

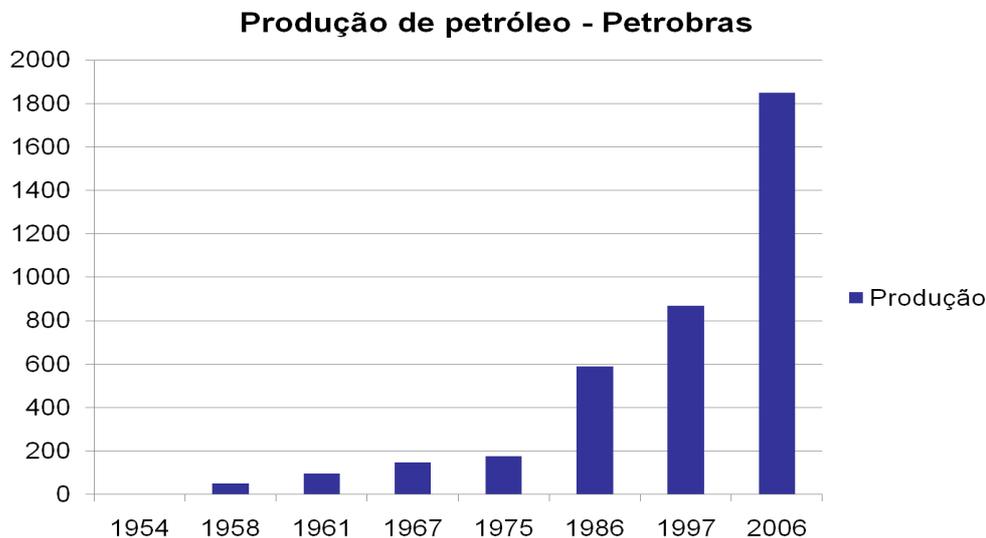
Quadro 9 – Evolução do capital estrangeiro
Fonte: Autor “adaptado de” SINDIPEÇAS, 2009

3.1 Indústria automobilística no Brasil

A indústria de autopeças está diretamente ligada à produção de carros no Brasil – indústria automotiva – e a evolução da indústria automotiva está diretamente ligada a vários fatores que fomentaram seu desenvolvimento e crescimento. Entre eles, temos: (a) política protecionista do governo brasileiro, com aumentos dos impostos de importação, isenção de impostos de máquinas para indústria automobilística e autopeças, fomento das vendas de carros através de redução de impostos; (b) crises e evolução do preço do barril de petróleo; e (c) programa Proalcool, devido à crise do petróleo de 1973. Como o Brasil importava aproximadamente 78% Anfavea (2010a) do petróleo que consumia e sua balança comercial

era negativa, o governo brasileiro em 14 de novembro de 1975 cria o “Programa Nacional do Álcool – Proálcool” através do decreto Nº 76.593, com o objetivo de reduzir a dependência do petróleo externo e fomentar a política de desenvolvimento e pesquisa da Petrobras como mostra o gráfico 11. A produção do álcool – Etanol – no Brasil, de acordo com os dados da Anfavea (2010a) para o período de 2010 / 11 será de 27,4 bilhões de litros contra um volume de 24 bilhões de litros no período de 2009 / 10. O combustível etanol é uma fonte de energia renovável e é 60% menos poluente do que a gasolina.

Conforme dados da Anfavea (2010a), o Brasil iniciou a produção de carro Flex – uso de combustível álcool ou gasolina – em março de 2003 e em sete anos – março de 2010 – já tinha alcançado a marca de 10 milhões de veículos Flex vendidos no Brasil.



Quadro 10 - Evolução da produção de petróleo no Brasil
Fonte: Jornal O Estado de São Paulo, 2006

No Brasil, 90% da produção do petróleo é extraída do litoral brasileiro – off-shore. A Petrobras é uma das empresas no mundo que tem tecnologia para extração de petróleo no mar. Analisando o quadro 10, observamos que entre 1975 e 1973, primeira crise mundial de petróleo, a produção brasileira era inferior a 200 mil barris diários, ou seja, não atendia 20% das necessidades de consumo do Brasil. Em 1986 a produção da Petrobras era 600 mil barris diários, ou seja, em onze anos a produção triplicou em relação a 1975. Em 1997 a produção passou para 900 mil barris diários e conforme informação da Petrobras a previsão é que até final de 2010 a produção de petróleo no Brasil chegue à cifra de 2 milhões e 300 mil barris diários.

Ao analisarmos a evolução da indústria automobilística no mundo, verificamos que ela surgiu na Europa de forma artesanal que durou de 1880 até 1908, quando surge a primeira linha de montagem em movimento – FORD T – desenvolvida por Taylor e por Hery Ford. A Ford foi fundada em 16 de junho de 1903 e a General Motors (GM) inicia suas operações nos Estados Unidos somente em 1908.

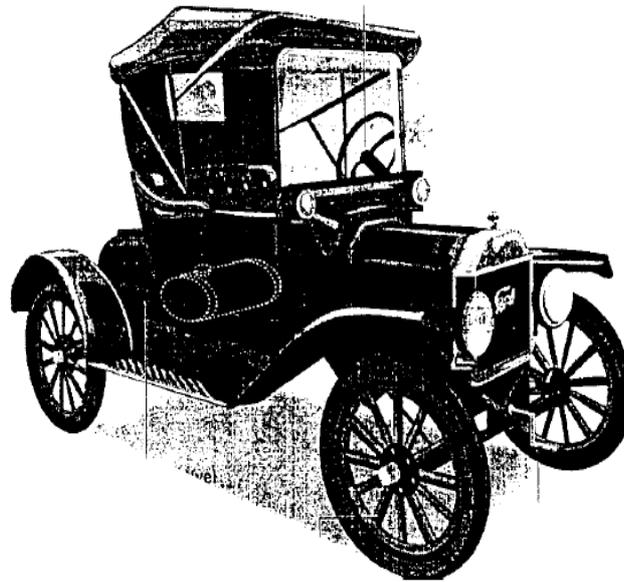


Figura 10 – Ford T
Fonte. Jornal O Estado de São Paulo, 2008, pág. B12

O artigo publicado pelo Jornal O Estado de São Paulo (2008) na comemoração dos 100 anos da FORD comenta a potência que era a FORD no mundo. De 1908 até 1927 tinham sido fabricadas 15 milhões de unidades e, graças à introdução da linha de montagem contínua em 1913 – que revolucionou a indústria automobilística na época –, o preço do carro Ford T, que era de US\$ 825,00, foi reduzido para US\$ 260,00 em 1925. A redução do custo de produção está diretamente relacionada a três fatores: (a) padronização das peças; (b) linha de montagem, montagem do carro em andamento, esteiras rolantes que se movimentavam; e (c) sistema taylorismo, divisão do trabalho, busca da eficiência através da repetibilidade.

No Japão, a família Toyoda decide entrar na indústria em 1933 de uma forma bastante artesanal e com muitas dificuldades financeiras. É por essa razão que desde a década de 1940 desenvolvem sistemas que pudesse produzir carros com pouco investimento, baixo desperdício, pouca mão de obra. Entre os processos desenvolvidos pelos engenheiros da

Toyota estão: (a) 5 S's; (b) *just-in-time*; (c) Kanban; (d) Kaizen; e (e) produção enxuta. A figura 11 abaixo representa o conceito dos sistemas interligados para obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes americanos, os *Big Three* (GM; Ford; Chrysler).

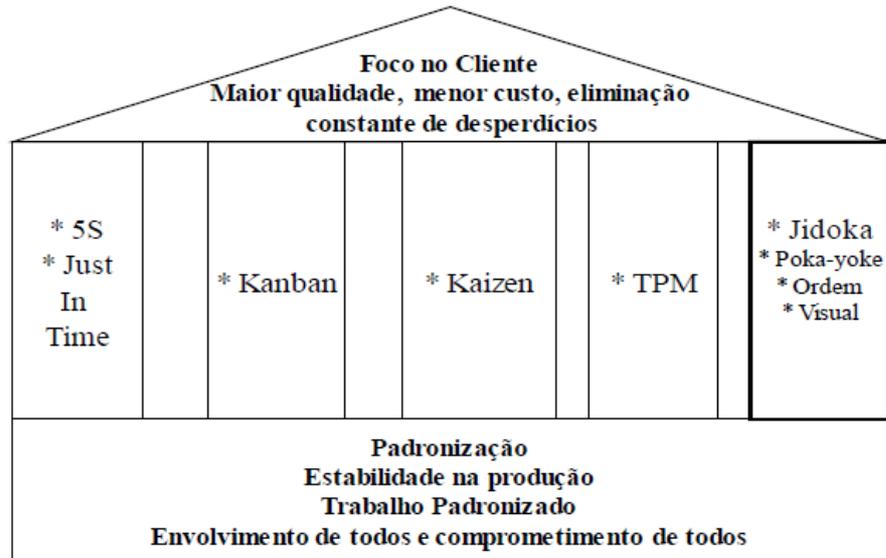


Figura 11 – Casa da produção enxuta
Fonte: Autor

Para Salerno et al.(2001), nos anos 1980 e 1990, houve grandes mudanças na reestruturação interna das firmas. Procuraram-se padrões de eficiência de operação, sendo que o ícone era a firma Toyota, com os processos *Just in time*, pokayoke, círculo de controle de qualidade, e outros.

Na França, a primeira indústria automobilística foi a Peugeot, que iniciou sua produção em 1890, e o primeiro carro a desembarcar no Brasil foi em 1891, quando a família de Alberto Santos Dumont – de retorno da França – trouxe consigo seu carro Peugeot.

De acordo com Marini, Gonçalves e Giacobbo (2003), a primeira montadora a ter uma unidade no Brasil foi a FORD, em 1919, e, somente em 1925, é que a General Motors (GM) se instala no Brasil. No início eles importavam os carros parcialmente desmontados. Lopes (2005/2006, p. 130) afirma que: “Ford somente em 1967 começou a produzir veículos de passeio no Brasil”. Isto só foi possível quando a Ford comprou a empresa Willy Overland do Brasil, que produzia os seguintes carros: (a) *pick-up* Jeep; (b) Jeep; (c) Gordini; e (d) Aero-Willys.

Devido à globalização e a concorrência internacional, Marini, Gonçalves e Giacobbo (2004), Pellegrinotti e Salles (2006), Rachid, Bresciani e Gitahy (2001), Pontes, Oliveira e Kato (2002) e Salerno et al. (2001), afirmam que a indústria automobilística, e conseqüentemente a indústria de autopeças, estão passando por uma transformação muito grande tanto na sua área tecnológica como no gerenciamento da cadeia de suprimentos, para obter novas fontes de vantagens competitivas.

O início da década de 1990, afirma Lopes (2005 / 2006 p. 132), “é marcado por profundas transformações e a política brasileira é baseada em três pontos”. (a) abertura comercial; (b) desregulamentação; e (c) privatização. Surgem vários acordos das câmaras setoriais e o surgimento do carro popular, que teve grande impacto nas vendas em 1994.

Como o plano Real em 1994, a moeda brasileira ficou muito mais forte do que o Dólar e surge nova crise na área automobilística. Era muito mais econômico importar do que fabricar no Brasil e, por essa razão, em 1995 o governo brasileiro é obrigado a implantar novo regime automotriz, de acordo com Lopes (2005 / 2006, p. 134): “Novo Regime Automotriz (NRA) o Brasil atraiu investimentos no valor de US\$ 10,683 bilhões para construção de novas fábricas e reestruturação das antigas”.

De acordo com Marini e Gonçalves e Giacobbo (2004, p. 3), “nas décadas de 1990 e 2000; várias firmas automobilísticas construíram novas fábricas no Brasil”. Salerno et al. (2001, p. 4), afirmam que: “principalmente para atender a crescente demanda dos países do MERCOSUL e América Latina”.

A Anfavea – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – engloba os fabricantes de veículos comerciais leves, caminhões, ônibus, tratores de rodas, tratores de esteiras, colheitadeiras e retroescavadeiras. “São 25 associados com 50 fábricas no Brasil e 4.427 concessionárias” (ANFAVEA, 2010b, p. 38).

No Brasil, conforme dados da (Anfavea, 2010b, p.40), “a participação dos fabricantes de veículos automotores no PIB é de 19,8%, com faturamento líquido – sem impostos – de 68,2 bilhões de dólares”. Ainda de acordo com Anfavea (2010 b), na área de veículos – carros – a produção em unidades em 2009, das principais firmas foram: (a) Volkswagen 790.672; (b) Fiat 603.108; (c) Gm 490.124; (d) Ford 241.573.

Em 2006 a Anfavea (2010b) publica um caderno comemorativo dos 50 anos da indústria automobilística no Brasil, de 1956 a 2006. Durante este período foram produzidos 60 milhões de carros e, segundo Cleodorvino Belini (Anfavea 2010b), nos próximos 15 anos o objetivo é chegar à marca de 120 milhões de carros.

3.1.1 Políticas de incentivos fiscais para industrial automobilística no Brasil

Scavarda e Hamacher (2001, p. 207) corroborando com Lopes (2205/2006, p. 126), afirmam que: “na década de 1950 as firmas automobilísticas no Brasil, importavam os carros em Kits completos (CKD) *Completely Knocked Down*”. E com o objetivo de reduzir as importações, houve a mudança no perfil da forma de importar, para o sistema *Semi Knocked Down* (SKD) ou parcialmente montado.

A importância do setor automobilístico para economia de vários países é registrada por Lopes (2205/2006), quando relata sobre o desenvolvimento de políticas específicas sobre o setor, criando acordos de restrições, barreiras, cotas, regras, e tributações de importações. O Brasil foi um dos países que não fugiram desta regra. Nos últimos 50 anos, o Brasil publicou várias leis e medidas provisórias (MD).

Outra importante contribuição para o crescimento da indústria automobilística ocorreu nos anos 1940 com a instalação de duas fábricas, conforme afirmam Scavarda e Hamacher (2001). São elas: (a) FNM, Fábrica Nacional de Motores; e (b) CSN, Companhia Siderúrgica Nacional.

Conforme Holanda Filho (2003), os países ocidentais, desde meados dos anos 1970, tem aplicado cada vez mais o “protecionismo”: restrições voluntárias à exportação. Em 1955 o Japão – quando aderiu ao GATT – introduziu fortes medidas protecionistas para seu plano de desenvolvimento pós-guerra.

Em 1956, no governo de JK, com problemas na balança comercial, o Brasil instituiu um plano com incentivos financeiros para que, dentro de um prazo de cinco anos, a produção das firmas atingisse um nível de 90% a 95% de peças nacionais. Onze firmas automobilísticas aderiram ao sistema; são elas: (a) Willy Overland do Brasil; (b) Vemag; (c) Fábrica Nacional de Motores; (d) Mercedes-Benz; (e) Simca; (f) Ford; (g) General Motors; (h) International Harvester; (i) Scania Vabis; (j) Volkswagen; e (k) Toyota. De acordo com Lopes (2005/2006), neste período JK criou dificuldades para a importação de produtos automotivos através da fixação de taxas de câmbio.

Scavarda e Hamacher (2001) afirmam que a produção da indústria automobilística brasileira estava direcionada completamente para o mercado nacional. Com o plano de Benefícios Fiscais a Programas Especiais de Exportação (BEFIEEX), no início dos anos 1970 houve um aumento considerável nas exportações de veículos brasileiros, saindo de 25 carros em 1969 para 73.101 carros em 1975.

Em 1974 foram eliminados os incentivos pelo governo brasileiro, conforme Marini, Gonçalves e Giacobbo (2003) e, como consequência, várias empresas abandonaram suas fábricas no Brasil.

Na década de 1980, de acordo com Lopes (2005/2006) e Scavarda e Hamacher (2001), a crise atingiu duramente o Brasil e a indústria automobilística, resultando na redução dos investimentos e paralisação do desenvolvimento de novos carros. Durante esse período a produção ficou estagnada à quantia de 900 mil unidades anuais.

No Brasil em 1990 – a alíquota de importação em 1991 era de 60 % – inicia-se a abertura do mercado automobilístico com redução dos impostos de importação de forma gradativa, até atingir 20%, meta a ser atingida em 2000. Porém, por problemas de desabastecimento interno, este processo foi antecipado para setembro de 1994. Com a desvalorização do Real, em 1995 as firmas automobilísticas anunciam plano de importação, criando um desequilíbrio maior na balança comercial brasileira, que já era negativa. Para conter a constante queda da balança comercial, conforme Holanda Filho (2003, p. 783), “em fevereiro de 1995 a alíquota para importação sobe de 20% para 32% e no mês seguinte para 70%.” Neste mesmo período, afirmam Scavarda e Hamacher (2001, p. 2010), “com a prática de incentivos fiscais e redução dos impostos cria-se o acordo do carro com motorização que não excedesse a 1.000 cc”.

