

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TRABALHO DE FORMATURA

*ESTRATÉGIAS PARA NEGÓCIOS COM DECLÍNIO  
DE DEMANDA*

*- TEORIA, METODOLOGIA E ESTUDO DE CASO  
NO SETOR DE SERVIÇOS -*

Flávio Carvalho Piwowarczyk

Orientador : Prof. Antonio Cantizani Fº.

1998

1998  
P688e

## AGRADECIMENTOS

Com este trabalho encerro uma fase importante de minha vida acadêmica. Portanto, é hora de lembrar e agradecer a todos aqueles que, ao longo desses anos de pré-primário, primário, ginásio, colegial e universidade, contribuíram, cada um seu modo, para que aqui chegasse. São ex-professores, funcionários e ex-colegas que apesar de não estarem presenciando este momento, merecem o meu agradecimento.

Agradeço também àqueles que, mais recentemente, durante o período em que cursei a Escola Politécnica da USP e a EAEESP/FGV, colaboraram para o meu aprendizado e desenvolvimento. Neste item, gostaria também de agradecer à Biblioteca Karl. A. Boedecker da EAEESP/FGV pelo acervo que tanto me foi útil.

Agradeço ao Governo do Estado de São Paulo que proporcionou não só meu estudo na POLI/USP, mas também no curso de Administração Pública da EAEESP/FGV.

Agradeço ao Professor Antonio Cantizani Fº, orientador deste Trabalho de Formatura, pelo seu encorajamento e colaboração.

Agradeço aos meus amigos Adriano Pagnone, pelas sugestões ao Trabalho e Fausto Mennocchi, pela sabedoria no momento necessário.

Agradeço meu amigo Ulisses Crepaldi pelo inestimável acompanhamento ao longo de toda a elaboração deste Trabalho.

Agradeço à minha família: minhas irmãs Simone e Tatiana, meus avós Clotilde e João, Maria e Valdomiro, meus tios e tias, todos sempre ao meu lado.

Agradeço eternamente aos meus pais, Sílvia e Sérgio, pelas oportunidades oferecidas e pelo amor despendido ao longo desses anos.

Agradeço finalmente a Aquele que me ensinou a importância do Agradecimento e que me mostrou o Caminho e agradeço à Deus, por tudo.

# SUMÁRIO

O presente Trabalho de Formatura tem por objetivos :

- Apresentar uma Teoria de Estratégia para Negócios com Declínio de Demanda (capítulo II) ;
- Desenvolver uma Metodologia de Análise que leve a um Posicionamento para determinada Empresa diante do cenário de negócio com declínio de demanda que ela se encontra (capítulo III);
- Aplicar os Conceitos Teóricos abordados e a Metodologia desenvolvida em um Estudo de Caso real, sendo que, ao final do qual, deverão ser apresentadas as Alternativas Estratégicas possíveis e as Macro Recomendações correspondentes (capítulo IV) .

Demais informações a respeito do mesmo, encontram-se no capítulo I e as conclusões gerais no capítulo V.

## ÍNDICES

---

# ÍNDICE

## CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1. Introdução ao Trabalho .....	9
1.1 Da Idéia ao Tema .....	11
1.2 Do Tema à Teoria Existente .....	11
1.3 Contribuição Pessoal à Teoria Existente e o Desenvolvimento de uma Metodologia Aplicável no Estudo de Caso .....	12
1.4 Escopo do Trabalho .....	13
1.5 Estrutura do Trabalho .....	14
	15

## CAPÍTULO II - TEORIA

2. Introdução à Teoria .....	16
2.1 A necessidade de várias estratégias para negócios em declínio .....	17
2.2 O que caracteriza um negócio em declínio .....	19
2.2.1 Obsolescências Tecnológicas e de Operação de Serviços .....	19
2.2.2 Mudanças de Valores Culturais e Modismos .....	20
2.2.3 Perda da Necessidade do Produto/Serviço .....	20
2.3 Quais elementos devem subsidiar uma estratégia para negócios em declínio .....	21
2.3.1 Características do Mercado .....	22
Razões para o Declínio da Demanda e suas Implicações .....	22
Taxa de Declínio da Demanda .....	23
Presença de Bolsões de Demanda Petrificada .....	23
Possibilidades de Transferência de Demanda .....	24
2.3.2 Peculiaridades Estruturais do Setor .....	25
Características do Produto/Serviço .....	26
Características dos Consumidores .....	27
Características dos Fornecedores .....	28
Características das Barreiras de Saída .....	29
Intensidade do capital .....	29
Especificidade dos ativos .....	29
Idade dos ativos .....	30
Reinvestimentos tecnológicos/operacionais requeridos .....	30
Fatores Influenciando a Volatilidade da Competição .....	31
2.3.3 Necessidades Externas da Empresa em relação ao Negócio em Declínio .....	33
Influências Estratégicas Externas .....	33
Política de Manutenção da Imagem .....	34
Aspectos Relativos a Empresas com um só Negócio .....	34
Restrições relativas à Integração Vertical .....	34
2.3.4 Forças de determinada Empresa diante de rivais no Setor .....	36
Capacidade Financeira .....	36
Capacidade de Marketing e Vendas .....	36
Projeto de Produtos/Serviços e Capacidade Técnica .....	37
Vantagens Operacionais .....	37
2.4 Quais as alternativas estratégicas principais .....	39
2.4.1 Matriz de Possibilidades .....	40
Aumento do Investimento .....	40
Manutenção do Nível atual de Investimento .....	41
Encolhimento Seletivo do Investimento .....	42
Consumo do Investimento .....	43
Migração para outro Serviço .....	44
Desinvestimento Imediato .....	44

