

RAFAEL ARAUJO MOTA

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO PARA ATUAÇÃO DE UMA CONSULTORIA EM
PROJETOS DE APOIO À EXPORTAÇÃO

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção

São Paulo
2015

RAFAEL ARAUJO MOTA

MAPEAMENTO DE OPORTUNIDADES PARA ATUAÇÃO DE UMA CONSULTORIA
ESTRATÉGICA EM COMÉRCIO EXTERIOR

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção

Orientador: Prof. Dr. Mario Sergio
Salerno

São Paulo
2015

DEDALUS - Acervo - EPRO



32100013189

ACOMPANHA CD

2750201
TF-2015
M256m
tombo: H2012AC

FICHA CATALOGRÁFICA

Mota, Rafael Araujo

Posicionamento estratégico para atuação de uma consultoria em projetos de apoio à exportação / R. A. Mota -- São Paulo, 2015.
124 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Estratégia 2. Internacionalização I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Departamento de Engenharia de Produção Escola Politécnica da USP AVALIAÇÃO DO TRABALHO DE FORMATURA	
Prof. <i>Maxio Salerno</i>	<i>A</i>
Prof. <i>Guilherme Aury</i>	<i>B</i>
Prof. <i>Maurice Spínola</i>	<i>A</i>
Nota Final	<i>A</i>

Dedico este trabalho à minha
família, que me apoiou em todos
os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e à minha irmã, que foram essenciais na formação do meu caráter, ao professor Mario Sergio Salerno pela orientação, à Lidera Consultoria, que possibilitou a realização deste trabalho, com grande colaboração por parte dos sócios e aos amigos que fiz durante a graduação, principalmente aos Canuder's, que mantiveram o espírito moleque mesmo durante a reta final do curso.

Julgue seu sucesso pelas coisas
que você teve que renunciar para
conseguir.

(Dalai Lama)

RESUMO

O presente trabalho ajudou na estruturação estratégica da nova unidade de negócio da Lidera Consultoria.

A ideia de atuação com consultoria especializada de apoio ao comércio exterior surgiu devido à verificação de uma lacuna de serviços de qualidade de apoio nesse segmento específico, observada durante os mais de dois anos de gestão estadual do Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX), em parceria com a Fundação Vanzolini e a Apex-Brasil. O acúmulo de expertise com projetos pontuais de apoio à exportação permitiu à Lidera perceber que sua estrutura atual e suas competências essenciais estavam em grande parte alinhadas às necessidades para uma atuação especializada na área.

A partir dessa constatação inicial, optou-se pela análise da empresa e do ambiente competitivo no qual estava inserida. Tal análise serviu de base para a proposição de alternativas para que a empresa passasse a atuar sistematicamente no segmento de apoio ao comércio exterior.

Para a escolha da melhor alternativa estratégica, realizou-se uma análise de qual entregaria maior valor esperado, tanto para os clientes, levando-se em consideração os principais obstáculos para a exportação levantados na literatura, quanto para os acionistas, traçando-se uma matriz de decisão que considerou a necessidade de investimento, a complexidade de implantação e gestão, os riscos e o retorno esperado de cada alternativa.

Ao se definir a melhor alternativa, realizou-se um detalhamento da mesma, além de uma análise do impacto estratégico que esta alternativa traria para a empresa como um todo. Por fim criou-se um *Balance Scorecard* que guiará a implementação da estratégia.

Palavras-chave: estratégia, internacionalização.

ABSTRACT

The present work helped to structure the strategy for the new business unit of Lidera Consultoria.

The idea to perform as an export support specialized consulting firm has arisen due to the verification of a gap on quality services in this particular segment, noticed during the two years of state management of Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX), a project held in partnership with Fundação Vanzolini and Apex-Brasil. The expertise accumulated with export projects allowed Lidera to realize that its current structure and core competences were largely aligned with the needs to work in this area.

From this initial finding, it was decided to analyze the business and the competitive environment in which it was inserted. This analysis was the basis to propose alternative ways to perform systematically as an export-consulting firm.

To choose the best strategic alternative, an analysis was held to verify which alternative would deliver the highest expected value both for customers, taking into consideration the main obstacles to export, as for the shareholders, drawing a decision matrix, which considered the need for investment, the complexity of deployment and management, the risks and the expected return of each alternative.

Once the best alternative has been determined, a proposition of the actions to be taken was listed, analyzing the impact of the new strategic alternative to the firm. Finally, a Balance Scorecard was created to guide the strategy implementation.

Keywords: strategy, internationalization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – <i>Business Model Canvas</i> autoexplicativo	30
Figura 2 – As cinco forças competitivas	33
Figura 3 – Mapa de grupos estratégicos	36
Figura 4 – Análise SWOT e grupos estratégicos.....	37
Figura 5 – Vantagem competitiva estratégica	38
Figura 6 – Liderança em custo	39
Figura 7 – Liderança em diferenciação	40
Figura 8 – Modelo de Lacunas (gaps)	41
Figura 9 – As quatro perspectivas	42
Figura 10 – Estrutura da metodologia	45
Figura 11 - Organograma da Lidera Consultoria.....	48
Figura 12 – Política de recursos humanos Lidera Consultoria.....	49
Figura 13 – <i>Canvas Business Model</i> Lidera Consultoria	56
Figura 14 – Forças competitivas.....	59
Figura 15 – Grupos estratégicos	61
Figura 16 – Fatias de mercado por grupo estratégico.....	62
Figura 17 – Análise SWOT para Lidera Consultoria	63
Figura 18 – Posicionamento competitivo para Lidera Consultoria	67
Figura 19 – Vantagem estratégica em custo	69
Figura 20 - Modelo de Lacunas (gaps) da Lidera Consultoria	70
Figura 21 – Etapas gerais para exportação	73
Figura 22 – Atores da etapa preparação para exportar	75
Figura 23 - Atores da etapa vendas internacionais	77
Figura 24 - Matriz 0/1 para ponderação dos critérios.....	85
Figura 25 - Classificação de notas para os critérios	86
Figura 26 - Matriz de decisão	86
Figura 27 – Nova estrutura organizacional da Lidera Consultoria.....	88
Figura 28 – Cronograma tentativo para implementação da estratégia	92
Figura 29 – Novo <i>Canvas Business Model</i> da Lidera Consultoria após definição da nova estratégia competitiva.....	94
Figura 30 – Grupos estratégicos	97

Figura 31 - Análise SWOT para Lidera Consultoria após criação da nova unidade de negócio	98
Figura 32 - Mapa estratégico: perspectiva financeira	101
Figura 33 - Mapa estratégico: perspectiva do cliente	102
Figura 34 - Mapa estratégico: perspectiva de processos internos	103
Figura 35 - Mapa estratégico: perspectiva de aprendizado e crescimento	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais motivações para exportação	21
Quadro 2 – Obstáculos geográficos, culturais e de mercado.....	23
Quadro 3 – Obstáculos ambientais à exportação.....	24
Quadro 4 – Obstáculos ligados à firma	25
Quadro 5 – Obstáculos ligados à indústria.....	26
Quadro 6 – Principais entregáveis de um projeto de comércio exterior.....	29
Quadro 7 – Dimensões da estratégia competitiva	35
Quadro 11 – Recursos, habilidades e requisitos para liderança em custo	39
Quadro 12 - Recursos, habilidades e requisitos para liderança em diferenciação.....	40
Quadro 10 – Benefícios e fatores de sucesso do BSC.....	44
Quadro 15 - Áreas de atuação.....	50
Quadro 12 – Dimensões da estratégia Lidera Consultoria	59
Quadro 13 – Novo quadro com áreas de atuação	93
Quadro 14 – Dimensões estratégicas da nova unidade de negócio da Lidera Consultoria	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de empresas exportadoras segundo tamanho das firmas	20
Tabela 2 – Valor exportado segundo tamanho das firmas, em US\$ milhões.....	20
Tabela 3 - Classificação do porte conforme número de pessoas ocupadas	48

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. Contexto e motivações	15
1.2. Objetivo e escopo do trabalho	16
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	19
2.1. Internacionalização de empresas	19
2.1.1. Vantagens e obstáculos da exportação	19
2.1.2. Comércio exterior: níveis estratégico, tático e operacional	27
2.2. Modelo de Negócio	29
2.3. Estratégia Competitiva	30
2.3.1. Análise do ambiente competitivo	32
2.3.2. Dimensões da estratégia competitiva	34
2.3.3. Análise SWOT	36
2.3.4. Competências essenciais	37
2.3.5. Posicionamento competitivo	38
2.3.6. Modelo de lacunas (gaps)	41
2.3.7. Implementação da estratégia	42
3. METODOLOGIA	45
4. A EMPRESA	47
4.1. Histórico	47
4.2. Caracterização	47
4.2.1. Porte e atuação	48
4.2.2. Modelo de negócio	52
4.3. Posição estratégica atual	56
4.3.1. Ambiente Competitivo	57
4.3.2. Dimensões da Estratégia	59
4.3.3. Análise SWOT	63
4.3.4. Competências Essenciais	66
4.3.5. Posicionamento Competitivo	67
4.3.6. Modelo de Lacunas	69

5. COMÉRCIO EXTERIOR	73
5.1. Etapas da exportação.....	73
5.1.1. <i>Preparação para a exportação</i>	74
5.1.2. <i>Vendas internacionais.....</i>	76
5.1.3. <i>Procedimentos de Comex.....</i>	78
5.2. Alternativas de atuação e priorização	78
5.2.1. <i>Priorização.....</i>	81
5.2.1.1. Valor percebido pelo cliente	81
5.2.1.2. Aumento do valor entregue aos acionistas.....	84
6. IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	87
6.1. Detalhamento da alternativa escolhida	87
6.2. Impacto na estratégia da empresa	92
6.2.1. <i>Porte e atuação</i>	92
6.2.2. <i>Novo modelo de negócio.....</i>	94
6.2.3. <i>Ambiente Competitivo</i>	95
6.2.4. <i>Dimensões da estratégia</i>	95
6.2.5. <i>Nova análise SWOT</i>	97
6.2.6. <i>Competências essenciais.....</i>	100
6.2.7. <i>Posicionamento estratégico</i>	100
6.3. Balance Scorecard (BSC).....	100
7. CONCLUSÃO	105
7.1. Considerações finais.....	106
7.2. Trabalhos futuros.....	108
Referências.....	109
 Apêndice A – SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE COLABORADORES	 111
Apêndice B – MATERIAL PROMOCIONAL DA NOVA UNIDADE DE NEGÓCIO	115
Apêndice C – PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE METODOLOGIA PADRÃO	
PARA PROJETOS DE COMÉRCIO EXTERIOR.....	121

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contexto e motivações

Segundo a UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*), o comércio exterior é o principal modo de entrada utilizado por empresas de países em desenvolvimento no processo de internacionalização e traz inúmeras vantagens para a economia do país, como consolidação da imagem nacional no exterior (no caso, a marca Brasil), aumento da qualidade dos produtos vendidos no mercado interno do país de origem, fruto da adequação às exigências do mercado externo, e aumento de postos de trabalho.

Ainda, segundo a Divisão de Inteligência Comercial do Departamento de Promoção Comercial e Investimentos (DPR), do Ministério das Relações Exteriores (MRE), a atividade exportadora traz muitas vantagens para as empresas, como aumento da produtividade, aperfeiçoamento dos processos produtivos e dos recursos humanos, diminuição dos custos e da carga tributária, aumento das margens de lucro, redução da dependência do mercado interno, aumento da capacidade inovadora, melhoria de condições para obtenção de recursos financeiros e uma melhoria da imagem da empresa.

Para que empresas de pequeno e médio porte tenham maior relevância no comércio exterior brasileiro há a necessidade de alinhamento das estratégias do governo e das próprias empresas que pretendem se expandir para mercados internacionais, para a resolução de questões estruturais e a busca de uma política econômica e industrial mais forte para o país. Porém, existem diversas lacunas no processo de internacionalização que vão além do âmbito de atuação exclusiva destes dois atores, permitindo que empresas do segundo setor atuem na prestação de serviços-meio, a fim de facilitar ou aperfeiçoar alguns passos desse processo.

Ao observar esse quadro promissor a Lidera Consultoria, empresa de consultoria estratégica e de gestão, responsável pela gestão estadual do Projeto Extensão Industrial Exportadora – PEIEX (que terá seu escopo detalhado mais adiante neste trabalho), em parceria com a Fundação Vanzolini e a Apex-Brasil, decidiu realizar uma análise mais acurada da possibilidade de atuar nesse mercado sistematicamente, visto que a estratégia de uma empresa não é puramente deliberada, frequentemente resultando dos fatos e das oportunidades que aparecem ao longo da atividade da empresa (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Além da gestão estadual do PEIEX-SP, o acúmulo de expertise com projetos pontuais de apoio à exportação permitiu à Lidera perceber que sua estrutura atual e suas competências essenciais estavam em grande parte alinhadas às necessidades para uma atuação especializada na área.

Dessa maneira, o presente trabalho foi desenvolvido pelo autor (estagiário da empresa à época) como parte de um projeto interno que visava definir a melhor alternativa estratégica de atuação no apoio ao comércio exterior. Pode-se inferir, portanto, que a Lidera Consultoria é o cliente deste trabalho, tendo seus sócios participado efetivamente de momentos de tomadas de decisão e validação das análises realizadas.

O trabalho ainda contou com conversas direcionadas com o consultor especialista em comércio exterior do PEIEX-SP, que tirou dúvidas surgidas quanto a assuntos específicos de exportação, além de ter contribuído para o início da estruturação de uma metodologia robusta para os projetos a serem executados pela Lidera no futuro.

1.2. Objetivo e escopo do trabalho

O objetivo do trabalho é realizar uma análise estruturada da empresa, de sua atual estratégia e de seu ambiente competitivo para basear a proposição de uma alternativa estratégica para que a empresa passe a atuar sistematicamente no segmento de apoio ao comércio exterior.

Para tanto, realizou-se um levantamento de dados do mercado em que se desejava atuar. Após algumas semanas dedicadas a este trabalho, percebeu-se que os dados que possibilitariam uma análise quantitativa dos reais potenciais de mercado eram escassos e/ou não permitiam conclusões assertivas. Além disso, a enorme variedade de atores envolvidos com a prestação de serviços-meio de apoio à exportação, bem como a variedade nos escopos de atuação desses *players* dificultavam a montagem de uma rede de valor formal para essa indústria.

Alternativamente, realizou-se uma análise da empresa e do ambiente competitivo no qual a mesma está inserida, bem como estruturou-se seu modelo de negócio, possibilitando listar os principais pontos fortes e fracos da empresa, as oportunidades e ameaças ao seu negócio, além de identificar suas competências essenciais e as lacunas (gaps) entre o que é importante para o cliente e o desempenho atingido.

Na sequência, levantou-se os principais obstáculos encontrados por empresas que pretendem exportar, bem como detalhou-se todas as etapas necessárias para a realização do comércio internacional. Isso possibilitou uma visão de como uma empresa com o perfil estratégico da Lidera Consultoria pode atuar nesse mercado de maneira a obter vantagens competitivas, visando o aumento do valor entregue aos clientes e aos acionistas.

A partir disso, juntamente com os sócios, o autor do trabalho esboçou três diferentes alternativas estratégicas para a atuação no apoio ao comércio exterior. Como forma de priorização dessas alternativas, utilizou-se uma análise qualitativa do quanto cada alternativa aumentaria o valor entregue aos clientes e uma análise quantitativa, por meio de uma matriz de decisão, do quanto cada alternativa aumentaria o valor entregue aos acionistas.

Ao se definir a melhor alternativa de atuação, realizou-se um detalhamento da mesma, propondo-se um cronograma tentativo das principais ações a serem tomadas para a implementação da estratégia, além de uma análise do impacto estratégico que esta alternativa traria para a empresa como um todo. Por fim criou-se um *Balance Scorecard* que ajudará na comunicação entre a estratégia de longo prazo e as ações de curto prazo.

Resumindo, o trabalho está estruturado da seguinte maneira:

- Revisão bibliográfica sobre internacionalização de empresas e estratégia competitiva;
- Metodologia;
- A Empresa
 - Histórico;
 - Caracterização;
 - Análises.
- Comércio exterior;
 - Etapas da exportação;
 - Análise das etapas;
 - Alternativas estratégicas e priorização.
- Implementação da estratégia
 - Detalhamento alternativa escolhida;
 - Impacto na estratégia;

- *Balance Scorecard.*
- Conclusão
 - Considerações finais;
 - Trabalhos futuros.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Internacionalização de empresas

O tema de internacionalização de empresas vem ganhando relevância nas últimas décadas devido à crescente dinâmica dos negócios internacionais resultantes da globalização. Como o presente trabalho pretende estruturar um planejamento estratégico para uma consultoria atuar sistematicamente com projetos de apoio ao comércio exterior, uma breve revisão sobre o tema é pertinente, pois permitirá entender as principais motivações e dificuldades enfrentadas por empresas que praticam o comércio internacional.

Diversos trabalhos e pesquisas, tanto de âmbito acadêmico, como no âmbito empresarial, foram e continuam sendo desenvolvidos acerca do tema, por isso, a literatura é vasta e possui diferentes enfoques. Para este trabalho, a revisão recairá, principalmente, sobre a internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras, com foco em exportações, suas principais vantagens e dificuldades e uma rápida visão estratégica, tática e operacional sobre o processo de exportar.

2.1.1. *Vantagens e obstáculos da exportação*

Hymer (1976) propôs que as firmas que operam em mercados externos possuem vantagens específicas que permitem a obtenção de lucros extraordinários que compensam os custos de operar internacionalmente. Dessa forma, seriam razões para a expansão externa: vantagens monopolísticas da firma, necessidade de antecipação à concorrência e diversificação dos riscos de operar em determinado país.

Segundo a Fundação Dom Cabral, a ordem de prioridade das formas de entrada em mercados internacionais escolhidas pelas empresas brasileiras é:

1. Exportação direta;
2. Exportação através de terceiros (indireta);
3. Escritórios de comercialização próprios;
4. Alianças estratégicas com empresas estrangeiras;
5. Instalação de subsidiárias ou unidades de produção próprias.

Segundo pesquisa realizada pela mesma Fundação, os principais modos de entrada a serem utilizados pelos empresários brasileiros em suas futuras expansões no mercado externo são em ordem decrescente: exportações (45%), alianças e parcerias (17%), por meio de aquisições (17%), via investimentos *greenfield* (9%), mediante *joint ventures* (7%) e fusões (5%).

Woods e Caldas (2007) reforçam que a internacionalização das empresas brasileiras ainda é predominantemente comercial, em função de as vantagens de localização do país, em muitos casos, serem superiores às vantagens de desenvolver instalações no exterior. Este padrão foi seguido, por exemplo, por empresas transnacionais escandinavas no processo de expansão pelo qual passaram no final do século XIX e início do século XX (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Para empresas que iniciaram o processo mais tarde (*late movers*), caso das empresas latino-americanas, inclusive as brasileiras, este processo parece ser mais rápido e envolver a aplicação de conhecimentos adquiridos de um mercado em outro (MATHEWS, 2002).

Ao se analisar pesquisas sobre o comércio exterior brasileiro, percebe-se a baixa participação das pequenas e médias empresas no volume total de exportações nacionais. Segundo dados do Sebrae, em 2013, as PMEs representaram 54,21% das empresas exportadoras do país, porém com apenas 10,73% do valor total dessas exportações. As tabelas 1 e 2 sintetizam o exposto.

Tabela 1 – Número de empresas exportadoras segundo tamanho das firmas

	2011	2012	2013
Microempresas	5.140	4.688	4.716
Pequenas empresas	6.433	6.180	6.215
MP especiais	1.198	1.112	1.158
Médias empresas	3.778	3.768	3.768
Grandes empresas	2.043	2.164	2.143
Não classificada	130	321	414

Fonte: Secex/MDIC, Rais/TEM e IBGE (PIA e Cadastro Central de Empresas)

Tabela 2 – Valor exportado segundo tamanho das firmas, em US\$ milhões

	2011	2012	2013
Microempresas	185,3	163,9	163,6
Pequenas empresas	2.046,0	1.933,3	1.863,4
MP especiais	20.199,4	16.368,0	14.198,2
Médias empresas	24.725,5	25.965,5	24.085,3
Grandes empresas	208.461,9	197.324,7	201.079,7
Não classificada	15,6	322,7	509,8

Fonte: Secex/MDIC, Rais/TEM e IBGE (PIA e Cadastro Central de Empresas)

Apesar da extrema importância de empresas de pequeno e médio porte para a economia de um modo geral e, principalmente, no que diz respeito à exportação, Markwald e Pessoa (2003) chamam a atenção para a falta de trabalhos e estudos direcionados à caracterização do desempenho exportador dessas empresas de menor tamanho.

É importante, contudo, tentar entender as principais vantagens e dificuldades enfrentadas pelas empresas ao exportarem sistematicamente. Alguns pesquisadores da área apontam que a literatura sobre exportação é fragmentada e esparsa. Ruiz (2005) procurou agrupar de maneira mais didática os estudos de diversos autores em sua tese de mestrado, utilizando categorias criadas pelos principais autores desde a década de 1970 para listar essas motivações e obstáculos à exportação.

É possível criar uma lista com as motivações de uma empresa para exportar, como no quadro 1 que mostra os principais fatores levantados na bibliografia.

Quadro 1 - Principais motivações para exportação

Fatores	Motivações
Financeiros	Diversificação de riscos de câmbio
	Obtenção de maiores margens
	Redução de custos de capital
Custos	Obtenção de incentivos governamentais
	Redução de custos diretos e indiretos
	Isenção fiscal
Mercado	Penetração em novos mercados (aumento de vendas)
	Melhoria da imagem doméstica do produto
	Oferecimento de melhores serviços aos clientes
	Venda do excedente da produção nacional
Aprendizado	Diversificação de mercados (clientes diferentes)
	Aprendizado com centros de excelência estrangeiros
	Aprendizado com clientes estrangeiros
	Aprendizado com concorrentes do exterior
	Aprendizado com fornecedores estrangeiros
	Aquisição de conhecimento gerencial e operacional
Outros	Aquisição de tecnologias
	Antecipação a competidores potenciais
	Aumento da possibilidade de fazer parcerias
	Obtenção de fontes alternativas de recursos
	Maior networking global

Fonte: Adaptado de Ruiz (2005).

Ainda, como vantagens da atividade exportadora para a empresa, o Ministério das Relações Exteriores (MRE) apresenta o seguinte:

- Aumento da produtividade, aumento da escala de produção, utilização da capacidade ociosa da empresa e/ou aperfeiçoamento de seus processos produtivos, diminuição do custo de seus produtos, tornando-os mais competitivos, e aumento sua margem de lucro;
- Diminuição da carga tributária via exportação:
 - Produtos industrializados, semielaborados, primários ou prestação de serviços exportados não sofrem incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), nem do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS);
 - São excluídas as receitas decorrentes da exportação na determinação da base de cálculo da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), do Programa de Integração Social (PIS) e do Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (Pasep);
 - Imposto sobre Operações Financeiras (IOF) aplicado às operações de câmbio vinculadas à exportação de bens e serviços tem alíquota zero.
- Redução da dependência de vendas internas: diversificação de mercados (interno e externo) proporciona maior segurança contra as oscilações dos níveis de demanda interna;
- Aumento da capacidade inovadora: as empresas exportadoras tendem a ser mais inovadoras do que as não exportadoras;
- Melhoria de condições para obtenção de recursos financeiros, com mecanismos exclusivos para comércio exterior:
 - Adiantamento sobre Contrato de Câmbio (ACC) e o Adiantamento sobre Cambiais de Exportação (ACE), possibilitam às empresas exportadoras o recebimento da receita de exportação antes mesmo do início do processo produtivo, utilizando taxas de juros internacionais normalmente mais baixas do que as aplicadas no mercado interno.
- Aperfeiçoamento de recursos humanos: melhores salários e oportunidades de treinamento a seus funcionários;
- Aperfeiçoamento de processos industriais e comerciais: melhoria na qualidade e na apresentação do produto, elaboração de contratos mais precisos e a adoção de novos processos gerenciais conferem à empresa melhores condições de competitividade;

- Melhoria da imagem da empresa: o caráter de “empresa exportadora” é referência importante nos contatos da empresa no Brasil e no exterior, pois a imagem da empresa associa-se à de mercados externos, em geral mais exigentes, com reflexos positivos para seus clientes e fornecedores.

Já os principais obstáculos enfrentados pelas empresas exportadoras também vêm sendo listados por estudos empíricos de diversos autores desde a década de 1970. Com isso em mente, os quadros a seguir são um consolidado criado por Ruiz (2005) dos principais autores do tema remetendo aos obstáculos enfrentados pelas empresas que desejam exportar, considerando aspectos geográficos, culturais, de mercado, ambientais, ligados à firma e ligados à indústria. Os principais obstáculos geográficos, culturais e de mercado à exportação, são:

Quadro 2 – Obstáculos geográficos, culturais e de mercado

Fatores	Obstáculos
Geográficos	Poucos países fronteiriços
	Vasta área geográfica (dificultando acesso a outros países)
	Difícil relevo (dificultando transporte de mercadorias)
	Distância do país sede aos principais eixos de comércio internacional
Cultural	Distância cultural entre o país sede e os mercados-alvo
	Língua do país sede ter pouca relevância internacional
	Diferenças religiosas entre país sede e mercados-alvos
	Diferenças de gostos e hábitos entre consumidores domésticos e de países-alvos
	Orientação local dos gestores e funcionários da empresa (curto prazo vs longo prazo)
	Alta aversão ao risco dos gestores e funcionários da empresa
De mercado	Alta demanda no mercado doméstico
	Grandes ameaças presentes no mercado-alvo
	Baixa taxa de comércio internacional entre país sede e mercados-alvos
	Baixa aceitação dos produtos nos mercados-alvos
	Baixo potencial dos mercados-alvos

Fonte: Ruiz (2005)

Cabe destacar que os obstáculos até agora listados são de ordem estrutural, com restrições a atuações de empresas do segundo setor na resolução destes. A seguir, continua-se listando os obstáculos, porém estes possuem maior possibilidade de atuação de empresas prestadoras de serviço para facilitação na transposição dos mesmos.

Dentre os principais obstáculos ambientais à exportação, encontram-se os relacionados no quadro 3.

Quadro 3 – Obstáculos ambientais à exportação

Fator	Obstáculos
Ambiental	Falta de políticas governamentais do país sede relacionadas à exportação
	Baixa disponibilidade de informações sobre mercados internacionais
	Barreiras de importação presentes nos países alvo (tarifárias, requisitos legais, regulações técnicas, entre outras)
	Custos e riscos associados às operações internacionais
	Frac infraestrutura de transporte no país sede ou no mercado-alvo
	Pertencimento ou não do país sede em blocos econômicos
	Taxa de câmbio no país sede (taxa desfavorável, instabilidade, imprevisibilidade)
	Imagem (implícita) ruim de produtos provindos do país sede
	Instabilidade política no país sede ou no país-alvo
	Alta corrupção no país sede ou no país-alvo
	Muitos procedimentos de aduana e alto nível de burocracia no país sede ou no país-alvo
	Inexistência de instituições e consultorias que auxiliem na atividade de exportação
	Indisponibilidade de distribuidores adequados no país-alvo
	Inacessibilidade a varejistas e/ou atacadistas no mercado-alvo
	Dificuldade/lentidão no pagamento de mercadorias exportadas, por parte do importador
	Frágil relação diplomática entre os países

Fonte: Ruíz (2005)

Dentre os principais obstáculos ligados à firma para a exportação, encontram-se os relacionados no quadro 4.