Em 1992 surgem novos acordos para motivar novos investimentos no Brasil na área automobilística. Conforme Marini, Gonçalves e Giacobbo (2003), em 1995 existiam no Brasil nove firmas automobilísticas. São elas: (a) Agrale; (b) Fiat; (c) Ford; (d) General Motors; (e) Mercedes Benz; (f) Scania; (g) Toyota; (h) Volkswagen; e (i) Volvo. A Gurgel, por problemas financeiros, paralisou suas atividades em 1995.

Ao longo da década de 1990, de acordo com Lopes (2005/2006) e Salerno et al. (2001), vários investimentos na área automobilística foram realizados no Brasil, atraídos pelo forte crescimento do mercado brasileiro na área automobilística, principalmente pelas vantagens do Novo Regime Automobilístico brasileiro, criado pelo ex-presidente Fernando Henrique Cardoso. Scavarda e Hamacher (2001, p. 206) afirmam que “Com os anos 90, os sistemas produtivos e operacionais começaram a ser organizados de forma global, gerando uma lógica de produção completamente integrada”.

De acordo com as informações de Rachid, Bresciani Filho e Gitahy (2001), a redução e os reajustes de preço – o material fabricado pelas autopeças – tiveram significativa redução, em média de 30%, de 1994 até 2000.

Em 1995 o governo brasileiro, para atrair mais firmas automobilísticas, criou o **Novo Regime Automobilístico** dando isenção de vários impostos para as firmas se instarem ou ampliarem suas fábricas no Brasil. De acordo com Rachid, Bresciani Filho e Gitahy (2001), os impostos de importação (I.I.) foram reduzidos para as seguintes porcentagens: (a) Matéria Primas e componentes para 2%; e (b) Índice de nacionalização de 80% para 60%. Com este valor de impostos - em 1999 - as firmas nacionais perderam a competitividade e foram obrigadas a vender sua firma para um grupo multinacional ou se associar a outro grupo. Completa Lopes (2005/2006, p. 126) que “as indústrias automobilísticas também se beneficiaram da “guerra fiscal” entre os estado brasileiros”.

Como o déficit na balança comercial brasileira continuava a crescer, afirma Holanda Filho (2003) que o governo brasileiro assina medida provisória – MP 1024 - cujo projeto foi denominado – Regime Automobilístico Brasileiro – e criam incentivos para atrair novas firmas automobilísticas para o Brasil, como diminuir de 18% para 2% o imposto de importação de máquinas, equipamentos, matéria prima e peças para empresas do setor automobilístico e autopeças. Esta medida provisória teve pouca duração, em 14-12-1995 é assinada a MP 1235 que é alterada pelo Decreto 1761 em 27-12-1995. Este novo decreto reduzia em 50% os impostos de importação para quem aderisse ao regime.

Marini, Gonçalves e Giacobbo, (2003) relacionam, conforme o Quadro 11, os novos investimentos na indústria automotiva no Brasil, no período de 1995 a 2002. Corroborando com esta informação, Scavarda e Hamacher (2001, p. 206) afirmam que: “a indústria de autopeças até 1995 fez investimentos no valor de US\$ 10 bilhões e a indústria automotiva fez investimentos no valor de US\$ 15 bilhões”.

País de Origem	Montadora (produto)	Local de instalação - Ano	Invest. (US\$ milhões)	Capacidade anual (unidades)
Alemanha	Mercedes (Classe A)	Juiz de Fora (MG) 1999	820	70.000
	VW-Audi (A3, Golf, Fox)	São José dos Pinhais (PR) 1999	800	160.000
	VW (caminhões)	Resende (RJ) 1996	250	50.000
	VW (motores)	São Carlos (SP) 1966	250	300.000
	BMW-LandRover (Defender)	S. Bernardo do Campo (SP) 1998	150	15.000
EUA	Chrysler (Dakota)	Campo Largo (PR) 1998	315	12.000
	Chrysler (motores)	Campo Largo (PR) 1998	600	400.00
	GM (Celta)	Gravataí (RS) 2000	600	120.000
	Ford (Fiesta, EcoSport)	Camaçari (BA) 2001	1200	250.000
	International (caminhões)	Caxias do Sul (RS) 1998	50	5.000
França	Renault (Clio, Scenic)	São José dos Pinhais (PR) 1998	750	100.000
	Renault (motores)	São José dos Pinhais (PR) 1999	100	100.000
	Renault (Master)	São José dos Pinhais (PR) 2001	150	20.000
	Peugeot-Citroen (206 Picasso)	Porto Real (RJ) 2001	600	100.000
	Peugeot-Citroen (motores)	Porto Real (RJ) 2002	50	70.000
Itália	Iveco (caminhões)	Sete Lagoas (MG) 2000	250	20.000
	Fiat (motores)	Betim (MG) 2000	500	500.000
Japão	Toyota (Corola)	Indaiatuba (SP) 1998	150	15.000
	Mitsubishi (L200)	Catalão (GO) 1998	35	8.000
	Honda (Civic)	Sumaré (SP) 1997	100	30.000
	Nissan (Fronteir, X.Terra)	São José dos Pinhais (PR) 2001	100	10.000

Quadro 11 – Evolução dos investimentos

Fonte: Marini, Gonçalves e Giacobbo, 2003, p. 6

De acordo com Scavarda e Hamacher (2001), o Brasil tem sido utilizado como laboratório mundial na área automobilística com vários processos como: (a) Condomínio Industrial ou Consórcio Modular; e (b) *Global sourcing*.

As indústrias automobilísticas têm usado estratégias globais na procura da vantagem competitiva e neste sentido Salerno et al. (2001) e Scavarda e Hamacher (2001), afirmam que, com o desenvolvimento global de um veículo, as necessidades de um mesmo produto aumentaram significativamente e com o aumento da escala de produção, as expectativas das indústrias automobilísticas é que as indústrias de autopeças ganhem competitividade e consigam reduzir seus custos.

3.2 Indústria de autopeças no Brasil

Fazendo uma retrospectiva da indústria de autopeças no Brasil, de acordo com Pontes, Oliveira e Kato (2002), em 1951 foi fundada a Associação Profissional da Indústria de peças para Automóveis e Similares. Porém, o grande impulso foi em 1956, quando o governo

brasileiro criou o Grupo Executivo da Indústria Automobilística, com o objetivo de fomentar a indústria automobilística no Brasil.

Durante a década de 1950, com a interferência do governo do JK, relata Lopes (2005/2006, p. 128) que: “Buscou-se promover alto grau de complementaridade entre as atividades das empresas multinacionais responsáveis pela montagem de veículos e pela produção de peças e componentes [. . .] para atender as montadoras e o mercado de reposição”. Com esta medida a indústria de autopeças teve seu grande impulso, graças à política de JK.

As grandes mudanças e quebra de paradigmas ocorrem devido às crises mundiais, principalmente dos anos 1970 e 1980 e a entrada do Japão nos mercados Europeus e Americanos, em 1990 e mais recentemente, em 2008, com a **crise dos subprimes**. Gitahy (1994, p. 144) afirma que, “as principais mudanças têm ocorrido nas indústrias metal-mecânica e especialmente a automobilística”. As firmas estão se modernizando tecnologicamente e gerencialmente. Comenta ainda que a nova forma de organizar estas indústrias recebe vários nomes, porém tratam do mesmo fenômeno. Em suas palavras:

Na literatura internacional; neofordismo ou pós-fordismo para a “escola de regulação” francesa; novo paradigma técnico-econômico para os neoschumpeterianos; “estratégia PIW” na literatura escandinava; “especialização flexível” para Piore e Sabel; systemofactore para Hoffman e Kaplinsky; lean production, ou “produção enxuta”, para Womack, do grupo do programa sobre o futuro ao automóvel do MIT (GITAHY, 1994, p. 144).

Devido à globalização e a concorrência internacional, é de consciência de vários pesquisadores e vários artigos acadêmicos que, a indústria automobilística e consequentemente a indústria de autopeças, estão passando por uma transformação muito grande tanto na sua área tecnológica como no gerenciamento da cadeia de suprimentos para obter novas fontes de vantagens competitivas. Marini, Gonçalves e Giacobbo (2003), Pellegrinotti e Salles (2006), Rachid, Bresciani Filho e Gitahy (2001), Pontes, Oliveira e Kato (2002) e Scavarda e Hamacher (2001).

Ao analisar a interligação entre as diversas firmas de autopeças, notamos que existe competição entre elas por mercados como mostrado na figura 12. Porém, para Scavarda e Hamacher (2001, p. 205), “não existe tal competição, o relacionamento entre as autopeças e os vários mercados é de parceria e sem competição entre eles”. Contudo, existem várias

firmas de autopeças que não fornecem para as firmas automobilísticas, mas apenas para o mercado paralelo e para oficinas mecânicas.

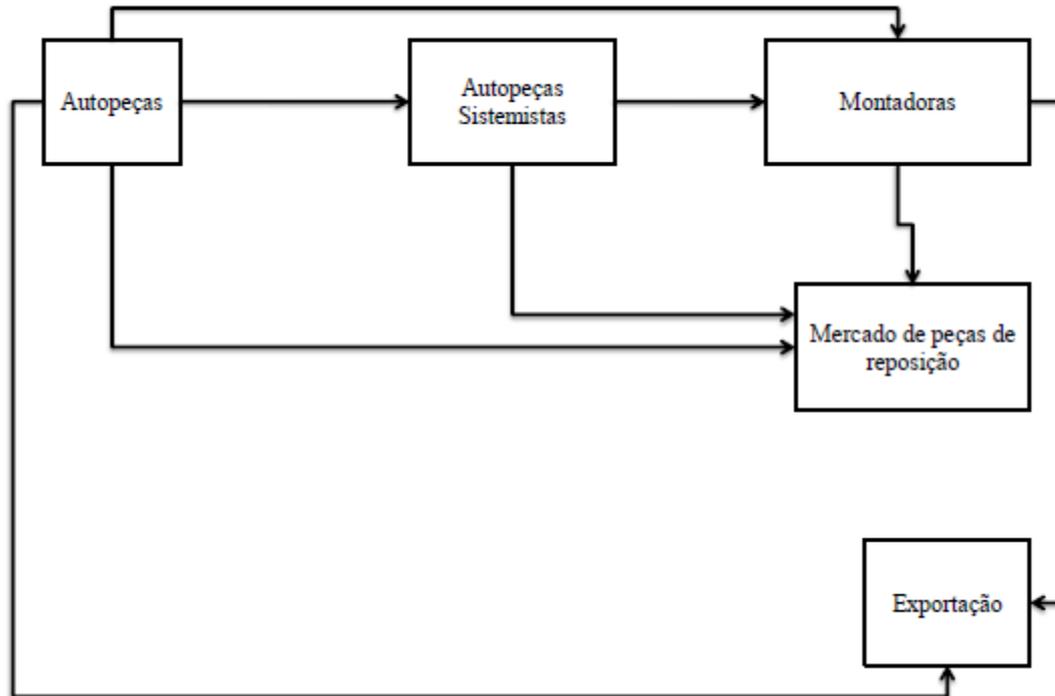


Figura: 12 – Processo de distribuição de peças
Fonte: Autor

Nos anos de 1980 a indústria de autopeças, afirmam Pellegrinotti e Salles (2006), para garantir a sobrevivência na globalização, tiveram que buscar novas estratégias e reorganizar suas firmas. E para a reestruturação foram obrigados a fazer racionalização no sistema produtivo e na cadeia de gestão de produção, e na relação entre clientes e fornecedores. Corroborando com esta visão, Hüller Neto (2005, p.35), afirma que as firmas; “Ford e GM apresentam ainda alto nível de verticalização enquanto que a Chrysler e as firmas européias compram a maior parte de seus componentes de firmas menores”. Enquanto as firmas automotivas japonesas procuravam desenvolver parceria com seus fornecedores (autopeças), buscando estabelecer vínculos como desenvolvimento de produto e aperfeiçoamento técnico em parceria (envolvimento das duas firmas), através de auxílio técnico financeiro, as firmas americanas tinham problemas de; (a) irregularidade de prazos de entrega; (b) baixa qualidade das peças recebidas; e (c) relação de conflito entre fornecedor e montadora.

Pellegrinotti e Salles (2006) afirmam que a indústria de autopeças tem influência muito grande no desempenho da indústria automotiva e por esta razão estas fazem investimento no desenvolvimento e avaliação de seus fornecedores – autopeças. Ainda de

acordo com os autores, em 2006 existiam no Brasil cerca de 596 empresas de autopeças, sendo que 410 firmas eram de porte médio para grande. “A estratégia utilizada pelas montadoras é a reestruturação da relação cliente / fornecedor, integrando-os a fim de otimizar o desempenho coletivo, como no caso da GM citado na introdução, e também o consorcio modular na planta da Volkswagen em Resende” (PELLIGRINOTTI; SALLES, 2006, p. 3).

De acordo com Pontes, Oliveira e Kato (2002), um dos motivos pelos quais as firmas de autopeças tiveram problemas de competitividade foi a abertura da economia no início do século 1990, quando várias firmas nacionais foram vendidas para multinacionais.

Na década de 1980 e 1990, as firmas metal mecânicas, onde está incluso a indústria de autopeças, intensificaram o processo de terceirização para reduzir custos, aumento de eficiência e obter vantagem competitiva. Gitahy (1994) afirma que a terceirização foi um esforço das grandes e pequenas empresas para aumentar a quantidade de produtos oferecidos ao mercado associado às atividades de redução de custos, e que, para obter maior competitividade, redes de subcontratação e novas formas de relacionamento foram criadas.

Pellegrinotti e Salles (2006, p. 1) afirmam que “para otimizar o desempenho coletivo são prioridade exigidas pelas montadoras, que na parceria com seus fornecedores, distribuição e suporte no produto procura criar um perfil competitivo”. Corroborando com esta linha de pensamento, Gonçalves e Giacobbo (2004), dizem que os relacionamentos entre as montadoras e seus fornecedores procuram somar esforços que possibilitem um aumento de competitividade empresarial, bem como buscar a satisfação do cliente. De acordo com Pontes, Oliveira e Kato (2002), as firmas de autopeças devem analisar os concorrentes e as necessidades dos clientes e criar produtos que utilizem menos recursos no projeto e atendam às demandas do mercado com preço, confiabilidade e desempenho. E que “O processo de desenvolvimento de novos produtos gera “energia” – habilidade, processos, conhecimento e motivação - que direciona o futuro” (OLIVEIRA; KATO 2002, p. 4). Para a indústria de autopeças obter vantagem competitiva, de acordo com Pontes, Oliveira e Kato (2002), deverá atuar em três pontos, são eles: (a) liderança em custo; (b) diferenciação; e (c) foco.

Pellegrinotti e Salles (2006) afirmam que as firmas de autopeças devem ter alto nível de comprometimento com as montadoras, no sentido de terem sugestões contínuas para melhorar as operações, e para o desenvolvimento e qualificação de fornecedores – autopeças . Isso é parte da estratégia da indústria montadora para buscar a vantagem competitiva.

Para Pellegrinotti e Salles (2006), na pesquisa realizada em 2006, sobre a escolha dos fornecedores para as montadoras, são analisados dois pontos: (a) qualidade de produto; e (b) menor preço.

3.2.1 *Vendor list*

Vendor list é definido na área de *Supply Chain* (SC) como sendo a lista de fornecedores que são cadastrados e homologados pela firma como fornecedores. O objetivo da firma montadora é ter entre dois e no máximo três fornecedores para um determinado produto ou matéria prima. Para um fornecedor entrar na lista deverá ser auditado nos seguintes pontos: (a) qualidade; (b) saúde financeira; (c) confiabilidade; e (d) preço.

Com o *vendor list* as firmas automotivas têm as seguintes vantagens: (a) cria volume de compras; (b) desenvolve parceria; (c) desenvolve qualidade; (d) desenvolve tecnologia; e (e) ajuda a reduzir os custos de produção melhorando os processos de fabricação.

Scavarda e Hamacher (2001, p. 202) definem como cadeia de suprimentos: “Uma rede que, engloba todas as empresas que participam das etapas de formação e comercialização de determinado produto ou serviço”.

O preço é fator ganhador de pedidos, ou seja, dado que um certo número de fornecedores possui certificação de qualidade. Capacidade financeira, capacidade de engenharia e bom histórico, eles são homologados como potenciais fornecedores, e aquele que apresentar um melhor preço numa dada concorrência ganha o pedido. (SALERNO et al., 2002, p. 10).

Global Sourcing ou fornecedor global é outra modalidade que tem sido utilizada pelas indústrias automotivas, procurando criar volume de compras e obter vantagens de custos, prazo e qualidade.

3.2.2 Evolução da indústria de autopeças no Brasil

Baseado no relatório de os principais indicadores da indústria de autopeças de 2009 com base em 2008, editado pela Sindipeças, temos os seguintes dados de desempenho. A origem desse capital estrangeiro é demonstrada no Quadro 12, sendo o maior investidor em 2008 nessa indústria no Brasil os Estados Unidos e em segundo lugar, a Alemanha.