## CAPÍTULO III - METODOLOGIA

3. Metodologia .....	45
3.1 Introdução à Metodologia .....	46
3.2 Estrutura Metodológica .....	46

4.1.1 Aspectos Internos da Empresa .....	87
Missão e Objetivos.....	87
Cultura e Valores da Empresa .....	87
Levantamento das Habilidades e Recursos Disponíveis .....	88
Recursos e Habilidades de Marketing .....	89
Recursos e Habilidades de Operações.....	93
Recursos e Habilidades de Operações em Busca da Qualidade .....	93
Recursos e Habilidades de Operações em Busca da Velocidade.....	95
Recursos e Habilidades de Operações em Busca da Confiabilidade.....	96
Recursos e Habilidades de Operações em Busca da Flexibilidade .....	98
Recursos e Habilidades de Operações em Busca da Redução de Custos .....	99
Recursos e Habilidades de Pessoal .....	100
Recursos e Habilidades Financeiras.....	101
Análise de Desempenho Financeiro .....	102
Índices de Liquidez .....	102
Índices de Rentabilidade.....	103
Índices de Alavancagem .....	103
Índices de Atividade.....	103
4.1.2 Aspectos Externos .....	105
Características dos Produtos/Serviços Oferecidos .....	105
Características dos Consumidores .....	108
Características dos Fornecedores .....	112
Características da Concorrência.....	115
Barreiras de Saída .....	115
Grau de Volatilidade do Setor e Grupos Estratégicos.....	117
4.2 Análise do Posicionamento.....	120
4.2.1 MATRIZ DE DIRECIONAMENTO DE POLÍTICAS.....	120
Levantamento dos Fatores de Posição da Empresa.....	120
Fatores de Valores.....	120
Fatores Competitivos de Marketing e Mercado.....	120
Fatores Competitivos de Operações.....	123
Fatores Competitivos de Pessoal .....	125
Fatores Competitivos Financeiros.....	125
Levantamento dos Fatores Peculiares ao Setor com Negócio em Declínio.....	127
Fatores de Mercado .....	127
Fatores dos Produtos/Serviços Oferecidos no Setor .....	128
Fatores de Consumo.....	129
Fatores de Fornecimento .....	130
Fatores de Saída .....	131
Fatores de Competição.....	131
Fatores Geográficos .....	133
Fatores Sociais .....	133
Tabela de Quantificação da Posição Relativa da Empresa .....	133
Tabela de Quantificação dos Fatores Relativos às Peculiaridades do Setor .....	134
Matriz de Direcionamento de Políticas (MDP) e Matriz de Possibilidades .....	134
4.3 Conclusões sobre o Posicionamento Atual .....	135
4.3.1 Como Podemos Capitalizar nossas Forças e Reduzir nossas Fraquezas nesse mercado em declínio?.....	135
4.3.2 Onde se encontram as oportunidades e ameaças?.....	135
4.4 Alternativas, Aplicações e Macro Recomendações .....	136
4.4.1 Alternativas Estratégicas Escolhidas e Aplicações Identificadas .....	136
4.4.3 Quadro Final de Macro Recomendações.....	137
<b>CAPÍTULO V - CONCLUSÕES</b> .....	139
5. Conclusões .....	140
5.1 Benefícios advindos da Metodologia .....	140
5.2 Benefícios advindos do Trabalho.....	140