Quadro 4 – Obstáculos ligados à firma

Fator	Obstáculos
Ligados à firma	Aumento da complexidade gerencial
	Baixa capacidade de produção
	Baixo comprometimento da direção da empresa com atividades de exportação (tempo, estudos, percepção ruim com relação à competição, lucros, riscos, custos e potencial dos mercados alvos)
	Baixo comprometimento de recursos com o desenvolvimento de atividades de exportação
	Baixo nível de competitividade da empresa
	Desconhecimento de incentivos financeiros, fiscais e outros
	Desconhecimento de instituições que auxiliam no processo de exportação
	Desconhecimento de potenciais mercados internacionais
	Desconhecimento de práticas comerciais internacionais
	Desconhecimento dos procedimentos aduaneiros
	Frac rede de relacionamentos (networking)
	Necessidade de grande adaptação das práticas promocionais para atuação internacional
	Pouca disponibilidade de capital para financiar a expansão das exportações
	Baixa disponibilidade de pessoal para atividades de exportação

Pouca experiência internacional da firma e/ou dirigentes (tempo que exporta, número de países, produtos exportados etc.)

Poucas vantagens competitivas da firma (preço, qualidade, tecnologia, reputação, eficiência nos processos etc.)

Poucos ou nenhum funcionário com conhecimentos de procedimentos de exportação e marketing internacional

Fonte: Ruiz (2005)

Dentre os principais obstáculos para a exportação ligados à indústria em que a empresa atua, encontram-se os relacionados no quadro 5.

Quadro 5 – Obstáculos ligados à indústria

Fator	Obstáculos
Ligados à indústria	Pressões de concorrentes
	Ciclo de vida do produto a ser exportado não induz atividade de exportação
	Concentração da indústria no mercado doméstico
	Alta concentração da indústria nos mercados-alvo
	Nível de dinamicidade/mudanças da indústria
	Nível de intensidade tecnológica da indústria
	Mudanças tecnológicas
	Estrutura da indústria e regulações específicas

Fonte: Ruiz (2005)

Ainda, segundo estudo da UNCTAD (2005) o que restringe a capacidade das empresas de países em desenvolvimento a se internacionalizarem não é tanto o conjunto de oportunidades disponíveis, mas as políticas herdadas. Existem limites quantitativos e qualitativos como falta de seguro para atividades externas, controles cambiais, pouca informação sobre oportunidades de investimento no exterior e a falta de acesso a financiamento e informação em geral.

Apesar disso, segundo o Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), as empresas dos países emergentes vêm passando por uma intensificação no processo de internacionalização nas últimas duas décadas e são consideradas entrantes tardios (ou *late movers*). Por este motivo, têm uma série de dificuldades para garantir sua inserção no mercado internacional, como:

- Excesso de capacidade de produção em nível mundial em alguns setores, ocasionando aumento da competição e gerando necessidade mais constante de inovação;
- Forte interferência de governos de alguns países no processo de internacionalização;

- Forte regulamentação do comércio internacional, com países desenvolvidos, blocos econômicos e organismos supranacionais consolidando mecanismos de regulamentação que geram entraves e aumentam as restrições para acesso a mercados;
- Excesso de exigências de certificações e adequação às regulamentações ambientais (nem sempre aplicadas ou conhecidas no país sede da empresa);
- Despreparo de altos gerentes e demais funcionários de muitas empresas que possuem pouca ou nenhuma experiência internacional;

Tais motivações e dificuldades encontradas pelas empresas que desejam exportar servirão como insumo para a análise do posicionamento estratégico a ser assumido pela Lidera Consultoria.

2.1.2. Comércio exterior: níveis estratégico, tático e operacional

Segundo no sentido de nortear a definição da melhor estratégia para a Lidera Consultoria é importante entender alguns pontos relevantes nos âmbitos estratégico, tático e operacional do comércio exterior.

Para tanto, foram utilizados relatórios de inteligência e de instrução/capacitação criados pelo MRE e pelo MDIC, em parcerias com outros órgãos de grande relevância para o desenvolvimento econômico brasileiro, como Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos), ABDI (Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial), Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) entre outros, além de alguns livros conceituados no tema.

Segundo o relatório Exportação passo-a-passo, do MRE (2011), a empresa começa sua preparação para exportar com o planejamento estratégico direcionado para os mercados externos, realizando análises dos pontos fortes e fracos de seus produtos e competências internas e de ameaças e oportunidades de cada mercado, com base em estudos de inteligência de mercado, levantamento de dados secundários relevantes e prospecção de dados primários.

Nessa fase, segundo o MRE, é importante que a empresa reúna a maior quantidade possível de informações sobre os mercados que deseja entrar, possibilitando a identificação, dentro de sua

linha de produtos, daqueles que melhor atendam às necessidades e às preferências dos consumidores dos mercados-alvo.

Os pontos mais relevantes, a serem colocados sob análise, são:

- Análise de atributos e diferenciais da concorrência e níveis de preços praticados no mercado exterior;
- Definição da estratégia de marketing internacional e maneiras de se realizar promoção comercial do produto no mercado-alvo;
- Identificação de necessidades de adaptação nos produtos e nas embalagens, que vão desde certificações e padrões exigidos, até a classificação tarifária para entrada no mercado de destino;
- Identificação dos principais canais de distribuição e das possibilidades de transporte para o exterior, de acordo com as especificidades do produto, características do mercado e qualificação dos atores intermediários;
- Verificação se a capacidade produtiva da empresa é capaz de atender os volumes demandados pelo mercado-alvo;
- Análise financeira com projeções de receitas, investimentos, custos e despesas, possibilitando auferir o potencial econômico-financeiro do projeto.

A nível tático, o MRE ressalta a importância da promoção comercial, recomendando aos empresários viagens ao exterior, com o objetivo de obter contato direto com importadores e consumidores dos mercados potenciais, bem como a participação em feiras comerciais, rodadas de negócios e missões comerciais no Brasil e no exterior, com o objetivo de conquistar mercado e promover vendas. Aqui se ressalta a necessidade de possuir material promocional adaptado, como catálogos de produtos em língua estrangeira do local para o qual se deseja exportar (ou ao menos em inglês), com listas de preços adaptados para o mercado-alvo e a definição dos canais de promoção (mala-direta, websites, revistas especializadas etc.).

Vale ainda reforçar a importância da capacitação dos recursos humanos, que além de saberem os processos básicos da exportação, devem estar aptos a negociar com clientes na língua do país-alvo ou em inglês, tanto no momento da venda quanto na prestação do serviço de pós-venda.

Operacionalmente, a exportação possui muitos detalhes quanto à atuação nos âmbitos jurídico, contábil/fiscal, financeiro, logístico e burocrático, com diversas atividades processuais a serem realizadas corretamente pelas empresas, essenciais para o sucesso da atuação em mercados internacionais.

Quadro 6 – Principais entregáveis de um projeto de comércio exterior

Âmbito	Entregas
Estratégico	Análise de mercado
	Análise da concorrência
	Análise do produto
	Análise financeira
Tático	Definição do modelo de exportação
	Políticas de comunicação e marketing
	Meios de comercialização
	Estruturação de pós-vendas
Operacional	Processo Jurídico
	Processo Contábil/Fiscal
	Processo Burocrático
	Processo Jurídico
	Processo Financeiro

Fonte: elaborado pelo autor

Todas essas informações serão úteis no momento das análises a serem realizadas para determinação da estratégia competitiva.

2.2. Modelo de Negócio

Apesar de modelo de negócio ser um tema profundo, a revisão para o presente trabalho será sucinta, visto que se utilizou o *Business Model Canvas* apenas como maneira de estruturar a caracterização da empresa.

Um modelo de negócio, segundo Tim Clark et. al (2012), mostra a lógica pela qual um empreendimento se sustenta financeiramente, possibilitando a visualização de como a organização toma vida e toda sua “pegada” operacional.

Para Osterwalder e Pigneur (2010), o modelo de negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Os autores são co-criadores de uma ferramenta chamada *Business Model Canvas*, que é um mapa das principais características de uma empresa, resumindo os pontos chave de um plano de negócio, de maneira menos formal. Este modelo permite fácil visualização da organização, suas operações, os atores com as quais está envolvida e sua maneira de se sustentar financeiramente. A seguir, a figura 1 mostra o quadro de modelo de negócio explicando cada bloco que o compõe.

Figura 1 – *Business Model Canvas* autoexplicativo

Parceiros Principais <ul style="list-style-type: none">• Quem são nossos parceiros-chave?• Quem são nossos principais fornecedores?• Quais recursos principais estamos adquirindo?• Quais as atividades principais desenvolvidas por nossos parceiros?	Atividades-Chave <ul style="list-style-type: none">• Quais as atividades principais são demandadas por nossa proposta de valor, nossos canais, nosso relacionamento com clientes? Categorias Produção, resolução de problemas e plataforma	Propostas de Valor <ul style="list-style-type: none">• Qual o valor entregamos ao cliente?• Qual o problema do nosso cliente estamos resolvendo?• Quais os pacotes de produtos/serviços estamos oferecendo para cada segmento de clientes?• Quais necessidades dos clientes estamos satisfazendo? Características Inovação Performance Customização Design Marca status Preço Redução de custos e riscos Conveniência/usabilidade	Relacionamento com Clientes <ul style="list-style-type: none">• Que tipo de relacionamento cada segmento de cliente espera que mantenhamos?• Quais já estabelecemos?• Como estão ligados ao resto do modelo?• Qual o custo disso? Exemplos Assistência pessoal, serviços automatizados etc.	Segmentos de Clientes <ul style="list-style-type: none">• Para quem estamos criando valor?• Quem são nossos principais clientes? Características Mercado de massa Mercado de nicho Segmentado Diversificado												
Motivações para parcerias <ul style="list-style-type: none">• Otimização e economia• Redução de riscos e incertezas• Aquisição de recursos particulares e atividades	Recursos Principais <ul style="list-style-type: none">• Quais os recursos principais são demandados por nossa proposta de valor, nossos canais, nosso relacionamento com clientes? Categorias Físico, intelectual (marca, patente etc.), humanos e financeiros	Estrutura de Custos <ul style="list-style-type: none">• Quais os principais custos do nosso modelo de negócio?• Quais os recursos principais mais caros?• Quais as atividades principais mais caras? Nosso modelo de negócio tem mais Enfoque em custos Enfoque em diferenciação Exemplos de custos Custos fixos (salários, aluguel etc.), custos variáveis, economia de escala	Fontes de Receita <ul style="list-style-type: none">• Por quais propostas de valor nossos clientes estão dispostos a pagar?• Pelo que eles realmente pagam?• Como eles pagam atualmente? Como eles prefeririam pagar?• Como cada fonte de receita contribui para as receitas totais? <table><tr><td>Tipos</td><td>Precificação fixa</td><td>Precificação dinâmica</td></tr><tr><td>Venda de ativos</td><td>Lista de preços</td><td>Negociação</td></tr><tr><td>Taxa de uso</td><td>Depende do tipo de produto, cliente e volume</td><td>Gestão de receitas</td></tr><tr><td>Aluguel/leasing</td><td></td><td>Mercado em tempo real</td></tr></table>	Tipos	Precificação fixa	Precificação dinâmica	Venda de ativos	Lista de preços	Negociação	Taxa de uso	Depende do tipo de produto, cliente e volume	Gestão de receitas	Aluguel/leasing		Mercado em tempo real	Canais <ul style="list-style-type: none">• Por quais canais nossos clientes gostariam de ser alcançados?• Como os canais estão integrados?• Quais os melhores canais, melhor custo-benefício? Fases Percepção, avaliação, aquisição, entrega e pós-venda
Tipos	Precificação fixa	Precificação dinâmica														
Venda de ativos	Lista de preços	Negociação														
Taxa de uso	Depende do tipo de produto, cliente e volume	Gestão de receitas														
Aluguel/leasing		Mercado em tempo real														

Fonte: Adaptado de Osterwalder; Pigneur et.al (2010)

O preenchimento destes blocos possibilita uma visão das principais características do modelo de negócios da empresa em análise.

2.3. Estratégia Competitiva

A revisão sobre o tema estratégia competitiva possui o objetivo de apresentar algumas ferramentas para possibilitar análises metodológicas acerca das estruturas internas da

organização em análise, bem como o ambiente competitivo em seu entorno e como estes fatores influenciam o posicionamento estratégico da empresa.

Para Henderson (1989), a estratégia é uma busca por um plano de ação que desenvolverá uma vantagem competitiva para o negócio, e também, é a colocação deste plano em prática.

Com um mercado cada vez mais agressivo, é necessário que as empresas apresentem flexibilidade para responderem à competição e às mudanças nos mercados, como afirma Porter (1996). Assim, para se obter uma posição estratégica significativa, a empresa deve desenvolver atividades diferentes de seus concorrentes ou executar atividades similares de forma diferente (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

Para Porter (1996), o posicionamento estratégico deve ser realizado baseando-se em três fontes diferentes:

- Variedade de produtos e serviços: escolher o leque de produtos e serviços a serem oferecidos e desenvolver atividades que permitam desenvolvê-los;
- Necessidade dos consumidores: para obter a vantagem, deve-se desenvolver atividades diferenciadas que permitam atender especificamente os desejos de um grupo de consumidores;
- Termos de acessibilidade: a forma de alcançar e suprir as necessidades de um grupo de consumidores pode exigir atividades diferenciadas.

Para se alcançar um posicionamento diferenciado deve-se elaborar questões, gerar alternativas e fazer escolhas, como propõe Markides (1999). Assim, é possível definir quais clientes focar, que produtos ou serviços oferecer e a melhor maneira de realizar atividades de maneira eficiente.

Tais escolhas exigirão abrir mão de uma alternativa em detrimento de outras, havendo sempre a necessidade de buscar um equilíbrio nesses *trade-offs* para se atingir uma vantagem sustentável (CARVALHO; LAURINDO, 2007). A necessidade desse equilíbrio é fundamentada por Porter (1996) em três razões principais: manter consistência da imagem ou reputação da empresa, compatibilidade com as características das próprias atividades e limitações na coordenação interna e no controle das atividades.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia tem os seguintes aspectos:

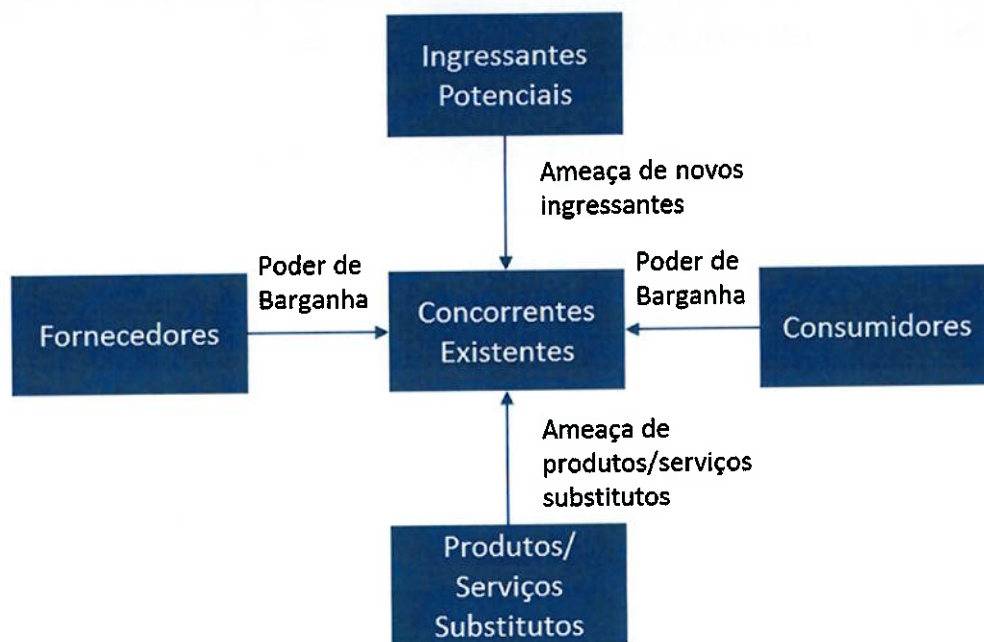
- Diz respeito tanto à organização como ao ambiente: necessidade de a organização conhecer a si própria e o ambiente ao qual está inserida;
- Essência complexa: definição e implementação de estratégias envolvem diversas variáveis;
- Afeta a organização de maneira geral: impacto da estratégia permeia toda a organização, seja positiva ou negativamente;
- Envolve questões tanto de conteúdo como de processo: a estratégia necessita de uma implementação adequada e de processo bem estruturado para ser concebida;
- Não é puramente deliberada: frequentemente resulta dos fatos e das oportunidades que aparecem ao longo da atividade da empresa;
- Existe em níveis diferentes: decisões: em quais negócios atuar e a definir a melhor forma de competir em um dado negócio;
- Envolve vários processos de pensamento: trabalhos de conceituação e análise da situação.

Para traçar a estratégia competitiva, autores desenvolveram ferramentas como análise do ambiente competitivo, dimensões da estratégia competitiva, análise SWOT, competências essenciais, posicionamento competitivo e modelo de lacunas.

2.3.1. Análise do ambiente competitivo

Porter (1979) elaborou o modelo de análise do ambiente competitivo, que ajuda a empresa a tomar a melhor decisão no quesito de posicionamento estratégico ao mapear cinco forças competitivas: clientes, fornecedores, concorrentes diretos, novos entrantes e produtos substitutos, como ilustrado na figura 2.

Figura 2 – As cinco forças competitivas



Fonte: Adaptado de Porter (2008)

Quanto mais intensa cada uma dessas forças, menor o potencial de lucro de uma empresa na indústria analisada. Por isso, deve-se realizar uma análise de cada força, avaliando sua intensidade.

O entendimento de cada uma das forças é essencial para o posicionamento estratégico da empresa (PORTER, 2008), permitindo que o gestor, com antecedência, defenda-se dessas forças competitivas ou influencie-as a seu favor.

Quanto ao relacionamento com clientes, de acordo com Carvalho e Laurindo (2007), as variáveis a serem analisadas são a concentração e os volumes adquiridos, a fração que as compras representam nos custos totais daqueles clientes, a padronização dos produtos, a importância que os produtos têm para a qualidade de produtos dos clientes, o grau de informação que os clientes possuem. Tudo isso mostra o poder de barganha dos consumidores, que podem influenciar, direta ou indiretamente, nos preços e na qualidade dos produtos ou serviços oferecidos.

No quesito poder de barganha dos fornecedores, é importante analisar se seu produto requer um insumo crítico, como é a concentração da indústria, a importância da empresa para o grupo de fornecedores e se os produtos são diferenciados e não possuem substitutos. Alguns fornecedores

podem agregar valor ao seu próprio negócio, retirando a possibilidade de empresas, em elos subsequentes da cadeia de valor, auferirem maior rentabilidade.

Quanto aos concorrentes, ressalta-se a necessidade de analisar não só as rivalidades já estabelecidas, mas também ter uma visão ampliada, que tange novos entrantes e produtos/serviços substitutos, completando, assim, a análise das cinco forças de Porter.

As principais características que devem ser ponderadas para se chegar à intensidade da força dos concorrentes diretos, segundo Carvalho e Laurindo (2007), são: o número de concorrentes, a taxa de crescimento da indústria, se a indústria possui custos fixos altos, se existe diferenciação, se há grande divergência nas estratégias dos concorrentes e se as barreiras de saída são muito elevadas.

Na análise de potenciais entrantes, leva-se em conta a expectativa de retaliação pelos *players* já estabelecidos e as barreiras de entrada: economias de escala e outros custos, como patentes, acesso à matéria-prima, localização, subsídios oficiais e a curva de aprendizado.

Por fim, faz-se análise sobre possíveis produtos substitutos, que são aqueles que desempenham função semelhante, utilizando-se de meios diferentes (outra indústria). Eles podem limitar a lucratividade de um setor colocando um “teto” aos preços, por exemplo. Quanto mais atrativa a relação entre preço e benefício de um produto substituto, maior a ameaça que este representa ao produto analisado da indústria em questão.

2.3.2. Dimensões da estratégia competitiva

Para aprofundar a análise da indústria, deve-se buscar fazer uma análise estrutural da mesma. Segundo Carvalho e Laurindo (2007), ao se escolher um posicionamento estratégico, *trade-offs* devem ser feitos. Daí a importância do conceito de dimensões estratégicas, que mostram as diferenças estratégicas adotadas pelas empresas de um dado setor. Algumas das dimensões apontadas por Porter (1991) são apresentadas no quadro 7.

Quadro 7 – Dimensões da estratégia competitiva

Dimensão	Descrição
Especialização	Concentração das atividades da empresa em determinados produtos/serviços, segmentos clientes-alvo e mercados geográficos
Identificação da marca	Busca de identificação da marca, via marketing, que mostra o estabelecimento da empresa no mercado por ser proprietária de uma marca forte
Seleção do canal	Escolha dos meios pelos quais o consumidor terá acesso a seus produtos/serviços. Pode-se vender diretamente ao consumidor final ou por meio de distribuidores, representantes, varejistas e atacadistas.
Qualidade do produto	Nível de qualidade do produto/serviço de acordo com as necessidades dos clientes, em termos de especificações, customizações e características.
Liderança tecnológica	Grau de inovação da empresa e da singularidade de seus produtos/serviços.
Integração vertical	O quanto da geração de valor de um sistema produtivo está concentrado em apenas uma empresa.
Posição de custos	Grau com que a empresa busca posição de mais baixo custo na produção e distribuição, por meio de investimentos em economia de escala e eficiência operacional.
Política de preços	Posição relativa no mercado, relacionada com custos e qualidade.
Atendimento	Oferecimento de serviços auxiliares a um nível de serviço adequado.

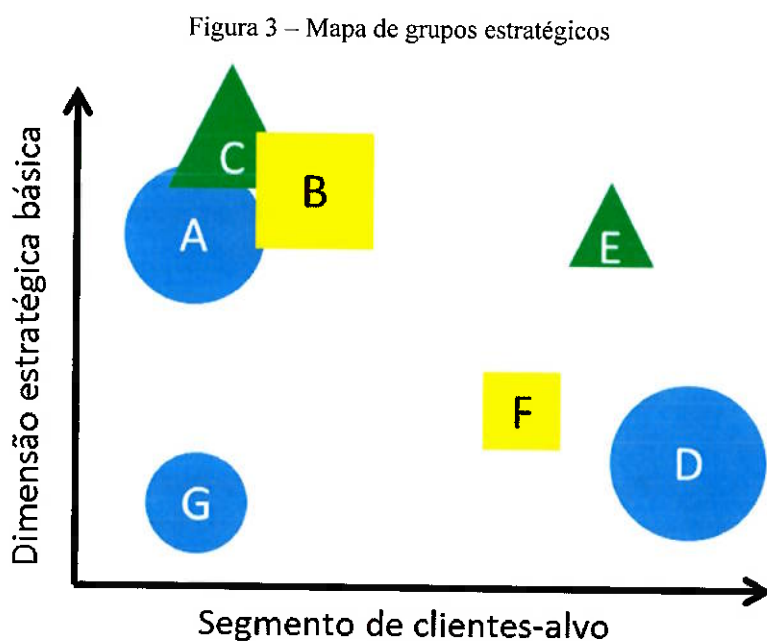
Fonte: Adaptado de Porter (1991).

Um conjunto de empresas que adota estratégias iguais ou parecidas forma um grupo estratégico (PORTER, 1991). A configuração atual destes grupos depende de uma análise acerca do histórico da indústria, a qual permite identificar as diferenças entre eles por motivos como pontos fortes e fracos divergentes, diferentes épocas de ingresso no mercado e casualidades.

Existem barreiras de mobilidade entre os grupos estratégicos. Esta, geralmente, é alta quando há necessidade de grandes investimentos para que o posicionamento seja modificado, o que garante maior potencial de lucratividade para as empresas já estabelecidas em um grupo.

As barreiras de mobilidade justificam a existência de estratégias diferentes, visto que sem elas, as estratégias mais bem-sucedidas seriam rapidamente imitadas e a rentabilidade tenderia a igualdade entre os competidores (PORTER, 1991).

O mapa dos grupos estratégicos ilustra a concorrência de uma indústria, caracterizando os diversos competidores em diferentes grupos e permitindo uma referência intermediária entre a visão geral da indústria e da empresa isolada. Para elaborar o mapa, duas dimensões estratégicas consideradas as mais importantes para o setor devem ser colocadas sob análise, como exemplificado na figura 3.



Fonte: Adaptado de Carvalho e Laurindo, 2007

2.3.3. Análise SWOT

Para a formulação da estratégia, a empresa deve realizar, ainda, uma análise sobre os fatores que influenciam as escolhas de posicionamento estratégico de uma organização, que se dividem em fatores internos e externos à mesma. A análise SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities and Threats*) tem por objetivo principal reconhecer as limitações da empresa, maximizando os pontos fortes internos à organização, enquanto mantém sob monitoramento as principais oportunidades e ameaças do ambiente competitivo (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

Figura 4 – Análise SWOT

		FORÇAS	FRAQUEZAS
Aspectos internos		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fatores que isolam seu grupo da rivalidade de outras empresas; ✓ Fatores que permitem custos menores de entrada em seu grupo estratégico; ✓ Forte capacidade de implementação de sua estratégia em relação a seus concorrentes; ✓ Recursos e habilidades que permitem superar barreiras e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fatores que expõem seu grupo à rivalidade de outras empresas; ✓ Fatores que causam custos maiores de entrada em seu grupo estratégico; ✓ Capacidade menor de implementação de sua estratégia em relação a seus concorrentes; ✓ Escala menor em relação a seu grupo estratégico.
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Aspectos externos		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criação de um novo grupo estratégico; ✓ Mudança para um grupo estratégico mais favorável; ✓ Fortalecimento da posição estrutural do grupo existente ou da posição da empresa no grupo; ✓ Mudança para um novo grupo e fortalecimento da posição estrutural deste grupo estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Outras empresas entrarem em seu grupo estratégico; ✓ Fatores que reduzam as barreiras de mobilidade do grupo estratégico, diminuam o poder em relação a compradores ou fornecedores, piorem a posição relativa a produtos substitutos ou exponham a uma maior rivalidade; ✓ Tentativas de superar barreiras de mobilidade para entrar em grupos estratégicos mais interessantes.

Fonte: Adaptado de Carvalho e Laurindo, 2007

Para a análise de cada ponto do modelo proposto na figura 4 existem diferentes ferramentas, como a Análise Estrutural da Indústria (PORTER, 1979) para entender o ambiente externo e o modelo de Competências Essenciais – *Core Competences* (PRAHALAD; HAMEL, 1990) para análise das forças e fraquezas internas.

2.3.4. Competências essenciais

Para conseguir se posicionar estrategicamente e criar vantagem competitiva, a empresa deve identificar as competências essenciais (*core competences*) à sua atividade.