Origem das empresas estrangeiras (%)	1998	2008
Estados Unidos	28,9	21,6
Alemanha	30,9	22,8
Italia	0	8,4
Japão	5,4	6,4
França	4,9	6
Reino Unido	4,4	6
Outros	25,5	28,8

Quadro 12 – Investidores estrangeiros.

Fonte: Autor “adaptado de” Sindipeças, 2009, p. 10

Outro aspecto importante a ser analisado é a mudança das firmas da cidade de São Paulo para outros estados, que teve um crescimento de 10% em dez anos, como mostra o Quadro 13.

Distribuição Geográfica das empresas (%)	1998	2008
Cidade de São Paulo	26,5	16,2
Interior de São Paulo	20,4	25,3
Cidades ABCD	16,5	13,3
Restante da Grande SP	17,2	15,8
Outros estados	19,4	29,4

Quadro 13 – Localização das firmas

Fonte: Autor “adaptado de” Sindipeças, 2009, p. 12

O crescimento do faturamento das firmas é analisado no Quadro 14. Pode-se observar que a quantidade de firmas com faturamento até US\$ 20 milhões por ano teve redução pela metade, caindo de 338 firmas para 164 firmas no período de dez anos, de 1997 a 2007. Contudo, a quantidade de firmas com faturamento acima de US\$ 20 milhões por ano teve um crescimento de 77%, passando de 176 firmas para 312 firmas no mesmo período.

Distribuição de empresas por faturamento (US\$ milhões) por ano	1997	%	2007	%
Até US\$ 3,0	105	20,4%	30	6,3%
De US\$ 3,1 até US\$ 5,0	55	10,7%	20	4,2%
De US\$ 5,1 até US\$ 10,0	92	17,9%	40	8,4%
De US\$ 10,1 até US\$ 20,0	86	16,7%	74	15,5%
De US\$ 20,1 até US\$ 50,0	85	16,5%	101	21,2%
De US\$ US\$ 50,1 até US\$ 100,0	46	8,9%	78	16,4%
DE US\$ 100,1 até US\$ 150,0	18	3,5%	42	8,8%
Acima de US\$ 150,1	27	5,3%	91	19,1%

Quadro 14 – Crescimentos do faturamento das firmas
 Fonte: Autor “adaptado de” Sindipeças, 2009, p. 18

Anfavea (2010b) afirma que o faturamento da indústria de autopeças em 2009 reduziu em 15% em relação a 2008, de 41 bilhões de US\$ para 38 bilhões de US\$. Outro dado importante é o faturamento por destino em 2009, sendo: (a) 7.9 % para exportação; (b) 69,2% para indústria automotiva; (c) 15 % para o mercado de reposição; e (d) 7,9 % para outros fabricantes.

Como as firmas de autopeças estão diretamente relacionadas com as firmas montadoras, é importante analisar a evolução da quantidade de veículos produzidos de 1998 a 2008. O Quadro 15 mostra que dobrou a quantidade de veículos neste período de dez anos e que o crescimento maior foi para os caminhões, que tiveram um crescimento de 162%.

Produção brasileira de autoveículos	1998	2008	Crescimento %
Automóveis	1.254.016	2.561.496	104%
Comerciais leves	247.044	447.538	81%
Canimhões	63.773	167.330	162%
Ônibus	21.458	44.111	106%
Total	1.586.291	3.220.475	103%

Quadro 15 – Quantidade de veículos produzidos

Fonte: Autor “adaptado de” Sindipeças, 2009, p. 30

Outra comparação importante é o crescimento da produção de veículos por países não tradicionais (China, Coréia e Brasil) em detrimento de países tradicionais em produção de veículos, como os Estados Unidos (redução de 28%), Japão (crescimento de 15%), Alemanha (crescimento de 5%) e França (redução de 14%), como demonstrado no Quadro 16.

Produção mundial de automóveis (milhares)	1998	2008	Crescimento %
Japão	10.050	11.564	115 %
China	1.626	9.323	572 %
Estados Unidos	12.006	8.705	72 %
Alemanha	5.727	6.041	105 %
Coréia do Sul	1.054	3.807	361 %
Brasil	1.586	3.220	203 %
França	2.954	2.568	86 %

Quadro 16 – Evolução da produção de veículos

Fonte: Autor “adaptado de” Sindipeças, 2009, p. 33

Anfavea (2010 a) relata que em 2009 a China comercializou 13,5 milhões de carros, uma relação de 29 habitantes por veículo, contra 1,2 habitantes por veículo nos Estados Unidos, e que foram produzidos no Brasil em 2009, 3.182.923 automóveis – 80% Felex – contra 3.215.976 em 2008.

3.2.3 Relacionamento entre a indústria de autopeças e a indústria automobilística no Brasil

A crise econômica mundial no final da década de 2.000, comenta Hüller Neto (2005), tem provocado a reestruturação das firmas em todos os continentes, impondo principalmente às grandes firmas, a reestruturação baseado nos processos japoneses, como: Just in time; qualidade total; produção enxuta. Para se concentrar em seu core business procuram adotar estratégia com descentralização da produção, envolvendo a terceirização.

O conceito de desintegração vertical envolve vários outros conceitos, não somente a terceirização, mas também a análise pela engenharia de produção das firmas automobilísticas, onde pode ser encontrada a vantagem competitiva (preço, prazo e qualidade), com análise e decisão de comprar (interno ou externo) ou fabricar. De acordo com Hüller Neto (2005), o termo desintegração vertical é o movimento da redução das cadeias de atividades de uma firma, em toda sua estrutura: administração; produção; marketing e financeiro. Portanto, as firmas modernas deveriam focar suas atividades no seu *core business* para obter a vantagem competitiva.

O termo terceirização vem do inglês outsourcing (out = fora; sourcing = recursos). Os americanos usaram-na pela primeira vez durante a segunda guerra mundial (1938 a 1945) para fabricar material bélico. No Brasil, a terceirização é regida no sentido legal, sendo reconhecido pelo Enunciado Nº 331, do Tribunal Superior do Trabalho (TST) em dezembro de 1993, que alterou o Enunciado 256. Mesmo com várias vantagens, a terceirização deve ser praticada com determinados cuidados, pois um contrato mau feito ou a escolha de uma empresa que burla as leis trabalhistas poderá causar perdas financeiras em ações trabalhistas movidas pelos funcionários da empresa contratada.

De acordo com Hüller Neto (2005) a indústria automobilística vem participando da contratação de serviços com as autopeças desde os anos 1950 e que o processo de *global sourcing* é uma das alternativas mais atraentes, principalmente comprando de firmas do mesmo grupo. Corroborando com este ponto de vista, Rachid, Bresciani e Gitahy (2001) afirmam que várias empresas, com a globalização e aumento da concorrência, foram obrigadas a ter estruturas mais enxutas e uma das alternativas encontradas foi a terceirização de várias atividades para as firmas de pequeno porte. Estas empresas de maior porte fazem contratos de prazos maiores, com as pequenas empresas. Em contrapartida, exigem destas, preço, prazo de entrega, qualidade e capacidade de projetos. Scavarda e Hamacher (2001) alegam que nos anos de 1990, a indústria automobilística inicia a intensificação do sistema

global sourcing, faz a cotação de uma determinada peça ou um sistema em diversos países e exigem que as firmas de autopeças possam se instalar em outra cidade para estar mais próximo das firmas automobilísticas.

Ao analisar a evolução das pequenas firmas, Rachid, Bresciani e Gitahy (2001) observam que para as pequenas firmas, por não terem recursos financeiros suficientes, é extremamente oportuno se integrarem como fornecedor a grandes empresas, pois estas podem transferir vários recursos, como conhecimento técnico, equipamentos, capital, habilidades gerenciais e acesso ao mercado.

Scavarda e Hamacher (2001) entendem que as firmas de autopeças – como fornecedoras ou como clientes – devem definir suas estratégias competitivas, pois a mudança do paradigma competitivo ocorre em todos os níveis da cadeia produtiva. Por esta razão, segundo Hüller Neto (2005), existe a tendência de melhoria no relacionamento entre as montadoras e os fornecedores de maior complexidade (sistemistas). Entretanto, entre as fornecedoras para as sistemistas, continua existindo relacionamento comercial de constantes ameaças.

Conforme Tauhata e Soares (2004), com a globalização, aumento da velocidade da informação, o aumento da competição entre as firmas, para reduzir as incertezas e sustentar sua vantagem competitiva, as firmas procuram criar redes de alianças para complementar seus recursos. Tauhata e Soares (2004, p. 3) afirmam que: “este fenômeno não é exclusivo das grandes empresas no Brasil. Em pesquisa recente da Deloitte (2002) as alianças estratégicas foram apontadas como um dos fatores mais críticos para o crescimento das pequenas e médias empresas que operam no Brasil”.

Marini, Gonçalves e Giacobbo (2003) definem como os fornecedores sistemistas as firmas de autopeças que fornecem às montadoras sistemas ou módulos e Consorcio Modelar como um número de pequenos de sistemistas que assumem a linha de montagem completa de uma firma – Volkswagen Rezende. Os sistemistas recebem componentes ou matéria prima de outras firmas, que após a fabricação do sistema completo entregam à montadora para a montagem final. As firmas de autopeças foram divididas em três grandes grupos, conforme Marini, Gonçalves e Giacobbo (2003), são elas: (a) fornecedor sistemista; (b) fornecedor nacional, sejam componentes ou matéria prima; e (c) fornecedores internacionais.

Na procura de vantagem competitiva e redução dos custos, novas modalidades de firmas de autopeças são criadas, conforme afirmam Marini, Gonçalves e Giacobbo (2003, p. 6). “Condomínio Industrial é caracterizado pela localização de alguns fornecedores muito próxima à montagem final, muitas vezes dentro da área da própria montadora, favorecendo

com maior eficácia à política de *Just-in-time* com fornecedores”. A distância entre as autopeças e as montadoras influencia diretamente no custo do transporte e conseqüentemente no custo do produto. Ao analisar o preço de vendas de um produto vendido para as montadoras, Pontes, Oliveira e Kato (2002, p.10) comentam: “A montadora quer um produto para o Gol – por exemplo – com qualidade para o Audi (...) com o preço menor de um produto com qualidade inferior”.

Rachid, Bresciani Filho e Gitahy (2001) afirmam que a redução e os reajustes de preço tiveram significativa redução. Entre 1994 e 2000, a redução foi em média de 30%. Para melhorar o desempenho das firmas tanto de autopeças como automobilísticas, de acordo com Rachid, Bresciani Filho e Gitahy (2001), os aumentos de desempenho nestas duas indústrias foram provocados pelas seguintes mudanças: (a) redução do tamanho do lote de entrega, permitindo reduzir os estoques – sistema *Just in time*; e (b) melhoria na qualidade do produto oferecido, introdução do sistema de qualidade ISO 9.000.

Comentam Rachid; Bresciani e Gitahy (2001, p. 331) que:

“A análise dos dados sobre as práticas adotadas pelas pequenas empresas permitiu a definição de um padrão de difusão a partir das grandes empresas clientes. As técnicas para controle de qualidade, e entrega em *Just in time* e as diferentes formas de certificação são adotados por imposição dos clientes, caracterizando o isomorfismo (ação de acordo com crenças ou práticas convencionadas) coercitivo”.

As firmas de autopeças na busca de obter vantagem competitiva procuram outras práticas para melhorar seus desempenhos. Rachid, Bresciani e Gitahy (2001) afirmam que as firmas pesquisadas tiveram iniciativa de implantar os seguintes sistemas: (a) *Just in time* interno; (b) células de fabricação; e (c) polivalência dos operários diretos.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O método aplicado neste trabalho foi uma pesquisa de corte transversal por meio de survey eletrônico. Os dados coletados foram tratados por método quantitativo, com análise estatística descritiva e modelos de regressão, com o objetivo de entender a vantagem competitiva das firmas da indústria de autopeças estudadas. Foi utilizado para a pesquisa o cadastro das firmas associadas ao Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores (Sindipeças) do Brasil, atualizado até dezembro de 2009.

Foram escolhidas as firmas da indústria de autopeças devido à sua relevância, havendo em torno de 800 organizações entre montadoras e fabricantes de componentes para veículos automotores. O sindicato escolhido representa 517 empresas no Brasil, ou seja, 65 % das firmas do ramo. De acordo com o relatório de 2009, o faturamento total da indústria de autopeças, em 2008, foi de US\$ 39,3 bilhões, e ela empregava 207.500 trabalhadores. O quadro 17 mostra a evolução do faturamento das empresas que pertencem a essa entidade, e que a evolução de 1998 até 2008 foi superior a quatro vezes, além da contribuição significativa tanto na exportação como na contratação de mão de obra direta.

Descrição	1998	2000	2002	2004	2005	2006	2007	2008
Faturamento com impostos (R\$ milhões)	17.230	24.339	33.176	54.254	61.464	62.121	68.283	72.000
Exportação FOB (US\$ milhões)	4.031,30	3.823,60	3.891,10	6.057,30	7.486,30	8.764,00	9.131,30	10.071,30
Importação FOB (US\$ milhões)	4.175,00	4.236,90	3.986,40	5.596,00	6.655,00	6.779,20	9.779,20	12.610,20
Investimentos (US\$ milhões)	1.580,00	1.100,00	260	843	1.413	1.300	1.385	1.600
Funcionário (milhares)	167	170	168	187	196,5	199	217	207,5

Quadro 17 – Desempenho do setor de autopeças
Fonte: Autor “adaptado de” Sindipeças, 2009, p. 7

O Sindipeças é uma instituição com o objetivo de atuar diretamente no desenvolvimento e fortalecimento do setor, reunindo mais de 500 empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, atuando nos estados de São Paulo, Bahia, Minas Gerais, Pernambuco, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

Para estudar a vantagem competitiva nas firmas de autopeças no Brasil e sua relação com o processo de planejamento estratégico, os seguintes passos foram seguidos:

Passo 1. Foram definidas as questões de pesquisa baseadas no referencial teórico estudado.

Passo 2. Foi gerado um instrumento de medida e o correspondente questionário.

Passo 3. Foi realizada a aplicação de um pré-teste para verificar se o questionário era compreensível.

Passo 4. O questionário foi ajustado.

Passo 5. Foi enviado um e-mail informando a cada empresa do cadastro que dentro de 5 dias ela iria receber novo e-mail com um questionário.

Passo 6. O questionário foi enviado às firmas, conforme cadastro do Sindipeças.

Passo 7. Foram realizadas ligações para as firmas que não devolveram o questionário, para estimulá-las a responder.

Passo 8. Foram tabulados os dados dos questionários recebidos estatisticamente.

Passo 9. Os resultados foram analisados.

Os seguintes construtos de interesse foram operacionalizados:

- a) Participação no Planejamento Estratégico;
- b) Processo de Planejamento Estratégico;
- c) Orientação para o Mercado;
- d) Vantagem competitiva.

A elaboração dos itens para cada construto foi baseada nos seguintes trabalhos:

- a) Participação no Planejamento Estratégico: Barringer e Bluedorn (1990);
- b) Processo de Planejamento Estratégico: Powell (1992);
- c) Orientação para o Mercado: Hooley, Sounders e Piercy (2008);
- d) Vantagem Competitiva: Hüller Neto (2005).

Para a análise dos resultados, foram utilizados os aplicativos Stata versão 9 e Minitab 16. Para a elaboração do questionário, foi usada escala do tipo Likert de 5 pontos, correspondente a grau de concordância, conforme o Quadro 18, dependendo de cada construto.

1	2	3	4	5	Participação no Planejamento Estratégico
Sem envolvimento	Pouco Envolvimento	Envolvimento em nível intermediário	Muito Envolvimento	Envolvimento total	
1	2	3	4	5	Processo de Planejamento Estratégico e Orientação para o Mercado
Discordo totalmente.	Discordo parcialmente.	Não concordo nem discordo.	Concordo parcialmente.	Concordo totalmente.	
1	2	3	4	5	Vantagem Competitiva
Muito pior	Um pouco pior	Nem pior nem melhor	Um pouco melhor	Muito melhor	

Quadro 18 – Escala intervalar

Fonte: Hair et al., 2007, p.184

O pré-teste foi realizado com dez empresas para: (a) verificar o entendimento do questionário pelos respondentes; e (b) verificar a coerência na formulação das questões.

Vasconcelos (2004a) comenta que a performance de uma firma depende de vários fatores e que deveriam ser usados vários indicadores, porém os indicadores mais usados são os indicadores financeiros pela sua comparabilidade. Sobre o mesmo assunto, afirmam Hooley et al. (2000) que o resultado da performance de uma firma pode ser analisado por dois critérios: o critério financeiro, em que são considerados a lucratividade e o retorno sobre o investimento (ROI), e o critério da análise do mercado, em que são analisados o volume de vendas e a participação do mercado. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Fernandes, Fleury e Mills (2006) afirmam que novos modelos de análise para medir o desempenho de uma firma têm sido desenvolvidos, procurando fatores diferentes dos financeiros. Uma ferramenta usada é o Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido pelos professores Kaplan e Norton, da Universidade Harvard, pois o BSC analisa o desempenho da firma em quatro aspectos: situação financeira, situação vendas e clientes, situação de produtividade e processos internos e treinamento. Por essas razões, a operacionalização de vantagem competitiva adotada englobou diversas dimensões.