3.3 Levantamento da Situação .....	48
3.3.1 Aspectos Internos da Empresa .....	48
Missão e Objetivos .....	48
Cultura e Valores da Empresa .....	50
Levantamento das Habilidades e Recursos Disponíveis .....	52
Recursos e Habilidades de Marketing .....	53
Recursos e Habilidades de Operações .....	54
Recursos e Habilidades de Operações em Busca da Qualidade .....	55
Recursos e Habilidades de Operações em Busca da Velocidade .....	55
Recursos e Habilidades de Operações em Busca da Confiabilidade .....	56
Recursos e Habilidades de Operações em Busca da Flexibilidade .....	56
Recursos e Habilidades de Operações em Busca da Redução de Custos .....	56
Recursos e Habilidades de Pessoal .....	57
Recursos e Habilidades Financeiras .....	57
Análise de Desempenho Financeiro .....	60
Índices de Liquidez .....	61
Índices de Rentabilidade .....	61
Índices de Alavancagem .....	63
Índices de Atividade .....	64
3.3.2 Aspectos Externos .....	66
Características dos Produtos/Serviços Oferecidos .....	67
Características dos Consumidores .....	67
Características dos Fornecedores .....	68
Características da Concorrência .....	69
Barreiras de Saída .....	69
Grau de Volatilidade do Setor e Grupos Estratégicos .....	70
3.4 Análise do Posicionamento .....	71
3.4.1 MATRIZ DE DIRECIONAMENTO DE POLÍTICAS .....	72
Levantamento dos Fatores de Posição da Empresa .....	72
Fatores de Valores .....	72
Fatores Competitivos de Marketing e Mercado .....	73
Fatores Competitivos de Operações .....	73
Fatores Competitivos de Pessoal .....	73
Fatores Competitivos Financeiros .....	73
Levantamento de Fatores Peculiares ao Setor com Negócio em Declínio .....	74
Fatores de Mercado .....	74
Fatores dos Produtos/Serviços Oferecidos no Setor .....	74
Fatores de Consumo .....	74
Fatores de Fornecimento .....	75
Fatores de Saída .....	75
Fatores de Competição .....	75
Fatores Governamentais .....	75
Fatores Geográficos .....	76
Fatores Sociais .....	76
Levantamento da Importância e Força de cada Fator .....	76
Tabela de Quantificação da Posição Relativa da Empresa .....	77
Tabela de Quantificação dos Fatores Relativos às Peculiaridades do Setor .....	78
Matriz de Direcionamento de Políticas (MDP) .....	79
3.5 Conclusões sobre o Posicionamento Atual .....	80
3.5.1 Quais foram as nossas Forças/Fraquezas que contribuíram para o posicionamento? .....	80
3.5.2 Onde se encontram as oportunidades e ameaças? .....	81
3.6 Alternativas, Aplicações e Macro Recomendações .....	81
3.6.1 O que são as Aplicações Identificadas .....	81
3.6.2 O que são Macro Recomendações .....	82
3.6.3 Quadro Final de Alternativas Estratégicas, Aplicações e Macro Recomendações .....	82
<b>CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO</b> .....	85
4. Estudo de Caso .....	86
4.1 Levantamento da Situação .....	86

# ÍNDICE DE FIGURAS e TABELAS

Figura 1 : Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	20
Figura 2 : As cinco forças atuantes em um setor .....	25
Figura 3 : As cinco forças atuantes em um setor no final de partida.....	26
Figura 4 : Matriz de Possibilidades com relações entre Estratégia de Final de Partida, Peculiaridades do Setor e Fatores Competitivos .....	39
Figura 5 : Congruência R-A-V.....	50
Figura 6 : Elementos relacionados à Cultura e Valores de uma empresa .....	51
Figura 7 : Gráfico da Matriz-V para o Retorno sobre o Investimento .....	59
Figura 8 : Gráfico das ISOROI's .....	63
Figura 9 : As cinco forças atuantes em um setor no final de partida.....	66
Tabela 1 : Quantificação dos Fatores Relativos às Peculiaridades do Setor (exemplo) .....	78
Figura 10 : Figura Esquemática da Quantificação dos Fatores Relativos às Peculiaridades do Setor (exemplo) .....	78
Figura 11 : Matriz de Direcionamento de Políticas.....	79
Figura 12 : Quadro Final de Alternativas Estratégicas, Aplicações e Macro Recomendações (exemplo) .....	83
Figura 13 : Quadro de Macro Recomendações (exemplo) .....	84
Figura 14 : Quadro dos Produtos/Serviços oferecidos pela Empresa.....	90
Figura 15 : Política Comercial da Empresa.....	92
Figura 16 : Distribuição da Verba de Promoção/Propaganda da Empresa.....	93
Tabela 2 : Contribuição de cada segmento de Produto/Serviço para o resultado da empresa .....	106
Tabela 3 : Distribuição do número de clientes em locação pelo número de linhas alugadas .....	110
Figura 17 : Posição da empresa no canal de distribuição de equipamentos celulares .....	112
Figura 18 : Matriz de Direcionamento de Políticas para a Empresa no Estudo de Caso .....	134
Figura 19 : Alternativas Estratégicas, Aplicações e Macro Recomendações.....	136
Figura 20 : Quadro Final de Macro Recomendações.....	138

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

## 1. Introdução ao Trabalho

### 1.1 Da Idéia ao Tema

A idéia original que orientou esse Trabalho de Formatura foi a de contribuir de alguma forma com o universo da Estratégia Empresarial.

Visto que Estratégia Empresarial é um campo muito amplo de atuação era portanto preciso escolher um tema sobre o qual se pudesse aplicar os conceitos e conhecimentos obtidos ao longo do Curso de Engenharia de Produção.

Como vivemos em uma época de aceleradas mudanças tecnológicas e comportamentais, tornou-se atraente a idéia de tratarmos de um tema que envolvesse em sua análise os problemas advindos de tais mudanças.