As competências essenciais são um conjunto de esforços capaz de levar a empresa a construir uma vantagem competitiva sustentável (RABECHINI JR.; CARVALHO, 2003). Essas competências são aprimoradas na medida em que são aplicadas e compartilhadas, porém podem ser perdidas se a empresa não tiver uma boa estrutura para gerir o conhecimento. Prahalad e

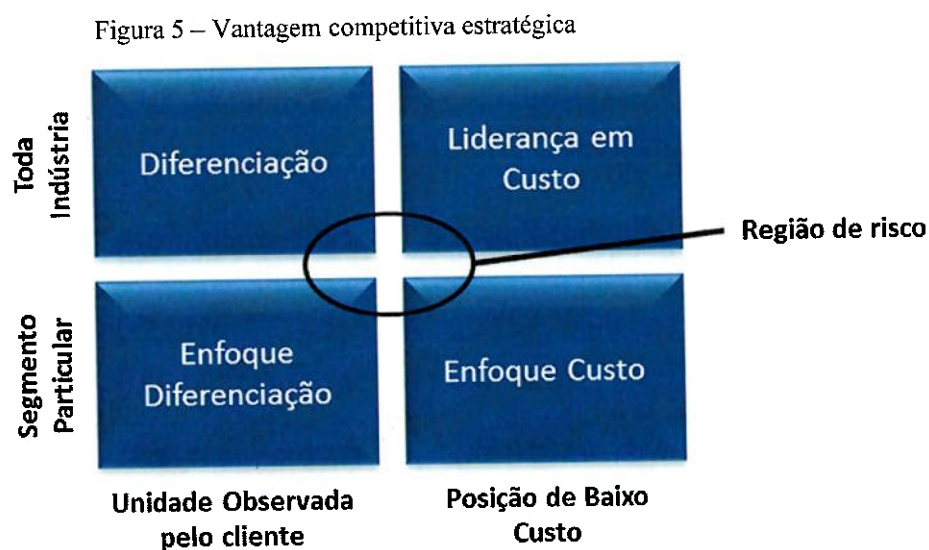
Hamel (1990) reforçam a necessidade da correta identificação das competências essenciais para uma organização.

Segundo estes autores, é necessário criar uma lista enxuta de competências, que devem passar pelos seguintes testes: fornecem acesso a vários mercados, trazem contribuição significativa aos benefícios percebidos pelo consumidor final e são difíceis de serem imitadas pelos concorrentes. Daí, desdobra-se o conceito das competências essenciais em produtos essenciais e, então, em produtos finais. As seguintes questões são propostas por Carvalho & Laurindo (2007):

- Quanto tempo sobrevive-se no negócio sem controlar as competências essenciais?
- Quão centrais são essas competências, de modo a gerar valor para o cliente?
- Que oportunidades futuras seriam perdidas ao se perder uma competência em particular?

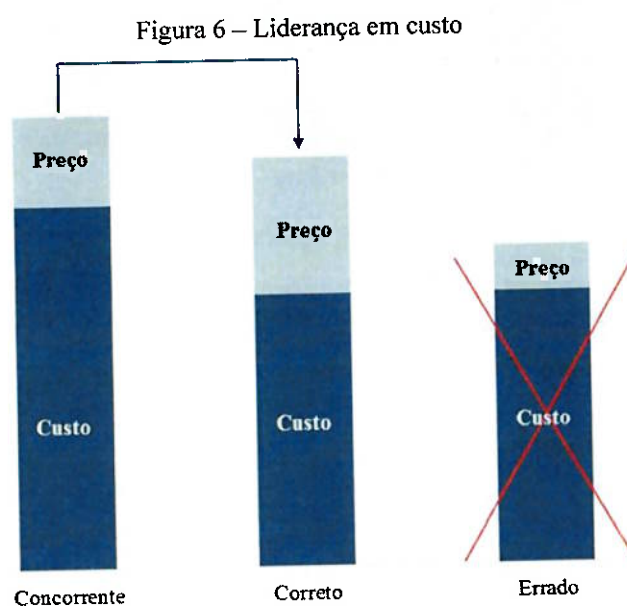
2.3.5. Posicionamento competitivo

Com o intuito de obter vantagem competitiva no setor em que atua, a empresa deve definir seu posicionamento estratégico. Segundo Porter (1979), as vantagens competitivas podem ser obtidas por meio de liderança em custo ou diferenciação. Ainda, deve-se definir o escopo de atuação, podendo este ser amplo ou específico como evidenciado na figura 5.



Fonte: Adaptado de Porter (1987) apud Carvalho e Laurindo (2007)

A organização que deseja atuar com diferenciação em custo deve estar em constante esforço para reduzir desperdícios, abrir mão de maior variedade, observar o posicionamento de custos dos concorrentes, sem deixar de produzir produtos/serviços de qualidade (CARVALHO; LAURINDO, 2007). O objetivo de competir em custo é ter um *gap* de desempenho em custo em relação aos concorrentes, estabelecendo um patamar de custos bem abaixo ao por eles praticados, mas praticando preços somente um pouco abaixo da concorrência.



Fonte: Adaptado de Carvalho e Laurindo, 2007

Para atingir esse objetivo a empresa deve possuir alguns requisitos, recursos e habilidades.

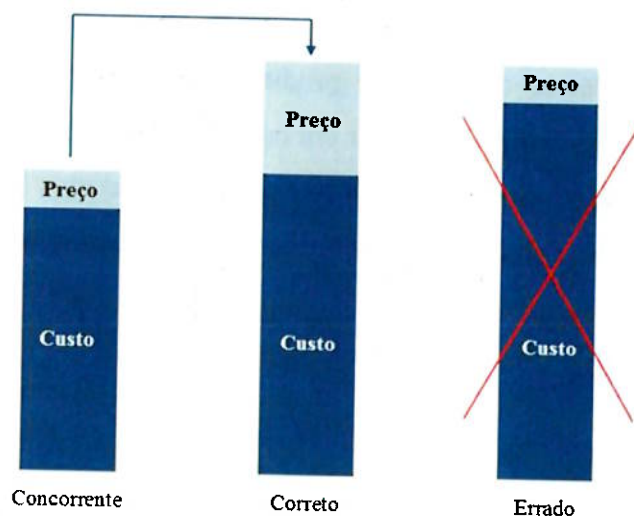
Quadro 8 – Recursos, habilidades e requisitos para liderança em custo

Estratégia	Recursos/Habilidades	Requisitos Organizacionais
Custo	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento de capital e acesso ao capital • Boa engenharia de processo • Projeto para manufatura • Baixo custo de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • Controles rígidos e frequentes • Incentivos baseados em metas quantitativas

Fonte: Carvalho e Laurindo, 2007

Se a empresa opta por liderança em diferenciação, a variável a ser alterada é o preço e não o custo. O objetivo é satisfazer as necessidades dos clientes de maneira diferenciada, fazendo com que os mesmos se disponham a pagar um preço maior por isso (*premium price*). Ainda assim, a empresa deve possuir boa gestão de custos, para garantir boa margem com maior preço.

Figura 7 – Liderança em diferenciação



Fonte: Adaptado de Carvalho e Laurindo, 2007

Para atingir esse objetivo a empresa deve possuir alguns requisitos, recursos e habilidades.

Quadro 9 - Recursos, habilidades e requisitos para liderança em diferenciação

Estratégia	Recursos/Habilidades	Requisitos Organizacionais
Diferenciação	Habilidade de marketing Boa engenharia de produto Tino Criativo Capacidade de pesquisa Reputação de líder em qualidade e tecnologia Tradição na indústria Cooperação dos canais	Coordenação entre funções Incentivos subjetivos Gestão do conhecimento e atração de talentos altamente qualificados

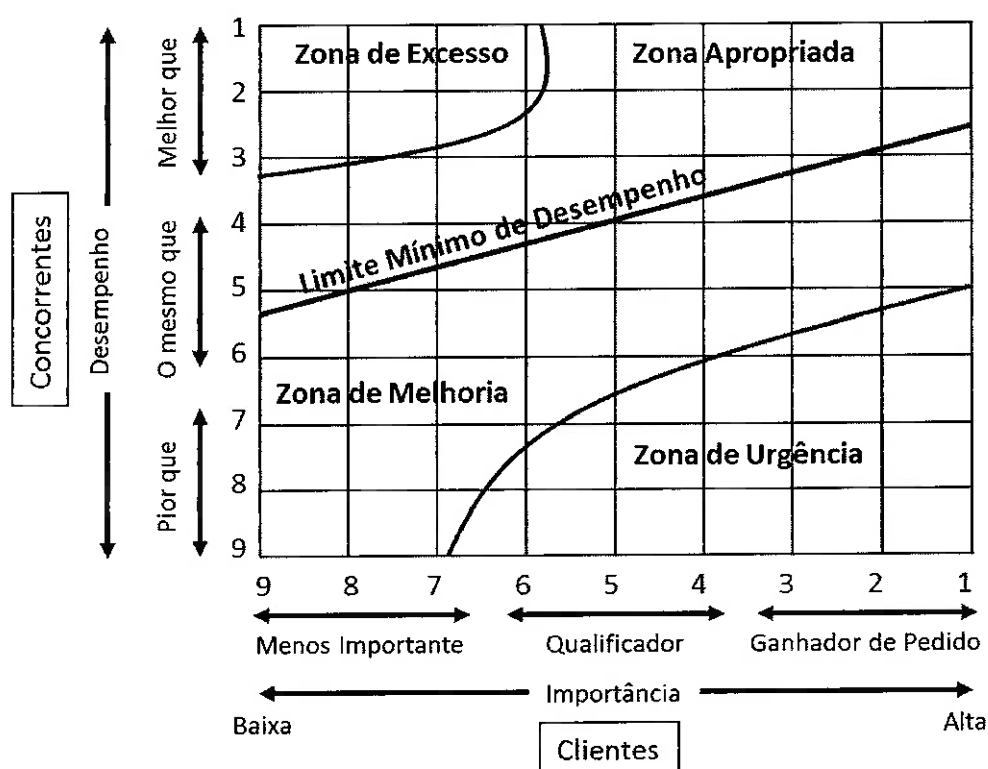
Fonte: Carvalho e Laurindo, 2007

Como mostrado na figura 5, as estratégias genéricas, além de serem norteadas pela escolha do posicionamento da empresa quanto a custos ou diferenciação, ainda dependem do escopo de atuação: toda a indústria ou foco em um segmento particular. O importante é encontrar um segmento-alvo lucrativo e sustentável (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

2.3.6. Modelo de lacunas (gaps)

O modelo de lacunas (SLACK, 1993) sintetiza uma análise em duas dimensões: grau de importância de um critério competitivo e o desempenho obtido neste critério frente aos concorrentes. A figura 8 ilustra quatro zonas: urgência, melhoria, apropriada e excesso.

Figura 8 – Modelo de Lacunas (gaps)



Fonte: Adaptado de Carvalho e Laurindo (2007)

Os seguintes passos são necessários para utilização deste modelo:

- Entender o que é realmente importante para concorrer eficazmente, definindo objetivos e critérios do que é importante para o cliente.
- Avaliar o desempenho atingido nos critérios selecionados no passo anterior, utilizando a escala de valores.
- Identificar as lacunas (gaps) entre o que é importante para o cliente e o desempenho atingido, guiando as prioridades para a melhoria do desempenho.
- As prioridades de melhoria de desempenho governam a escolha e a implementação dos planos de melhoria.

2.3.7. Implementação da estratégia

Como forma de desdobrar a estratégia em metas, objetivos e requisitos organizacionais, utilizar-se-á a ferramenta denominada Balance Scorecard (BSC), desenvolvida por Kaplan e Norton (1992).

O Balance Scorecard (BSC) é um mapa estratégico que resume em um único documento o desempenho da organização quanto a perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva do aprendizado e crescimento e perspectiva dos processos internos, gerando um conjunto de indicadores de desempenho (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

O BSC ajudar na comunicação entre a estratégia de longo prazo e as ações de curto prazo (KAPLAN; NORTON, 1996), traduzindo esta estratégia nas habilidades e sistemas que se deve desenvolver internamente para gerar processos internos eficientes que entregarão valor aos clientes e aumentarão o valor financeiro ao acionista.

Figura 9 – As quatro perspectivas



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1996) apud Carvalho e Laurindo (2007).

Perspectiva Financeira

A primeira perspectiva é a financeira, que objetiva aumentar valor para o acionista (CARVALHO; LAURINDO, 2007), sem, no entanto, deixar de lado as outras perspectivas, buscando um equilíbrio.

Os objetivos e as medidas financeiras definem o desempenho esperado da estratégia e servem como meta principal para os objetivos de todas as outras perspectivas.

As estratégias básicas para esta perspectiva são o crescimento da receita e produtividade (KAPLAN; NORTON, 2000). Para aumentar a receita deve-se concentrar no desenvolvimento de novas fontes de receita e rentabilidade, com novas franquias, novos mercados, novos produtos, novos clientes ou aumento de valor para o cliente (ampliar relacionamento com clientes existentes). Para melhoria da produtividade, busca-se aprimorar a execução das atividades operacionais, reduzindo custos e/ou aumentando da eficiência, com a melhor utilização dos ativos (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

Perspectiva do cliente

Deve fornecer a visão dos segmentos de clientes e do desempenho esperado da unidade de negócio nestes segmentos, visto que para atingir as metas financeiras, a empresa deve satisfazer os desejos de seus clientes (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

Algumas medidas comuns para esta perspectiva são retenção de clientes, conquista de novos clientes, lucratividade do cliente e parcela de mercado dos segmentos-alvo. Alguns atributos guiam a proposição de valor em diversas indústrias, segundo Kaplan e Norton (1996), sendo atributos do produto/serviço, relacionamento com o cliente e a imagem e reputação da organização.

Perspectiva dos processos internos

Identifica os processos críticos, que capacitam a organização a entregar a proposição de valor aos segmentos-alvo, de modo a atingir às expectativas financeiras. Para Kaplan e Norton (1992), há quatro níveis de processos: processo de inovação de produtos e serviços e penetração em novos mercados, aprofundar relacionamento com clientes existentes, obter excelência operacional através da gestão, e por fim, utilização dos ativos e capacidade de gerenciamento.

As três áreas que devem contemplar retorno financeiro são o controle e melhoria dos processos existentes (curto prazo), melhoria do relacionamento com clientes (médio prazo) e processo de inovação (longo prazo).

Perspectiva de aprendizado e crescimento

Mostra a infraestrutura de aprendizado e crescimento que a organização deve possuir para atingir os resultados de longo prazo das demais perspectivas, definindo competências essenciais, tecnologias e cultura organizacional a serem desenvolvidas para suportar a estratégia da organização (KAPLAN; NORTON, 2000).

Implementar o BSC passa pelas fases de definição de perspectivas e seu desdobramento em objetivos, indicadores e metas, sendo um processo longo e difícil, que possui alguns aspectos críticos que podem levar ao fracasso, como o não envolvimento da alta gerência, o não compartilhamento das responsabilidades pelo BSC nos diferentes níveis da organização, não tratar o BSC como um processo contínuo entre outros.

Quadro 10 – Benefícios e fatores de sucesso do BSC.

Benefícios	Fatores de Sucesso
<ul style="list-style-type: none"> • Sumarizar os indicadores para as quatro perspectivas em um documento de fácil visualização; • Impulsionar os administradores a compartilhar uma estratégia clara do que estão tentando realizar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de não articular estratégia clara; • Necessidade discussões constantes, face a face para acompanhar o cumprimento das metas; • Risco de não conseguir equilibrar as quatro perspectivas; • Necessidade de articular um sistema de recompensa aos trabalhadores.

Fonte: Carvalho e Laurindo, 2007.

3. METODOLOGIA

O trabalho segue uma estrutura sintética de maneira a utilizar da melhor maneira possível a teoria apresentada na revisão bibliográfica em busca de resultados práticos para a empresa.

Assim, a estrutura básica a ser seguida está representada na figura 10.

Figura 10 – Estrutura da metodologia



Fonte: elaborado pelo autor.

Cada um dos quadros representa capítulos e subcapítulos que compõem este trabalho.

O objetivo do capítulo Empresa é a sua caracterização e a apresentação de sua estratégia atual. Para tanto, introduz-se a organização com uma breve passagem por seu histórico, a formação e a experiência dos sócios. Em seguida, realiza-se uma caracterização da atual configuração da empresa, sua proposta de valor, seus principais clientes e parceiros, atividades-chave, os recursos principais, canais utilizados, sua estrutura de custos e fontes de receita. Para finalizar, utilizam-se as demais ferramentas apresentadas na revisão bibliográfica para a análise estratégica da organização.

No capítulo de Comércio Exterior, o intuito é enxergar as diversas etapas e os principais atores envolvidos com o comércio exterior brasileiro. A análise dessas etapas permitirá enxergar as

principais atividades realizadas pelos diferentes atores e o levantamento das melhores oportunidades para a atuação da Lidera Consultoria. Assim, alternativas de atuação serão o produto final deste capítulo, que serão priorizadas por meio de uma matriz de decisão aplicada em conjunto com os sócios.

Para a alternativa escolhida, será desenvolvido um plano de ação utilizando-se o mapa estratégico Balance Scorecard (BSC), ferramenta desenvolvida por Kaplan e Norton (1992), que liga a estratégia de longo prazo com ações de curto prazo nas principais perspectivas para a empresa.

Por fim, propõe-se uma conclusão, com as considerações finais e a possibilidade de trabalhos futuros.

4. A EMPRESA

4.1. Histórico

Os atuais sócios da Lidera Consultoria se tornaram amigos durante o curso de graduação em Engenharia de Produção, na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Ainda como estagiários, iniciaram a carreira no ramo de consultoria estratégica e assim continuaram após concluírem o curso em 2008.

Logo após se formarem, decidiram firmar sociedade, porém não se dedicaram exclusivamente à empresa própria logo de início, mantendo seus empregos nas respectivas consultorias que trabalhavam à época.

Apesar de ambos os sócios sempre terem se identificado com o ramo de consultoria, alguns aspectos típicos desse mercado os deixavam inquietos. O estilo de vida muito puxado e o ambiente de trabalho muito estressante foram aspectos que corroboraram para que ambos decidissem se dedicar exclusivamente ao negócio próprio.

Desde a criação da empresa, os sócios tinham em mente um propósito bem definido para a cultura da empresa: uma empresa jovem, que preza pelo ambiente de trabalho, pela qualidade de vida de seus colaboradores e minimiza as barreiras hierárquicas do dia-a-dia.

No início de 2013 tiveram a oportunidade de trabalhar juntos em um primeiro grande projeto da Lidera Consultoria em parceria com a Fundação Vanzolini. Desde então, a Lidera passou a ser o foco da atividade de ambos os sócios. Formaram equipe, estabeleceram sede na região de Pinheiros, firmaram parcerias importantes para a estabilidade financeira da empresa, desenvolveram a identidade visual e o material promocional da consultoria, entre outras coisas que permitiram à Lidera Consultoria chegar ao patamar em que se encontra hoje.

4.2. Caracterização

Primeiramente, será feita uma caracterização quanto ao porte e área de atuação da empresa, para então estruturar seu modelo de negócio, utilizando-se da ferramenta do *Business Model Canvas*.

4.2.1. Porte e atuação

A Lidera Consultoria é uma empresa de sociedade de responsabilidade limitada, com atuação no mercado local e com um quadro de sete colaboradores mais os dois sócios. Por isso, seu porte é definido como microempresa, segundo a classificação do SEBRAE:

Tabela 3 - Classificação do porte conforme número de pessoas ocupadas

Classificação	Serviços e comércio	Indústria
Microempresa	Até 09 pessoas ocupadas	Até 19 pessoas ocupadas
Pequena empresa	De 10 a 49 pessoas ocupadas	De 20 a 99 pessoas ocupadas
Média empresa	De 50 a 99 pessoas ocupadas	De 100 a 499 pessoas ocupadas
Grande empresa	Acima de 100 pessoas	Acima de 500 pessoas

Fonte: Sebrae.

O enxuto quadro de colaboradores é apresentado a seguir, na figura 11.

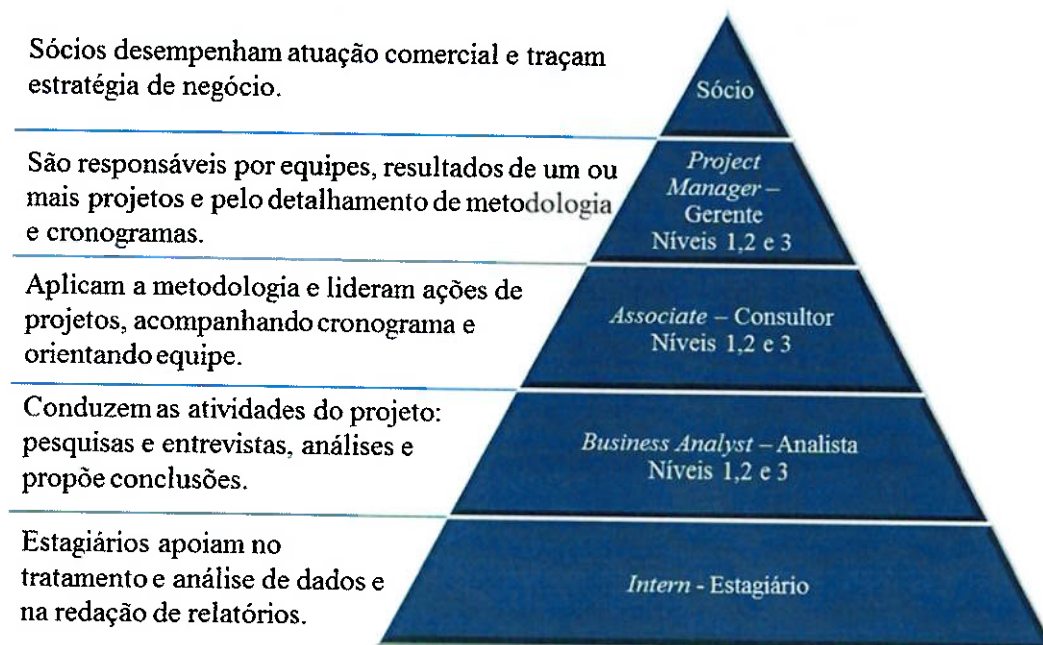
Figura 11 - Organograma da Lidera Consultoria



Fonte: Elaborado pelo autor

Cabe ressaltar, que a empresa possui uma estrutura de cargos bem definida, como ilustrado na figura 12.

Figura 12 – Política de recursos humanos Lidera Consultoria



Fonte: adaptado de material interno da empresa.

Como política de recursos humanos, as promoções de cargo acontecem conforme avaliação positiva de desempenho dos colaboradores, que acontecem semestralmente de maneira formal em reuniões de feedback. Recentemente, foi implementado um sistema de avaliação do desempenho dos colaboradores, que poderá ser visto em detalhes no apêndice deste trabalho.

A empresa é uma consultoria generalista e está dividida internamente em duas áreas bem definidas:

- Consultoria estratégica: projetos de estratégia, produtividade e eficiência e finanças formam a área de consultoria estratégica, composta por um consultor e dois estagiários, além dos dois sócios que participam ativamente dos diferentes projetos.
- Gestão de projetos: uma área específica de gestão de projetos, com um gerente de projetos, um analista e dois estagiários. Atualmente, o principal projeto desta área é a gestão estadual do Projeto Extensão Industrial Exportadora – PEIEX, em parceria com a Fundação Vanzolini, contratada pela Apex-Brasil.

O quadro 15 resume as atuais áreas de atuação da empresa com os principais tipos de projetos executados em cada uma das áreas:

Quadro 11 - Áreas de atuação

Área de atuação	Produtos
Estratégia	Planejamento estratégico
	Plano de negócios
	Implantação e desdobramentos de indicadores
Produtividade e Eficiência	Implantação de ferramentas da qualidade
	Melhoria contínua
	Mapeamento de processos
	Redução de tempos
	Reorganização do trabalho
Finanças	Modelagem financeira de negócios
	<i>Valuation</i>
	Custeio e precificação
	Aumento da rentabilidade e redução de custos
Gestão de Projetos	Implantação de PMO
	Implantação de ferramentas de gestão de projetos
	Indicadores e gestão de portfólio de projetos
	Gestão de mudanças e pessoas em projetos

Fonte: adaptado do material institucional da Lídera Consultoria.

Os projetos executados possuem escopo diversificado. Assim, como maneira de exemplificar essa atuação em diferentes áreas, alguns projetos serão brevemente apresentados a seguir.

Projeto Distritos Industriais do Estado da Bahia

Cliente: FIEB – Federação das Indústrias do Estado da Bahia

Período: jan/13 – ago/13

Projeto de auxílio à atração de investimento para os 14 Distritos Industriais (DIs) do Estado da Bahia, por meio de diagnóstico e análise das condições dos DIs para recebimento das empresas, além de identificação das necessidades de investimento necessários para a recuperação e melhoria da infraestrutura atual. Realizou-se diagnósticos e análises quanto ao potencial de

aprimorar ou estabelecer arranjos produtivos locais (APLs) nos municípios nos quais estão inseridos os DIs.

PEIEX – Projeto de Extensão Industrial Exportadora

Cliente: Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos - Apex-Brasil

Período: junho/13 – atual (em andamento)

Lidera atua como gestora estadual do projeto no Estado de São Paulo, coordenando cerca de 40 consultores. Desenvolve a verificação do desempenho das empresas atendidas, supervisiona ações de melhorias gerenciais, realiza controle financeiro do projeto, estabelece relacionamento com entidades privadas e governamentais e desenvolve comunicação entre governanças locais e parceiros do projeto.

Projeto Planejamento Estratégico Setorial *Sweet Brasil* – ABICAB 2014 a 2016

Cliente: ABICAB – Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados

Período: Mar/14 – Jun/14

Elaboração do planejamento estratégico do setor de internacionalização da ABICAB. O projeto envolveu cerca de 30 entrevistas com associados e importantes *stakeholders* do setor de *confectionery*. A estratégia foi desenhada a partir da metodologia de Diagnóstico, Proposição de Alternativas, Avaliação e Seleção de Soluções e Plano de Ações Futuras.

Projeto Planejamento Estratégico Setorial *Brazilian Tools* - ABFA 2016 a 2018

Cliente: ABFA – Associação Brasileira da Indústria de Ferramentas, Abrasivos e Usinagem

Período: Set/15 – atual (em andamento)

Elaboração do planejamento estratégico do setor de internacionalização da ABFA. O projeto envolveu entrevistas com associados e importantes *stakeholders* do setor. A estratégia foi desenhada a partir de metodologia semelhante à utilizada no projeto de planejamento estratégico setorial para a ABICAB.

4.2.2. Modelo de negócio

Para uma análise fundamentada da organização, utilizar-se-á a estrutura do *Business Model Canvas* como diretriz para sua caracterização.

Proposta de valor

Entregar, por meio de uma estrutura enxuta e altamente qualificada, soluções customizadas e implementáveis a um custo acessível.

Parcerias principais

As parcerias são essenciais para a Lidera Consultoria, pois uma empresa nova enfrenta grandes desafios para conquistar a confiança no mercado de consultoria. Assim, ao vincular seu nome a de parceiros com grande reconhecimento como Fundação Carlos Alberto Vanzolini (FCAV), Apex-Brasil (via FCAV) e MDIC, conquista o status que permite maior alcance de sua rede de relacionamentos e facilidade na prospecção de novos clientes.

O Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX), parceria entre a Fundação Vanzolini e a Apex-Brasil, do qual ambos os sócios da Lidera consultoria foram contratados como gerentes (sócio 1, gerente de operações geral, e sócio 2, gerente de operações na Grande São Paulo) é um grande ativo dessas parcerias.