Para cada construto, foram elaboradas perguntas conforme o Quadro 19.

Pergunta	Descrição	Construto
P 1	Participação no planejamento estratégico completo	Participação no Planejamento Estratégico
	Da Presidência	Participação no Planejamento Estratégico
	Da Diretoria	Participação no Planejamento Estratégico
	Da Gerência	Participação no Planejamento Estratégico
	Dos Funcionários em geral	Participação no Planejamento Estratégico
P 2	Participação na Formulação das estratégias	Participação no Planejamento Estratégico
	Da Presidência	Participação no Planejamento Estratégico
	Da Diretoria	Participação no Planejamento Estratégico
	Da Gerência	Participação no Planejamento Estratégico
	Dos Funcionários em geral	Participação no Planejamento Estratégico
P 3	Participação na Implementação das estratégias	Participação no Planejamento Estratégico
	Da Presidência	Participação no Planejamento Estratégico
	Da Diretoria	Participação no Planejamento Estratégico
	Da Gerência	Participação no Planejamento Estratégico
	Dos Funcionários em geral	Participação no Planejamento Estratégico
P 4	Participação na Evolução e controle das estratégias	Participação no Planejamento Estratégico
	Da Presidência	Participação no Planejamento Estratégico
	Da Diretoria	Participação no Planejamento Estratégico
	Da Gerência	Participação no Planejamento Estratégico
	Dos Funcionários em geral	Participação no Planejamento Estratégico
P 5	Participação no Controle das estratégias	Participação no Planejamento Estratégico
	Da Presidência	Participação no Planejamento Estratégico
	Da Diretoria	Participação no Planejamento Estratégico

Continua...

	Da Gerência	Participação no Planejamento Estratégico	Continuação	
	Dos Funcionários	Participação no Planejamento Estratégico		
P 6	Em nossa firma, o sistema de informações gera relatórios sobre desempenho	Processo de Planejamento Estratégico		
P 7	Em nossa firma, o sistema de informações compara indicadores de performance com objetivos traçados no planejamento estratégico	Processo de Planejamento Estratégico		
P 8	Em nossa firma, temos metas de longo prazo	Processo de Planejamento Estratégico		
P 9	Em nossa firma, os objetivos são conhecidos por todos os funcionários	Processo de Planejamento Estratégico		
P 10	Em nossa firma, todos os gerentes de departamentos estão envolvidos diretamente no planejamento formal	Processo de Planejamento Estratégico		
P 11	Em nossa firma, fazemos o planejamento formal para os próximos 12 meses	Processo de Planejamento Estratégico		
P 12	Em nossa firma, os diferentes gerentes de departamentos estão comprometidos com o planejamento estratégico	Processo de Planejamento Estratégico		
P 13	Em nossa firma, os diferentes gerentes de departamentos estão comprometidos com o processo de tomada de decisão	Processo de Planejamento Estratégico		
P 14	Em nossa firma, as informações sobre as necessidades e exigências dos clientes são coletadas regularmente	Orientação para o Mercado		
P 15	Em nossa firma, as informações sobre atividades dos concorrentes são coletadas regularmente	Orientação para o Mercado		
P 16	Como foi a performance geral de sua firma no último ano em comparação à performance do ano anterior	Vantagem Competitiva		
P 17	Como foi o crescimento da participação de sua firma em seu principal mercado no último ano em comparação ao crescimento desta participação no ano anterior	Vantagem Competitiva		
				Continua...

P 18	Como está o retorno sobre as vendas (ROS) de sua firma comparado ao dos principais concorrentes	Vantagem Competitiva	Conclusão
P 19	Como está o crescimento do faturamento de sua firma comparando ao seu principal concorrente	Vantagem Competitiva	
P 20	Como está o percentual de vendas geradas por novos produtos ou serviços de sua firma comparando ao dos principais concorrentes	Vantagem Competitiva	
P 21	Como está o retorno sobre o ativo (ROA) de sua firma comparando aos dos principais concorrentes	Vantagem Competitiva	
P 22	Como está o retorno sobre o investimento (ROI), de sua firma comparando com o dos principais concorrentes	Vantagem Competitiva	
P 23	Como está a performance geral de sua firma comparando com à performance geral dos principais concorrentes	Vantagem Competitiva	

Quadro 19 – Relação dos itens com os construtos

Fonte: Autor.

Por conta de especificidades do mercado, as relações entre os construtos foram analisadas de forma separada para as firmas que fornecem para montadoras, para firmas que fornecem para sistemistas, e para firmas que atuam diretamente no mercado de reposição de peças. Tais relações foram analisadas por meio do coeficiente de correlação de Pearson e por modelos de regressão linear. Cada construto foi calculado pela média aritmética dos itens que o compunham, por se tratarem de escalas já validadas em outros trabalhos, e por princípios de parcimônia, assim como foi feito no clássico trabalho de Narver e Slater (1995) sobre as relações entre a orientação para o mercado e o desempenho das unidades de negócios de uma empresa de grande porte.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Há 517 associados à Sindipeças, porém em seu site se encontram o endereço eletrônico de apenas 495. Foi adotada a seguinte estratégia para obter as respostas dos questionários dos respondentes. Como primeira fase, nos dias 13 e 14 de janeiro de 2011, foram enviados e-mails para as 495 firmas explicando que dentro de cinco dias seria enviado um questionário e qual o objetivo deste questionário. O objetivo deste e-mail foi de fazer apresentação da fase seguinte, envio do questionário.

Na segunda fase, cinco dias depois do envio do primeiro e-mail, foi enviado e-mail para os 495 endereços eletrônico disponíveis, anexando o questionário. 78 e-mails retornaram informando que o e-mail estava errado, ou seja, das 517 firmas iniciais, restaram 417 firmas para pesquisar. 19,4% de falha somente na primeira fase.

Como o retorno até então foi de menos de 1%, no dia 30 de janeiro 2011 foi enviado novo e-mail solicitando a participação na pesquisa. No dia 4 de fevereiro foi enviado novo e-mail para as 417 firmas, anexando novamente o questionário e explicando a importância da participação da firma.

Como a participação continuava abaixo dos 5% das firmas disponíveis, nos dias 7, 8 e 9 de fevereiro, optou-se por telefonar para 126 firmas e explicar o processo e solicitar a participação, sendo obtidas 33 respostas, ou seja, 7,9% das firmas disponíveis.

Optou-se por continuar telefonando, enviar e-mail para as firmas e procurar os possíveis responsáveis para solicitar a participação na pesquisa, o que ocorreu nos dias 16, 21, 22 e 23 de Fevereiro. Onze firmas informaram que não iriam participar do processo de pesquisa, resultando 406 firmas disponíveis. O resultado das respostas subiu para 51 firmas participantes, ou seja, 12,56% das firmas possíveis, como demonstrado no Gráfico 1.

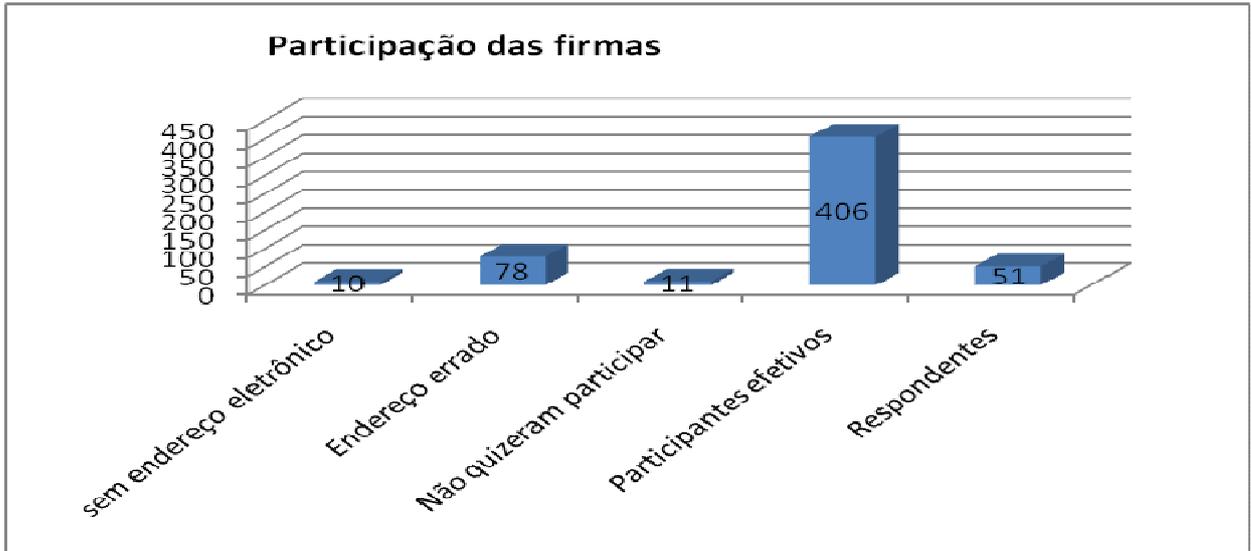


Gráfico 1- Quantidade dos participantes
Fonte: Autor

Para a tabulação das respostas, foi utilizado o software Excel e as firmas foram classificadas em 10 grupos, conforme o Quadro 20.

Classificação	Procedência	Faturamento em R\$ milhões
A 1	Nacional	Até 5
A 2	Nacional	De 5 até 10
A 3	Nacional	De 10 até 30
A 4	Nacional	De 30 até 50
A 5	Nacional	Acima de 50
B 1	Multinacional	Até 5
B 2	Multinacional	De 5 até 10
B 3	Multinacional	De 10 até 30
B 4	Multinacional	De 30 até 50
B 5	Multinacional	Acima de 50

Quadro 20 – Classificação das firmas por faturamento
Fonte: Autor

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a compilação das repostas do questionário obtido das 51 firmas, foi analisado o perfil das firmas respondentes e através de cálculo estatístico foram interpretadas as variáveis vantagem competitiva e planejamento estratégico.

6.1 Perfil das firmas respondentes

Na compilação das respostas foi encontrada a seguinte Distribuição de frequências: 29,41% de empresas multinacionais, sendo 15 respondentes, e 70,59% de empresas nacionais, sendo 36 respondentes, conforme demonstrado no Gráfico 2.

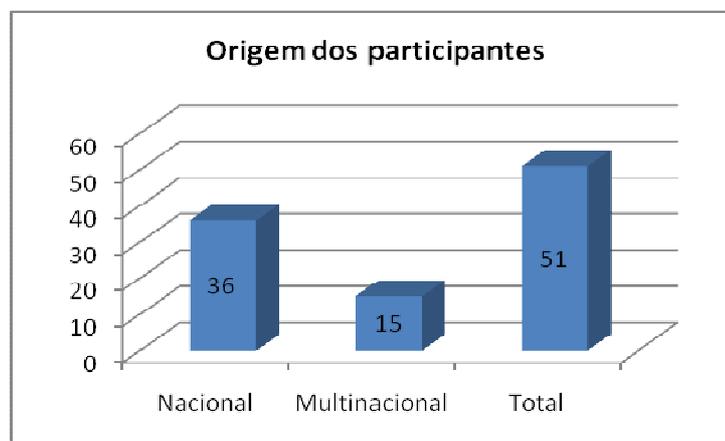


Gráfico 2 – Classificação dos respondentes
Fonte: Autor.

Analisando o faturamento das firmas participantes, observa-se no Gráfico 3 que 29,41% são firmas nacionais com faturamento acima de R\$ 50 milhões anuais, contra 21,57% de multinacionais na mesma faixa de faturamento.

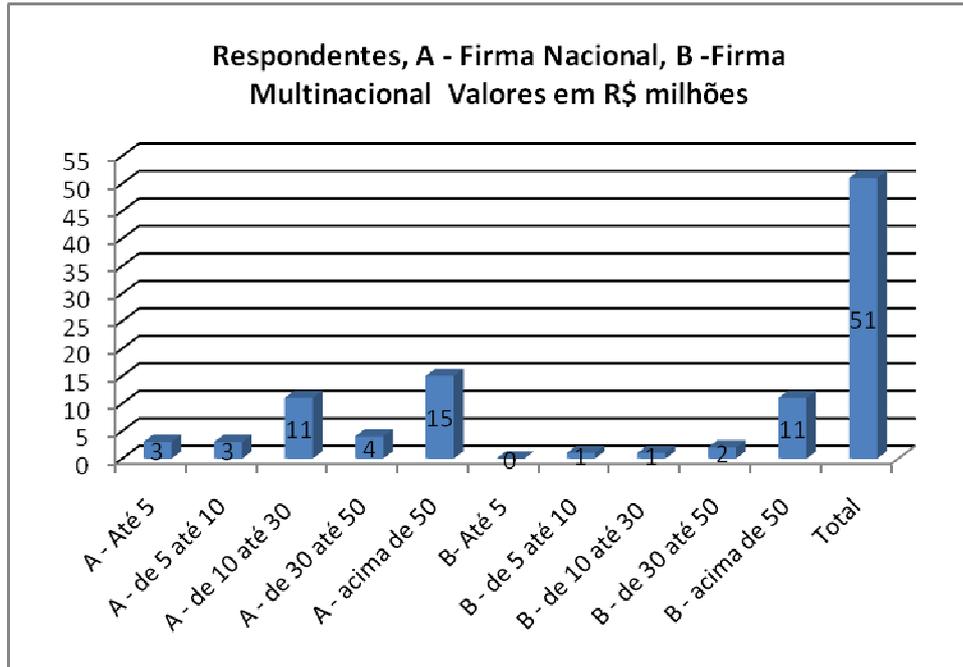


Gráfico 3 – Classificação dos respondentes por faturamento
 Fonte: Autor.

Observa-se que 50,98% das firmas que participaram da pesquisa têm um faturamento anual acima de R\$ 50 milhões, de acordo com o Gráfico 4.

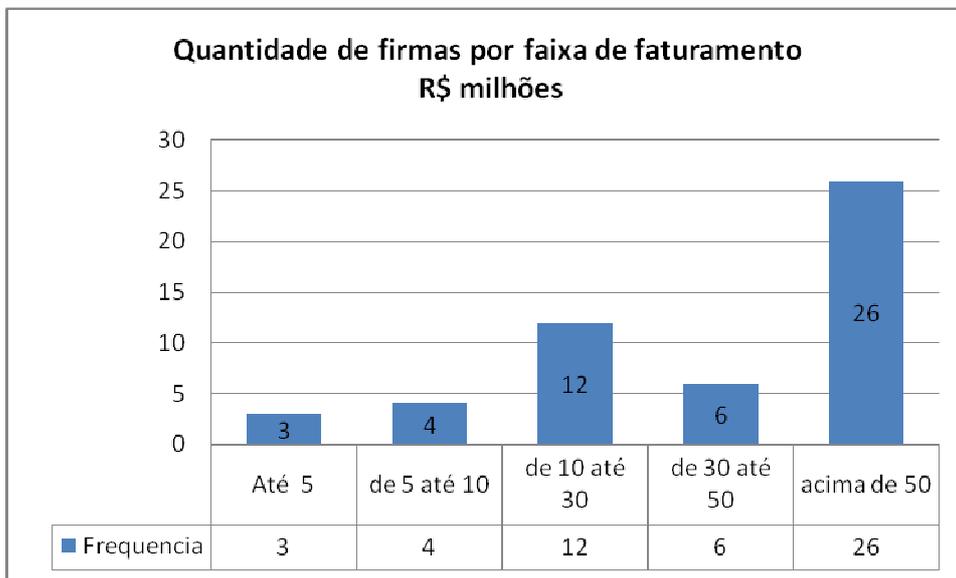


Gráfico 4 – Quantidade de firmas por faixa de faturamento
 Fonte: Autor

Das 51 firmas que responderam ao questionário, 31,37% (16 firmas) empregam 401 ou mais funcionários e 23,52% das firmas (8 firmas) empregam entre 101 a 250 funcionários. O Gráfico 5 ilustra esta composição

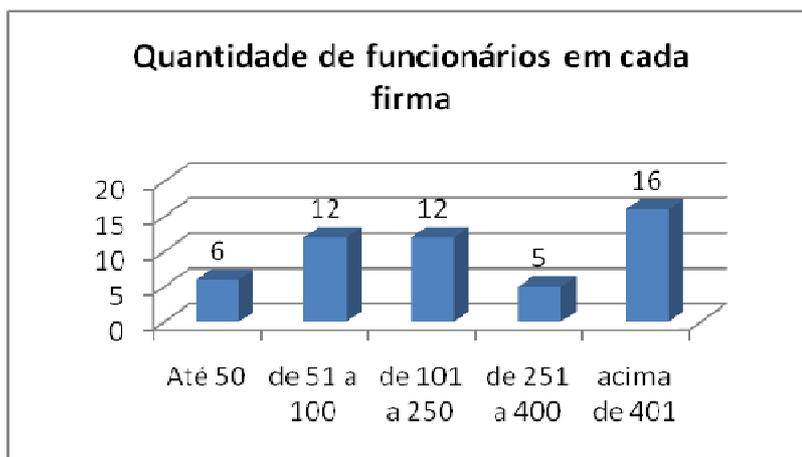


Gráfico 5 – Quantidade de funcionários nas firmas
Fonte: Autor

Das firmas que responderam o questionário, 66,67% estão localizadas na grande São Paulo, de acordo com o Gráfico 6, limitando o contexto do estudo.