A partir de então o tema :Estratégia para Negócios com Declínio de Demanda, foi o escolhido por incorporar ao mesmo tempo desafios e oportunidades de aplicação do conhecimento já recebido.

## 1.2 Do Tema à Teoria Existente

Após percorrer diversos autores na área chegamos ao conjunto básico de bibliografia sobre o qual se apoia este Trabalho. Ele se constitui por um lado de livros acerca de Gerenciamento Estratégico tais como *Strategic Management – Awareness and Change* de John L. Thompson<sup>(12)</sup>, outros a respeito de ferramentas e técnicas de análise estratégica como *Tools and Techniques for Strategic Management* de Patrick B. McNamee<sup>(6)</sup>, ou a respeito de estratégias para o setor de serviços como *Administração Estratégica de Serviços: Operações para a satisfação do cliente*, de Gianesi e Corrêa<sup>(1)</sup>, além de clássicos do pensamento estratégico como *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, de Michael Porter<sup>(7)</sup>.

Com relação ao assunto específico de estratégia para negócios em declínio, o único livro encontrado foi *Strategies for Declining Businesses* de Kathryn R. Harrigan<sup>(3)</sup>, trabalho que conferiu a essa professora da Universidade de Columbia uma série de prêmios e notoriedade no meio acadêmico norte-americano. Nesse livro a autora desenvolve uma teoria sobre estratégia baseada em um estudo em seu país de diversos setores industriais onde houve o declínio acentuado de demanda. Dada a similaridade ao tema que pretendemos desenvolver, podemos afirmar portanto que parte significativa desse trabalho de formatura refere-se a elementos teóricos já apontados pela autora.

### **1.3 Contribuição Pessoal à Teoria Existente e o Desenvolvimento de uma Metodologia Aplicável no Estudo de Caso**

O desenvolvimento do presente trabalho apesar de, ao longo do seu desenvolvimento, lastrear-se nos autores citados, tem como propósito de contribuição pessoal :

- Incorporar novos elementos à teoria (principalmente no que diz respeito a aspectos voltados para o setor de serviços);
- Desenvolver uma estrutura metodológica que seja capaz de ser aplicada na prática sob a perspectiva teórica adotada, e
- Aplicar essa mesma metodologia em um estudo de caso real, para dele extrair como produto final, alternativas estratégicas e macro recomendações relativas à empresa estudada.

#### **1.4 Escopo do Trabalho**

O presente Trabalho de Formatura procurará restringir a teoria apresentada e a metodologia desenvolvida no contexto de empresas que possuam um dos seus negócios, ou seu único negócio, com declínio de demanda provocado por fatores externos que não a sazonalidade intrínseca de determinados setores.

A aplicação da metodologia no estudo de caso, se restringirá a um enfoque não intervencionista na empresa estudada, valendo-se portanto da realidade atual da mesma, ainda que essa realidade inclua procedimentos e processos com falhas ou passíveis de otimização.

## 1.5 Estrutura do Trabalho

O Trabalho está dividido em cinco capítulos :

- I. Introdução : Constitui na apresentação da motivação por de trás do trabalho, das fontes bibliográficas principais, da proposta de contribuição à teoria existente e desenvolvimento de uma metodologia aplicável a um estudo de caso e do escopo do trabalho.
- II. Teoria : Constitui na apresentação das características de um negócio em declínio, dos elementos que devem subsidiar uma estratégia para negócios em declínio e das alternativas estratégicas principais possíveis para esse quadro.
- III. Metodologia : Constitui na condensação de uma estrutura metodológica para o desenvolvimento de estratégias para empresas com negócios com declínio de demanda, de um modelo de análise de posicionamento da mesma e de possíveis conclusões advindas desse posicionamento.
- IV. Estudo de Caso : Constitui na aplicação dos conceitos teóricos e metodológicos apresentados em uma empresa que enfrenta esse problema na realidade.
- V. Conclusões

## CAPÍTULO II – TEORIA

## 2. Introdução à Teoria

### 2.1 A necessidade de várias estratégias para negócios em declínio

A questão de estratégias para negócios em declínio recebeu por grande parte dos autores até o momento uma abordagem até certo ponto simplista e superficial. A teoria amplamente difundida do Ciclo de Vida do Produto por exemplo, apesar de ser um importante instrumento de análise setorial, não leva em consideração a heterogeneidade dos comportamentos das empresas em um mesmo setor, diante de um negócio em declínio, e acaba por assumir que todas as empresas no setor terão experiências semelhantes e portanto responderão da mesma maneira.