O principal objetivo do projeto é aumentar a competitividade de empresas nacionais de pequeno e médio porte de maneira a capacitá-las a exportar sistematicamente, por meio de atendimentos de consultores, chamados de extensionistas, que realizam visitas nas empresas, diagnosticam suas principais necessidades e fazem apontamentos que incluem: necessidade de planejamento da área de comércio exterior, aumento da capacidade produtiva, planejamento de processos logísticos internacionais, gestão aduaneira e tributária, gestão de contratos e precificação internacional, adaptação de produtos e embalagens, entre outros.

O PEIEX, em execução desde junho de 2013, possibilitou à Lidera o acúmulo de grande expertise com a gestão de projetos de apoio à internacionalização de empresas. Além disso,

permitiu a percepção de um nicho de mercado com grandes ineficiências e, conseqüentemente, oportunidades: assessorar empresas de pequeno e médio porte no processo de exportação.

Atividades-chave

- Execução e gestão de projetos: o *core* da empresa é a execução e gestão de projetos, sendo estas as atividades principais para a entrega do valor proposto aos seus clientes. Para o pleno desenvolvimento destas atividades, a qualificação dos colaboradores e a gestão do conhecimento são essenciais.
- Gestão do conhecimento: o principal ativo de uma consultoria é o conhecimento, logo a gestão deste ativo é uma atividade primordial para a sustentabilidade do negócio. Bancos de projetos realizados, com metodologias e frameworks utilizados, além do estabelecimento de uma lista com as fontes confiáveis para o levantamento de dados e informações secundárias são exemplos importantes desta gestão. Como diretriz, a Lidera estabelece que ao término de um projeto, o responsável deve elaborar um resumo executivo do mesmo, explicando as metodologias e ferramentas utilizadas, que serão arquivadas em seu banco de projetos. Isso facilita a execução de futuros projetos, visto que a possibilidade de realizar consultas a estes bancos, gera ganhos de escala para uma execução mais eficiente de projetos semelhantes.
- Gestão de pessoas: como dito anteriormente, o principal ativo de uma consultoria é o conhecimento. Mas tão importante quanto o conhecimento em si é o meio pelo qual o conhecimento é colocado em prática: pessoas. Por isso, além de uma gestão estruturada do conhecimento, é essencial uma ótima gestão de pessoas. Para tanto, a Lidera possui uma política de recursos humanos bem estruturada, com os cargos, responsabilidades, direitos e remunerações bem definidos. Além disso, recentemente, a empresa desenvolveu um sistema de avaliação de desempenho de seus colaboradores, que é preenchida pelos gerentes de projeto e sócios, e é formalmente repassada aos funcionários semestralmente. A estrutura deste sistema pode ser encontrada no apêndice deste trabalho.

- Rastreamento e precificação de editais: como a empresa consegue grande parte de seus projetos por meio de concorrência em editais, é importante possuir um processo de rastreamento de editais bem estruturado. A procura por editais e a precificação precisa dos projetos são atividades essenciais para participação em concorrências licitatórias para prospecção de clientes, principalmente associações e órgãos públicos.
- Capacitação e treinamento: realização de *workshops* para capacitação e treinamento em temas específicos de empresários participantes dos projetos de extensão, os quais a Lidera é responsável pela gestão estadual.

Recursos principais

- Quadro de colaboradores: consultores, analistas e estagiários qualificados são essenciais para a realização das atividades-chave e a entrega do valor proposto aos clientes e parceiros. Logo, a empresa possui extrema preocupação com a qualificação de seus colaboradores.
Atualmente, conta com formação acadêmica sólida, com graduação e pós-graduação em instituições renomadas como Escola Politécnica da USP; Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP; Relações Internacionais na UNESP; Fundação Getúlio Vargas; Fundação Vanzolini, entre outras.
- Atestados e outros documentos: muitos editais exigem uma série de atestados, certificados, diplomas e outros documentos específicos como requisitos básicos para uma empresa poder participar do processo concorrencial. Assim, estes são recursos essenciais para a empresa, que já possui um processo bem definido para a obtenção destes documentos.

Relacionamento com clientes

- Relacionamentos de longo prazo: relacionamento duradouro com órgãos públicos na gestão de projetos de extensão garantem boa rede de relacionamentos, pois além de contatos nestes órgãos, os projetos abrem portas em empresas e geram diversidade no portfólio de projetos realizados.

Nos *workshops* de treinamento e capacitação de empresários participantes desses projetos gera-se, também, importante rede de relacionamentos.

- Interfaces criadas em relacionamentos de curto prazo: os demais projetos, apesar de serem pontuais e de curto prazo, possuem importante interface de relacionamento, pois ao conseguir boas relações há a possibilidade de contratação de novos projetos com os mesmos clientes no futuro, além do marketing “boca-a-boca”, propaganda de extrema importância para consultorias.

Canais

- Edital público: é o principal canal utilizado atualmente pela Lidera Consultoria, que possui sistema interno de rastreamento de editais e grande experiência em precificação de projetos para concorrência em licitações.
- Spin-offs de projetos de extensão: projetos em parceria com a FCAV e a APEX-Brasil (via FCAV), além de relação de longo prazo abrem portas para atingir novas empresas via a vasta rede de relacionamento criada por essas parcerias.
- Prospecção de empresas: atualmente, a empresa está desenvolvendo estratégia comercial, via projeto interno, para consolidar canal de prospecção de empresas de pequeno e médio porte.

Segmentos de Clientes

- Gestão de projetos: órgãos públicos, associações e agências que demandam gestão de projetos de extensão. Empresas públicas ou privadas com necessidade de implantação ou terceirização do PMO, elaboração e implantação de ferramentas de gestão de projetos, com indicadores e gestão de portfólio.
- Consultoria estratégica: empresas públicas e privadas que demandam projetos de consultoria voltados à planejamento estratégico, melhoria de eficiência/produktividade e finanças (*valuation*, custeio e precificação).

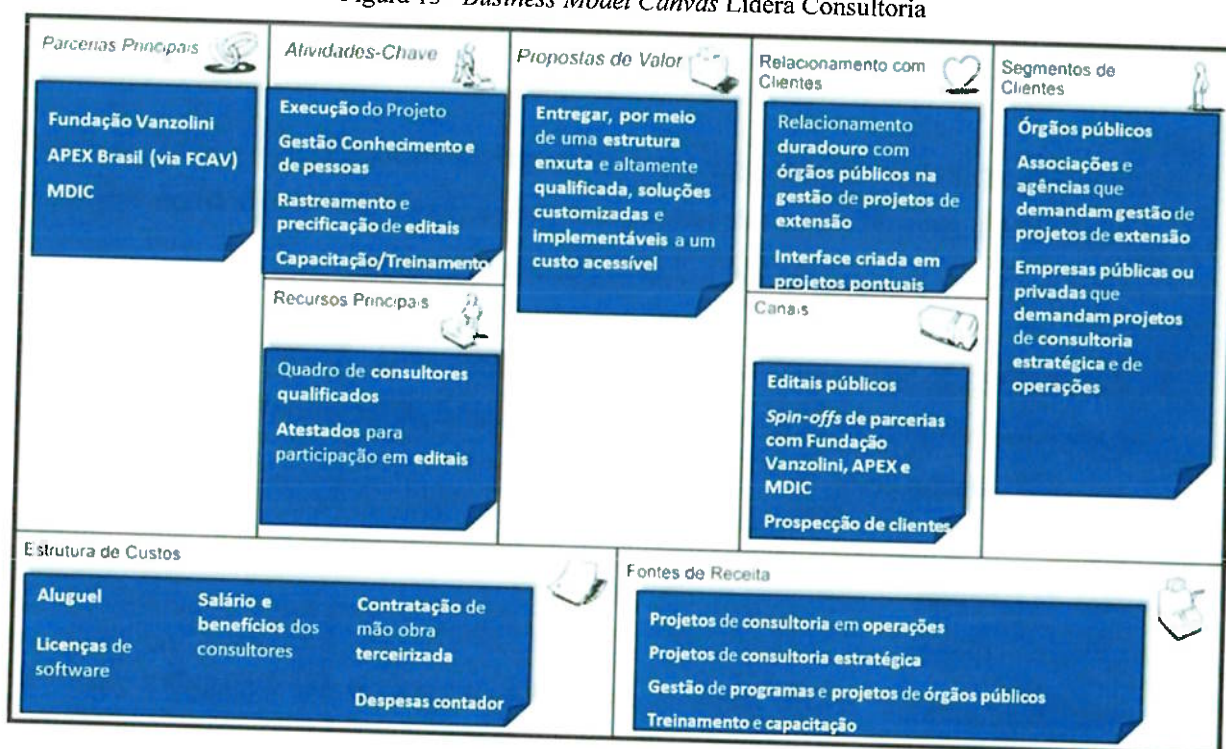
Estrutura de Custos

Por ser uma empresa de pequeno porte, sua estrutura de custos é enxuta. Os principais gastos recorrentes são: aluguel, licenças de software, salário e benefícios dos consultores, mão obra terceirizada para projetos de extensionismo e despesas com contador.

Fontes de Receita

Basicamente, as fontes de receita advêm da venda de projetos de consultoria em operações, projetos de consultoria estratégica, gestão de programas e projetos de órgãos públicos, treinamentos e capacitações.

Figura 13 – *Business Model Canvas* Lidera Consultoria



Fonte: *Business Model Canvas* preenchido pelo autor por meio de entrevistas com sócios.

A figura 13 mostra o *Business Model Canvas* da Lidera Consultoria.

4.3. Posição estratégica atual

Para visualizar o impacto da proposição de uma nova estratégia para a organização é importante entender sua posição estratégica atual, visto que a estratégia necessita de uma implementação

adequada e de processo bem estruturado para ser concebida (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

4.3.1. Ambiente Competitivo

A Lidera Consultoria é uma consultoria de pequeno porte com duas áreas bem definidas: estratégia e gestão de projetos. Apesar dessas áreas bem definidas, a empresa é generalista, executando projetos de escopos variados para clientes diversos, que vão de órgãos públicos, associações e agências a empresas privadas.

O mercado de consultoria é bem diversificado e pulverizado, com atores de portes e atuações bastante variados. É caracterizado por altas margens, baixo investimento inicial, mão-de-obra extremamente qualificada e ênfase em relações com clientes. Assim, é possível analisar as cinco forças competitivas propostas por Porter (1979) para essa indústria:

Ameaça de Novos Ingressantes: Média

O capital necessário para se abrir uma empresa de consultoria é baixo, e os “switching costs” – custos para os clientes mudarem para outra empresa – também são baixos, aumentando essa ameaça.

No entanto, a expertise dos consultores, assim como sua reputação, são ativos importantes para o sucesso de uma consultoria, e não podem ser construídos rapidamente. Não por acaso, muitas empresas de consultoria são fundadas por ex-consultores de outras empresas, que levam consigo conhecimento, parceiros e clientes, como no caso da Lidera.

Poder de Barganha de Fornecedores: Baixo

Se o principal ativo para consultorias é o conhecimento de seus consultores, pode-se considerar que seus colaboradores são os principais fornecedores desta indústria. A grande oferta de formandos e recém-formados buscando empregos em consultoria enfraquece o poder de barganha desse grupo, que são subjugados aos critérios de avaliação e seleção definidos pelas próprias empresas.

Outros fornecedores importantes são produtores/vendedores de *software*, cujo poder de barganha também é baixo.

Poder de Barganha de Compradores: Alto

Por ser uma indústria pulverizada, com atores de diferentes enfoques e portes, os clientes de consultorias têm várias opções de empresas no momento que optam por contratar este serviço. Além disso, possuem a opção de desenvolverem as habilidades internamente ao invés de contratar uma consultoria, ou simplesmente manter o *status quo* até que as mudanças sejam inevitáveis.

Ameaça de Substitutos: Média

Como dito anteriormente, empresas podem desenvolver internamente profissionais capazes de fazer o serviço de consultorias, embora isso possa ser mais custoso e demorado.

Rivalidade entre empresas existentes: Alta

A concorrência nesta indústria é elevada, visto que os clientes buscam projetos que tragam o melhor custo-benefício para suas organizações. Logo, os fatores ponderados são a reputação dos projetos executados pela consultoria e os preços praticados. Por ser um mercado bastante pulverizado e com empresas que possuem diferentes enfoques e portes, a rivalidade entre as empresas existentes é relativamente alta.

Deve-se destacar o caso de editais licitatórios, no qual a concorrência é direta e aberta, e se a empresa preencher os requisitos técnicos mínimos exigidos no termo de referência, geralmente, a oferta de menor preço vence, reforçando a intensidade da rivalidade entre as empresas existentes.

Figura 14 – Forças competitivas



Fonte: adaptado de Porter (2008), preenchido pelo autor.

Como evidenciado pela figura acima, as principais forças competitivas no mercado de consultoria são a rivalidade entre empresas existentes e o poder de barganha dos compradores. Em geral, essas forças elevam a qualidade dos serviços oferecidos e levam as empresas desta indústria a uma busca pela diferenciação, na qual serviços únicos e personalizados permitem a manutenção de um alto nível do potencial de lucro do mercado.

4.3.2. Dimensões da Estratégia

Para aprofundar a análise da indústria, deve-se buscar fazer uma análise estrutural da mesma. O conceito de dimensões estratégicas mostra as diferenças estratégicas adotadas pelas empresas de um dado setor. Algumas das dimensões apontadas por Porter (1991) foram analisadas para o caso da Lidera Consultoria.

Quadro 12 – Dimensões da estratégia Lidera Consultoria

Dimensão	Descrição
Especialização	Consultoria generalista, que possui como segmentos de clientes-alvo órgãos públicos, associações e agências, além de empresas privadas que demandam melhorias estratégicas ou operacionais. Geograficamente, a empresa concentra esforços em clientes do Estado de São Paulo.
Identificação da marca	A empresa terceirizou a criação da identidade visual para uma agência especializada. Desta maneira, todo o material institucional utilizado para prospecção de novos clientes, além dos relatórios gerados em projetos possuem uma padronização que reforçam a identidade da marca Lidera.

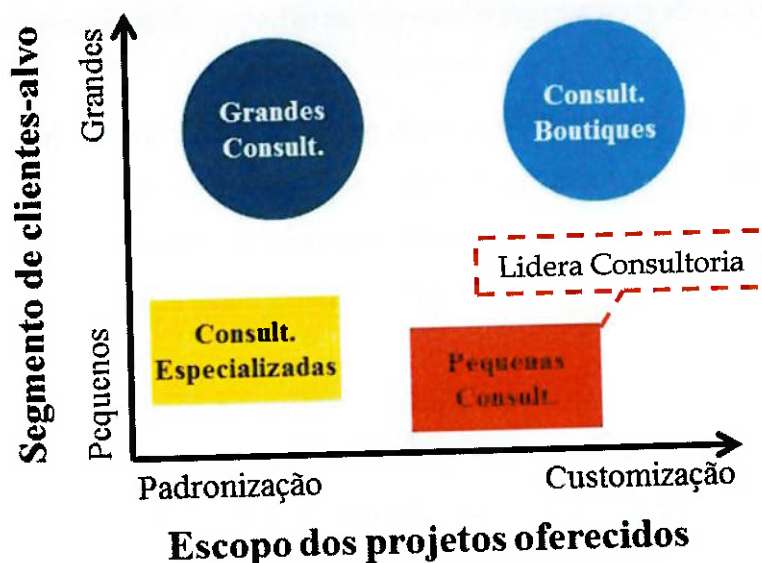
Dimensão	Descrição
Seleção do canal	A venda ocorre de maneira direta ao consumidor final, sem intermediários. Cabe destacar, que alguns projetos são realizados em parceria com outras instituições, como a FCAV. Nesses casos, há a possibilidade de se utilizar o canal do parceiro para a venda do projeto.
Qualidade do produto	A Lidera busca o mais alto nível de qualidade para seus produtos, com intuito de conquistar boa reputação no mercado. Os projetos são totalmente customizados para atender as necessidades dos clientes e o foco está nos resultados alcançados e cumprimento dos prazos acordados.
Liderança tecnológica	A empresa possui softwares específicos para gestão e execução de projetos, porém sem grandes customizações.
Integração vertical	Como supracitado, o mercado é bastante pulverizado e possui empresas com diferentes focos e portes, concluindo-se, portanto, que a indústria possui uma baixa integração vertical.
Posição de custos	Conseguir uma posição de baixo custo é essencial para a Lidera, pois há a necessidade de conseguir margens semelhantes às praticadas pelo mercado, sem poder cobrar tanto quanto consultorias com maior prestígio e tradição, devido ao fato de ser uma empresa recente e que ainda busca firmar sua reputação. Para alcançar esta posição, a empresa mantém um quadro enxuto de colaboradores e utiliza-se de metodologias e ferramentas de projeto bem estruturadas para conseguir maior eficiência operacional na execução dos projetos.
Política de preços	Grande parte de seus projetos advêm de vitórias em processos licitatórios de menor preço, sendo, portanto, a precificação de projetos uma atividade-chave para o sucesso da empresa.
Atendimento	Há a necessidade de estabelecer relacionamentos de longo prazo com clientes e parceiros, no intuito de conseguir futuros projetos com estes, além de garantir a propaganda “boca-a-boca”. Logo, a flexibilidade para a realização de serviços auxiliares durante a execução de algum projeto e um nível de serviço adequado para atender a demandas pontuais são de extrema importância para a garantia deste bom relacionamento.

Fonte: adaptado de Porter (1991), preenchido pelo autor.

Um conjunto de empresas que adota estratégias iguais ou parecidas forma um grupo estratégico (PORTER, 1991). A configuração atual destes grupos depende de uma análise acerca do histórico da indústria, a qual permite identificar as diferenças entre eles por motivos como pontos fortes e fracos divergentes, diferentes épocas de ingresso no mercado e casualidades.

Optou-se em dividir os grupos estratégicos da indústria em análise, em duas dimensões estratégicas básicas: pelo tamanho dos clientes-alvo – grandes ou pequenos – e pelo escopo dos projetos – padronizados ou customizados. O diagrama da figura 15 dispõe os principais grupos estratégicos quanto a estas dimensões.

Figura 15 – Grupos estratégicos



Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2007), preenchido pelo autor.

O eixo horizontal da figura 5 distingue as consultorias com projetos que tendem à padronização de consultorias com projetos totalmente customizados. As primeiras geralmente têm foco em melhoria da eficiência operacional, redução de custos ou aumento de produtividade, por exemplo. Já as últimas são consultorias com projetos mais voltados ao direcionamento estratégico de seus clientes, que influenciam na tomada de decisão quanto à entrada em um novo mercado ou lançamento de uma nova família de produtos, por exemplo.

O eixo vertical da figura demonstra o tamanho médio dos clientes de cada grupo estratégico. As grandes consultorias (Accenture, Falconi, Advisia entre outras) e as consultorias boutiques (Bain&Company, Mckinsey, Strategy& entre outras) focam em clientes grandes, com projetos de maior magnitude e geralmente mais complexos, competindo principalmente na qualidade do serviço oferecido e na reputação dos projetos executados por suas equipes, visto que os preços praticados são bastante elevados, com grandes margens.

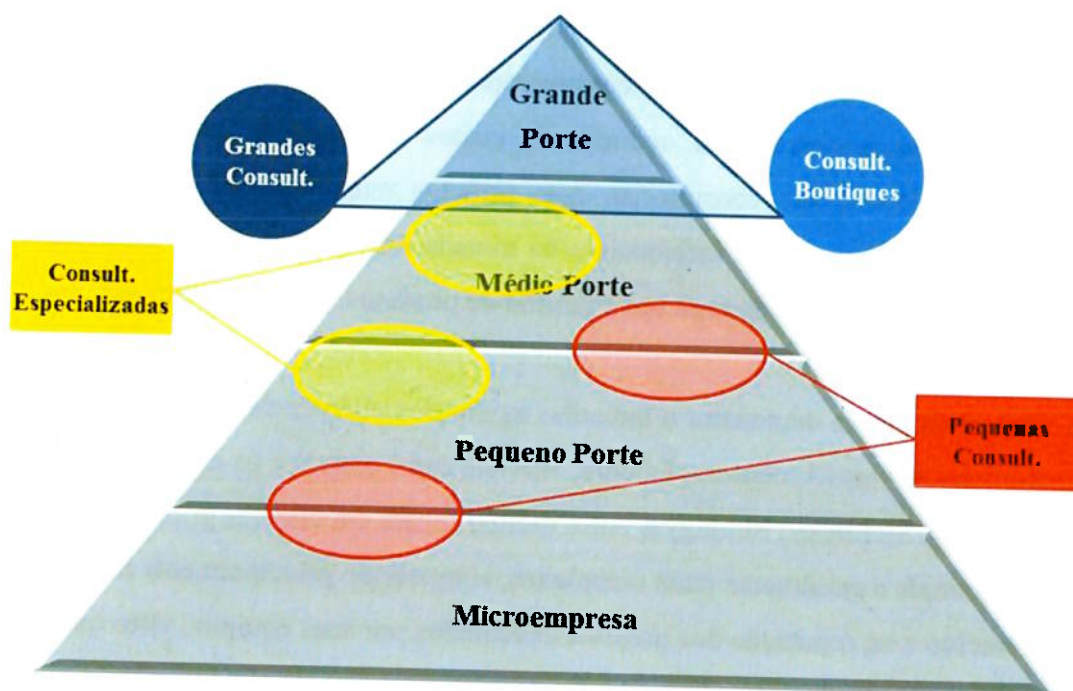
Já consultorias especializadas (Logit – logística, Seclien – logística, AG3 Consulting – comércio exterior entre outras) e as pequenas consultorias, como é o caso da Lidera e suas concorrentes diretas (Lunica, Ricardo Martelucci entre outras), focam em clientes de menor porte, competindo principalmente em custo, normalmente usufruindo da vantagem competitiva resultante da estrutura enxuta da própria consultoria.

Existem barreiras de mobilidade entre os grupos estratégicos. Nesta indústria especificamente, os próprios segmentos de mercado atendidos são as barreiras determinantes a serem vencidas.

Por um lado, os gestores de grandes empresas preferem pagar altos preços e contar com uma consultoria de renome e reputação no mercado, pois ao contratar um projeto de uma empresa desse tipo ele redimi parte de sua responsabilidade pelo sucesso ou não do projeto perante os demais acionistas da empresa ao justificar que contratou o que de melhor existia no mercado.

Por outro lado, empresas de pequeno e médio porte não conseguem arcar com a contratação de grandes consultorias e, quando optam pela contratação deste tipo de serviço, acabam contratando pequenas consultorias ou consultorias especializadas para o problema que deseja resolver. Logo, uma visão da divisão dos segmentos pode assim ser definida.

Figura 16 – Fatias de mercado por grupo estratégico



Fonte: elaborado pelo autor.

As grandes consultorias e as consultorias boutiques dominam o topo da pirâmide (grandes empresas e algumas médias), enquanto as consultorias especializadas e as pequenas consultorias disputam fatias de mercado, principalmente entre as empresas de pequeno e médio portes.

4.3.3. Análise SWOT

A análise SWOT compara os pontos fortes e fracos de uma empresa, podendo destacar suas competências distintivas de forma a maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças do ambiente competitivo. Dessa forma, realizou-se uma análise da Lidera Consultoria em seus aspectos internos (pontos fortes e pontos fracos) e aspectos externos (oportunidades e ameaças), que somado a escolha do grupo estratégico, permite uma visão do posicionamento estratégico da empresa.

Figura 17 – Análise SWOT para Lidera Consultoria

	FORÇAS	FRAQUEZAS
Aspectos internos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colaboradores bem qualificados e com experiência em grandes projetos ✓ Boa rede de relacionamento permite parcerias sólidas com instituições de renome como FCAV, Apex-Brasil (via FCAV), MDIC etc. ✓ Possibilidade de atender pequenos e médias empresas devido ao menores preços frente a outras consultorias ✓ Localização em um polo financeiro e comercial de São Paulo (Pinheiros) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Porte reduzido e quadro de colaboradores enxuto geram perdas de oportunidades em projetos concomitantes ✓ Dificuldade de obtenção de atestados e certificados para participações em licitações ✓ Inexistência de força de vendas reflete em dificuldades em prospectar novos clientes ✓ Grande dependência financeira do faturamento gerado pelos projetos em parceria
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Aspectos externos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bons relacionamentos com a academia permitem manutenção e renovação de um quadro qualificado de colaboradores ✓ Baixos <i>switching costs</i> de clientes de consultorias geram oportunidades ✓ Possibilidade de se especializar em algum segmento com maior expertise acumulada ✓ Explorar expertise acumulada e atual alta do dólar: focar esforços comerciais em projetos de comércio exterior 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grande importância da reputação e tradição na indústria de consultorias são barreiras para encontrar novos clientes ✓ Aumento do número de consultorias especializadas em determinadas áreas de atuação ameaçam as generalistas ✓ Altos salários e benefícios oferecidos por grandes consultorias dificultam a manutenção de colaboradores qualificados e estrutura de custos enxutos

Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2007), preenchido pelo autor a partir de entrevistas com os sócios.

Forças

Dentre as principais forças, destaca-se a qualificação dos colaboradores, a maioria com graduação e/ou pós-graduação em escolas de renome (USP, UNESP, Mackenzie e etc.), o que pode ser visto como uma força interna à organização que atua em projetos de estratégia e melhorias em operações, um mercado que preza por profissionais qualificados.

Outra força de aspecto interno é a boa rede de relacionamento construída pelos sócios, firmando parcerias com instituições reconhecidas, que permitem atuação em grandes projetos reforçando o nome da consultoria e sua reputação para o mercado, importante ativo intangível dessa indústria.

Com uma estrutura de custos enxuta, a Lídera consegue praticar preços abaixo do mercado, o que possibilita atender uma fatia do mercado deixada de lado pelas grandes consultorias: empresas de pequeno e médio porte, visto que estas buscam competitividade, porém não possuem caixa para contratar projetos de melhoria com grandes consultorias.

Ainda como força interna, a boa localização física da empresa, que está situada em Pinheiros, um grande centro financeiro e comercial da cidade de São Paulo, passa credibilidade para uma empresa deste setor.

Fraquezas

Dentre as fraquezas, é possível destacar o pequeno porte da empresa, que dificulta a realização de muitos projetos concomitantemente. Ao não participar de concorrências por projetos, gera-se um alto custo de oportunidade, visto que além de deixar de criar um canal de relacionamento com novos clientes e acumular expertise, permite-se que concorrentes se aproveitem dessa oportunidade.

A dificuldade de obtenção de alguns atestados e certificados ou força profissional específica exigidos para participação em licitações também é uma fraqueza reforçada pelo porte reduzido da consultoria.

É possível destacar, também, a inexistência de uma força de vendas, que reflete em dificuldades em prospectar novos clientes. Esta função, atualmente, só é desenvolvida pelos sócios, que ainda acumulam outras funções, como as gerentes de projetos e até mesmo realizando trabalho de consultores em algumas situações.

Ainda, cabe reforçar que as parcerias são essenciais para a sustentabilidade da empresa, porém acarretam em uma dependência financeira que pode ser considerada um risco.

Oportunidades

Bons relacionamentos dos sócios com a academia, reforçada pela parceria com a FCAV, que os mantém sempre em contato com professores da Escola Politécnica, permitem a manutenção e renovação do quadro qualificado de colaboradores.