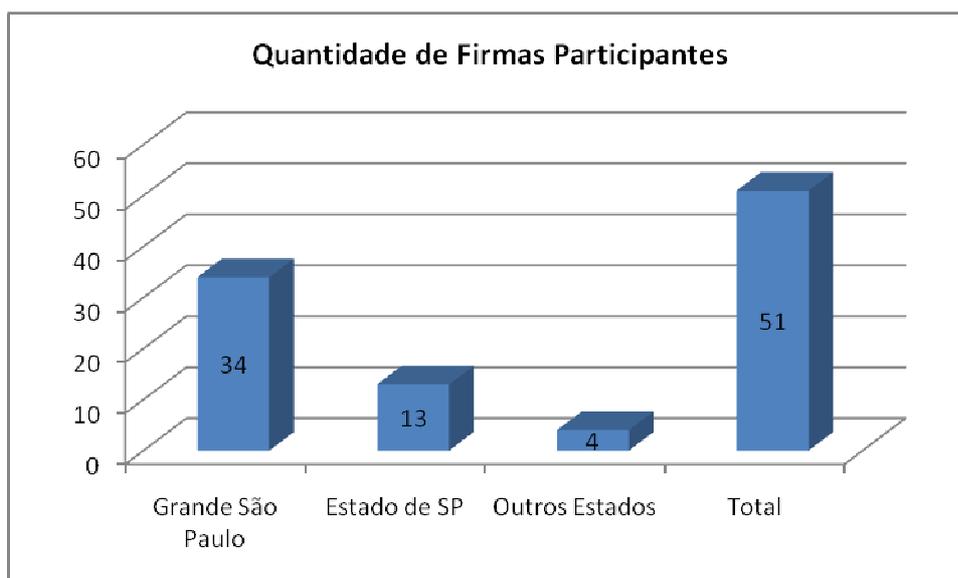


Gráfico 6 – Classificação das firmas por localização
Fonte: Autor

De acordo com os questionários recebidos, 76,47% dos respondentes ocupam o cargo de presidente, diretor ou gerente nas firmas, e somente 12 questionários foram respondidos por chefes, como demonstrado no Gráfico 7.

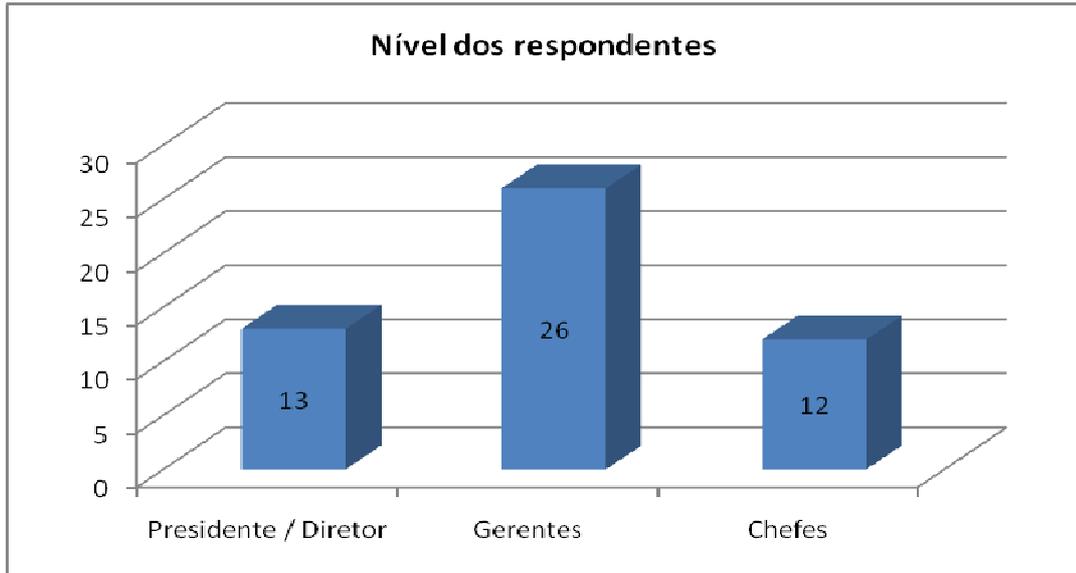


Gráfico 7 – Nível hierárquico dos respondentes
Fonte: Autor

6.2 Entendendo o fenômeno

Para analisar os resultados da pesquisa, foram definidas as seguintes operacionalizações:

- (a) Variável dependente (Y): vantagem competitiva (média aritmética dos itens que compõem o construto);
- (b) Variáveis independentes (X_p): participação no planejamento estratégico, processo de planejamento estratégico e orientação para o mercado (médias aritméticas dos itens que compõem cada construto);

Os seguintes grupos de análise foram estabelecidos:

- (a) Firms que fornecem para indústria automobilística (para montadoras);
- (b) Firms que fornecem para sistemistas;
- (c) Firms que fornecem diretamente para o mercado de reposição.

Nas correlações entre as respectivas variáveis de cada construto foram observadas que, para os construtos Processo de Planejamento Estratégico e Orientação para o Mercado, observaram-se correlações fortes. No entanto, para o construto de Participação no Planejamento Estratégico, houve forte associação apenas para as perguntas que se referiam ao

envolvimento da presidência, diretoria e gerência, ao passo em que os itens que mencionavam os funcionários como um todo estavam fortemente associados entre si, mas pouco associados aos demais. Assim, o construto foi dividido em dois: Participação dos Gestores no Planejamento Estratégico e Participação dos Funcionários no Processo de Planejamento Estratégico, ambos calculados por meio da média aritmética das respectivas respostas.

A análise das correlações também levou à supressão dos itens do construto Vantagem Competitiva:

- a) Como foi a performance geral de sua firma no último ano em comparação à performance do ano anterior;
- b) Como foi o crescimento da participação de sua firma em seu principal mercado no último ano em comparação ao crescimento desta participação no ano anterior;
- c) Como está o crescimento do faturamento de sua firma comparando ao seu principal concorrente.

Pois estavam pouco associados aos demais, possivelmente por se referirem mais a crescimento e autocomparação do que a vantagens em relação aos concorrentes.

Verificou-se a então influência entre os construtos e a percepção da vantagem competitiva nos três mercados de fornecimento das firmas de autopeças: para os sistemistas, mercado de reposição e para as montadoras. No Quadro 21, exibem-se as estatísticas descritivas dos construtos com associação significativa em pelo menos um mercado (montadoras, sistemistas e reposição), conforme será explicitado nas próximas análises.

Variável	Média	Mediana	Variância	Desvio padrão
Vantagem Competitiva	3,458	3,4	0,34	0,58
Participação dos Funcionários no Planejamento Estratégico	2,887	3	0,86	0,93
Orientação para o Mercado	4,127	4,5	0,568	0,753

Quadro 21 – Estatística Descritiva dos construtos com relação significativa pelo menos em um dos três mercados
Fonte: Autor

A média dos 51 respondentes do construto vantagem competitiva foi de 3,458, muito próxima da mediana, de 3,4; o desvio padrão foi de 0,58 e coeficiente de variação foi de 0,17.

A dispersão é baixa, o que pode significar que há pouca variância no mercado estudado a ser explicada.

Conforme o Gráfico 8 (histograma) e Gráfico 9 (box plot da vantagem competitiva) há alguma simetria. O histograma indica que há possivelmente um dado discrepante.

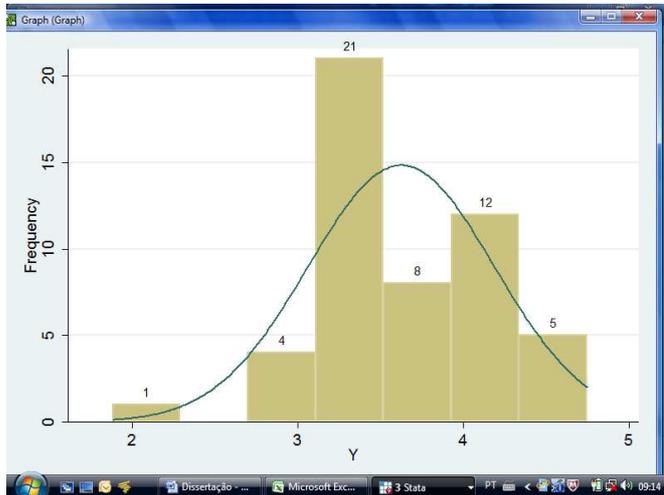


Gráfico 8 – histograma da vantagem competitiva
Fonte: Autor

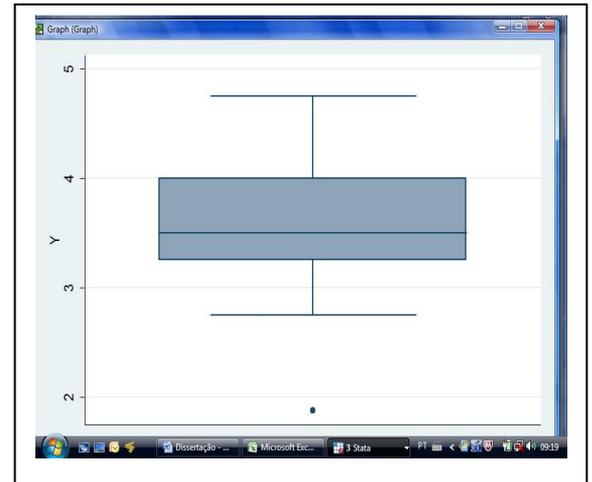


Gráfico 9 – box plot da vantagem competitiva
Fonte: Autor

Analisando ainda o Gráfico 9, temos que o 1º quartil é de 3,25 e o 3º quartil é de 4, e de fato pouca dispersão.

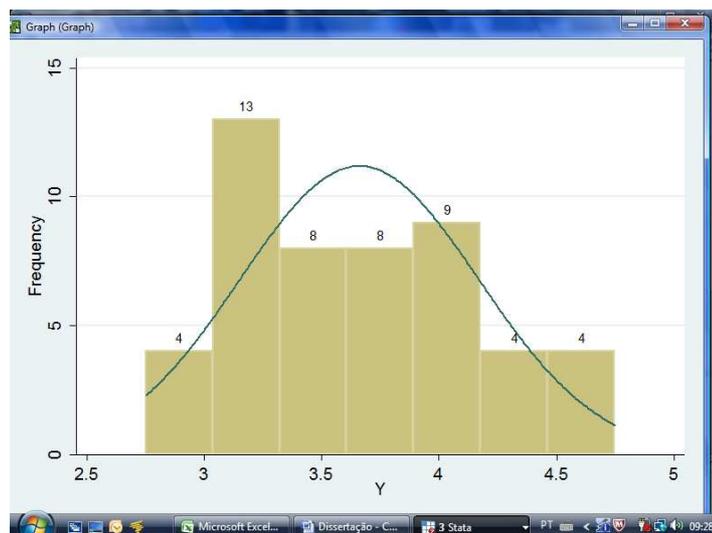


Gráfico 10 – histograma da vantagem competitiva, sem o outlier
Fonte: Autor

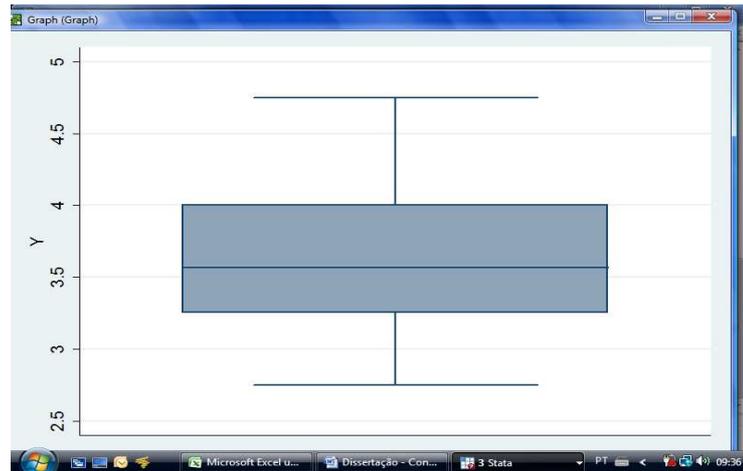


Gráfico 11 – box plot da vantagem competitiva , sem o outlier
Fonte: Autor

Ao retirarmos o outlier na variável vantagem competitiva (valor muito baixo, igual a 1,88 – ver o Gráfico 10 – histograma e Gráfico 11 – box plot de Vantagem Competitiva), observa-se a inexistência de outros outliers.

Para o construto processo de Planejamento Estratégico obtivemos o valor de 3,89, muito próximo da mediana, igual a 4,03; o desvio padrão é de 0,562, indicando baixa dispersão, como nos valores a partir de 4 pontos.

Conforme os gráficos 12 (histograma) e 13 – (box plot do Processo de Planejamento Estratégico), observa-se maior densidade acima da mediana e a existência de um outlier, excluído então das análises sequenciais.

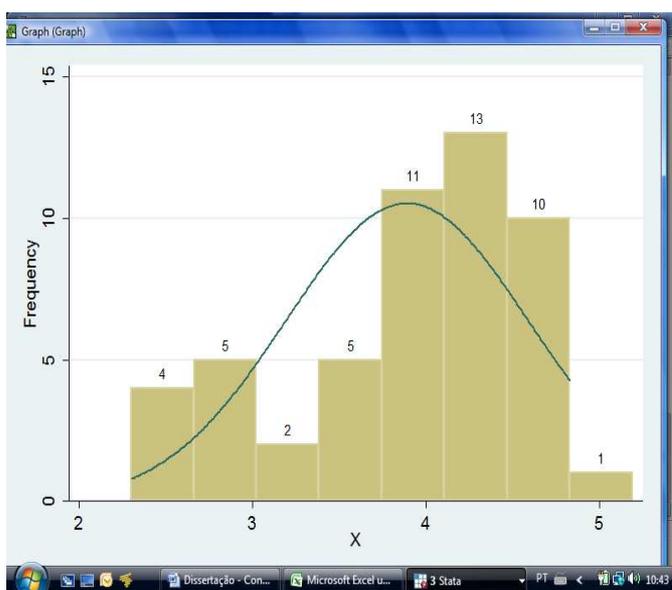


Gráfico 12 – histograma do processo de planejamento estratégico
Fonte: Autor

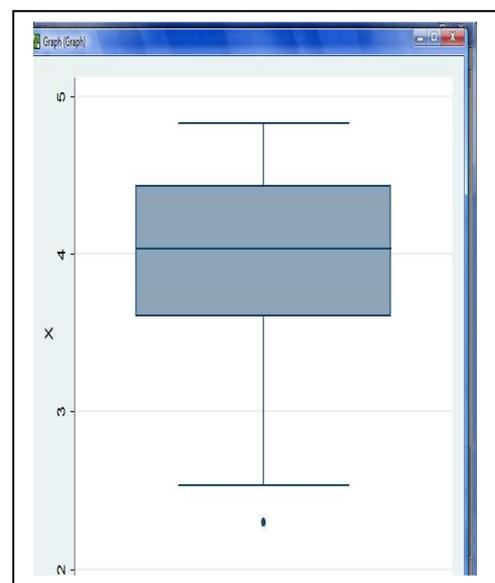


Gráfico 13 – box plot do processo de planejamento estratégico
Fonte: Autor

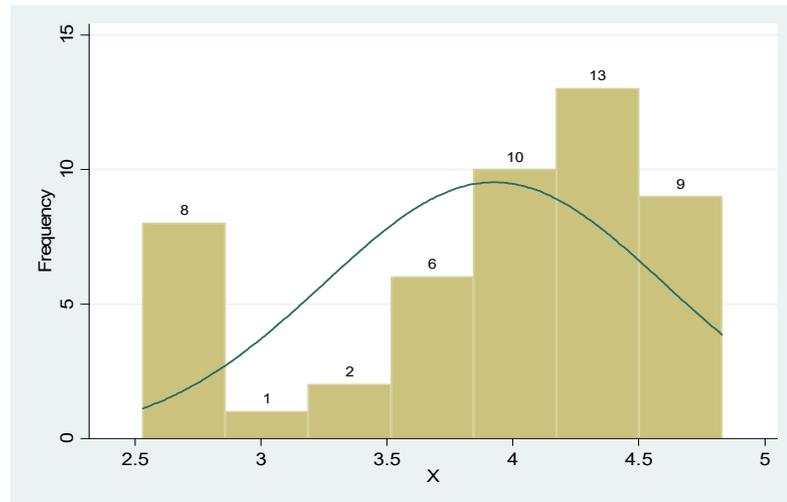


Gráfico 14 – histograma do processo de planejamento estratégico, sem o outlier
Fonte: Autor