Essa teoria afirma que a crescente competição de preços é inevitável em um setor com negócios em declínio e que essa competição leva a uma luta pela redução de custos, em um ambiente com capacidade ociosa cada vez maior, visando a manutenção da margem bruta de contribuição. Todo esse cenário seria absolutamente verdadeiro se as empresas não possuíssem estruturas de custos, de fluxo de caixa e de lucratividade diferentes. A mesma argumentação de heterogeneidade se aplica a distinções entre empresas no mesmo setor de negócio em declínio, se verificarmos diferenças no que diz respeito a:

- oferta a diferentes grupos de consumidores
- operação com diferentes tipos de tecnologia
- uso de canais de distribuição distintos
- respostas diferentes às mesmas situações de mercado

Estratégias de “colheita” – redução dos níveis de investimento para aumento do fluxo de caixa e posterior abandono do negócio - são consequentemente, geralmente de forma indiscriminada, aconselhadas a todas empresas no setor com declínio de demanda e com isso uma generalização de posicionamento acaba se impondo.

No entanto, a partir dos pontos fortes de uma empresa, de suas necessidades estratégicas mais amplas e das peculiaridades do setor em que atua, é possível evitarmos essa generalização e detectarmos qual a melhor alternativa estratégica para a mesma. A detecção de qual posicionamento tomar em tal situação poderá passar por uma série de perguntas dentre as quais podemos citar algumas formuladas por Harrigan<sup>(3)</sup> :

- Como eu posso maximizar as oportunidades oferecidas por um mercado em declínio?
- Vale a pena eu permanecer no negócio e dominá-lo?
- Quais rivais provavelmente permanecerão? Quando eu devo sair do negócio?
- Quais as barreiras que seriam mais difíceis para a minha tentativa de saída do negócio?
- Quais serão os fatores que serão os mais importantes para aqueles que desejarem permanecer no negócio?
- Se eu desejar investir, como deverei competir?

Essas perguntas apontam para uma ampliação na abordagem do tema e atestam que na verdade existe abertura para várias estratégias para negócios em declínio, cada qual respeitando a peculiaridade da empresa e do setor em questão.

## 2.2 O que caracteriza um negócio em declínio

Ao longo deste trabalho quando nos referirmos a negócios em declínio, estaremos nos referindo àqueles negócios que encontram um declínio gradual e aparentemente irreversível da demanda por seus produtos e ou serviços. É importante ressaltar que um negócio em declínio independe, a princípio, da condição das empresas que dele participam. As principais razões que explicam o declínio da demanda e o consequente declínio do negócio serão expostas nos itens a seguir.

### 2.2.1 Obsolescências Tecnológicas e de Operação de Serviços

A obsolescência tecnológica do produto produzido, ou do serviço oferecido, geralmente acarreta declínio de demanda quando produtos e serviços substitutos, portadores de novas tecnologias, entram no mercado oferecendo um salto de valor agregado.

No setor de bens de consumo duráveis, podemos por exemplo citar as antigas máquinas de escrever, que foram gradualmente perdendo espaço para os computadores pessoais na função de digitação e editoração de textos. Diante desse fato, as empresas fabricantes dessas máquinas se viram em um negócio efetivamente em declínio e necessitaram buscar soluções para a sua sobrevivência.

No setor de serviços, o oferecimento de um serviço onde uma nova tecnologia agregue valor ao mesmo na forma de velocidade de atendimento ou conforto, por exemplo, leva na maioria dos casos a um declínio na demanda pelo serviço similar não capacitado da mesma forma. Podemos observar esse fato por exemplo na queda acentuada da demanda por fotografias para documentos em fotógrafos tradicionais, em benefício das máquinas automáticas de fotografia atualmente encontradas em muitos lugares públicos.

## 2.2.2 Mudanças de Valores Culturais e Modismos

O fato dos seres humanos apresentarem mudanças nos seus valores culturais e preferências, ao longo das gerações, faz com que a demanda por determinados produtos e serviços seja também alterada.

Produtos como chapéus, por exemplo, tiveram sua demanda severamente reduzida a determinados nichos de mercado em virtude da perda da preferência e do valor antes a ele atribuído.

Na área de serviços por exemplo, as tradicionais mercearias de bairro perderam grande parte de sua clientela para as grandes redes de supermercados por uma série de fatores, dentre os quais podemos identificar também uma mudança de valores culturais.

## 2.2.3 Perda da Necessidade do Produto/Serviço

Todo produto ou serviço consumido satisfaz alguma necessidade de quem os consome. Segundo Maslow<sup>(6)</sup> essas necessidades podem ser hierarquizadas da seguinte forma:

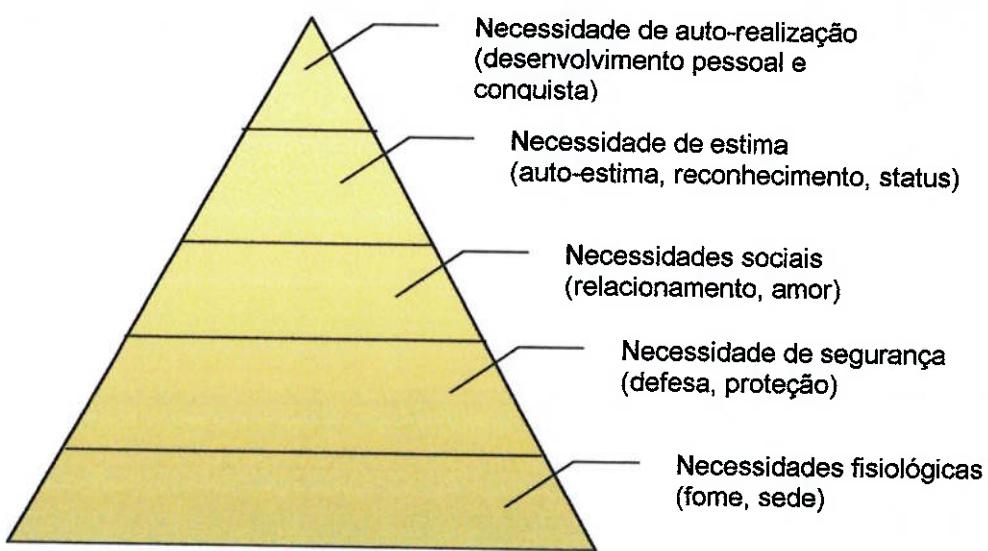


Figura 1 : Hierarquia das Necessidades de Maslow  
(Adaptado de de Maslow, A.H., Motivation and Personality. New York. Haper & Row, 1954)

Se determinado produto não mais atender a nenhuma dessas formas de necessidade ele tende a entrar em um processo de declínio de demanda.

### 2.3 Quais elementos devem subsidiar uma estratégia para negócios em declínio

Segundo Harrigan<sup>(3)</sup> , os fatores que devem ser considerados no desenvolvimento de estratégias apropriadas para empresas em ambientes com declínio de demanda são:

- as razões para o declínio da demanda e a incerteza que cerca esse declínio (características de mercado);
- as peculiaridades estruturais do setor
- as necessidades externas do grupo ao qual a empresa com negócio em declínio faz parte
- as forças de determinada empresa diante das rivais no setor

A partir desses fatores, desdobram-se uma série de variáveis que serão apresentadas nos itens a seguir.

### 2.3.1 Características do Mercado

O estudo das características de mercado é importante pois diferentes razões para o declínio da demanda levarão a diferentes períodos de duração do mesmo. Dependendo do conhecimento da velocidade de declínio, da presença de bolsões de demanda petrificada, das expectativas da empresa em relação à demanda e das possibilidades de transferência da mesma, uma determinada empresa industrial ou de serviços poderá se posicionar da melhor forma possível para enfrentar essa situação.

#### Razões para o Declínio da Demanda e suas Implicações

Antes iniciarmos essa discussão, cabe explicarmos um conceito que será muito útil de agora em diante que é o conceito de final de partida. Por final de partida entendemos o momento competitivo em que se encontram empresas de um mesmo setor com declínio de demanda.

Como discutimos anteriormente, existem diversas razões para o declínio da demanda e dependendo do motivo desse declínio teremos diferentes implicações na natureza da competição no final de partida e diferentes possibilidades de revitalização.

Se, por exemplo, a demanda estiver em declínio devido a mudanças tecnológicas, poderão restar algumas reservas petrificadas de demanda que não desejaram acompanhar as mudanças tecnológicas, gerando um pequeno mercado com alta sensibilidade a variações de preços. No caso de declínio de demanda gerado por modismos é de se esperar que haja menos sensibilidade a variações de preços, ou seja, se saiu da moda, não importa que tenha ficado mais barato, pois poucas pessoas comprarão. Diferenças dessa natureza por sua vez deverão acarretar diferentes formas de posicionamento.

Por outro lado, em um setor que depende de outros, como por exemplo o de construção de vagões de passageiros para trens, que depende da demanda pelo serviço de viagens em trem, o controle do declínio da demanda acaba dependendo muitas vezes de fatores fora do alcance da empresa, gerando uma maior incerteza na revitalização do negócio.

### Taxa de Declínio da Demanda

A expectativa das empresas em um setor com declínio de demanda com relação à duração restante da demanda é um fator que influencia de forma enorme o posicionamento competitivo das mesmas no final de partida.

Se todos os outros fatores forem mantidos constantes, seria de se esperar que se existirem controvérsias entre os competidores a respeito da taxa de declínio da demanda; de quais nichos de demanda irão se deteriorar mais rapidamente e de quais são as possibilidades de revitalização, o ambiente competitivo de final de partida será mais caótico, com uma menor probabilidade das empresas se livrarem do seu excesso de capacidade e abandonarem o setor de forma ordenada, criando condições para uma guerra de preços.

Por outro lado, se existir uma relativa certeza sobre a taxa pela qual a demanda irá declinar, as empresas podem formular as suas estratégias baseadas em seus pontos fortes e necessidades estratégicas. Uma saída ordenada do setor portanto será mais provável.