Os baixos *switching costs* – custos para os clientes mudarem para outra empresa – são oportunidades de para obtenção de novos clientes.

Além disso, a possibilidade de se especializar em algum segmento específico conforme o acúmulo de expertise. A ligação com a Apex-Brasil, que se dá por meio de contrato com a FCAV para a gestão estadual do PEIEX (Projeto de Extensão Industrial Exportadora), gerou acúmulo de expertise e know-how suficientes, que aliados ao cenário atual de variação câmbio favorável à exportação de empresas brasileiras, levaram a empresa a cogitar a especialização em projetos de comércio exterior.

Ameaças

Dentre as principais ameaças, encontra-se a barreira encontrada devido à grande importância dada ao nome, à reputação e à tradição neste mercado de consultoria. Por ainda ser uma consultoria recente, com sócios jovens, esta é uma ameaça de mais curto prazo.

O crescimento do número de empresas de consultorias especializadas pode ser um problema para uma consultoria generalista como a Lidera, visto que uma empresa com uma demanda específica tende a procurar serviços especializados.

Ainda como uma ameaça à sustentabilidade do negócio, os altos salários e benefícios oferecidos por grandes consultorias dificultam a manutenção de colaboradores qualificados sem afetar a estrutura enxuta de custos da empresa.

4.3.4. Competências Essenciais

Uma empresa deve identificar as competências essenciais (*core competences*) às suas atividades, que nada mais são do que um conjunto de esforços capaz de levar a empresa a construir uma vantagem competitiva sustentável (RABECHINI JR.; CARVALHO, 2003).

É necessário, contudo, criar uma lista enxuta de competências, que devem passar pelos seguintes testes: fornecem acesso a vários mercados, trazem contribuição significativa aos benefícios percebidos pelo consumidor final e são difíceis de serem imitadas pelos concorrentes.

As competências essenciais identificadas na empresa foram:

- Metodologia sólida para resolução de problemas
- Gestão e execução de projetos com equipes reduzidas
- Ampliação e manutenção da rede de relacionamentos
- Conhecimento do processo de licitações e bom sistema de rastreamento de editais
- Precificação estratégica de projetos

A primeira competência listada é inerente a empresas de consultoria, em que a gestão do conhecimento dentro da organização procura reduzir os custos de execução dos projetos e visa possibilitar que a empresa consiga tocar projetos concomitantes, aumentando a entrada de caixa e aproveitando as oportunidades.

A segunda é característica das empresas de pequeno porte que atuam na gestão e execução de projetos, evidenciando a importância da gestão de pessoas para uma consultoria ao tentar maximizar a produtividade de equipes reduzidas.

A terceira competência é muito importante para uma empresa que possui *core* na execução de projetos em um mercado em que a reputação e a tradição são extremamente valorizadas. A ampliação e manutenção de uma sólida rede de relacionamentos, com contatos de clientes e parceiros, permitem aberturas para a venda de futuros projetos.

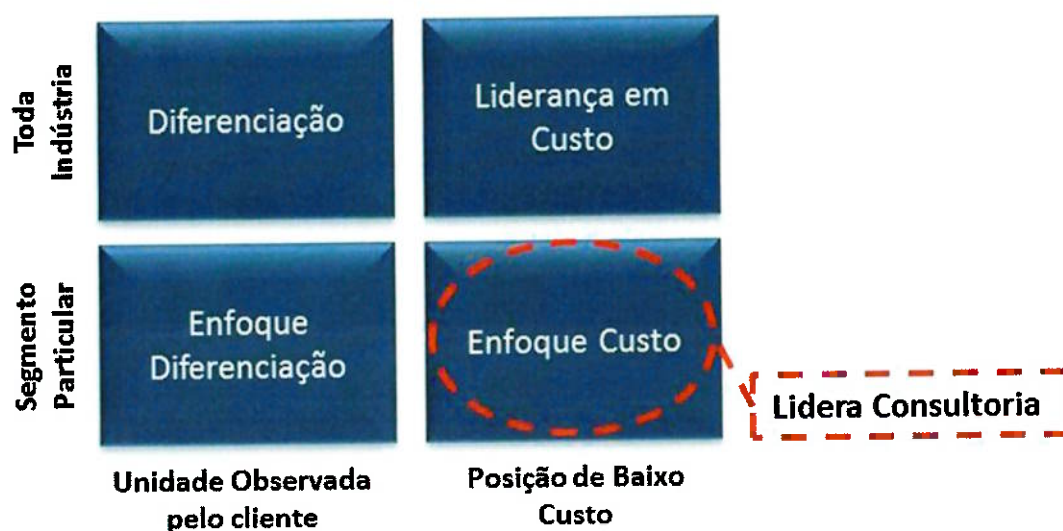
Finalmente, a quarta e a quinta competências são fundamentais em empresas que participam de editais e licitações públicas, que são os canais responsáveis por grande parte dos projetos vendidos pela Lidera Consultoria. A precificação ainda se mostra importante para os demais projetos, com foco em empresas de pequeno e médio porte, pois as margens não são tão altas quanto as praticadas por consultorias que atendem fatias de mercado de empresas de maior porte.

4.3.5. Posicionamento Competitivo

Com o intuito de obter vantagem competitiva no setor em que atua, a empresa deve definir seu posicionamento estratégico. Segundo Porter (1979), as vantagens competitivas podem ser obtidas por meio de liderança em custo ou diferenciação. Ainda, deve-se definir o escopo de atuação, podendo este ser amplo ou específico.

Com o que foi exposto até aqui sobre a empresa é possível concluir que a Lidera possui um posicionamento de enfoque em custo, como evidenciado na figura 18.

Figura 18 – Posicionamento competitivo para Lidera Consultoria



Fonte: Adaptado de Porter (1987) apud Carvalho e Laurindo (2007).

Em termos de alvo estratégico, o fato da Lidera participar de licitações públicas e estar desenvolvendo internamente um projeto para prospecção de pequenas e médias empresas, reforça seu foco estratégico nesses segmentos em particular.

Em termos de vantagem estratégica, a empresa adota uma posição de baixo custo por dois principais motivos. No caso da participação em concorrências licitatórias, após a qualificação técnica da empresa, a maior parcela das licitações dá como vencedor o participante que ofertar o menor preço. Assim, quanto menor os custos incorridos para a realização de um projeto, menor será o preço possível de ser praticado.

No caso das pequenas e médias empresas, é sabido que elas destinam uma pequena parcela do orçamento para projetos de consultoria, além de, por vezes, optarem por “serviços substitutos”, como os descritos na análise do ambiente competitivo.

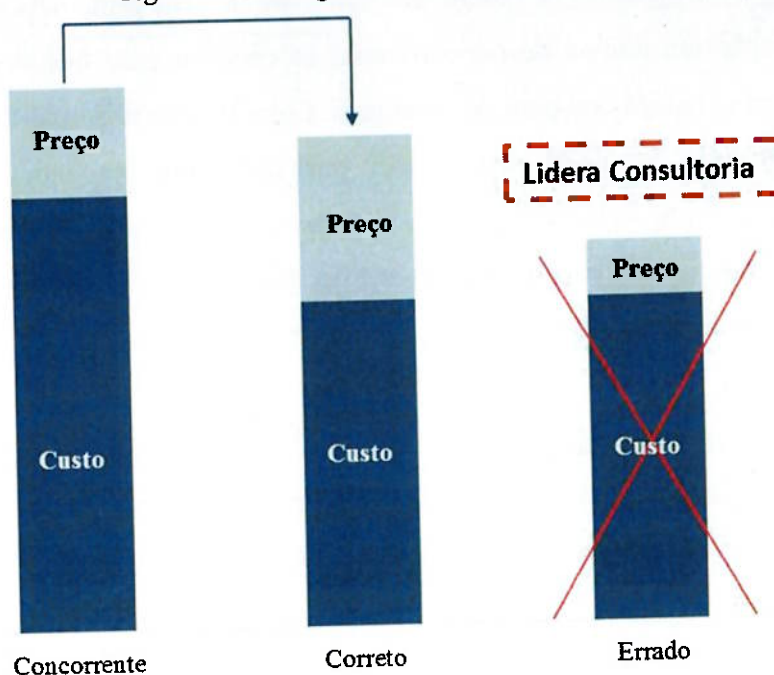
Logo, a empresa opta pelo enfoque em custo, que exige esforços constantes em abrir mão de maior variedade, observar o posicionamento de custos dos concorrentes, sem deixar de produzir serviços de qualidade (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

No caso da Lidera, observa-se um pequeno desvio da estratégia adotada, visto que, apesar de adotar o enfoque em custo, a empresa possui um vasto portfólio de serviços oferecidos sem restrições a setores específicos da economia. Contudo, isso se deve ao fato de ser uma consultoria generalista recente neste mercado, que necessita possuir uma vasta gama de serviços oferecidos para despertar o interesse de seus clientes, porém sem poder cobrar os preços com altas margens praticados por consultorias com maior reputação e tradição. Esse pequeno desvio da estratégia principal foi considerado pelos sócios, que preferem correr esse risco de não seguirem 100% uma estratégia para reforçarem o estabelecimento da empresa no mercado.

Quanto a analisar o posicionamento de custos de seus concorrentes, a Lidera possui esforços internos estruturados para acompanhar o resultado de todas as concorrências licitatórias das quais participa ou tenha interesse, visto que os dados da oferta ganhadora são públicos.

O objetivo de competir em custo é ter um *gap* de desempenho em custo em relação aos concorrentes, estabelecendo um patamar de custos bem abaixo ao por eles praticados, mas praticando preços somente um pouco abaixo da concorrência (CARVALHO; LAURINDO, 2007), como mostrado na figura 19.

Figura 19 – Vantagem estratégica em custo



Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo, 2007.

O mesmo argumento utilizado anteriormente pode servir para justificar este pequeno desvio à estratégia original adotada pela Lidera. Na busca por reconhecimento da marca Lidera e da conquista de reputação no mercado, a empresa pratica margens abaixo das praticadas por seus concorrentes, mesmo possuindo custos inferiores. Porém, isso é realizado de caso pensado, pois concluiu-se que os custos de oportunidade de se perder projetos por praticar grandes margens são maiores do que adotar uma estratégia de curto/médio prazo em que se dá preferência pela realização de projetos com menores margens, mas que permitam à empresa acumular expertise, aumentar seu portfólio de projetos realizados e expandir sua rede de relacionamentos.

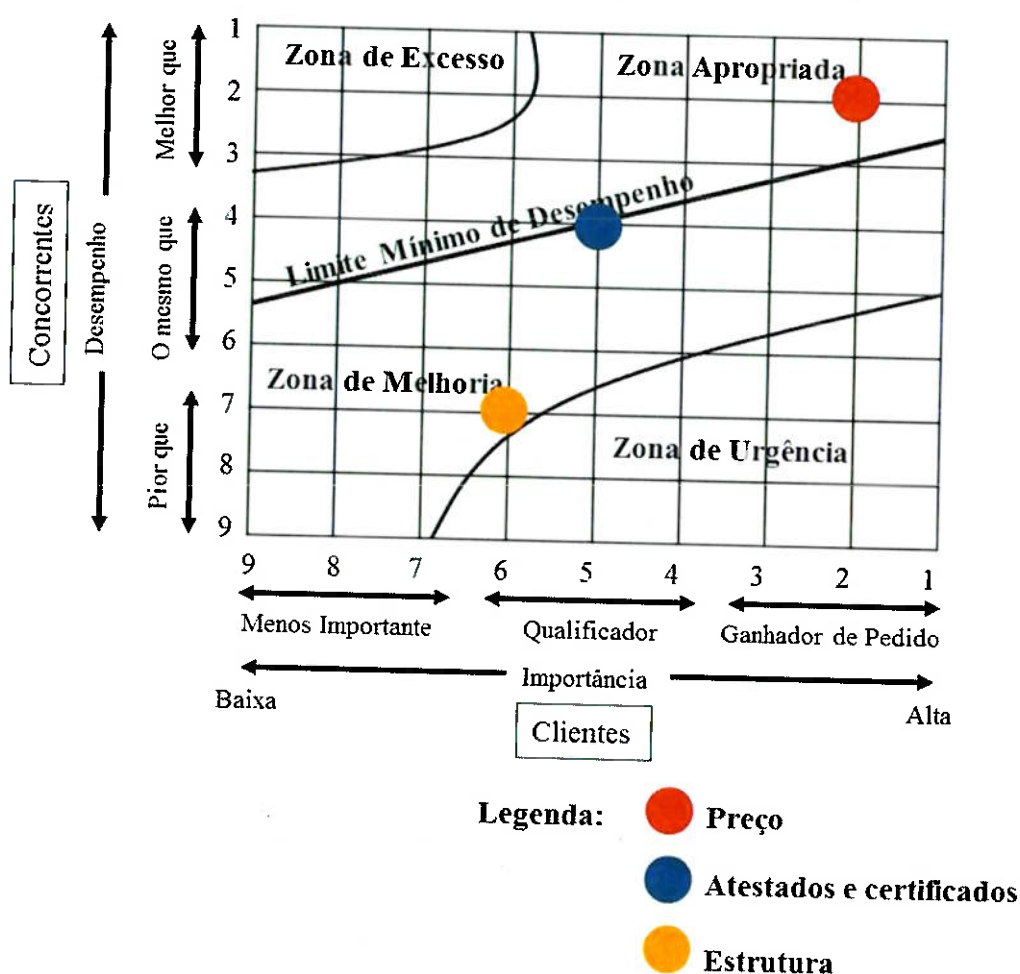
4.3.6. Modelo de Lacunas

O modelo de lacunas (SLACK, 1993) sintetiza uma análise em duas dimensões: grau de importância de um critério competitivo e o desempenho obtido neste critério frente aos concorrentes. Para desenhar a matriz é preciso antes definir os critérios competitivos da empresa, que podem ser separados em critérios ganhadores de pedidos ou critérios qualificadores.

Assim pode-se descrever como critérios competitivos da Lidera Consultoria:

- Critérios qualificadores: a Lidera tem como um de seus principais focos estratégicos a participação em editais de concorrência, os critérios qualificadores garantem que a consultoria consiga competir pelos editais. Entre os critérios qualificadores, destacam-se a estrutura (recursos disponíveis, principalmente humanos) e os atestados e certificações que a empresa possui. Sem os recursos e as certificações necessárias, a empresa não atende os pré-requisitos exigidos e sequer pode fazer uma oferta pelo projeto, sendo estes, portanto, os dois critérios qualificadores.
- Critérios ganhadores de pedidos: dado que as empresas possuem os pré-requisitos exigidos, elas estão aptas a participar da concorrência pelo projeto. Na maioria dos casos, o critério para vencer os editais é ter o melhor preço. Por isso, o critério ganhador de pedidos é o preço do projeto.

Figura 20 - Modelo de Lacunas (gaps) da Lidera Consultoria



Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo, 2007, preenchido pelo autor.

Segundo a matriz, o preço está na zona apropriada, tendo desempenho superior à concorrência e alta importância.

Já os atestados e certificados também são importantes, mas possuem desempenho no mesmo patamar da concorrência, fazendo com que esse critério fique no limite mínimo de desempenho, isto é, no limite entre a zona apropriada e a zona de melhoria.

Por fim, a estrutura é a menos importante das três características, mas encontra-se na zona de melhoria, próxima à zona de urgência. Essa característica é relevante, pois sem recursos, a Lidera pode perder oportunidades de projeto (por não ter recursos disponíveis para execução de projeto) e, por consequência, ter maior dificuldade para conquistar maior fatia de mercado.

Considerando que as classificações ajudam a priorizar os critérios que devem ser atacados, o primeiro critério a ser atacado pela Lidera seria a estrutura (recursos), que se encontra na zona de melhoria, como mostrado na matriz.

Na sequência, a empresa deveria investir no critério atestados e certificados. Embora não esteja na zona de melhoria, essa característica encontra-se no limite mínimo de desempenho. Ao melhorar este critério, novas possibilidades de participar de concorrências e, consequentemente, vender mais projetos são extremamente atrativas para a consultoria.

5. COMÉRCIO EXTERIOR

Devido à escassez de dados de mercado, como porte e faturamento das empresas que prestam serviços no segmento de comércio exterior, optou-se por um entendimento das principais etapas para a exportação. O objetivo deste capítulo, portanto, é enxergar as diversas etapas e os principais atores envolvidos com o comércio exterior brasileiro. A análise dessas etapas permitirá enxergar as principais atividades realizadas pelos diferentes atores e o levantamento das melhores oportunidades para a atuação da Lidera Consultoria.

Assim, alternativas de atuação são produto final deste capítulo, que serão priorizadas por meio de uma matriz de decisão aplicada em conjunto com os sócios.

5.1. Etapas da exportação

Diversas empresas atuam como prestadoras de serviços-meio nos âmbitos estratégico, tático e operacional do comércio exterior. A identificação dos principais atores desse mercado será importante, *a posteriori*, na análise do ambiente competitivo e de competências essenciais que definirão a estratégia competitiva do novo ramo de atuação da Lidera Consultoria.

O Departamento de Promoção Comercial e Investimentos (DPR) do Ministério das Relações Exteriores (MRE) possui um manual do passo-a-passo de exportações. Com base nos passos detalhados nesse manual, adaptou-se um fluxo generalista que compõem as etapas necessárias para se realizar exportações sistematicamente. A figura 21 permite uma primeira visão deste fluxo.

Figura 21 – Etapas gerais para exportação



Fonte: elaborado pelo autor com base no manual para exportação do DPR.

A partir desse fluxo, será possível detalhar as atividades que compõem cada etapa e quem são e como interagem entre si os principais atores, chegando a uma visão sistêmica do setor gerado pelo comércio exterior.

Os atores envolvidos foram levantados por meio de pesquisas secundárias e também por conversas com especialistas em comércio exterior. Outra fonte importante de informações para a completude deste levantamento foi o *know-how* acumulado pela equipe de gestão de projetos da Lidera, com os projetos de internacionalização realizados pelo PEIEX, que permitiram conhecer as dificuldades enfrentadas pelos exportadores e a qualidade dos serviços prestados por terceiros nas diferentes etapas da exportação.

5.1.1. Preparação para a exportação

Para uma empresa exportar sistematicamente, o primeiro passo é realizar um planejamento estratégico para iniciar suas atividades. Assim, quatro grandes categorias de análise devem ser realizadas:

- Análise de mercado: caracterização do mercado-alvo, segmentação de mercado (público-alvo), estimativa do tamanho de mercado;
- Análise da concorrência: caracterização dos concorrentes, comparação em relação a atributos-chave e análise SWOT;
- Análise do produto: caracterização dos diferenciais e atributos do produto, relação das necessidades de adaptação para o mercado externo, definição do portfólio de produtos para exportação e montagem do plano de ação para realizar as adaptações necessárias no portfólio de produtos e embalagens;
- Análise financeira: precificação para mercado exterior, definição da modalidade de pagamento a ser adotada, busca por linhas de crédito, projeções de investimentos, custos, despesas e receitas em fluxo de caixa descontado.

Se o projeto se mostrar viável em primeira instância, é recomendado conhecer melhor o mercado-alvo, realizando viagens de negócio para levantamento mais acurado de parceiros, concorrentes, clientes ou até mesmo realização de pesquisas de mercado *in loco*.

Isso tudo é papel do departamento de Inteligência de Mercado (BI) da empresa exportadora, que utiliza como fonte para obter as informações necessárias para a análise: sua rede de contatos, apoio de associações e sindicatos do setor em que atua, estudos realizados por institutos de pesquisas, outras entidades de apoio à exportação (como câmaras de comércio, SEBRAE, Apex-Brasil entre outras) ou a realização de pesquisas *in loco*.

A figura 22 mostra os principais atores envolvidos nesta etapa.

Figura 22 – Atores da etapa preparação para exportar



Fonte: criado pelo autor após pesquisa a dados secundários e entrevistas com especialistas em comércio exterior

Uma alternativa, para a empresa que não possui um departamento interno de inteligência de mercado internacional, é a terceirização desta etapa, contratando uma consultoria ou assessoria em comércio exterior.

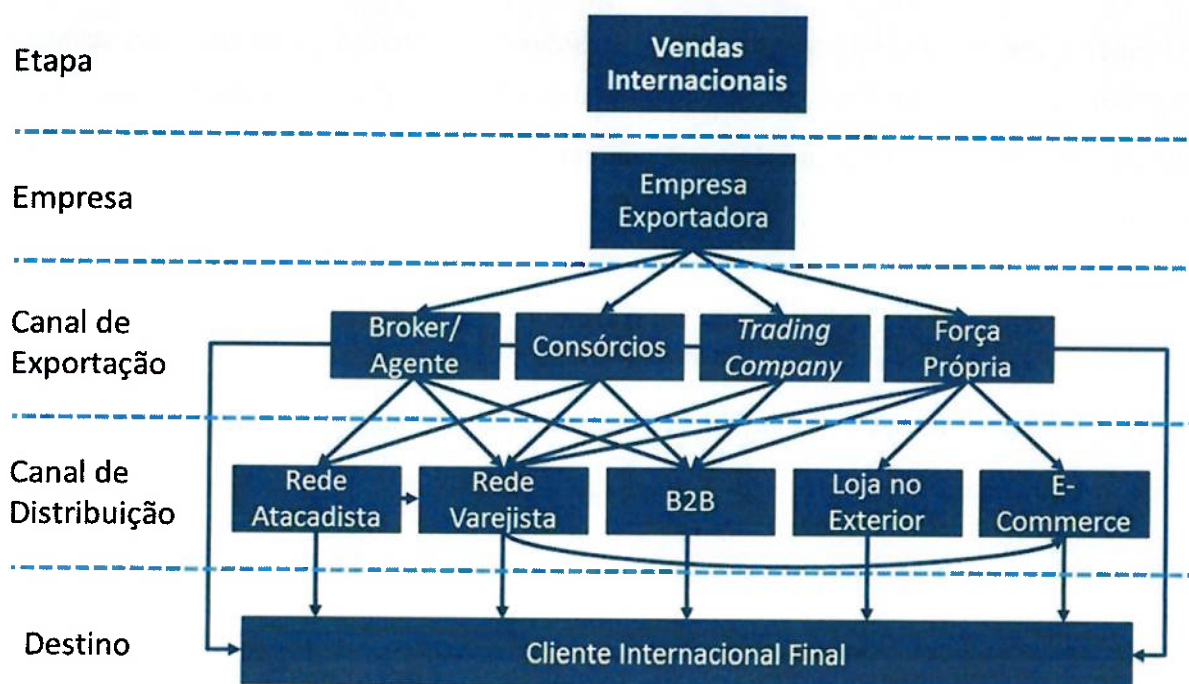
“Empresas de menor porte, além de não possuírem BI próprio, esbarram nos altos preços e/ou na baixa qualidade dos serviços prestados por grande parte das empresas de consultoria neste mercado”, cita Gabriel Dantas, extensionista especialista em Comércio Exterior do projeto PEIEX-SP. Constatou-se que alguns atores incluem em seu portfólio de serviços, uma gama muito variada, que vai desde esta etapa mais estratégica até a realização de pormenores operacionais, se perdendo no foco da atuação ou deixando a desejar na qualidade de algumas atividades.

5.1.2. Vendas internacionais

A segunda etapa fundamental à exportação é comercial, subdividida nas seguintes sub-etapas: comunicação e marketing, comercial e pós-venda. As principais atividades são:

- Comunicação e marketing: produção de material promocional específico para o mercado-alvo, criação de catálogos com lista de preços de acordo com Incoterms, definição de política de vendas (possíveis descontos, lote mínimo de venda etc.), política de promoção, seleção de mídias para publicidade da marca e participação em feiras internacionais, rodadas de negócios ou missões empresariais para promoção comercial do produto.
- Comercial: definição do modelo de exportação (exportação direta, indireta, mista, consórcio de exportação ou merger), definição do canal de distribuição (via agentes em comércio exterior, comerciantes internacionais, parceria com importadores e distribuidores especializados ou exclusivos, atacadistas e revendedores, varejistas e lojistas), prospecção de parceiros e prospecção e negociação com clientes.
- Estruturação do pós-venda:
 - Para o cliente final: Serviço de atendimento ao consumidor, estrutura para assistência técnica e manutenção, definição de condições para garantia dos produtos e abastecimento de peças de reposição.
 - Para o cliente intermediário: *follow up* das vendas (nível mínimo de estoques), mapeamento de dispersão geográfica (*hot spots*), coleta de feedback de outros intermediários ou usuários finais, acompanhamento das respostas dos concorrentes e desenvolvimento de parcerias locais.

Figura 23 - Atores da etapa vendas internacionais



Fonte: criado pelo autor após pesquisa a dados secundários e entrevistas com especialistas em comércio exterior.

Esta etapa é repleta de intermediários, tanto na definição do canal de exportação (exportação direta ou indireta), como na definição do canal de distribuição.

A exportação direta consiste na operação em que o produto exportado é faturado pelo próprio produtor ao importador, exigindo o conhecimento de todo o processo de exportação por parte da empresa. Cabe assinalar que a utilização de agentes comerciais no mercado internacional (atacadistas, varejistas, lojistas etc.) pela empresa exportadora não deixa de caracterizar a operação como exportação direta.

Já a exportação indireta é realizada por meio de empresas estabelecidas no Brasil que adquirem produtos nacionais com o intuito de exportá-los. Assim, não cabe à empresa que produz a mercadoria se preocupar com a comercialização externa do produto, com a prospecção de clientes, pesquisas de mercados e promoção externa do produto, nem com a parte operacional da exportação, como questões burocráticas e logísticas.

Os atores que atuam como intermediários nesse processo de comercialização, comprando os produtos com o objetivo de exportá-los são as *Trading companies*, ou Empresas Comerciais Exportadoras (ECE), *brokers*, agentes e representantes comerciais.

Há ainda a possibilidade da formação de consórcios de exportação, que são associações de empresas que conjugam esforços e/ou estabelecem divisão interna de trabalho com vistas à redução de custos, ao aumento da oferta de produtos destinados ao mercado externo e à ampliação das exportações.

5.1.3. Procedimentos de Comex

Por fim, após as definições estratégicas e táticas das etapas mostradas anteriormente, passa-se ao desenvolvimento da prática operacional de comércio exterior. Os principais procedimentos para exportação podem ser assim definidos:

- Produção: implementação das mudanças processuais necessárias (definidas no plano de ação da etapa de preparação para exportação), planejamento, programação e controle da produção para atender prazos e volumes demandados pelo mercado internacional;
- Burocráticos: habilitação no RADAR e registro no Siscomex;
- Contábil/fiscal: definição do incentivo fiscal (isenção, suspensão, drawback etc.) e classificação fiscal dos produtos nas nomenclaturas internacionais (NCM e NALADI/SH);
- Jurídico: investigação de barreiras (fiscais e não fiscais), certificados e outros documentos exigidos pelo mercado-alvo, elaboração de contratos e documentos necessários para realizar a exportação;
- Logística: serviços de despacho e desembaraço aduaneiro, transporte nacional, frete internacional, contratação de seguros de carga;
- Financeiro: fechamento de câmbio e liquidação de câmbio.