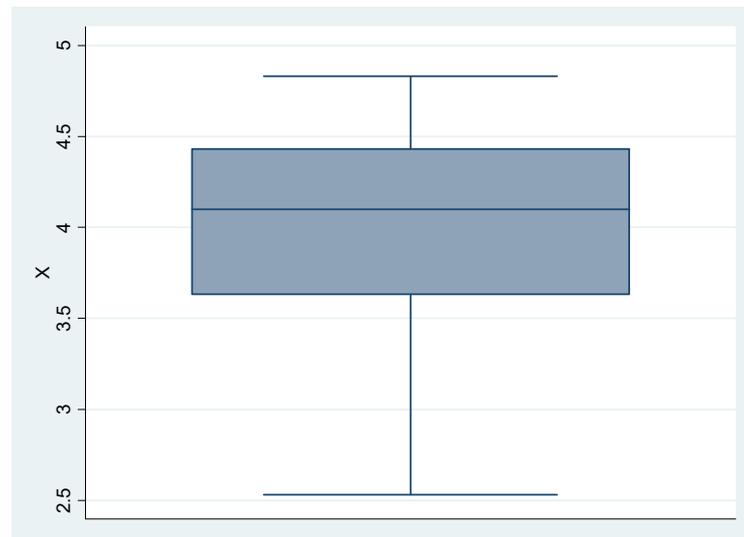
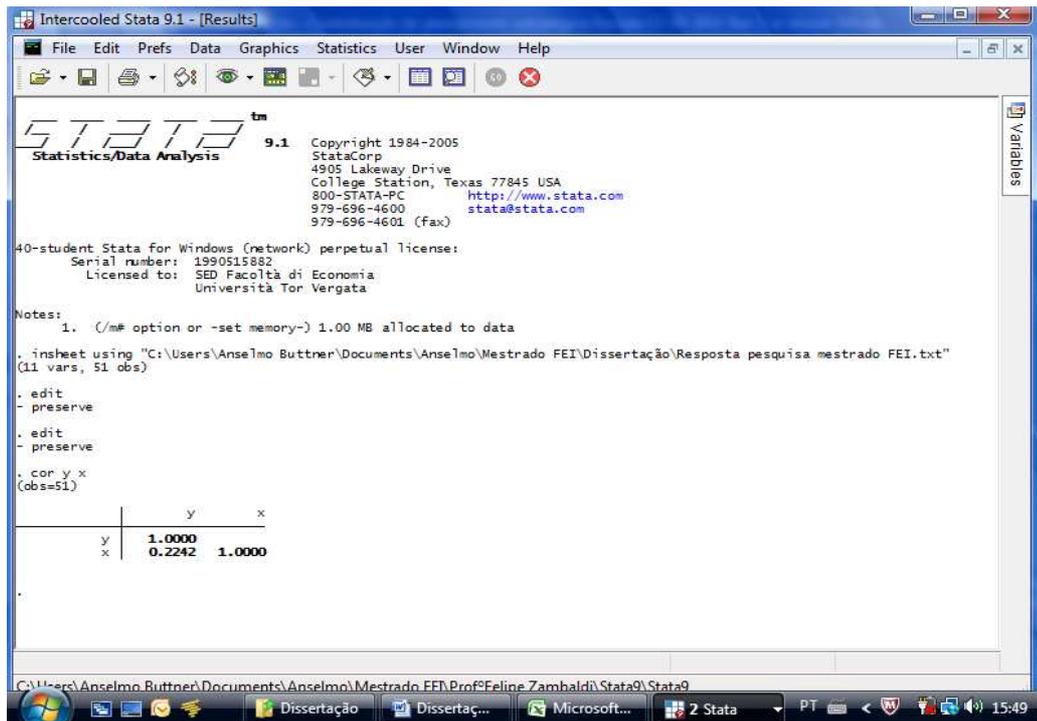


Gráfico 15 – box plot do planejamento estratégico, sem o outlier
Fonte: Autor

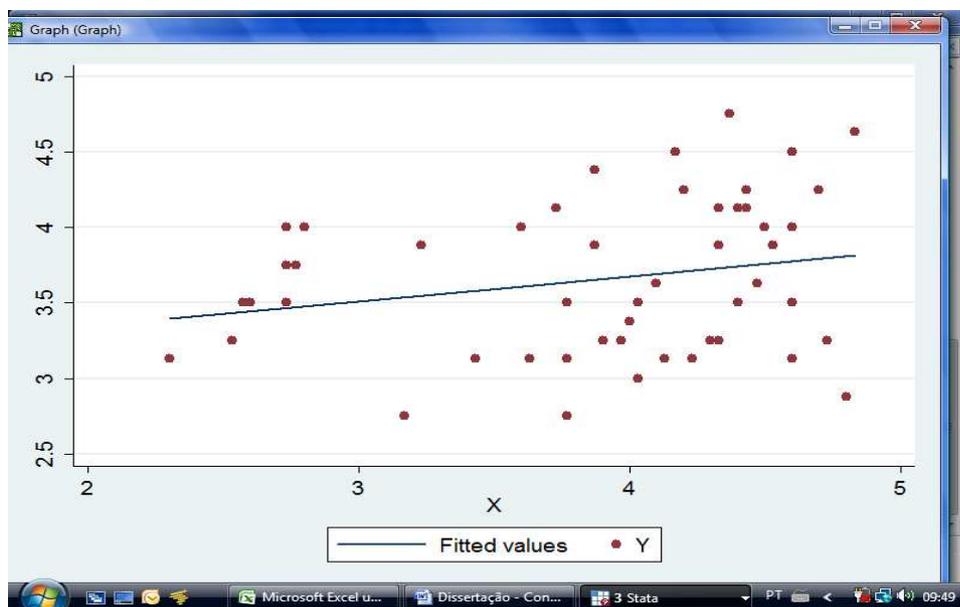
Conforme o Gráfico 14 (histograma) e Gráfico 15 (box plot do processo de planejamento estratégico), há grande incidência de valores inferiores a 3, mesmo que a frequência de valores acima de 4 também seja expressiva.

O coeficiente de correlação observado entre a variável dependente vantagem competitiva e a variável independente processo de planejamento estratégico foi de 0,224, ou seja, positivo, porém fraco.



Gráfico 16 – Coeficiente de correla o de Vantagem Competitiva com Processo de Planejamento Estratégico

Fonte: Autor



Gráfico 17 – Dispersão entre Processo de Planejamento Estratégico, sem o outlier

Fonte: Autor

No Gráfico 17, após a retirada do outlier, continua sendo observada a associa o positiva, porém ainda fraca entre os construtos Vantagem Competitiva e Processo de Planejamento Estratégico. A correla o entre os construtos após a retirada do dado

discrepante aumenta de 0,224 para 0,231; ou seja, apresenta leve melhora, mas pouco expressiva.

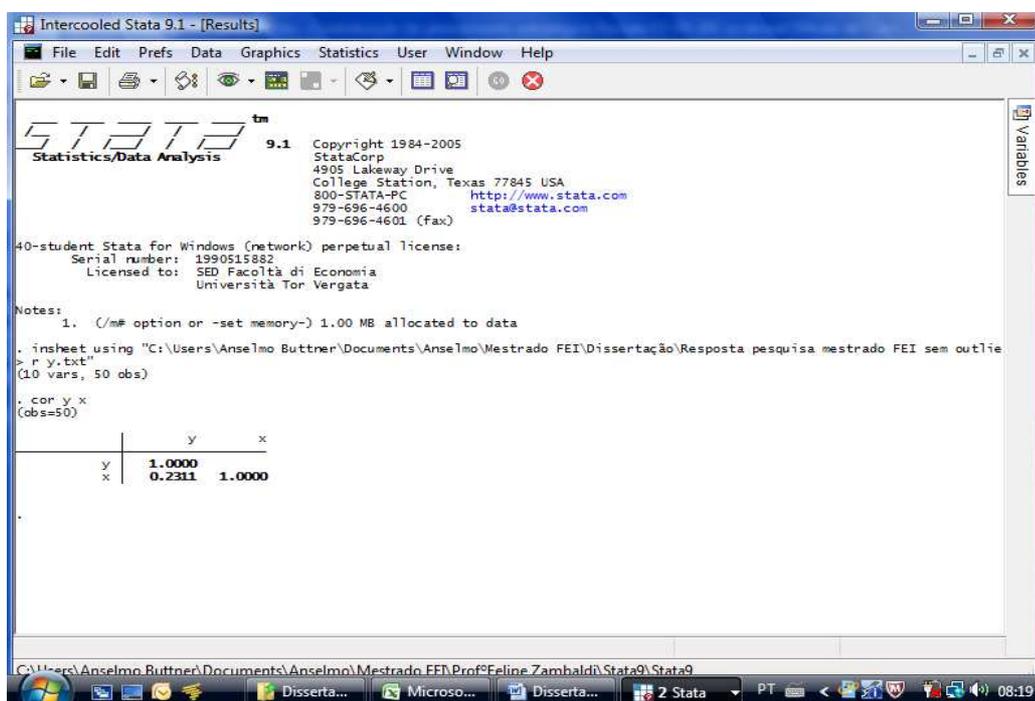


Gráfico 18 – Coeficiente de correlação de y com x, sem o outlier

Fonte: Autor

A análise das relações entre os construtos Vantagem Competitiva e Processo de Planejamento Estratégico mostraram associações insignificantes, mesmo quando os mercados foram analisados isoladamente. Uma possível razão seria que, no mercado de autopeças estudado, um bom processo de planejamento estratégico não representa diferencial para competir. Outros dois construtos (Orientação para o Mercado e Participação dos Funcionários no Planejamento Estratégico), entretanto, evidenciaram ter relação significativa com a percepção da vantagem competitiva em determinados mercados. Reportamos a seguir os resultados de equações que obtiveram nível de confiança maior que 95%.

6.3 Análises da regressão

6.3.1 Análise da correlação e regressão da Vantagem Competitiva na Orientação para o Mercado no processo de vendas a sistemistas

Encontrou-se o valor do coeficiente de correlação entre Vantagem Competitiva e Orientação para o Mercado de 0,4553, o que representa uma correlação moderada. Fazendo o cálculo de regressão linear, temos:

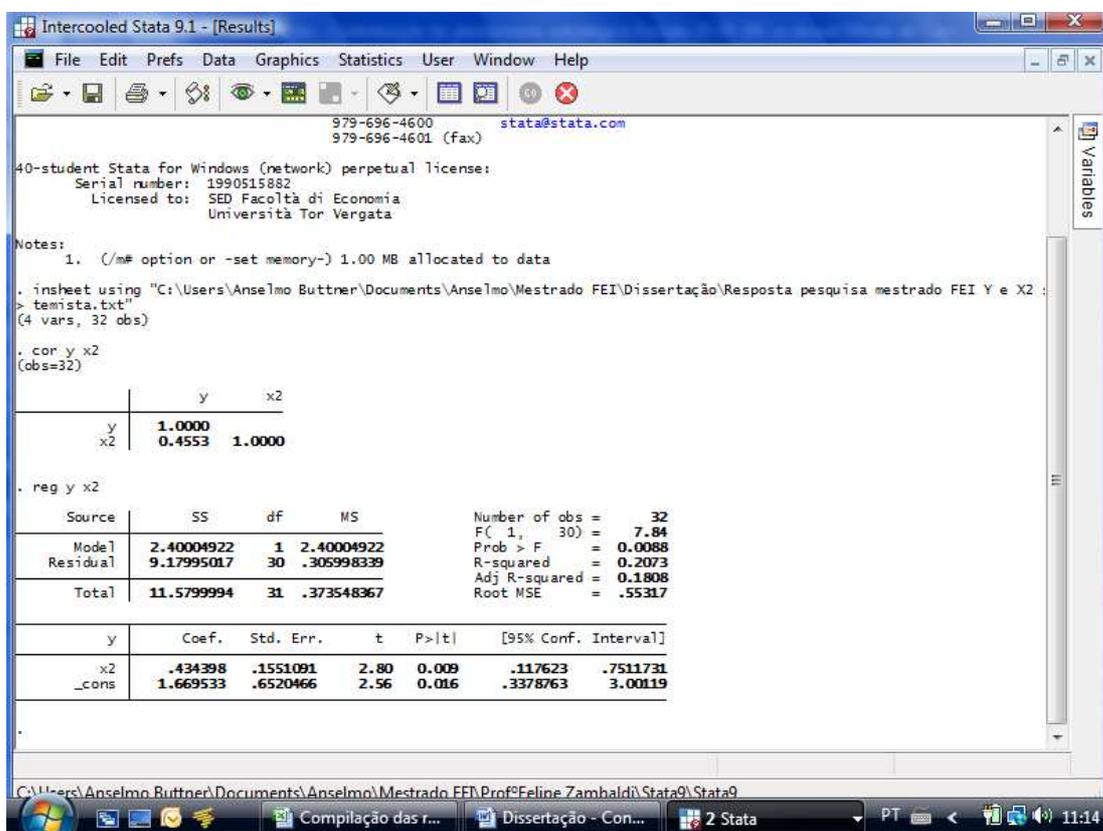


Gráfico 19 – Cálculo da regressão de Vantagem Competitiva por Orientação para o Mercado no processo de vendas para Sistemista

Fonte: Autor

Equação de regressão estimada

$$Y = \beta_0 + \beta_2 \cdot X_2$$

$$\text{Vantagem Competitiva} = 1,669 + 0,4343 \text{ Orientação para o Mercado}$$

Observando o valor do $R^2 = 0,2073$, vemos que o modelo explica apenas 20,73% da variação Vantagem Competitiva em função Orientação para o Mercado. Como nível de significância do modelo, observamos que $p = 0,009 < p$ crítico (0,05), a 95% de nível de confiança.

6.3.2 Análise da correlação e regressão da Vantagem Competitiva com Participação dos Funcionários no Planejamento Estratégico para o mercado de vendas para reposição

O valor do coeficiente de correlação entre Vantagem Competitiva e Participação dos Funcionários no Planejamento Estratégico de 0,6378, o que representa uma correlação moderada para alta. Fazendo o cálculo de regressão, temos:

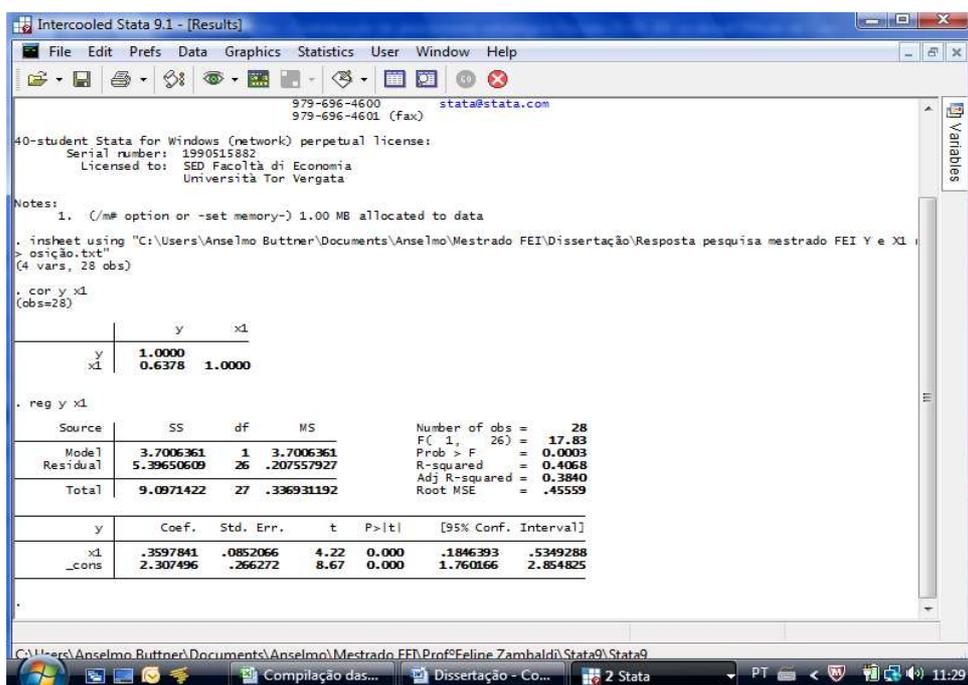


Gráfico 20 – Cálculo da regressão da Vantagem Competitiva com Participação dos Funcionários no Planejamento Estratégico para reposição

Fonte: Autor

Equação de regressão estimada

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1$$

$$Y = 2,307 + 0,359 \cdot X_1$$

Vantagem competitiva = 2,307 + 0,359 participação dos funcionários no planejamento estratégico.