### Presença de Bolsões de Demanda Petrificada

A presença de bolsões petrificados de demanda constitui num importante determinante da lucratividade e eventuais possibilidades de permanência dentro do negócio em declínio. Esses bolsões petrificados de demanda podem ser consumidores como os fabricantes de equipamentos originais, o mercado de reposição no caso de produtos e, no caso de serviços, podem ser identificados em nichos de consumidores cuja fidelidade pode ser garantida através, por exemplo, do oferecimento de formas mais personalizadas de serviço.

Portanto, se uma empresa com declínio de demanda acredita que as necessidades de alguns de seus consumidores irão permanecer, ela pode se reposicionar para atender essa demanda específica. Dentro desse raciocínio, uma análise da oportunidade de se permanecer em determinados mercados geográficos ou mercados de linhas de produtos/serviços oferecidos pela empresa deve ser realizada. Dessa forma, a empresa pode escolher com quais

mercados geográficos ou de produtos/serviços ela permanece e quais ela descarta.

Por fim, a presença de bolsões de demanda petrificada tem a chance de oferecer, a pelo menos uma empresa, uma justificativa para permanecer no mercado.

### **Possibilidades de Transferência de Demanda**

Dentro da caracterização de um mercado com declínio de demanda, uma variável que não poderia faltar é a possibilidade de transferência da demanda de um produto/serviço para outro dentro de uma mesma empresa.

Essa questão faz mais sentido para empresas que possuem em seu portfólio exclusivamente (ou em maior peso) o produto/serviço cuja demanda está em declínio, já que nos casos de empresas com diversas linhas de produtos, como por exemplo empresas de produtos de limpeza ou que oferecem diversos serviços (ex. bancos), o declínio da demanda em um produto/serviço não é vital para a existência da empresa.

A viabilidade de transferência de demanda deve ser analisada diante da capacidade de fidelização dos clientes, através de qualidades marcantes do antigo serviço prestado presentes no novo, ou através de um conceito de marca que extrapole do produto em declínio de demanda para outro a ser introduzido.

### 2.3.2 Peculiaridades Estruturais do Setor

As peculiaridades do setor no qual uma empresa atua irão determinar, em parte, como será a rivalidade das empresas no mercado em final de partida e a probabilidade de sucesso de diferentes estratégias nessa situação. Para essa avaliação, além das idéias de Harrigan<sup>(3)</sup>, procuramos nos basear nas idéias de Thompson<sup>(12)</sup> a respeito da análise de um setor e de Porter<sup>(7)</sup> sobre o mesmo assunto. Assim, redesenharmos o quadro das cinco forças de Porter<sup>(7)</sup> determinantes da lucratividade do setor (figura 2) de modo a enquadrá-lo na realidade das empresas com mercado em declínio (figura 3).

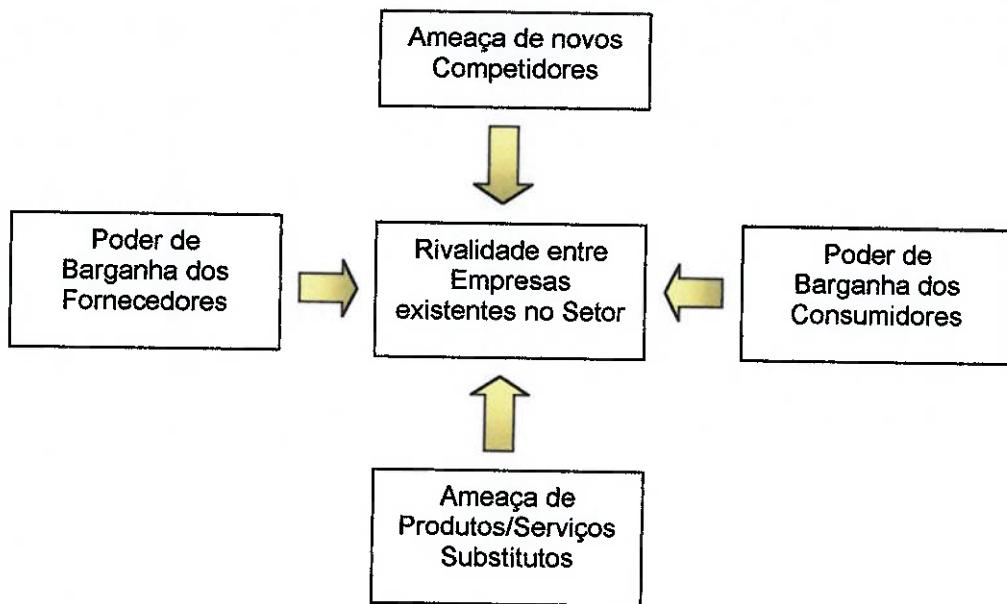


Figura 2 : As cinco forças atuantes em um setor  
(Adaptado de Porter, M., *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press)

Enquanto que no quadro de Porter<sup>(7)</sup> as cinco forças determinantes da lucratividade de determinado setor são a ameaça de novos entrantes, o poder de barganha dos consumidores e fornecedores, a ameaça dos produtos/serviços substitutos e a rivalidade existente no setor, no quadro desenvolvido para um mercado no final de partida as forças são o poder de diferenciabilidade do produto/serviço, o poder de barganha dos consumidores,

o poder de saltar as barreiras de saída, o poder de barganha dos fornecedores e finalmente os fatores que influenciam a volatilidade da competição.