5.2. Alternativas de atuação e priorização

Conforme já citado anteriormente, a ligação da Lidera Consultoria com a Apex-Brasil, que se dá por meio de contrato com a FCAV para a gestão estadual do PEIEX-SP, gerou acúmulo de expertise e know-how suficientes, que aliados ao cenário atual de câmbio favorável a exportações brasileiras, levaram a empresa a cogitar a especialização em projetos de apoio ao comércio exterior. Além disso, ao expandir seu âmbito de atuação, a Lidera diminui a atual

dependência das parcerias e também da participação em concorrências licitatórias, diversificando o segmento de mercado que atua e os tipos de projetos que executa.

Como alternativas para a sua atuação nesse mercado, optou-se por um levantamento dos principais atores e das principais atividades desenvolvidas nas etapas da exportação, com o objetivo de entender de qual maneira as competências essenciais e definições estratégicas atuais da empresa melhor se alinham às possibilidades de atuação.

A seguir, três alternativas estratégicas levantadas pelo autor deste trabalho, em conjunto com os sócios da empresa, são apresentadas.

A) Unidade de negócio de consultoria especializada para apoio ao comércio exterior

Atualmente, a Lidera está dividida internamente em duas áreas bem definidas de atuação: gestão de projetos e consultoria estratégica generalista.

A primeira alternativa estratégica consiste em criar uma nova unidade de negócio especializada em projetos de apoio ao comércio exterior, com enfoque em custos e com segmento de clientes-alvo sendo empresas de pequeno e médio porte do interior de São Paulo.

Para tanto, uma equipe dedicada à prospecção de clientes e execução de projetos específicos de comércio exterior seria formada e capacitada. Além disso, o desenvolvimento de materiais promocionais e de prospecção de clientes seria necessário, além do desenvolvimento de metodologia para a execução dos projetos.

A atuação como uma consultoria especializada de apoio ao comércio exterior traria uma mudança de grupo estratégico competitivo para esta nova unidade de negócio.

B) Atuação como departamento de comércio exterior de outras empresas

A segunda alternativa, também visa à criação de uma nova unidade de negócio para a Lidera, que faria o papel do departamento de comércio exterior de empresas de pequeno e médio porte do interior de São Paulo. Ou seja, as empresas que desejam exportar, mas não possuem estrutura

interna suficientemente desenvolvida ou preferem não ampliar a complexidade gerencial interna da organização, terceirizariam essa função.

A Lidera ofereceria suporte à área financeira e fiscal nos procedimentos de exportação, realizaria cotação e a contratação de fretes nacionais, internacionais e seguros, negociaria com os clientes estrangeiros, organizaria e participaria de feiras internacionais e rodadas de negócio em nome do cliente e faria o controle de todas as operações burocráticas de comércio exterior.

Assim como na primeira alternativa, esta possui investimentos iniciais para a formação de uma equipe dedicada à prospecção de clientes e execução da função comércio exterior da empresa cliente. O desenvolvimento de materiais promocionais e de prospecção de clientes também seria necessário.

Contudo, esta alternativa seria um pouco menos focada na parte de inteligência e estratégica da preparação para exportação, tendo maior enfoque nos procedimentos cotidianos de comércio exterior. Consequentemente, as margens praticadas devem ser menores e o retorno financeiro menos atrativo, visto o menor valor agregado do serviço prestado.

A Lidera já possui um cliente para o qual realiza esta função: uma empresa de pequeno porte que fabrica malas e cases sofisticados para transporte de vinhos finos (nome fictício: WinebagCo). A empresa conseguiu fechar alguns contratos pontuais com clientes internacionais nos Estados Unidos e Uruguai, porém por nunca ter exportado antes, recorreu à Lidera no intuito de terceirizar a função comércio exterior. Cabe ressaltar que a WinebagCo já era um cliente, que havia feito outros tipos de projeto com a Lidera, sendo este serviço, portanto, fruto do bom relacionamento com um antigo cliente.

C) Lidera Trading

Esta alternativa contempla a criação de um novo negócio: a *Lidera Trading*. A nova empresa seria uma Empresa Comercial Exportadora (ECE), com foco em vendas internacionais de produtos brasileiros, realização de estudos de inteligência de mercados específicos, road-shows para prospecção de clientes para os produtos que revende, sendo responsável pela exportação, negociação e distribuição logística, cotação e contratação de fretes e seguros de carga e pagamentos/recebimentos dentre os demais trâmites de negociação internacional.

Esta alternativa exige maior necessidade de capital inicial e representa maiores riscos, visto que a ECE compra mercadoria nacional no intuito de revendê-las internacionalmente, assumindo a responsabilidade completa pela negociação. Para se alcançar boas margens, a empresa deve possuir foco em redução de custos, com ampla rede de contatos e parcerias sólidas com empresas de frete, seguro, distribuição, além de possuir mercados-alvo focados sobre os quais possui vasto conhecimento.

5.2.1. Priorização

Para se tomar uma decisão de qual das alternativas citadas anteriormente é a mais promissora, realizou-se uma análise sob duas óticas diferentes: o valor percebido pelo cliente de cada alternativa, se considerados os principais obstáculos enfrentados para se exportar e uma análise sob o aumento do valor entregue ao acionista, no caso, os próprios sócios.

5.2.1.1. Valor percebido pelo cliente

Além de entender as principais etapas e atividades que uma empresa deve realizar para exportar sistematicamente, é importante alinhar o que foi citado na literatura com a experiência de um profissional que atua nesta indústria.

Para tanto, realizou-se uma entrevista informal com o extensionista do PEIEX- SP, especialista em comércio exterior. O intuito era entender quais obstáculos dentre os citados pela literatura, têm maior representatividade no dia-a-dia das pequenas e médias empresas brasileiras, e assim, nortear a análise de quais competências essenciais e atuais posicionamentos estratégicos da Lidera consultoria estão mais alinhados às necessidades do mercado, sendo importante no momento de definição pela alternativa a ser escolhida.

A revisão da bibliografia permitiu o levantamento de um consolidado de obstáculos enfrentados por empresas no momento de exportar, criado por Ruiz (2005), que reúne os principais problemas citados por diversos autores renomados em internacionalização de empresas. Os quadros, que apresentam todos os obstáculos, podem ser vistos no capítulo de revisão bibliográfica sobre internacionalização.

Dos 59 obstáculos à exportação levantados, 20 foram considerados como os mais cruciais enfrentados pelas pequenas e médias empresas que começam a exportar no Brasil e que podem ser resolvidos por um serviço de uma empresa particular do terceiro setor, ou seja, não foram considerados problemas estruturais de competitividade nacional, falta de políticas nacionais de exportação, instabilidade econômica e cambial entre outros obstáculos desta ordem.

Sobre os obstáculos considerados, analisou-se o quanto cada uma das alternativas acrescentaria de valor para o cliente.

- Orientação local dos gestores e funcionários da empresa (curto prazo vs. longo prazo): a alternativa (B), que pretende realizar a função da área de comércio exterior para a empresa cliente, traria um maior benefício para superar esse obstáculo, visto que a terceirização desta área da empresa daria maior independência da pouca visão de longo prazo dos gestores e funcionários internos à organização.
- Alta aversão ao risco dos gestores e funcionários da empresa: a alternativa (C) é a que melhor ajuda na superação deste obstáculo, visto que Empresas Comerciais Exportadoras (ECE) assumem o risco comercial sobre as vendas internacionais, uma vez que compram a mercadoria no mercado nacional para revender internacionalmente.
- Baixo potencial dos mercados-alvos: a alternativa (A) mitigaria este risco, visto que os projetos realizados pela consultoria especializada em comércio exterior realizam estudos de inteligência de mercado customizados à necessidade do cliente.
- Baixa disponibilidade de informações sobre mercados internacionais: todas as alternativas geram boa solução para este obstáculo, mas a alternativa (A), que possui no projeto uma análise de mercado bem estruturada é que melhor se encaixa.
- Custos e riscos associados às operações internacionais: a alternativa (C) é a melhor solução para este obstáculo, visto que a Empresa Comercial Exportadora (ECE) assume os custos e riscos comerciais de grande parte das operações internacionais.
- Muitos procedimentos de aduana e alto nível de burocracia no país sede ou no país-alvo: a alternativa (B), que prevê a realização dos procedimentos mais operacionais de comércio exterior de forma terceirizada, é a solução mais adequada.
- Inexistência de instituições e consultorias que auxiliem na atividade de exportação: a falta de consultorias especializadas de qualidade que auxiliam a empresa no processo de exportar é um ponto que reforça a opção pela alternativa (A).

- Aumento da complexidade gerencial: a alternativa (B), que pretende realizar a função da área de comércio exterior para a empresa cliente, traria um maior benefício para superar esse obstáculo ao evitar o aumento da complexidade gerencial.
- Baixo comprometimento da direção da empresa com atividades de exportação: a melhor alternativa se mostra a (B). Idem à justificativa do obstáculo acima.
- Baixo comprometimento de recursos com o desenvolvimento de atividades de exportação: a melhor solução para o empresário que não está disposto a comprometer muitos recursos com atividades de exportação, é a alternativa (C), visto que quem se compromete, efetivamente, com tais atividades é a ECE.
- Baixo nível de competitividade da empresa: alternativa (A), que analisa o produto, o mercado e os concorrentes, e propõe um plano de ações para adequação da produção ao mercado externo, se mostra como a melhor alternativa para transpor esse obstáculo.
- Desconhecimento de incentivos financeiros, fiscais e outros: para toda forma de desconhecimento dos procedimentos para a exportação, a melhor alternativa é a (A), que sugere uma consultoria especializada, com menores riscos para ambos os lados da negociação (empresa prestadora de serviço e empresa cliente).
- Desconhecimento de instituições que auxiliam no processo de exportação: para toda forma de desconhecimento dos procedimentos para a exportação, a melhor alternativa é a (A), que sugere uma consultoria especializada, com menores riscos para ambos os lados da negociação (empresa prestadora de serviço e empresa cliente).
- Desconhecimento de potenciais mercados internacionais: para toda forma de desconhecimento dos procedimentos para a exportação, a melhor alternativa é a (A), que sugere uma consultoria especializada, com menores riscos para ambos os lados da negociação (empresa prestadora de serviço e empresa cliente).
- Desconhecimento de práticas comerciais internacionais: para toda forma de desconhecimento dos procedimentos para a exportação, a melhor alternativa é a (A), que sugere uma consultoria especializada, com menores riscos para ambos os lados da negociação (empresa prestadora de serviço e empresa cliente).
- Desconhecimento dos procedimentos aduaneiros: para toda forma de desconhecimento dos procedimentos para a exportação, a melhor alternativa é a (A), que sugere uma consultoria especializada, com menores riscos para ambos os lados da negociação (empresa prestadora de serviço e empresa cliente).

- Fraca rede de relacionamentos (networking): a alternativa (C), que prevê a criação da ECE é uma boa solução para este obstáculo, visto que a rede de relacionamento é de responsabilidade da ECE.
- Baixa disponibilidade de pessoal para atividades de exportação: a alternativa (B), que propõe a terceirização da área de comércio exterior por parte da empresa cliente, é a mais adequada para superar este obstáculo.
- Pouca experiência internacional da firma e/ou dirigentes: todas as alternativas são boas soluções para este obstáculo. Contudo, considerando-se a questão de negociação internacional, a alternativa (C) possui vantagem frente às demais.
- Poucos ou nenhum funcionário com conhecimentos de procedimentos de exportação e marketing internacional: para toda forma de desconhecimento dos procedimentos para a exportação, a melhor alternativa é a (A), que sugere uma consultoria especializada, com menores riscos para ambos os lados da negociação (empresa prestadora de serviço e empresa cliente).

Dos 20 principais obstáculos enfrentados pelas empresas ao exportar, 10 são melhores resolvidos pela alternativa (A), 5 pela alternativa (B) e 5 pela alternativa (C), de acordo com a análise realizada pelo autor do trabalho em conjunto com o especialista em comércio exterior do PEIEX-SP. Assim, sob a ótica do valor entregue ao cliente, a criação de uma unidade de negócio de consultoria especializada de apoio ao comércio exterior é a alternativa mais atrativa.

5.2.1.2. Aumento do valor entregue aos acionistas

Se analisadas sob a ótica do que é melhor para os sócios da Lidera consultoria, as alternativas devem ser ponderadas pelos seguintes critérios: necessidade de investimento inicial, complexidade de implementação, complexidade de manutenção, riscos e faturamento potencial.

O investimento inicial é o capital a ser desembolsado pela atual organização até que uma dada alternativa atinja a sustentabilidade financeira, passando por investimentos em ativos como novos computadores e softwares, despesas com contratação, treinamento e capacitação de equipe, custos de desenvolvimento de material promocional e custos da curva de aprendizagem de cada alternativa.

A complexidade de implementação leva em conta as necessidades de adaptações nas estruturas da atual organização, como recursos humanos, estrutura física, gestão do conhecimento e desenvolvimento de metodologias bem estruturadas para utilizar como diretriz na execução dos projetos. Já a complexidade de gestão é uma medida da complexidade do cotidiano de cada uma das alternativas, demanda de horas trabalhadas por projeto, necessidade de deslocamentos da equipe e grau de customização do projeto por cliente.

Quanto maior a necessidade de adaptações e investimentos, e, também, quanto maiores as incertezas de se atingir a formação de sólida carteira de clientes e obter o retorno financeiro esperado, maiores são os riscos de uma alternativa.

O faturamento potencial estima o quanto cada alternativa pode trazer de retorno financeiro para a empresa. As estimativas são feitas baseadas preços médios cobrados pelos diferentes serviços e na previsão de demanda por tipo de serviço.

Para se chegar à alternativa mais atrativa, criou-se uma matriz de decisão, preenchida pelo autor deste trabalho e validada com os sócios. Primeiramente, realizou-se uma ponderação entre os critérios para se chegar ao peso que cada um deverá assumir na matriz de decisão. Assim, se o critério da linha é considerado mais importante que o critério da coluna, o primeiro recebe 1, caso contrário recebe 0.

Figura 24 - Matriz 0/1 para ponderação dos critérios

	Investimento Inicial	Complexidade implementação	Complexidade gestão	Riscos	Faturamento potencial	Peso
Investimento Inicial	-	1	1	0	0	20%
Complexidade implementação	0	-	0	0	0	0%
Complexidade gestão	0	1	-	0	0	10%
Riscos	1	1	1	-	0	30%
Faturamento potencial	1	1	1	1	-	40%

Fonte: elaborada pelo autor com validação dos sócios.

Em seguida, atribui-se notas às faixas de cada um dos critérios a serem analisados.

Figura 25 - Classificação de notas para os critérios

Notas	Investimento Inicial (R\$ mil)	Complexidade implementação	Complexidade gestão	Riscos	Faturamento potencial (R\$ mil/mês)
5	0 - 25	Muito baixa	Muito baixa	Muito baixo	> 40
4	25 - 50	Baixa	Baixa	Baixo	30 - 40
3	50 - 75	Média	Média	Médio	20 - 30
2	75 - 100	Alta	Alta	Alto	10 - 20
1	> 100k	Muito alta	Muito alta	Muito alto	0 - 10

Fonte: elaborada pelo autor com validação dos sócios.

Percebe-se que quanto maior o retorno financeiro melhor a nota, enquanto para os demais critérios, quanto melhores as notas atribuídas, menores são as complexidades, riscos ou investimentos.

Finalmente, monta-se a matriz de decisão atribuindo notas para cada critério, que ao serem ponderadas pelos respectivos pesos geram uma nota para cada alternativa. A alternativa que obtiver maior nota é a que traz maior contribuição para o aumento de valor aos acionistas.

Figura 26 - Matriz de decisão

	Investimento Inicial		Complexidade implementação		Complexidade gestão		Riscos		Faturamento potencial		Nota total
	Nota	Peso	Nota	Peso	Nota	Peso	Nota	Peso	Nota	Peso	
Alternativa A	5	20%	3	0%	2	10%	4	30%	2	40%	3,2
Alternativa B	4	20%	3	0%	4	10%	3	30%	1	40%	2,5
Alternativa C	1	20%	1	0%	1	10%	1	30%	5	40%	2,6

Fonte: elaborada pelo autor com validação dos sócios.

A alternativa (A) obteve melhor desempenho no que tange ao aumento do valor entregue aos acionistas, sendo, portanto, a alternativa escolhida para o detalhamento e a elaboração do plano de ações a seguir.

6. IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A seguir o detalhamento da alternativa, o impacto que esta trará para a estratégia e para o modelo de negócios da Lidera Consultoria como um todo e o desenvolvimento de um mapa estratégico com diretrizes para colocá-la em prática.

6.1. Detalhamento da alternativa escolhida

A alternativa estratégica escolhida consiste em criar uma unidade de negócio: consultoria especializada de apoio ao comércio exterior, com enfoque em custos e segmento de clientes-alvo em empresas de pequeno e médio porte do interior de São Paulo.

Investimento inicial

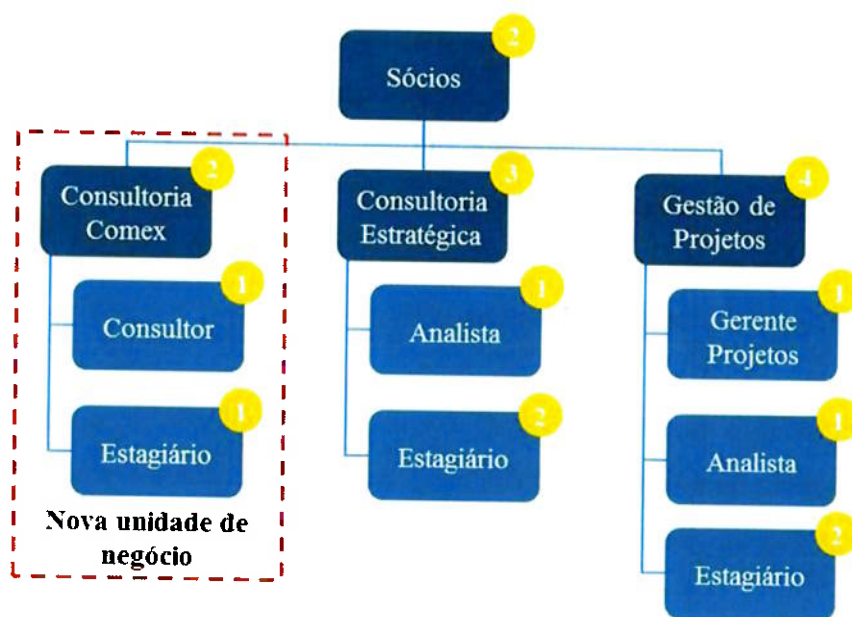
A criação da nova unidade de negócio prevê baixo investimento inicial. Valores não serão divulgados por confidencialidade, a pedido dos sócios.

Os principais investimentos são:

Ampliação e capacitação de equipe: é importante formar uma equipe exclusiva para projetos de comércio exterior, que estará focada na prospecção de clientes e execução dos projetos.

Atualmente a Lidera conta com 9 colaboradores ao todo, incluindo os dois sócios e os demais funcionários das áreas de consultoria estratégica e de gestão de projetos. Espera-se que para suprir a demanda da nova unidade de negócio, a princípio, uma equipe de duas pessoas seja suficiente, sendo um consultor especialista com experiência em comércio exterior e um estagiário. A nova estrutura organizacional pode ser vista a seguir, na figura 27.

Figura 27 – Nova estrutura organizacional da Lidera Consultoria



Fonte: elaborada pelo autor.

No caso do consultor especializado, ao invés da contratação de uma pessoa de fora, existe a possibilidade da transferência do consultor da área de consultoria estratégica generalista para a de consultoria especializada de apoio ao comércio exterior, visto que ele já possui experiência com comércio exterior e conhece a cultura da empresa devido ao seu tempo de casa. O estagiário para a nova área deverá ser contratado e treinado pelo consultor.

Na área de consultoria estratégica, um dos estagiários está prestes a ser efetivado, tornando-se analista e a Lidera contratará mais um estagiário para compor a equipe, que passará a ser composta por 11 pessoas ao todo.

Cabe ressaltar, que os sócios terão importante papel comercial e, também, como gerentes de projetos para a nova unidade de negócio, assim como já o fazem para as demais áreas da empresa.

Desenvolvimento de material promocional: contratação de uma agência publicitária para desenvolver material promocional para prospecção de clientes e divulgação da nova unidade de negócio da Lidera Consultoria. É importante um material de alta qualidade, que passe credibilidade ao novo negócio. Este processo já se encontrava em andamento no momento da entrega deste trabalho, com um pré-desenvolvimento interno do material promocional, que consistiu em uma reunião de cases de sucesso de projetos já realizados e finalizando com a

apresentação do perfil institucional da empresa, reforçando a qualificação da equipe e os procedimentos de trabalho.

Desenvolvimento de metodologia de projeto: fez-se necessário a realização de um projeto interno, que demandou horas da equipe para desenvolver uma metodologia bem estruturada a ser utilizada como diretriz na execução dos projetos especializados em comércio exterior.

Uma metodologia robusta, com ferramentas bem estruturadas para levantamento e análise de dados e para a criação de planos de ações, é essencial para que a consultoria consiga manter sua estratégia de enfoque em custos. Este projeto já foi concluído, porém a metodologia e as ferramentas não serão apresentadas no presente trabalho, visto que os sócios consideraram tais informações confidenciais.

Ainda, deve-se considerar a formação de uma base conhecimentos acumulados, que tende a tornar os processos replicáveis e mais rápidos. Isso será alcançado com o acúmulo de projetos realizados e uma gestão do conhecimento bem estruturada.

Complexidade de implementação

A complexidade de implementação dessa nova unidade de negócio é considerada média. A Lidera consultoria já possui experiência com projetos pontuais de comércio exterior e o atual escritório consegue suportar a estrutura física necessária para o início das atividades dessa nova área da empresa.

As principais dificuldades são o desenvolvimento da metodologia para utilizar como diretriz na execução dos projetos, bem como a definição de uma estratégia comercial. A primeira dificuldade já foi descrita acima, no detalhamento dos principais pontos que demandam investimento.

Quanto à definição da estratégia comercial, serão necessários esforços no sentido de definir a estratégia de precificação dos projetos, ampliar a carteira de clientes e desenvolver plano de ataque comercial aos clientes-alvo.

Complexidade de gestão

A complexidade de gestão é considerada alta, pois a empresa passará a contar com uma nova unidade de negócio, que deverá ter equipe, estratégia e operações próprias. Porém, devido ao enfoque estratégico em custos há necessidade de manter uma equipe enxuta, acumulando ainda mais complexidade gerencial sob responsabilidade dos sócios.

Outro ponto que merece destaque é o alto nível de complexidade dos projetos, que deverão ser realizados por equipes pequenas, em curtos prazos e, ainda assim, deverão manter custos baixos.

Minimizar o deslocamento das equipes de projeto é uma forma de tentar reduzir custos e otimizar a utilização das horas trabalhadas. Por isso, como clientes-alvo optou-se por empresas de pequeno e médio porte do interior de São Paulo. Além disso, a maior parte do projeto será realizada de maneira remota, com reuniões por vídeo conferência ou na sede da Lidera Consultoria e um número reduzido de visitas ao cliente.

Riscos e faturamento potencial

Os riscos de se optar por essa estratégia competitiva são baixos, visto que a necessidade de investimento é pequena e caso se perceba que a estratégia não está obtendo o retorno esperado, as barreiras de saída são baixas. Quanto à necessidade de adaptação, evidencia-se um aumento da complexidade de gestão, que exigirá um redimensionamento da equipe e desenvolvimento de metodologias e ferramentas para realização de projetos a custos baixos.

A principal incerteza recai sobre a eficácia da estratégia comercial que será desenvolvida para se atingir as metas de aumento do faturamento da empresa. A venda de projetos de consultoria é sempre um grande desafio, mas a Lidera se utilizará de sua rede de relacionamentos e seus canais já estabelecidos pelas outras unidades de negócio como forma de abrir portas para esta nova unidade de negócio. Além disso, visa estabelecer novas parcerias, com outras empresas do segmento (ECEs, operadores logísticos, despachantes entre outras), no intuito de realizar projetos em conjunto, utilizando-se dos canais desses novos parceiros como forma de conseguir a ampliação de sua carteira de clientes.

Uma questão que ainda necessita maior reflexão por parte dos sócios, e que será de extrema importância para o sucesso da nova unidade de negócio, é a estratégia de precificação dos projetos. À primeira vista, optarão por projetos modulares, mas alguns pontos seguem indefinidos.

Há necessidade da verificação das reais possibilidades de se ter projetos modulares, com diferentes preços dependendo de quais módulos o cliente contratar. A ideia inicial seria dividir os projetos em três módulos principais, seguindo a lógica dos processos para exportação apresentada anteriormente. Assim, os três principais módulos seriam preparação para exportação, vendas internacionais e procedimentos de comércio exterior. O cliente pode optar pela compra separada dos módulos, que ainda podem variar quanto ao escopo de cada módulo. Isso permitiria maior flexibilidade no momento da venda dos serviços, além de atender a real necessidade do cliente. Um obstáculo para a adoção dessa estratégia de preços é a complexidade gerada por essa grande flexibilidade, que exigirá maior capacidade de negociação para fechar contratos. Outro ponto, que reforça a necessidade de maior análise, é um possível conflito com o posicionamento estratégico da empresa, o enfoque em custos.

O retorno financeiro é baseado na previsão de demanda por tipo de serviço e depende da estratégia de precificação dos projetos. Estas informações foram consideradas confidenciais e não serão divulgadas a pedido dos sócios. Cabe reforçar que a experiência com projetos pontuais de comércio exterior e principalmente com a gestão do núcleo operacional do PEIEX-SP foi essencial para os sócios chegarem a estimativas mais verossimilhantes.

Figura 28 – Cronograma tentativo para implementação da estratégia



Fonte: desenvolvido pelo autor em conjunto com sócios.

A figura 28 é um cronograma tentativo que sugere os prazos para a realização das principais etapas de implementação da estratégia.

6.2. Impacto na estratégia da empresa

Para avaliar o quanto a opção pela criação de uma nova unidade de negócio especializada em projetos de comércio exterior impacta a estratégia da empresa como um todo, a seguir será realizada uma nova análise estratégica da organização, repassando pelos pontos analisados no capítulo sobre a empresa.

6.2.1. Porte e atuação

A Lidera prosseguirá sendo uma empresa de responsabilidade limitada, com atuação no mercado local. Uma ampliação no seu quadro de colaboradores, 9 colaboradores mais os dois sócios, a define como pequena empresa, segundo o SEBRAE (o novo organograma da empresa foi apresentado anteriormente neste capítulo). A política de recursos humanos será mantida e

estendida para a nova unidade de negócio, com a mesma definição de cargos, avaliações e promoções.

A empresa passará a ser dividida em três áreas internas, as duas que já existiam (consultoria estratégica e gestão de projetos), e a nova área especializada em projetos de comércio exterior. Dessa maneira, o novo quadro que resume as áreas de atuação da empresa e os principais projetos realizados é apresentado a seguir.