Observando o valor do R^2 ajustado = 0,4068, vemos que o modelo explica somente 40,68 % da variação da Vantagem Competitiva. Como nível de significância do modelo, observamos que $p = 0,000 < p$ crítico (0,05), a 95% de nível de confiança do teste.

6.3.3 Análise da correlação e regressão da Vantagem Competitiva com Participação dos Funcionários no Planejamento Estratégico para o mercado de vendas às montadoras

Observou-se o valor do coeficiente de correlação entre Vantagem Competitiva e Participação dos Funcionários no Planejamento Estratégico de 0,4512, o que representa uma correlação moderada. Fazendo o cálculo de regressão temos:

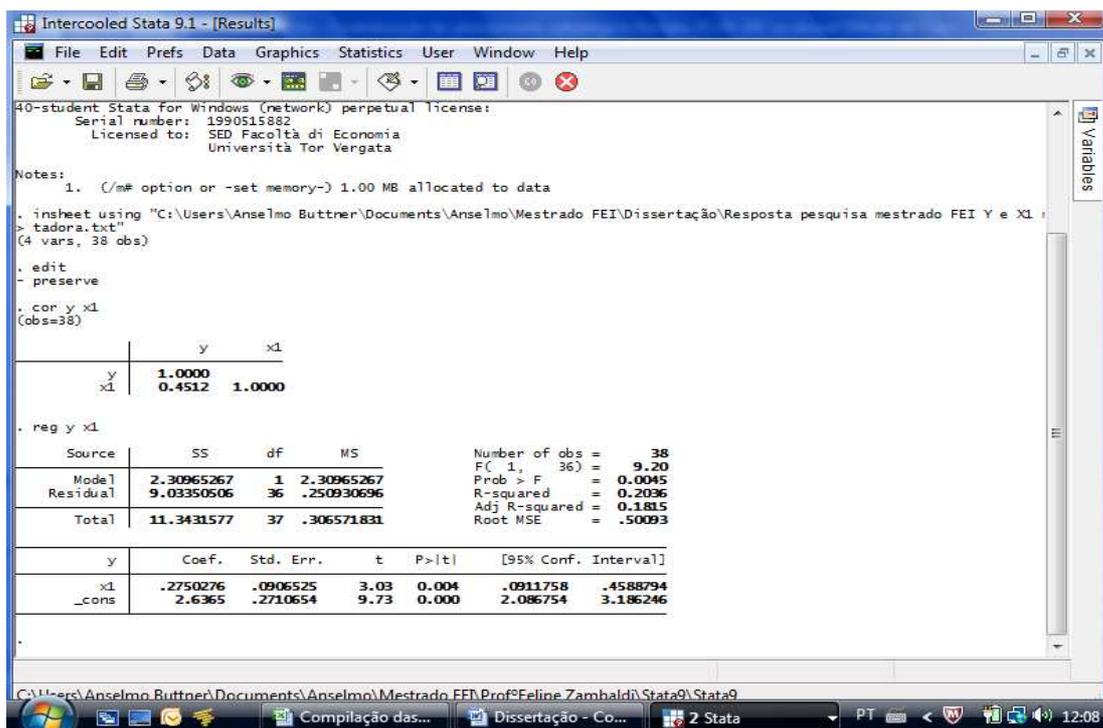


Gráfico 21 – Cálculo da regressão de Vantagem Competitiva por Participação dos Funcionários no Planejamento Estratégico para o mercado de vendas às montadoras

Fonte: Autor

Equação de regressão estimada

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1$$

$$Y = 2,6365 + 0,2750 \cdot X_1$$

Vantagem competitiva = 2,6365 + 0,2750 Participação dos Funcionários no Planejamento Estratégico.

Observando o valor do $R^2 = 0,2036$, vemos que o modelo explica apenas 20,36% da variação da percepção acerca da Vantagem Competitivas no mercado de reposição. Como nível de significância do modelo, observamos que $p = 0,004 < p$ crítico (0,05) a 95% de nível de confiança do teste.

Não houve significância do efeito da Participação dos Gestores no construto de Vantagem Competitiva, nem do porte da empresa ou da nacionalidade. Efetivamente, trata-se

de um mercado com pouco espaço para diferenciação em termos de estratégias, em que o envolvimento dos funcionários no planejamento estratégico pode ser fonte significativa de vantagem competitiva.

7 CONCLUSÃO

Vários pesquisadores, como Ghemawat (2008), Barney e Hesterley (2007) e Mintzberg e Quinn (2003), afirmam que usando planejamento estratégico a firma terá maior possibilidade de obter vantagem competitiva em uma indústria. Este trabalho buscou através da pesquisa quantitativa, usando questionário com perguntas já testadas, a comprovação dessa hipótese, ou seja, que quanto maior o planejamento estratégico em uma firma de autopeças maior será sua vantagem competitiva na indústria onde ela atua.

A base de dados usada foi a dos associados da Sindipeças, onde 51 firmas participaram do processo e responderam o questionário. Após o recebimento dos questionários os dados foram compilados em uma planilha Excel, de forma que fossem obtidos dados estatísticos. Foi possível pela pesquisa compilar e analisar informações importantes na indústria de autopeças; somente 11 % das firmas participantes têm até 50 funcionários e 65 % das firmas têm mais que 100 funcionários e somente 29% dos participantes fornecem para somente um canal – cliente – , enquanto 71% dos participantes fornecem para mais de um canal. Apesar de termos somente 51 respondentes a qualidade dos respondentes foi expressiva, pois 76,47 % dos respondentes ocupam cargos de presidente, diretor ou gerente.

O presente trabalho teve como propósito estudar a correlação entre os conceitos vantagem competitiva e planejamento estratégico nas firmas de autopeças. Com o auxílio do software Stata versão 9, foi possível calcular várias situações com os construtos (Y) vantagem competitiva e (X) planejamento estratégico, em relação às firmas de autopeças que fornecem e não fornecem para: (a) indústria automobilística; (b) para os sistemistas; e (c) diretamente para o mercado de reposição. As respostas recebidas dos 51 respondentes e compiladas em seis grupos em uma planilha Excel serviu de base para os cálculos estatísticos. Entre os cálculos temos: (a) vantagem competitiva em relação às seis situações de fornecimento das autopeças; e (b) planejamento estratégico em relação às seis situações de fornecimento das autopeças.

Por meio da análise dos dados obtidos na pesquisa, constatou-se que a percepção do envolvimento dos funcionários em todo o processo estratégico está dissociada do processo de envolvimento da gestão. Por outro lado, a percepção com o envolvimento dos funcionários nos processos de planejamento estratégico no fornecimento pelas firmas de autopeças aos

mercados de reposição e fornecimento para as montadoras se associa significativamente com a percepção acerca da vantagem competitiva.

Ao calcular o coeficiente de correlação da vantagem competitiva dos funcionários das firmas de autopeças que atuam no mercado de reposição, para o planejamento estratégico, obtivemos o valor de 0,6378 que em uma escala que varia de menos um e mais um, o que é considerado uma correlação positiva de valor moderado para alto. Já no item 6.4 temos um modelo que explica 40,68 % da variação da vantagem competitiva.

Os cálculos mostraram que a participação dos gestores no construto vantagem competitiva não teve significância, independentemente do tamanho da firma ou da nacionalidade., Todavia os cálculos mostraram a significância quando calculado a correlação entre a vantagem competitiva e participação dos funcionários no planejamento estratégico nas firmas de autopeças quando fornecem para o mercado de reposição.

Cano, Carrillat e Jaramillo (2004) afirmam que as firmas orientais são mais voltadas a cultura da coletividade. Talvez usar o processo conhecido como toyotismo, voltado para a participação coletiva, seja mais adequado para estudos futuros com o mesmo campo.

Foi possível avançar em relação aos estudos realizados por Salerno (2002) com relação à vantagem competitiva e planejamento estratégico nas firmas de autopeças e seus processos de distribuição; (a) sistemistas; (b) montadoras; e (c) reposição.

Os resultados obtidos contribuem para literatura do planejamento estratégico e da vantagem competitiva de uma firma, fornecendo evidências através de uma pesquisa empírica quantitativa.

7.1 Dificuldades e limitações do Estudo

A principal dificuldade foi obter o apoio e a colaboração da Sindipeças perante seus associados. As informações obtidas pelo site não estavam completos, faltando nome das pessoas de contato e com 16% dos endereços eletrônicos ou telefone incorretos.

Dificuldade para enviar os e-mails para as pessoas corretas nas firmas, além do que as pessoas que trabalham nas firmas têm receio em informar dados da firma, mesmo que seja um processo confidencial como o que foi realizado. Observou-se falta de participação das firmas localizadas fora do estado de São Paulo.

Podemos ainda destacar que a quantidade de participantes no processo e a heterogeneidade das firmas – mesmo pertencendo à mesma indústria – são fatores que limitam este estudo, pois as firmas multinacionais têm processos e planejamento diferentes das firmas nacionais. Outro fator limitante foi a participação das firmas fora do estado de São Paulo – quatro firmas – que correspondem a 7,8% do total dos participantes.

7.2 Sugestões para novos estudos

A participação efetiva do sindicato das firmas de autopeças é um dos fatores que contribui para o sucesso do estudo, já que o volume de retorno é maior quando o sindicato participa, como ocorreu na pesquisa de Salerno (2001 e 2002).

Replicar este estudo com a participação do sindicato de peças de reposição – Sincopeças – por ter firmas atuando somente em um segmento, poderá gerar um resultado de melhor qualidade.

Finalizando, existe um vasto campo de pesquisa para análise da vantagem competitiva e do planejamento estratégico nas firmas como análise de perpetuação da firma. As informações obtidas na vantagem competitiva de uma firma poderão influenciar nos seus investimentos futuros, não somente em sua modernização como no investimento de novos produtos.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. **RAE**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 43-53, jul./set. 2002.

ANFAVEA. **10 milhões de veículos Flex**. São Paulo, 2010a.

_____. **Anuário da Indústria automobilística Brasileira**. São Paulo, 2010b.

ARANHA, Francisco; ZAMBALDI, Felipe. **Análise fatorial em administração**. São Paulo: Cengage, 2008.

AZEVEDO, Marilena Coelho de; COSTA, Helder Gomes. Métodos para avaliação da postura estratégica. **Caderno de pesquisa em administração**, São Paulo, v. 8, p. 1-18, abr / jun. 2001.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Texas, v. 17, p. 99-120, 1991.

_____. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, Texas, v. 27, p. 643-650, 2001.

BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Person, 2007.

BARRINGER, Bruce R; BLUEDORN, Allen C. The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. **Strategic Management Journal**, Pensilvania, p. 421-444, 1999.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERTERO, Carlos Osmar. **Gestão empresarial**. Estratégias organizacionais. São Paulo: Atlas, 2006.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. Ambiente estratégia e performance organizacional no setor industrial de serviços. **RAE**, São Paulo, v. 45, n. 3, jul./set. 2005.

BINDER, Marcelo P. **Discussão do modelo porteriano através de críticas, teoria dos recursos e o caso GOL**. 2003. 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

CALANTONE, Roge J; CAVUSGIL, S, Tamer; ZHAO, Yushan. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**, North Holland, 31, p. 515-524, 2002.

CANO, Cynthia Rodriguez; CARRILLAT, François A; JARAMILLO, Fernando. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. **International Journal of Research in Marketing**, Amestardam, v. 21, p. 179-200, 2004.

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI. **Manual para apresentação formal de trabalhos acadêmicos**, 2. Ed. revista e ampliada. São Bernardo do Campo: FEI, 2007.

CERT, Samuel C; et al. **Administração estratégica**. Planejamento e implantação da estratégica. 2. ed. São Paulo: Person, 2006.

CARNEIRO, Jorge M. Teixeira; CAVALCANTI, Maria Alice F. Deschamps; SILVA, Jorge F. da Silva. Porter revisado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **RAC**, Curitiba, v. 1, n. 3, p. 7-30, set./dez. 1997.

CHAKRAVARTHY, Balaji S. Measuring strategic performance. **Strategic Management Journal**, Cambridge, vol 7, p.437-458, sep/oct. 1986.

CONNER, Kathleen R. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? **Journal of Management**, Texas, v. 17, n. 1, p. 121-154, 1991.

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2008.

CORRAR, Luiz J; PAULO, Edilson; DIAS, José Maria Filho. **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2007.

DIERICKX, Ingemar; COOL, Harel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, Hanover, v. 35, Issue 12, p. 1504-1511, dec. 1989.

DUTRA, J. S; FLEURY, M. T. L; RUAS, R. **Competências**. Conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2004.

FERNANDES, Bruno H. R; FLEURY, Maria Tereza L; MILLS, John. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **RAE**, São Paulo, v. 46, n. 4, p.48-65, out. / dez. 2006.

FERNANDES, Valdir; SAMPAIO, Carlos Alberto C. Formulação de estratégias de desenvolvimento baseado no conhecimento local. **RAE**, São Paulo, v. 5, n. 2, art. 11, jul./dez. 2006.

FIGUEIREDO, Paulo N. Aprendizagem tecnológica e inovação industrial e economias emergentes: uma breve contribuição para o desenho e implementação de estudos empíricos e estratégias no Brasil. **Revista Brasileira de Inovação**. São Paulo, v. 3, n. 2, p. 323-361, jun./dez. 2004.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias empresarias e formação de Competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008a.

_____. **Aprendizagem e inovação organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008b.

FLEURY, Maria Tereza L; OLIVEIRA, Moacir de Miranda Jr. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, Henrique et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, p.105-112, jul./set. 2000.

GARRIDO, Ivan Lapuente. Orientação para o mercado externo: o refinamento de uma escala de mensuração. **RAE**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 116-130, out./dez. 2007.

GARRIDO, Ivan Lapuente; LARENTIS, Fabiano; ROSSI, Carlos A. V. Orientação para o mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e performance internacional: Proposição de modelo conceitual. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, p. 63-73, jan/abril 2006.

GHEMAWAT, Pankaj. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, Boston, n 76, p. 37-74, 2002.

_____. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2008.

GITAHY, Leda. Inovação Tecnológica, Subcontratação e Mercado de trabalho. **São Paulo em Perspectiva**, Campinas, n 8, p. 144-153, jan / mar, 1994.

GRANT, Robert M. The resources-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Califórnia, USA, n 33, p.114-135, 1991.

GRZEBIELUCKAS, Cleci; *at al.* A estrutura de capital e a performance das firmas. **Rebrae - Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 1, p. 73-88, jan / abr, 2008.

HAIR Jr, Joe F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2007.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAX, Arnold C; The Delta Model: Adaptive Management for a changing World. **Sloan Management**. Massachusetts, n. 40, p. 11-28, 1999.

HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002.

HOLLANDA FILHO, Sergio Buarque. O Estabelecimento de um Regime Automotivo diante da criação da OMC. **FEA-USP**, São Paulo, v 33, N 4, p. 771-792, out-dez, 2003.

HOOLEY, Graham J. et al. Marketing orientation in the transition economies of central Europe: tests of Narver and Slater market orientation scales. **Journal of Business Research**. Nova York, n. 50, p. 273-285, 2000.

HOOLEY, Graham J; SAUNDERS, John A; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson, 2008.

HÜLLER NETO; Hugo F. **Inovação Orientação para o Mercado: um estudo das relações entre orientação para o mercado, inovação e performance**. 2005,169 f. Tese (Doutorado em administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Orientação para o mercado: Antecedentes e consequências. **RAE- Clássicos**, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 82-97, abr. / jun. 2006.

Jornal, O ESTADO DE SÃO PAULO, 12 fevereiro de 2006.

Jornal, O ESTADO DE SÃO PAULO, p. B12, 22 de setembro de 2008.

KOHLI, Ajay K; JAVORSKI, Bernard J; KUMAR, Ajith. Markor: A measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, Inglaterra, p. 467-477, nov. 1993.

KOHLI, Ajay K; JAVORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**. v. 54, p. 1-17, Apr. 1990.

LEVITT, Theodore. Marketing Myopia. **Harvard Business Review**, Boston, p. 1-14, sep./oct. 1975.

LOPES, Ademil Lucio. A Desconstrução da Indústria Automobilística Brasileira. Constituída no Governo JK pela política setorial do Governo FHC. **Revista UNIARA**, Araraquara, n. 17/18, p. 125 – 144, 2005 / 2006.

MACERA, Andrea Pereira; URDAN, André Torres. Orientação para o mercado externo: Teste de um modelo no Brasil e sua aplicação a uma amostra de empresas exportadoras brasileiras. **RAC**, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 95-115, abr./jun. 2004.

MACIEL, Cristiano de Oliveira; CAMARGO, Camila. Locus de controle, Comportamento Empreendedor e desempenho de pequenas empresas. **RAM**, São Paulo, v. 11, n 2, p. 168-188, mar / abr 2010.