Quadro 13 – Novo quadro com áreas de atuação

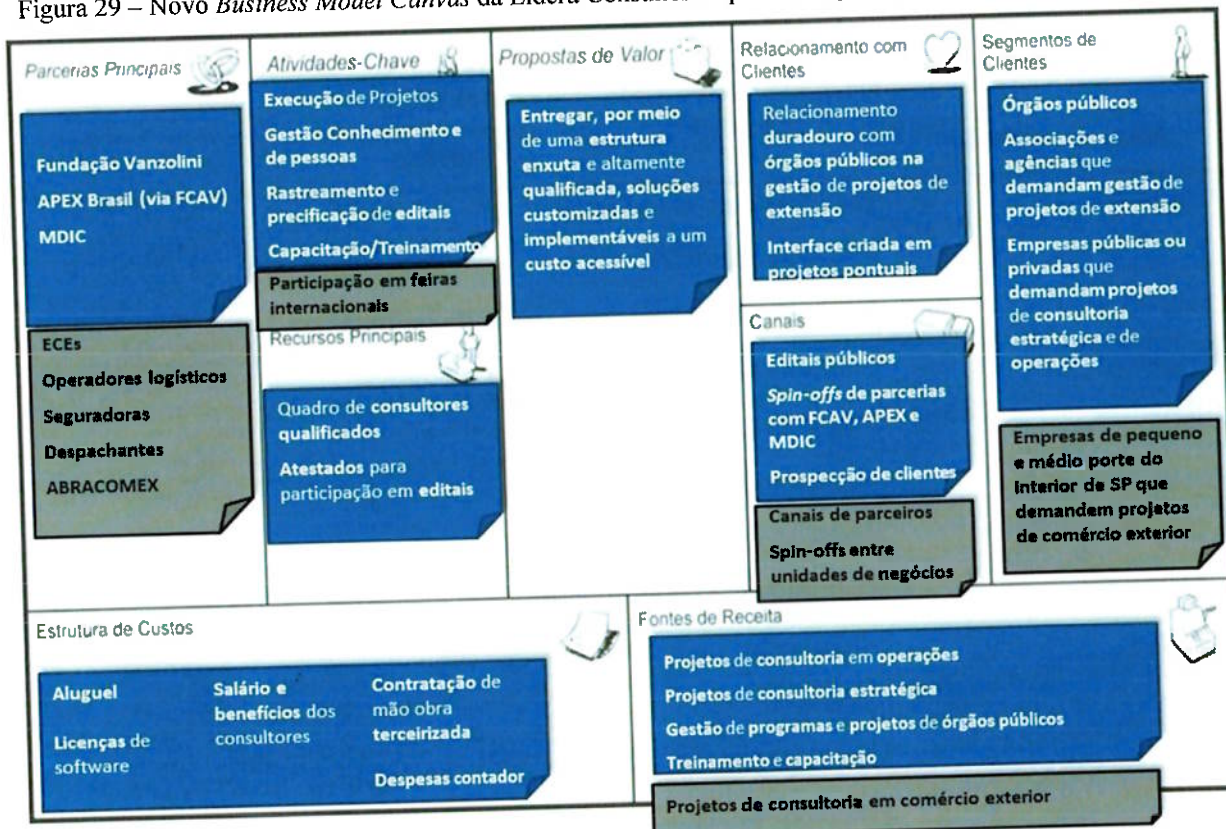
Área de atuação	Produtos
Estratégia	Planejamento estratégico Plano de negócios Implantação e desdobramentos de indicadores
Produtividade e Eficiência	Implantação de ferramentas da qualidade Melhoria contínua Mapeamento de processos Redução de tempos Reorganização do trabalho
Finanças	Modelagem financeira de negócios <i>Valuation</i> Custeio e precificação Aumento da rentabilidade e redução de custos
Gestão de Projetos	Implantação de PMO Implantação de ferramentas de gestão de projetos Indicadores e gestão de portfólio de projetos Gestão de mudanças e pessoas em projetos
Comércio Exterior	Planejamento estratégico para exportação Definição da estratégia de vendas internacionais Negociação com clientes estrangeiros
Nova Unidade Negócio	Realização dos procedimentos burocráticos de comércio exterior

Fonte: adaptação do material institucional Lidera Consultoria

6.2.2. Novo modelo de negócio

Cabe lembrar, que o *Business Model Canvas* foi utilizado como maneira de caracterizar o modelo de negócio da empresa. Assim, a seguir será apresentado o novo *Canvas* com as alterações geradas pela nova unidade de negócio.

Figura 29 – Novo *Business Model Canvas* da Lidera Consultoria após definição da nova estratégia competitiva



Fonte: *Business Model Canvas* preenchido pelo autor.

As principais alterações no modelo de negócio são quanto à formação de novas parcerias com outras empresas prestadoras de serviço no segmento de comércio exterior, além da ABRACOMEX (Associação Brasileira de Consultoria e Assessoria em Comércio Exterior), é a participação em feiras internacionais para estabelecer relacionamentos com potenciais parceiros e clientes como nova atividade-chave, a utilização dos canais desses novos parceiros como forma de se atingir mais clientes, a expansão do segmento de clientes para a nova unidade de negócios com foco em empresas de pequeno e médio porte do interior do estado de São Paulo e a ampliação das fontes de receita com a venda de projetos de consultoria especializada de apoio ao comércio exterior.

6.2.3. Ambiente Competitivo

Como o ambiente competitivo ainda é a indústria de consultorias, não há alterações relevantes na análise das forças competitiva propostas por Porter (1979).

6.2.4. Dimensões da estratégia

O conceito de dimensões estratégicas mostra as diferenças estratégicas adotadas pelas empresas de um dado setor. Algumas das dimensões apontadas por Porter (1991) serão analisadas para o caso da nova unidade de negócio proposta.

Quadro 14 – Dimensões estratégicas da nova unidade de negócio da Lidera Consultoria

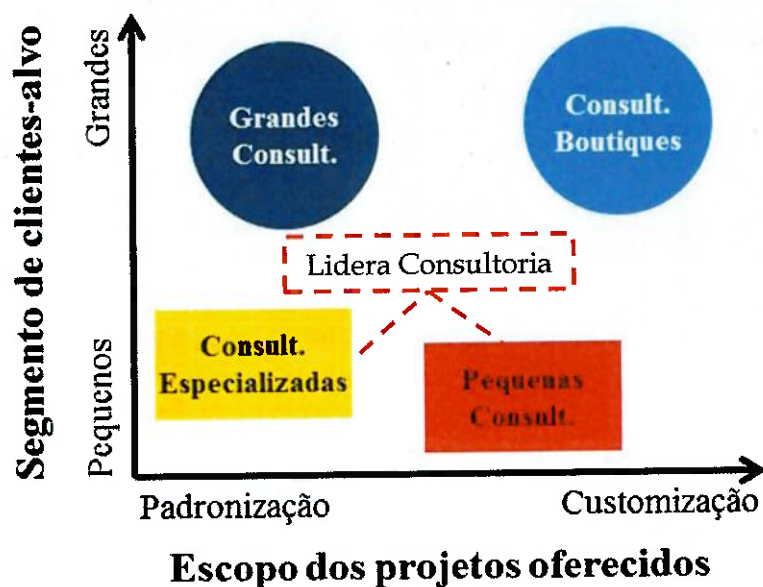
Dimensão	Descrição
Especialização	Consultoria especializada de apoio ao comércio exterior. Segmento de clientes-alvo: empresas de pequeno e médio porte que demandam projetos de apoio ao comércio externo. Geograficamente, a empresa concentrará esforços no interior do Estado de São Paulo, visto a oportunidade de atingir um mercado que possui grande potencial exportador e escassez de serviços de qualidade.
Identificação da marca	A opção será pelo desenvolvimento de material promocional com apresentação da proposta de valor dos projetos que serão vendidos, passando por exposição de cases de sucesso de projetos já realizados e finalizando com a apresentação do perfil institucional da empresa. A empresa terceirizará a criação da identidade visual para uma agência especializada. Desta maneira, todo o material institucional utilizado para prospecção de novos clientes, além dos relatórios gerados nos projetos, reforçará a identidade da marca Lidera.
Seleção do canal	O principal canal será a venda direta ao consumidor final, sem intermediários. Após primeiro contato com o cliente potencial, os sócios tentarão agendar reuniões para a apresentação institucional e mostrar as possibilidades de projetos. Haverá a possibilidade de utilizar o canal das empresas parceiras para a venda de projetos em conjunto.
Qualidade do produto	A Lidera busca o mais alto nível de qualidade para seus produtos, com intuito de conquistar boa reputação no mercado. Os projetos de comércio exterior serão oferecidos em módulos, com diferentes graus de profundidade, adequando-se a real necessidade do cliente. Os módulos são compostos por três áreas (preparação para exportação, vendas internacionais e procedimentos de comércio exterior), que por sua vez possuem subáreas com diferentes atividades, no formato WBS, com diferentes graus de padronização, metodologias e ferramentas utilizadas.

Dimensão	Descrição
Liderança tecnológica	Necessária aquisição de bases de dados para estudos de mercados específicos, realizados por organizações internacionais (Euromonitor, Global Research & Data Services entre outros) e a sistematização dessas informações para facilitação na análise de dados.
Integração vertical	Como supracitado, o mercado é bastante pulverizado e possui empresas com diferentes focos e portes, concluindo-se, portanto, que a indústria possui uma baixa integração vertical. Cabe ressaltar, que com a nova unidade de negócio, a Lidera atuará em dois grupos estratégicos: pequenas consultorias e consultorias especializadas.
Posição de custos	Conseguir uma posição de baixo custo é essencial para a nova unidade de negócio, pois como o foco são empresas de pequeno e médio porte do interior de SP, não é possível praticar altos preços. Para alcançar esta posição, a empresa manterá um quadro enxuto de colaboradores e utilizar-se-á de metodologias e ferramentas de projeto bem estruturadas para conseguir maior eficiência operacional na execução dos projetos.
Política de preços	A estratégia de precificação dos projetos será essencial para o sucesso da nova unidade de negócio. À primeira vista se utilizará da lógica de projeto modular para estabelecer a política de preços, ou seja, o cliente fará a opção que melhor se adeque à sua necessidade escolhendo quais módulos do projeto pretende comprar e o preço do projeto variará de acordo com esta opção. Por questões de confidencialidade não serão mostrados os valores definidos para cada módulo.
Atendimento	Há a necessidade de estabelecer relacionamentos de longo prazo com clientes e parceiros, no intuito de conseguir futuros projetos com estes, além de garantir a propaganda “boca-a-boca”. Logo, a flexibilidade para a realização de serviços auxiliares durante a execução de algum projeto e um nível de serviço adequado para atender a demandas pontuais são de extrema importância para a garantia deste bom relacionamento.

Fonte: adaptado de Porter (1991), preenchido pelo autor.

A Lidera passaria a se encaixar em dois grupos estratégicos: pequenas consultorias (generalistas) e consultorias especializadas (nova unidade de negócio: especializada em comércio exterior).

Figura 30 – Grupos estratégicos



Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2007), elaborado pelo autor.

Visto que a nova unidade de negócio terá uma gestão independente, a classificação da Lidera em dois grupos estratégicos pode ser considerada vantajosa, visto que a empresa conseguirá ampliar sua gama de serviços oferecidos sem deixar de manter seu enfoque em custos.

6.2.5. Nova análise SWOT

A análise SWOT compara os pontos fortes e fracos de uma empresa, podendo destacar suas competências distintivas de forma a maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças do ambiente competitivo. Dessa forma, realizou-se uma nova análise para Lidera Consultoria em seus aspectos internos (pontos fortes e pontos fracos) e aspectos externos (oportunidades e ameaças), após a criação da nova unidade de negócio.

Figura 31 - Análise SWOT para Lidera Consultoria após criação da nova unidade de negócio

FORÇAS		FRAQUEZAS	
Aspectos internos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colaboradores bem qualificados e com experiência em grandes projetos ✓ Boa rede de relacionamento e parcerias sólidas com FCAV, Apex-Brasil (via FCAV), MDIC etc. ✓ Possibilidade de atender pequenas e médias empresas devido ao menores preços ✓ Localização em um polo financeiro e comercial de São Paulo (Pinheiros) ✓ Diversificação de atuação (mais de um grupo estratégico) ✓ Exploração de expertise acumulada e atual alta do dólar: esforços comerciais em projetos de comércio exterior 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Porte reduzido e quadro de colaboradores enxuto geram perdas de oportunidades em projetos concomitantes ✓ Dificuldade de obtenção de atestados e certificados para participações em licitações ✓ Inexistência de força de vendas reflete em dificuldades em prospectar novos clientes ✓ O foco em pequenas e médias empresas do interior de SP esbarra numa barreira psicológica típica deste tipo de empresário ✓ Sobrecarga sobre os sócios reduzirá tempo disponível para repensar estratégias e realizar projetos de melhoria interna
	OPORTUNIDADES		AMEAÇAS
Aspectos externos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bons relacionamentos com a academia permitem manutenção e renovação de um quadro qualificado de colaboradores ✓ Baixos <i>switching costs</i> de clientes de consultorias geram oportunidades ✓ Possibilidade de se especializar em algum segmento com maior expertise acumulada ✓ Oportunidade de expansões futuras para atuações mais amplas (p.ex. Lidera Trading) ✓ Indústria em crise: oportunidade para venda conjunta de projetos: redução de custos/ aumento de produtividade (consult. Estrat.) + comércio exterior (consult. Especial.) 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grande importância da reputação e tradição na indústria de consultorias são barreiras para encontrar novos clientes ✓ Aumento do número de consultorias especializadas em determinadas áreas de atuação ameaçam as generalistas ✓ Altos salários e benefícios oferecidos por grandes consultorias dificultam a manutenção de colaboradores qualificados e estrutura de custos enxutos ✓ Aumento da complexidade gerencial deixa ainda mais complicado manter enfoque em custos

Fonte: Adaptado de Carvalho e Laurindo (2007), preenchido pelo autor e validado com os sócios.

Forças

As principais forças que se destacam após a criação da nova unidade de negócio são a diversificação de atuação e a exploração de uma expertise acumulada como maneira de aumentar seu faturamento. A Lidera continuará atuando com consultoria estratégica generalista e gestão de projetos e passará a atuar com foco em projetos de comércio exterior também, o que a coloca em dois grupos estratégicos: pequenas consultorias (generalistas) e consultorias especializadas, ampliando sua área de atuação. Aproveitar-se-á, também, do atual cenário de alta do dólar para focar na venda de projetos de comércio exterior e aumentar seu portfólio de projetos realizados em comex.

Fraquezas

Dentre as fraquezas, trazidas pela nova unidade de negócio estão a barreira psicológica dos empresários e a sobrecarga que o aumento da complexidade gerencial trará sobre os sócios.

A primeira fraqueza evidencia um desafio que a Lidera terá de vencer: a barreira psicológica que empresários de pequenas e médias empresas do interior paulista possuem em contratar projetos de consultoria. Apesar de ser uma fatia de mercado potencial, visto que são menos assediados que empresas da grande São Paulo, estas empresas muitas vezes possuem certa resistência em enxergar projetos de consultoria como investimentos que trarão retorno no longo prazo. A Lidera espera usar de sua rede de contatos e de um bom material promocional para vencer essa barreira, mas ainda assim esta é uma das principais incertezas da nova estratégia.

Já a sobrecarga que a nova estratégia trará para os sócios é um fator que restringirá ainda mais a disponibilidade de tempo para que estes pensem no direcionamento estratégico futuro e em projetos de melhorias internos.

Oportunidades

A nova unidade de negócio trará a possibilidade de futuras expansões no ramo de atuação, como a criação da Lidera *Trading*, uma das alternativas analisadas, mas descartada devido à necessidade de maiores investimentos, possuir carteira de clientes mais consolidada e ter canais internacionais já estabelecidos.

Outra oportunidade é a possibilidade de venda casada de projetos entre as unidades de negócio da Lidera, visto que o atual cenário de crise na indústria requer tanto redução de custos/aumento de produtividade, escopo dos projetos de consultoria generalista, quanto aumento de receitas, que a realização de projetos de comércio exterior trará para os clientes da consultoria especializada.

Ameaças

A principal ameaça trazida pela nova unidade de negócio também diz respeito ao aumento da complexidade gerencial, que deixa ainda mais complicado manter posicionamento estratégico de enfoque em custos.

6.2.6. Competências essenciais

Basicamente, as competências essenciais se mantêm, com a adição de duas novas competências exigidas para esse mercado em específico.

- Habilidade para sistematização das bases de dados para estudos de mercados específicos para facilitação na análise de dados.
- Habilidade em línguas estrangeiras, no mínimo fluência em inglês para as equipes de projeto.

6.2.7. Posicionamento estratégico

A nova unidade de negócio corrobora para a manutenção do atual posicionamento estratégico da Lidera Consultoria, visto que manterá o enfoque em custos: posição de baixo custo para um segmento particular (indústria de pequeno e médio porte do interior paulista).

6.3. Balance Scorecard (BSC)

Como forma de desdobrar a estratégia em metas, objetivos e requisitos organizacionais, utilizar-se-á a ferramenta denominada Balance Scorecard (BSC), desenvolvida por Kaplan e Norton (1992). Assim, será possível observar um mapa estratégico que resume o desempenho da organização, gerando um conjunto de indicadores.

Perspectiva Financeira

Os objetivos e as medidas financeiras definem o desempenho esperado da estratégia e servem como meta principal para os objetivos de todas as outras perspectivas.

Figura 32 - Mapa estratégico: perspectiva financeira

Financeira			
Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativas
Aumentar Faturamento	(Faturamento nova BU) / (Faturamento total da empresa)	Aumentar em 20%	Venda de mais projetos com esta nova fonte de receitas
			Modularizar projetos e preços para aumentar valor entregue ao cliente
Aumentar Lucratividade por Projeto	(Lucro bruto) / (Projeto)	Aumentar em 10%	Redução de custos com estabelecimento de maior padronização nos projetos (metodologia sólida)

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996) apud Carvalho e Laurindo (2007), preenchido pelo autor.

No caso da Lidera Consultoria, a nova estratégia tem por objetivo aumentar a receita da empresa, além de aumentar a lucratividade por projeto. Portanto, o mapa estratégico da perspectiva financeira contempla indicadores para a medição da eficácia dessa estratégia frente às metas estabelecidas.

Para medir o aumento de receita, será utilizado o indicador que relativiza o faturamento da nova unidade de negócio sobre o faturamento total da empresa. A meta é que a nova estratégia aumente em 20% o faturamento da empresa. Esse número foi gerado a partir da previsão de demanda do novo serviço e do preço médio a ser praticado na venda dos novos projetos. Como reforçado anteriormente, os valores foram ocultados a pedido dos sócios por questões de confidencialidade.

É importante lembrar que os demais indicadores devem estar alinhados de maneira a tornar possível atingir as metas dos indicadores financeiros.

Perspectiva do cliente

Deve fornecer a visão dos segmentos de clientes e do desempenho esperado da unidade de negócio nestes segmentos, visto que para atingir as metas financeiras, a empresa deve satisfazer os desejos de seus clientes (CARVALHO e LAURINDO, 2007).

Figura 33 - Mapa estratégico: perspectiva do cliente

Cliente			
Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativas
Captar mais clientes	(N° de novos clientes) / (mês)	1 novo cliente por mês	Projeto comercial 2016: marca forte e imagem profissional para ataque PMEs interior de SP
			Obter maior reconhecimento no novo segmento (feiras, associações, revistas especializadas)
			Estabelecer parcerias com outras empresas (ECEs, empresas de frete, despachantes etc.) para projetos em conjunto
Estabelecer relacionamentos duradouros	(N° de projetos realizados) / (n° clientes)	> 1	Entender necessidades do cliente e propor projetos mais adequados a esta necessidade (projetos de outras U.N.)
			Cumprir prazos e metas do projeto
	(Projetos fruto de indicação de ex-clientes) / (n° total de projetos)	1 projeto fruto de indicação de cada ex-cliente	Entregar qualidade acima da esperada pelo cliente

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996) apud Carvalho e Laurindo (2007), preenchido pelo autor.

Para a Lidera Consultoria, a nova estratégia terá por objetivos, sob perspectiva do cliente, captar mais clientes e estabelecer relacionamentos mais duradouros com os mesmos. Para tanto, os indicadores para a medição da eficácia dessa estratégia frente às metas estabelecidas são o número de novos clientes por mês (meta: um novo cliente por mês), a quantidade de projetos realizados pelo número de clientes (meta: maior que um, pois representará que mais de um projeto será realizado por cliente) e o número de projetos realizados, fruto da indicação de ex-clientes (meta: um projeto advindo de indicação de cada ex-cliente).

Perspectiva dos processos internos

Identifica os processos críticos, que capacitam a organização a entregar a proposição de valor aos segmentos-alvo, de modo a atingir às expectativas financeiras. As três áreas que devem contemplar retorno financeiro são o controle e melhoria dos processos existentes (curto prazo), melhoria do relacionamento com clientes (médio prazo) e processo de inovação (longo prazo).

Figura 34 - Mapa estratégico: perspectiva de processos internos

Processos Internos			
Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativas
Aumentar eficiência na execução dos projetos	Nº de colaboradores por projeto	2 colaboradores por projeto	Capacitar equipes com cursos e treinamentos
	Tempo para realização do projeto	No máximo 10 semanas para execução do projeto	Refinar metodologia dos projetos constantemente
			Possuir bases de dados sistematizadas para facilitar inteligência de mercado

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996) apud Carvalho e Laurindo (2007), preenchido pelo autor.

A nova unidade de negócio requer processos internos bem estruturados no intuito de conseguir manter o posicionamento estratégico com enfoque em custos. Para tanto, conseguir aumentar a eficiência na execução dos projetos é essencial.

Dois indicadores foram criados no intuito de conseguir se atingir as metas consideradas ótimas para o desenvolvimento dos projetos. A primeira meta é alocar no máximo dois colaboradores por projeto, assim o consultor acumularia função de gerente de projeto. Isso é possível se a metodologia e as ferramentas para execução dos projetos estiverem muito bem estruturadas e a equipe estiver bem treinada para se autorregular. O segundo indicador é o tempo para a realização do projeto e sua meta é não ultrapassar 10 semanas para se finalizar um projeto de comércio exterior. As iniciativas que permitiriam alcançar essa meta são o refinamento da metodologia e das ferramentas e o desenvolvimento de bases de dados sistematizadas para facilitar inteligência de mercado.

Perspectiva de aprendizado e crescimento

Mostra a infraestrutura de aprendizado e crescimento que a organização deve possuir para atingir os resultados de longo prazo das demais perspectivas, definindo competências essenciais, tecnologias e cultura organizacional a serem desenvolvidas para suportar a estratégia da organização (KAPLAN; NORTON, 2000).

Figura 35 - Mapa estratégico: perspectiva de aprendizado e crescimento

Aprendizado e Crescimento			
Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativas
Aumentar realização de pós-venda	Nº de contatos com ex-clientes	1 contato por trimestre	Contatar para acompanhar resultados de projetos passados
Aprimorar gestão do conhecimento	Nº de frameworks próprios elaborados	1 novo framework por projeto	Atualizar constantemente bases de dados, ferramentas e frameworks utilizados
	Nº de cases de projetos realizados	1 case por projeto	Criar cases de maneira didática para projetos realizados

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996) apud Carvalho e Laurindo (2007), preenchido pelo autor.

A estruturação do pós-venda também será uma atividade necessária para se alcançar o sucesso da nova unidade de negócio. Como forma de medir o sucesso desse processo, será criada uma planilha que mantém o controle de contatos com os clientes após o encerramento dos projetos, no intuito de acompanhar o desempenho internacional dos mesmos, demonstrando interesse em seu sucesso e deixando portas abertas para a proposição de futuros projetos. O indicador é o número de contatos com ex-cliente e a meta é ter um contato por trimestre no primeiro ano após o encerramento do projeto.

Outro objetivo é aprimorar constantemente a gestão do conhecimento. A atualização constante das bases de dados e das ferramentas e frameworks utilizados nos projetos e a criação de cases didáticos, que elucidam as lições aprendidas em cada projeto, são as principais iniciativas se atingir o objetivo. A meta é que todos os projetos gerem pelo menos um novo framework replicável e um case didático.

7. CONCLUSÃO

O trabalho ajudou na estruturação do posicionamento estratégico da nova unidade de negócio da Lidera Consultoria, que atuará como consultoria especializada de apoio a exportação a partir de 2016.

A verificação de lacunas na prestação de serviços de qualidade no apoio à exportação, observada pelos sócios durante os mais de dois anos de gestão estadual do PEIEX e o acúmulo de expertise com projetos pontuais de apoio ao comércio exterior permitiram à Lidera perceber que sua estrutura atual e suas competências essenciais estavam em grande parte alinhadas às necessidades para uma atuação especializada na área.

A partir dessa constatação inicial, optou-se pela caracterização da empresa e do ambiente competitivo no qual estava inserida, analisando o atual porte da empresa e suas áreas de atuação. Em seguida, estruturou-se um *Business Model Canvas* como forma de caracterizar o modelo de negócio da empresa. Por fim, a utilização de ferramentas, criadas por Porter (1979), por Prahalad e Hamel (1990), por Slack (1993) e por Carvalho e Laurindo (2007), permitiu analisar o ambiente competitivo, entender as principais dimensões da estratégia, levantar as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para a Lidera Consultoria, suas competências essenciais, o posicionamento estratégico adotado pela empresa e a geração de um modelo de lacunas.

Outro ponto importante do trabalho foi estruturar a análise do mercado em que se pretende atuar. Devido à escassez de dados de mercado, como porte e faturamento das empresas que prestam serviços de apoio ao comércio exterior para realizar uma análise mais quantitativa, optou-se pelo entendimento das principais etapas para a exportação, levantando-se os principais obstáculos ao se fazer comércio internacional e quem eram os principais atores que prestavam serviços-meio nesta cadeia. Assim, foi possível propor alternativas para que a Lidera Consultoria comece a atuar sistematicamente neste mercado.

Três alternativas foram sugeridas: criação de unidade de negócio de consultoria especializada para apoio ao comércio exterior, atuação como departamento de comércio exterior para outras empresas e atuação como empresa comercial exportadora (*Lidera Trading*). Uma breve descrição de cada alternativa foi realizada.

Para a escolha da melhor alternativa estratégica, realizou-se uma análise de qual opção entregaria maior valor esperado, tanto para os clientes, levando-se em consideração os principais obstáculos para a exportação levantados na literatura, quanto para os acionistas, traçando-se uma matriz de decisão que considerava a necessidade de investimento, a complexidade de implantação e gestão, os riscos e o retorno esperado de cada alternativa.

A primeira alternativa (unidade de negócio de consultoria especializada para apoio ao comércio exterior) obteve o melhor resultado em ambos os quesitos analisados. Ajuda empresas que pretendem exportar a superar os principais obstáculos, entregando valor ao cliente e aumenta o valor entregue aos acionistas, visto que é a alternativa com menor necessidade de investimento inicial e apresenta os menores riscos.

O próximo passo foi o detalhamento da alternativa escolhida, que descreveu as principais necessidades de investimentos, a complexidade de implementação e de gestão, os riscos e seu faturamento potencial. Como resultado, gerou-se um cronograma tentativo com as principais macro-ações que guiarão a implementação de cada etapa da nova estratégia.

Para avaliar o quanto a opção pela criação dessa nova unidade de negócio impacta a estratégia da empresa como um todo, realizou-se uma nova análise estratégica da organização, repassando pelos pontos analisados no capítulo sobre a empresa, como porte e escopo de atuação, modelo de negócio, ambiente competitivo, dimensões da estratégia, análise SWOT, competências essenciais e o posicionamento estratégico pós-implementação da alternativa.

Por fim criou-se um *Balance Scorecard* como forma de desdobrar a estratégia em metas, objetivos e requisitos organizacionais, sob as perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, gerando um mapa estratégico da organização para acompanhamento dos indicadores de sucesso criados.

7.1. Considerações finais

No momento da finalização deste trabalho, algumas iniciativas já estavam em andamento para a implementação da nova unidade de negócio, que reforçam a real contribuição do trabalho para a empresa.

A criação do material promocional já se encontrava no estágio de desenvolvimento final. Internamente, já havia sido finalizado o pré-desenvolvimento desse material (criada pelo autor deste trabalho, exemplo no apêndice), e a agência de publicidade já estava desenvolvendo o material promocional final.

A elaboração de metodologia padrão para a execução de projetos já estava em etapa de refinamento. Algumas partes da metodologia que foram desenvolvidas com ajuda do autor deste trabalho, e foram consideradas menos confidenciais pelos sócios, estão disponíveis no apêndice deste trabalho, com o intuito de ilustrar o trabalho realizado internamente.

Cabe reforçar, que a Lidera já possui um cliente para o qual realiza projetos de apoio à exportação: uma empresa de pequeno porte que fabrica malas e cases sofisticados para transporte de vinhos finos (nome fictício: WinebagCo). A empresa conseguiu fechar alguns contratos pontuais com clientes internacionais nos Estados Unidos e Uruguai, porém por nunca ter exportado antes, recorreu à Lidera no intuito de terceirizar a função comércio exterior. O autor deste trabalho pôde participar das várias etapas deste projeto, vivenciando na prática os principais obstáculos enfrentados para a realização de comércio internacional.

A teoria aprendida no curso de engenharia de produção tem enorme valia para a rotina no mercado de consultoria estratégica e foi essencial para a elaboração deste trabalho. Os conceitos desenvolvidos por autores de renome, como Porter, Mintzberg, Slack, entre outros citados na revisão bibliográfica, possibilitaram análises complexas, gerando um diagnóstico robusto para a proposição de um plano de ações que guiaram a implementação da solução ideal para a empresa.

As principais dificuldades encontradas durante a realização deste trabalho foram a falta de dados que possibilitasse uma análise quantitativa sobre o segmento e a complexidade da rede de valor do comércio exterior, com a interação de muitos atores de forma não linear.

Ainda assim, os conhecimentos adquiridos neste trabalho, principalmente o que tange comércio exterior, que é um assunto não abordado durante a graduação, foram extremamente importantes para a evolução profissional do autor.

7.2. Trabalhos futuros

Os sócios acreditam que futuramente a Lidera contará com uma carteira de clientes robusta e terá experiência internacional o suficiente para passar a atuar como Empresa Comercial Exportadora (ECE). Assim, todas as ações da nova unidade de negócio devem levar em consideração a geração de oportunidades para que esse plano se concretize no futuro.

REFERÊNCIAS

- MARKWALD, R. e PESSOA, E. “Micro e pequenas empresas exportadoras: um retrato do período 1997-2002”. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, n. 76, Ano XVII, Jul-Set 2003.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Management of foreign market entry. *Scandinavian International Business Review*, v. 1, n. 3, p. 9-27, 1992.
- WOOD JR, T; CALDAS, M. P. Empresas Brasileiras e o Desafio da Competitividade. *RAE. Revista de Administração de Empresas*, v. 47, p. 66-78, 2007.
- MATHEWS, J. A. Competitive Advantages of the Latecomer Firm: A Resource-Based Account of Industrial Catch-Up Strategies - *Asia Pacific Journal of Management*, 467–488, 2002.
- RUIZ, F. M. Exportações brasileiras: fatores explicativos da participação das micro e pequenas empresas (MPE) – Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2005.
- Brasil. Ministério das Relações Exteriores. Divisão de Programas de Promoção Comercial. *Exportação Passo a Passo*. Brasília: MRE, 2011. 268p.
- PRAHALAD, C.K; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, p. 79-91, May/June 1990.
- RABECHINI JR., R.; CARVALHO, M. M. O perfil das competências em equipes de projeto. *Revista de Administração de Empresas – ERA Eletrônica – FGV*, 2003.
- PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, p.137-145, Nov. /Dec. 1979.
- SLACK, Nigel. *Vantagem competitiva em manufatura*. São Paulo, SP: Atlas, 1993.
- CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F.J.B. *Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação*. São Paulo: Editora Atlas, 2ª edição, 2007, 227 p.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários – Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011. 300 p.

CONTEÚDO DESENVOLVIDO PELA APEX-BRASIL SOBRE EXPORTAÇÃO. Disponível em: < <http://www.passaporteparaomundo.com.br/CursosDisponiveis.asp> > Acesso em: 15 agosto 2015.

CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DA EMPRESA. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/MPE_conceito_empregados.pdf > Acesso em: 13 outubro 2015.

DESCRIÇÃO DO PROJETO EXTENSÃO INDUSTRIAL – PEIEX. Disponível em: <<http://vanzolini.org.br/blog/2014/07/conheca-o-projeto-de-extensao-industrial-exportadora-peiox/>> Acesso em: 11 outubro 2015.

APÊNDICE A – SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE COLABORADORES

O sistema de avaliação de colaboradores foi desenvolvido em um projeto interno da consultoria, gerando uma ferramenta eficaz para a gestão de recursos humanos.

Consiste em um sistema para feedbacks formais, que são a base para melhoria continuada do desempenho e promoção dos colaboradores.

O gerente de um projeto está constantemente avaliando o desempenho de seus analistas e consultores, baseando-se em três pilares considerados como competências essenciais para uma consultoria estratégica. São eles:

- Comportamento

Aqui três critérios são avaliados: trabalho individual, trabalho em equipe e trabalho com cliente.

- Processo de Consultoria

Para a avaliação do desempenho nos processos recorrentes em uma consultoria, os critérios avaliados são: Compreensão do projeto, coleta e análise dos dados e Conclusões e avaliações.

- Resultado e Comunicação

O resultado entregue e a forma de se expressar são competências extremamente importantes para profissionais do setor. Logo os critérios que sofrem avaliação são: Cumprimento de prazos, Material escrito e Comunicação oral.

Cada critério possui peso diferente conforme a relevância na avaliação do profissional como um todo.

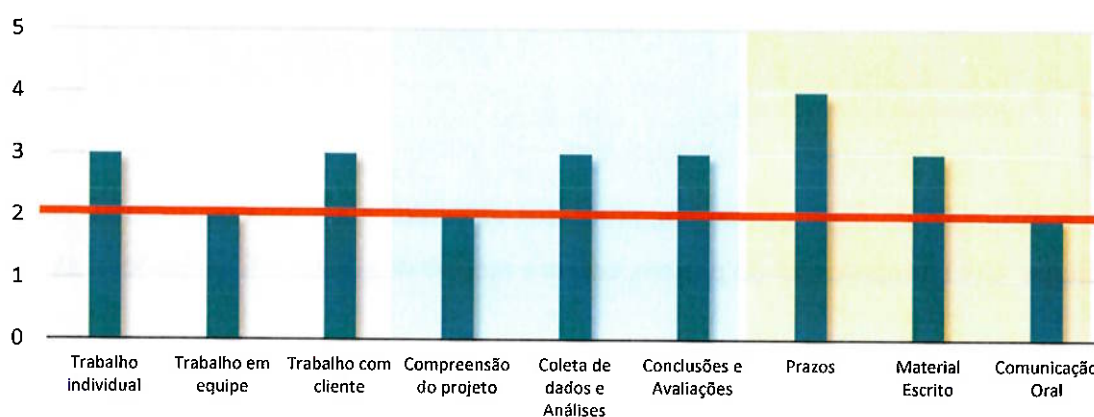
A seguir o modelo utilizado para a avaliação do desempenho.

FEEDBACK

Nome: Colaborador X	Nota Geral <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; display: inline-block; border-radius: 3px;">2,8</div>
----------------------------	---

Projetos	Gerente	Início	Término
Projeto A	Gerente 1		
Projeto B	Gerente 2		
Projeto C	Gerente 3		

PONTOS FORTES	PONTOS A DESENVOLVER
XXXXX	YYYYYY
OBSERVAÇÃO:	



Comportamento

- | | | |
|------------------------|--|-------|
| 1 Trabalho individual | Nota <input style="width: 40px; text-align: center;" type="text" value="3"/> | Obs.: |
| 2 Trabalho em equipe | Nota <input style="width: 40px; text-align: center;" type="text" value="2"/> | Obs.: |
| 3 Trabalho com cliente | Nota <input style="width: 40px; text-align: center;" type="text" value="3"/> | Obs.: |

Processo de consultoria

- | | | |
|------------------------------|--|-------|
| 4 Compreensão do projeto | Nota <input style="width: 40px; text-align: center;" type="text" value="2"/> | Obs.: |
| 5 Coleta de dados e Análises | Nota <input style="width: 40px; text-align: center;" type="text" value="3"/> | Obs.: |
| 6 Conclusões e Avaliações | Nota <input style="width: 40px; text-align: center;" type="text" value="3"/> | Obs.: |

Resultado e Comunicação de projeto

7 Prazos	Nota	<input type="text" value="4"/>	Obs.:
8 Material Escrito	Nota	<input type="text" value="3"/>	Obs.:
9 Comunicação Oral	Nota	<input type="text" value="2"/>	Obs.:

O material ainda é composto por um manual de como deve ser preenchido, que destaca como cada ponto deve ser avaliado, que por requisição dos sócios foi ocultado neste trabalho.

APÊNDICE B – MATERIAL PROMOCIONAL DA NOVA UNIDADE DE NEGÓCIO

O material promocional desenvolvido internamente pela equipe da Lidera Consultoria consiste em apresentar as principais competências institucionais da empresa e alguns cases de sucesso, de maneira a mostrar como as ferramentas e metodologias utilizadas pela consultoria geram resultados para o cliente.

A seguir alguns slides criados, que os sócios concordaram em permitir a reprodução.

lidera

Apresentação
Quem somos

Consultoria com destacada expertise em inovação e internacionalização de negócios, sempre baseados em planejamento estratégico consistente e eficiência operacional.

Para Associações e Projetos Setoriais podemos oferecer, dentre outros:

- ➡ Planejamento Estratégico para Internacionalização e Comércio Exterior
- ➡ Cartilhas e Manuais de Processos e Documentos para Exportação
- ➡ Cartilhas e Manuais de Normas e Certificados para Atuação em Mercados Externos
- ➡ Planos de Inovação e Competitividade para Atuação Internacional
- ➡ Inteligência Comercial e Pesquisas de Mercado para Exportação
- ➡ Capacitação em Inovação, Comércio Exterior, Estratégia, Sustentabilidade e outros temas
- ➡ Workshops e Painéis Técnicos





Caso de Internacionalização de Empresa de Cosméticos (1/5)

Indústria buscava orientação para entrada em mercado externo

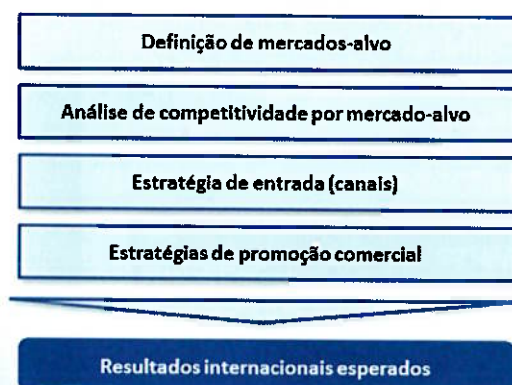
Consultoria para empresa não-exportadora

- Empresa de médio porte com faturamento na faixa de R\$ 50 a 70 milhões e 80 funcionários
- Objetivos do trabalho incluíam estudo de mercados potenciais, estruturação de processos de comércio exterior e definição de estratégia de comercialização
- Equipe LIDERA acompanhou empresa na Missão Empresarial Colômbia-Peru, evento em que a empresa fechou primeiro contrato internacional



Especialistas elaboraram planejamento estratégico para internacionalização da HairCo

Passo-a-passo do trabalho realizado:

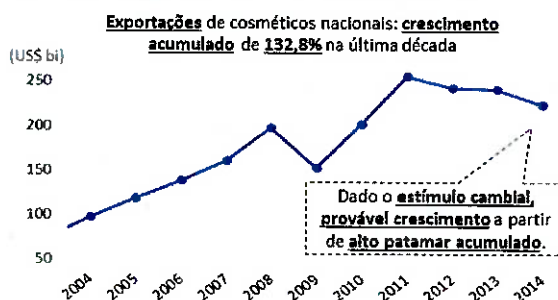
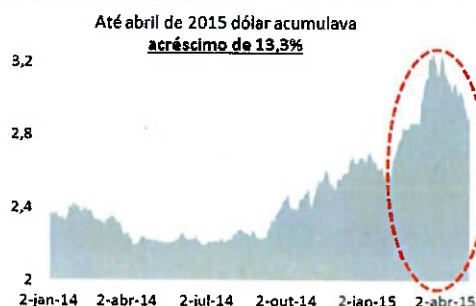


6

Caso de Internacionalização de Empresa de Cosméticos (2/5)

Momento atrativo ao planejamento estratégico para internacionalização

Câmbio favorável e crescimento de consumo de cosméticos no mundo estimulam a internacionalização



Definição dos mercados-alvo

- 1º Estados Unidos
- 2º Peru
- 3º Chile
- 4º Argentina

E outros 7 países



Priorização foi resultado de pesquisas, visitas e participação em Rodadas de Negócios, Missões e Feiras Internacionais em 2014

EUA: 1ª posição no comércio internacional e maior mercado consumidor de cosméticos

Peru: economia crescente com grandes oportunidades. Consumidor com novos hábitos de consumo e de compra

Chile: portos mais desenvolvidos da América do Sul, com economia aberta, estável e consumidores de elevado poder aquisitivo

Argentina: principal parceiro comercial brasileiro da América Latina. 4º lugar em consumo de cosméticos na América Latina

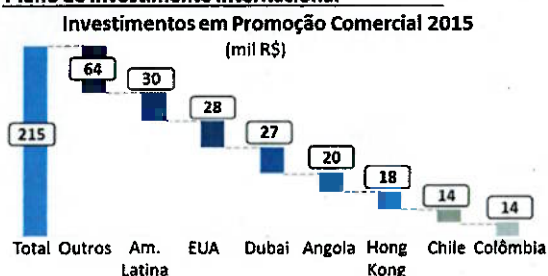
7

Caso de Internacionalização de Empresa de Cosméticos (3/5)

Projeções mostraram viabilidade para comércio exterior

lidera

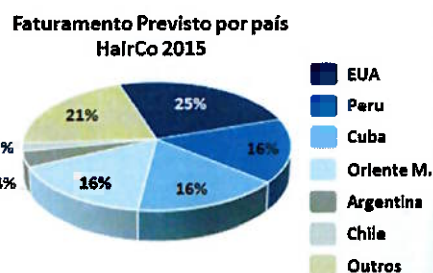
Plano de investimento internacional



Resultados esperados com comércio exterior para a HairCo



A cada R\$ 1,00 real gasto com comércio exterior há um retorno esperado de R\$ 11,00



Faturamento total da HairCo em 2014: R\$60 milhões. Expectativa para 2015: R\$64,2 milhões

8

Caso de Internacionalização de Empresa de Cosméticos (4/5)

Estratégias específicas foram traçadas para cada mercados latinos

lidera

Atuação na América Latina por meio de parceiros distribuidores especializados em salões de beleza

Benchmarking concorrencial



Alternativas de **canais de venda: salões de beleza** transmitem **confiabilidade** de profissional recomendando o produto para o novo mercado

Nos mercados **peruano e uruguaio** firmou **parceria** com **distribuidores** locais e passa a exportar sistematicamente em 2015.



PERU



CHILE



ARGENTINA



Outros mercados latinos



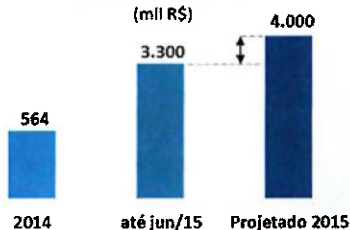
Cadeia do Canal de Entrada



Em 2014, a empresa realiza uma exportação pontual de **R\$ 564 mil** durante a Missão Colômbia-Peru.

No 1º semestre de 2015 fechou dois contratos no valor total de **R\$ 3,3 milhões**.

Vendas América Latina
(mil R\$)



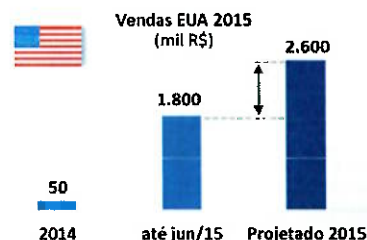
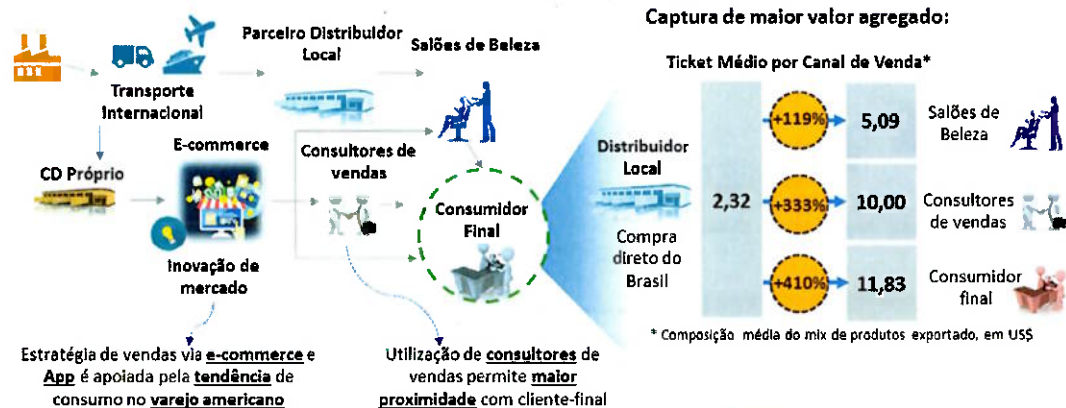
9

Caso de Internacionalização de Empresa de Cosméticos (5/5)

Estratégias visam maior proximidade com o cliente norte-americano

lidera

Múltiplos canais de entrada no mercado dos EUA



Proposta de Valor Diferenciais

lidera

Desde 2007 a Equipe LIDERA atua em projetos de consultoria: grandes, médias e pequenas empresas atendidas dos setores público e privado.

Expertise e Customização

Conhecendo **ferramentas, métodos** e as **práticas adotadas pelo mercado**, os consultores desenvolvem **soluções exclusivas** para cada projeto.

Parceria e Hands on

Além de propor **soluções estratégicas**, os consultores se **integram às equipes dos clientes** em esforço conjunto para **levantamento de informações, geração de alternativas** e **implantação de ações**.

Foco no Resultado

Os projetos têm **metas rigorosas** de prazo e entregas, contando com total **compromisso** dos consultores em promover **melhorias efetivas e implementáveis** e alavancar os **resultados esperados**.

Áreas de Atuação

*Consultoria e treinamento***Estratégia e Inovação**

- ✓ Planejamento estratégico
- ✓ Implantação, desdobramentos e indicadores
- ✓ Plano de negócios e suporte à decisão de investimentos
- ✓ Indução de inovações – ideação, desenvolvimento e lançamento

**Finanças**

- ✓ Modelagem financeira de negócios e *Valuation*
- ✓ Aumento de rentabilidade e redução de custos
- ✓ Custeio e precificação
- ✓ Apoio à captação de financiamentos

**Comercial**

- ✓ Estudos de mercados e clientes potenciais
- ✓ Relacionamento com clientes – satisfação e fidelidade
- ✓ Estruturação e gestão de equipes comerciais
- ✓ Apoio para comércio exterior



Áreas de Atuação

Consultoria e treinamento**Gestão de Projetos**

- ✓ Implantação de PMO
- ✓ Implantação de ferramentas de gestão de projetos
- ✓ Indicadores e gestão de portfólio de projetos
- ✓ Gestão de mudanças e pessoas em projetos

**Gestão de Operações**

- ✓ Logística interna e externa
- ✓ Planejamento de produção e ordem de serviços
- ✓ Levantamento de necessidades em TI
- ✓ Compras estratégicas e gestão de contratos

**Qualidade e Produtividade**

- ✓ Melhoria contínua - ferramentas da qualidade e PDCA
- ✓ Indicadores da qualidade
- ✓ Mapeamento e melhoria de processos
- ✓ Redução de tempos e reorganização do trabalho

Abordagem Metodológica

Ciclo de Projeto



APÊNDICE C – PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE METODOLOGIA PADRÃO PARA PROJETOS DE COMÉRCIO EXTERIOR

Foi realizado um projeto interno para desenvolvimento de metodologia para execução de projetos padrões de comércio exterior. Grande parte das ferramentas e frameworks gerados é confidencial e não será anexado. Para ilustrar o trabalho realizado internamente, em grande parte pelo autor deste trabalho, alguns slides padrões para a realização de um projeto padrão de apoio à exportação.

O manual é composto por três arquivos diferentes: um manual (.pptx) de como fazer cada atividade do projeto, que está ligado a um cronograma do projeto (.xls) e um terceiro padrão de slides com frameworks para apresentação do trabalho final ao cliente (.pptx). A seguir alguns exemplos do manual são mostrados como exemplo.

Preparação para exportação

Análise de mercado: caracterização do mercado-alvo

lidera



Dados Gerais	Maturidade	Regulamentações
<ul style="list-style-type: none"> Fontes: • Pesquisas em fontes secundárias (google it) • Guia de Instrumentos de Apoio ao Desenvolvimento Produtivo: guia.abdi.com.br 	<ul style="list-style-type: none"> Fontes: • Relatórios de inteligência de mercado (DPR - MRE, APEX, BB, Rede Brasileira de Centros Intern. Negócios – CNI) • www.brasilexport.gov.br • Radar comercial: radar.desenvolvimento.gov.br • SECOMs 	<ul style="list-style-type: none"> Fontes: • FDA • WSSN • ISO (vários setores), IEC (elétrica e eletrônica), CODEX (alimentos) e ITU-T (telecom) • www.standardsmap.org • www.codexalimentarius.org • Ponto focal Inmetro
Padrões e certificações	Distribuição	Práticas comerciais
<ul style="list-style-type: none"> Fontes: • FDA • WSSN • ISO (vários setores), IEC (elétrica e eletrônica), CODEX (alimentos) e ITU-T (telecom) • www.standardsmap.org • www.codexalimentarius.org • Ponto focal Inmetro 	<ul style="list-style-type: none"> Fontes: • Relatórios de inteligência de mercado (DPR - MRE, APEX, BB, Rede Brasileira de Centros Internacionais de Negócios – CNI entre outros) • www.brasilexport.gov.br • SECOMs 	<ul style="list-style-type: none"> Fontes: • Relatórios de inteligência de mercado (DPR - MRE, APEX, BB, Rede Brasileira de Centros Internacionais de Negócios – CNI entre outros) • www.brasilexport.gov.br • SECOMs

Preparação para exportação

Análise de mercado: segmentação e estimativa de mercado (público-alvo)

Segmentação de mercado e definição do público-alvo:

Geográfica	Demográfica	Psicográfica	Comportamental
<ul style="list-style-type: none"> Estados Cidades Bairros 	<ul style="list-style-type: none"> Idade Classe social Sexo Renda Escolaridade 	<ul style="list-style-type: none"> Personalidade Valores adquiridos Lifestyle 	<ul style="list-style-type: none"> Ocasão de uso Benefícios transmitidos Status do consumidor

Definir tamanho do mercado:

- Aliceweb
- ITC Trade Map
- Estudos de Inteligência de Mercado (DPR - MRE, APEX, BB, Rede Brasileira de Centros Internacionais de Negócios – CNI)

Possibilidades de comercialização do produto para o público-alvo:

- *Brainstorm* de possibilidades: agentes comerciais, representantes comerciais distribuidores especializados, redes varejistas ou atacadistas, *private label*, e-commerce próprio, sites de varejo, entre outros.
- Criar shortlist

8

Preparação para exportação

Análise financeira: busca de linhas de crédito

	EXIM	BNDES PSI – Exportação	PROEX	PROGER EXPORTAÇÃO	BB Capital de Giro Exportação	ACC	ACE
CANAL	BNDES	Majoria dos Bancos	BANCO DO BRASIL	BANCO DO BRASIL e CEF	BB	Majoria dos bancos instalados no Brasil	Majoria dos bancos instalados no Brasil
A QUEM SE DESTINA	Qualquer porte	Qualquer porte	Faturamento anual de até R\$ 600 milhões	Faturamento bruto de até R\$ 5 milhões, clientes do Banco do Brasil	Clientes BB	Qualquer porte	Qualquer porte
VALOR FINANCIADO	Até 100%	Até 100%	Até 100% com financiamentos com prazo até 2 anos e de 85% para demais casos	Financiamento de até R\$ 250 mil por operações	Necessidade de capital de giro	Até 100%	Até 100%
PRAZO	Até 2,5 anos	Até 3 anos	60 dias a 10 anos	Até 12 meses antes do embarque.	Negociado de acordo com a necessidade	Até 2 anos	Até 2 anos
TAXA DE JUROS	Variável	5,5% a.a.	Competitiva com a do mercado internacional	Competitiva com a do mercado internacional	Prefixados ou pós fixados com base no CDI	Competitiva com a do mercado internacional	Competitiva com a do mercado internacional

Outras fontes:

- Export note
- Commercial papers
- Supplier's credit
- Buyer's credit

13

Atividade
PREPARAÇÃO PARA EXPORTAÇÃO
Análise de mercado
Caracterização do mercado-alvo
Segmentação mercado (público-alvo)
Estimativa do tamanho de mercado
Análise de concorrência
Caracterização dos concorrentes
Comparação em relação a atributos-chave
Análise SWOT
Análise do produto
Caracterização dos diferenciais e atributos do produto
Relação das necessidades de adaptação
Definição do portfólio de produtos
Montagem de plano de ação para adaptação do portfolio de produtos e embalagens
Análise Financeira
Precificação
Definição da modalidade de pagamento
Recomendação de linhas de crédito
Projeção de receitas
Projeção de investimentos, custos e despesas
Fluxo de caixa descontado
Modelo de exportação
Definição de tipo de exportação
Listagem de possíveis canais de comercialização
VENDAS INTERNACIONAIS
Comunicação e Marketing
Produção de material promocional
Criação de catálogos com lista de preços de acordo com incoterms
Definição de política de vendas (descontos, lote mínimo, prazo, política de promoção)
Participação (ou indicação) em feiras, rodadas de negócios ou missões empresariais
Seleção de mídias para publicidade da marca
Comercialização (opções não excludentes)
Prospecção à distância distribuidores/brokers/agentes
Busca de exportador brasileiro de segmento próximo (ou interessado) com canal já consolidado
Prospecção de parcerias para Private label (opcionais)
Prospecção de clientes in loco pela Lidera

Atividade
Negociação
Estruturação do pós-venda
PROCEDIMENTOS DE COMEX
Jurídico/Contábil/Fiscal/Burocrático
Habilitação Radar
Registro Siscomex
Definição do incentivo fiscal (isenção, suspensão, drawback etc.)
Classificação fiscal dos produtos
Contratos e documentos
Investigação de barreiras, certificados e outros documentos específicos
Logística
Busca de serviços de despacho aduaneiro
Busca de serviços de frete internacional
Busca de serviços de seguro de carga
Financeiro
Liquidação de câmbio