MARINI, Marco Leandro; GONÇALVES, Mirian Buss, GIACOBO, Fabiano. O relacionamento e as novas configurações entre montadoras de automóveis e seus fornecedores. **VII Seminário de Administração**, FEA, São Paulo, 2003.

MASCARENHAS, A. O; BINDER, M. P. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Thomson, 2008.

MATSUMO, Ken; MENTZER, John T; RENTZ, Joseph O. A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. **Journal of Business Research**, Nova York, n. 58, p. 1-8, 2005.

MEDEIROS, S. Alves de; DANTAS, Anderson de Barros. **Avaliação da satisfação no trabalho com uso de indicadores de qualidade de vida no trabalho**. XXV Encontro Nacional de Eng. de Produção, Porto Alegre, nov. 2005.

MOURA, Maria Cristina C. de; BITENCOURT, Cláudia C. A Articulação entre Estratégia e o Desenvolvimento de Competências Gerenciais. **RAE**, São Paulo, v. 5, n. 1, art 3, jan./jun. 2006.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. Reflecting on the Strategy Process. **MIT Sloan management Review**, Massachusetts, p. 21-30, 1999.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. São Paulo: Bookman, 2006.

NARVER, John C; SLATER, Stanley F. Efeito da orientação para o mercado sobre a lucratividade da empresa. **RAE Clássica**, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 61-81, abr./ jun, 2006.

NEELY, Andy; BOURNE, Mike; KENNERLEY, Mike. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. **International Journal of Operation & Production Management**, Inglaterra, vol 20, n10, p. 1119-1145, 2000.

OHMAE, Kenichi. Getting back to strategy. **Harvard Business Review**, Boston, p. 149-156, nov./dec. 1988.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2005.

PELLEGRINOTTI, Cristina Cury; SALLES, José A. Arantes. Avaliação de fornecedores e estratégias de produção em empresas de autopeças: uma análise exploratória na região de Piracicaba. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXVI ENEGEP – Fortaleza, p. 1-9, 9 a 11 de Outubro de 2006.

PERIN, Marcelo Gattermann; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann; HOOLEY, Graham. Impacto dos recursos da empresa na performance de inovação. **RAE**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 46-58, out/dez. 2007.

PETER, Samuel C. Certo; MARCONDES, Reynaldo C; CESAR, Ana Maria R. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

PONTES, Cecilia C. Cunha; OLIVEIRA, Manoel A. Pontes de; KATO, Washington Cristiano. Adaptação e Sobrevivência: Estudo de caso em empresas Brasileiras do setor de

autopeças no Contexto da Globalização. **Administração On Line**, São Paulo, v 3, n. 2, abr./jun. 2002.

POPADIUK, Silvia. Ambiente informacional e desempenho competitivo na indústria de peças para veículos. **Revista Produção**, São Paulo, v 15, n 3, p. 390-403, Set / Dez 2005.

PORTER, Michael E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, Boston, USA, p. 1-10, mar./apr. 1979a.

_____. The structure within industries and companies' performance. **The Review of Economics and Statistics**, MIT, Massachusetts, USA, v. 61, Issue 2, p. 213-227, may 1979b.

_____. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, USA, p. 61-78, nov./dec.1996.

_____. The contributions of industrial organization to strategic management. **Harvard Business Review**, Boston, USA, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.

POWELL, Thomas C. Organizational Alignment as competitive advantage. **Strategic Management Journal**, Pennsylvania, USA, vol. 13, p. 119-134, 1992.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, Gary. The core competence of corporation. **Harvard Business Review**, Boston, USA, p.79-91, may./jun. 1990.

RABECHINI, Roque Junior; CARVALHO, Marly Monteiro de. Perfil das competências em equipes de projetos. **RAE**, São Paulo, v. 2, n. 1, p.1-17, jan./jun. 2003.

RACHID, Alessandra; BRESCIANI FILHO, Ettore; GITAHY, Leda. **Relação entre grandes e pequenas empresas de autopeças e a difusão de práticas de gestão da produção**. **Gestão & Produção**. São Carlos, SP, v.8, n.3, p. 319-333, dez. 2001.

ROSSI, Ricardo Messias; SILVA, Andrea Lago. Vantagem competitiva: Operacionalizando o conceito a partir da Resource-Advantage Theory. **RIAE – Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 30-53, jul/dez. 2009.

RUAS, Roberto L; ANTONELLO, Claudia S; BOFF, Luiz H. **Aprendizagem organizacional e competências**. São Paulo: Bookman, 2005.

SALERNO et al. **Mapeamento da nova configuração da cadeia atomotiva Brasileira**. Novembro 2001. Disponível em: WWW.poli.usp.br/pro/cadeia-automotiva. Acesso em: 12 de novembro 2010.

_____. **Mapeamento da nova configuração da cadeia atomotiva Brasileira**. Novembro 2002. Disponível em: WWW.poli.usp.br/pro/cadeia-automotiva. Acesso em: 12 de novembro 2010.

SCAVARDA, Luiz F. Roriz; HAMACHER, Sílvio. Evolução da Cadeia de Suprimentos da Indústria Automotiva no Brasil, **RAC**, São Paulo, v. 5, n 2 p. 201-219, mai./ago. 2001.

SEGARS, Albert H; GROVER, Varun. Strategic Information Systems Planning Success: An Investigation of the Construct and Its Measurement. **MIT**, Massachusetts, p.139-163, jun. 1998.

SERRA, Fernando A. R; et al. Evolução da pesquisa em RBV: um estudo dos últimos EnAnpads. **Rebrae - Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 39-56, jan./abr. 2008.

SINDIPEÇAS, **Relatório de desempenho do setor de autopeças**, emitido em 2009.

SLATER, Stanley F; NAVAR, John C. The positive effect of a Market orientation on Business profitability: A Balanced replication. **Journal of Business Research**, Nova York, n. 48, p. 69-73, 2000.

STEFANO, Nara. et al. Utilização das dimensões da qualidade e escala Likert para medir a satisfação dos clientes de uma empresa prestadora de serviços. **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 27, 2007, Foz do Iguaçu, 2007.

TAUHATA, Tatiana; SOARES, T. Diana L. A. de Macedo. Redes e alianças estratégicas no Brasil: Caso CVRD. **RAE**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 1-23, jan./jun. 2004.

TEECE, David J; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Pennsylvania, v. 18, n 7, p. 509-53, mar.1997.

TIERGATEN, Michele; ALVES, Carlos Alberto. A visão baseada em recursos (RBV) como estratégia empresarial: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referências teóricas. **Revista Universo Administrativo**, Linhares, v. 2, ano 2, p. 61-74, jan./jun. 2008.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**. São Paulo: Campus, 2006.

VASCONCELOS, Flávio C; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out/dez. 2000.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho. Proposta de uma métrica para vantagem competitiva. **FGV – EAESP - Relatório de pesquisa**. São Paulo, n. 26, p. 1-47, 2004 a.

_____. Vantagem e desvantagem competitiva: os construtos e a métrica. **FGV – EAESP, Relatório de pesquisa**. n 42, p. 1-43, 2004 b.

VASCONCELOS, Isabella F. G de; MASCARENHAS, André O; VASCONCELOS, Flávio C. de. Gestão do paradoxo “Passado versus futuro”: Uma visão transformacional da gestão de pessoas. **RAE**, São Paulo, v. 5, n. 1, art. 3, jan./jun. 2006.

VENKATRAMAN, N. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. **MIT**, Massachussts, p. 1-40, nov, 1988.

URDAN, André Torres; ROCHA, Angela da. Orientação para o mercado: origens, avanços e perspectivas. **RAE**, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 55-60, abr./jun. 2006.

WALTER, Fábio; MELLO, Rodrigo B. de; GÖTZE, Uwe. A Integração entre a visão baseada em recursos e a visão baseada no mercado da vantagem competitiva: dificuldades e perspectivas. **ENCONTRO NACIONAL DOS ENGENHEIROS DE PRODUÇÃO**, 15, 2005, Porto Alegre, 2005.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Pennsylvania, v. 5, p. 171-180, 1984.

GLOSSÁRIO

A

Anfavea = Associação Nacional dos Fabricantes de veículos automotores

C

C.C. = Core Competence ou competencia essencial.

I

I.O. = Industrial Organization ou Organização Industrial.

J

J.K. = Juscelino Kubitschek

M

MBV = Marketing Based View ou Visão Baseado no Mercado.

MIT = Massachusetts Institute of Technology.

P

P & D = Produto e desenvolvimento.

PIB = Produto Interno Bruto.

R

RA Theory = Resource advantage theory ou Teoria da vantagem dos recursos.

RBV = Resource Based View ou Visão Baseado nos Recursos.

R & D = Research and Development ou Pesquisa e desenvolvimento.

S

SBU = Strategic Business Unit ou Unidade de negócio estratégico.

SCP = Structure – Conduct – Performance ou Estrutura – conduta e performance.

SC = Supply Chain ou Cadeia de suprimentos.

Sindipeças = Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotivos.

T

TST = Tribunal Superior do Trabalho.

APÊNDICE A – Questionário



Centro Universitário da FEI

Questionário de Pesquisa

Prezado,

Em parceria com a Sindipeças e o Centro Universitário da FEI, estamos enviando abaixo o questionário, que será usado para análise e compilação de dados em uma pesquisa sobre vantagem competitiva das firmas de autopeças no Brasil. É uma pesquisa acadêmica com orientação do professor Dr. Felipe Zambaldi.

As informações recebidas serão mantidas em absoluto sigilo, pois na compilação de dados não serão analisados dados em separados – uma única firma - somente de forma agregada.

Os participantes da pesquisa irão receber cópia dos dados analisados, sem custos. Em data a ser definida, após a conclusão da pesquisa será feita uma apresentação sobre o assunto na Sindipeças.

O questionário é breve e o tempo de resposta previsto é em torno de sete minutos.

PESQUISA – Questionário. Data ____ / ____ / ____

A – Identificação da firma

Nome de Empresa

Cidade e estado da empresa

Cargo do respondente

1. Procedência da Empresa:

- Nacional
 Multinacional

2. Estrutura do capital:

- Capital aberto
 Capital fechado

3. Número de funcionários

4. A empresa fornece seus produtos:

- Diretamente para indústria automobilística
 Indústria Sistemista
 Mercado de reposição

5. Faixa de Faturamento líquido sem impostos, anual. Em milhões de R\$ em 2010.

- Até 5
 5 até 10
 10 até 30
 30 até 50
 acima de 50

6. Valor do faturamento líquido sem impostos, anual. Em milhões de R\$ em 2010:

B – Grupo de perguntas.

Leia as perguntas com atenção. Caso haja alguma dúvida sobre uma pergunta, entre em contato com o pesquisador, cujos telefone e e-mail se encontram ao final do questionário.

A seguir, apresentamos um conjunto de itens referentes ao planejamento estratégico de uma firma. Para cada item, indique em uma escala de 1 a 5, definida conforme o quadro a seguir, o grau de envolvimento dos respectivos níveis hierárquicos de sua firma.

Nível de Envolvimento

- (1) Sem envolvimento
 (2) Pouco Envolvimento
 (3) Envolvimento em nível intermediário
 (4) Muito Envolvimento
 (5) Envolvimento total

1. Processo de planejamento estratégico completo.

- | | | | | | |
|----------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Da Presidência. | <input type="checkbox"/> (1) | <input type="checkbox"/> (2) | <input type="checkbox"/> (3) | <input type="checkbox"/> (4) | <input type="checkbox"/> (5) |
| Da Diretoria. | <input type="checkbox"/> (1) | <input type="checkbox"/> (2) | <input type="checkbox"/> (3) | <input type="checkbox"/> (4) | <input type="checkbox"/> (5) |
| Da Gerência. | <input type="checkbox"/> (1) | <input type="checkbox"/> (2) | <input type="checkbox"/> (3) | <input type="checkbox"/> (4) | <input type="checkbox"/> (5) |
| Dos Funcionários em Geral. | <input type="checkbox"/> (1) | <input type="checkbox"/> (2) | <input type="checkbox"/> (3) | <input type="checkbox"/> (4) | <input type="checkbox"/> (5) |

2. Formulação das estratégias.

- Da Presidência. (1) (2) (3) (4) (5)
- Da Diretoria. (1) (2) (3) (4) (5)
- Da Gerência. (1) (2) (3) (4) (5)
- Dos Funcionários em Geral. (1) (2) (3) (4) (5)

3. Implementação das estratégias.

- Da Presidência. (1) (2) (3) (4) (5)
- Da Diretoria. (1) (2) (3) (4) (5)
- Da Gerência. (1) (2) (3) (4) (5)
- Dos Funcionários em Geral. (1) (2) (3) (4) (5)

4. Evolução das estratégias.

- Da Presidência. (1) (2) (3) (4) (5)
- Da Diretoria. (1) (2) (3) (4) (5)
- Da Gerência. (1) (2) (3) (4) (5)
- Dos Funcionários em Geral. (1) (2) (3) (4) (5)

5. Controle das Estratégias.

- Da Presidência. (1) (2) (3) (4) (5)
- Da Diretoria. (1) (2) (3) (4) (5)
- Da Gerência. (1) (2) (3) (4) (5)
- Dos Funcionários em Geral. (1) (2) (3) (4) (5)

A seguir, apresentamos um conjunto de afirmações referentes ao planejamento estratégico de uma firma. Para cada item, indique em uma escala de 1 a 5, definida conforme o quadro a seguir, seu grau de concordância.

Nível

- (1) **Discordo totalmente**
- (2) **Discordo parcialmente**
- (3) **Não concordo nem discordo**
- (4) **Concordo parcialmente**
- (5) **Concordo totalmente**

6.1 Em nossa firma, o sistema de informações gera relatórios sobre desempenho.

(1) (2) (3) (4) (5)

6.2 Em nossa firma, o sistema de informações compara indicadores de performance com objetivos traçados no planejamento estratégico.

(1) (2) (3) (4) (5)

6.3 Em nossa firma, temos metas de longo prazo.

(1) (2) (3) (4) (5)

6.4 Em nossa firma, os objetivos são conhecidos por todos os funcionários.

(1) (2) (3) (4) (5)

6.5 Em nossa firma, todos os gerentes de departamento estão envolvidos diretamente no planejamento formal.

(1) (2) (3) (4) (5)

6.6 Em nossa firma, fazemos o planejamento formal para os próximos 12 meses.

(1) (2) (3) (4) (5)

6.7 Em nossa firma, os diferentes gerentes de departamentos estão comprometidos com o planejamento estratégico.

(1) (2) (3) (4) (5)

6.8 Em nossa firma, os diferentes gerentes de departamentos estão comprometidos com o processo de tomada de decisão.

(1) (2) (3) (4) (5)

6.9 Em nossa firma, as informações sobre as necessidades e exigências dos clientes são coletadas regularmente.

(1) (2) (3) (4) (5)

6.10 Em nossa firma, as informações sobre atividades dos concorrentes são coletadas regularmente.

(1) (2) (3) (4) (5)

C – Grupo de perguntas.

A seguir, apresentamos um conjunto de comparações referentes ao desempenho de uma firma. Indique em uma escala de 1 a 5, definida conforme o quadro a seguir, a situação de **sua firma** em cada comparação apresentada.

Nível

- (1) **Muito pior**
- (2) **Um pouco pior**
- (3) **Nem pior nem melhor**
- (4) **Um pouco melhor**
- (5) **Muito melhor**

1. Como foi a performance geral de sua firma no último ano em comparação à performance do ano anterior:

(1) (2) (3) (4) (5)

2. Como foi o crescimento da participação de sua firma em seu principal mercado no último ano em comparação ao crescimento desta participação no ano anterior:

(1) (2) (3) (4) (5)

3. Como está o crescimento do faturamento de sua firma comparado ao de seu principal concorrente:

(1) (2) (3) (4) (5)

4. Como está o percentual de vendas geradas por novos produtos ou serviços de sua firma comparada ao dos principais concorrentes:

(1) (2) (3) (4) (5)

5. Como está o retorno sobre as vendas (ROS) de sua firma comparado ao dos principais concorrentes:

(1) (2) (3) (4) (5)

6. Como está o retorno sobre o ativo (ROA) de sua firma comparado ao dos principais concorrentes:

(1) (2) (3) (4) (5)

7. Como está o retorno sobre o investimento (ROI) de sua firma comparado ao dos principais concorrentes:

(1) (2) (3) (4) (5)

8. Como está a performance geral de sua firma comparada à performance geral dos principais concorrentes:

(1) (2) (3) (4) (5)

Desde já lhe agradeço por sua indispensável e valiosa resposta.

A pesquisa deverá ser respondida com o preenchimento e devolução deste formulário via e-mail no endereço eletrônico, anselmo.buttner@gmail.com

Qual quer dúvida, favor ligar para o pesquisador Anselmo Buttner nos telefone:

- Celular – (11) 6404 7038 ou – (11) 5687 8346
- E-mail – ansbuttner@uol.com.br

Atenciosamente.

Anselmo Buttner