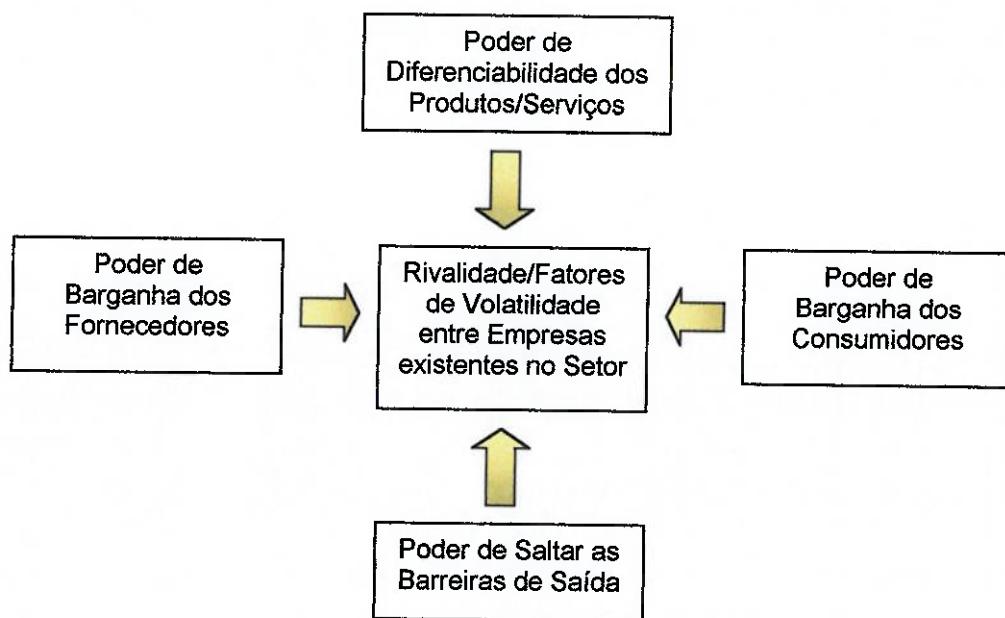


Figura 3 : As cinco forças atuantes em um setor no final de partida  
(Elaborado pelo autor)

Essas forças, que são peculiares a cada setor, serão a seguir melhor explicadas dentro dos itens das características do Produto/Serviço, dos Consumidores, dos Fornecedores, das Barreiras de Saída e dos fatores que influenciam a volatilidade da competição.

#### Características do Produto/Serviço

Quanto maior a diferenciabilidade do produto/serviço oferecido maiores são as chances de sucesso em uma competição no final de partida. Essa diferenciação pode se dar nos aspectos físicos ou de percepção dos consumidores, e justificarão uma maior probabilidade de permanência, através até mesmo de preços mais altos, de nichos de demanda que preferem os atributos oferecidos.

Quanto mais longa tiver sido a venda do produto especificamente, menores são as chances de singularidade no processo produtivo e maiores serão suas tendências de *commodity* e a necessidade de investimentos maciços em propaganda para uma eventual diferenciação.

Com relação à colocação de um produto no mercado, se esse produto for diferenciável, os gastos em promoção, propaganda e embalagem podem se tornar necessários para manter a vantagem do produto no final de partida. Por outro lado, uma competição de final de partida baseada em preço levará a uma diminuição abrupta das distinções entre os produtos oferecidos.

Para produtos do tipo *commodity*, é de se esperar que as empresas com menores custos desfrutem de maior poder relativo para permanência no mercado.

Portanto, a diferenciabilidade do produto/serviço oferecido em um mercado no final de partida é um dos maiores determinantes de qual estratégia a empresa deverá adotar. Se seu produto/serviço é diferenciável, poderá focar em determinado nicho que permanecerá – se outras empresas fizerem o mesmo em outros nichos, algumas serão capazes de coexistir; no entanto, se o seu produto possui características de *commodity*, a probabilidade maior é da permanência de uma ou poucas firmas restantes no mercado.

### **Características dos Consumidores**

A questão principal que envolve os consumidores em um mercado no final de partida diz respeito ao poder de barganha de consumidores industriais ou de serviços ao longo da cadeia. Caso esses consumidores sejam capazes de exercer seu poder de barganha, eles reduzirão a lucratividade do produtor do produto/serviço em declínio de demanda e possivelmente manterão seus preço em níveis baixos.

É interessante notar que um produto/serviço que tenha sua diferenciabilidade agregada pelo consumidor industrial ou de serviços ao longo da cadeia, possui menor poder de barganha para enfrentar as pressões relatadas, ao passo que se o produto/serviço já é vendido de forma diferenciada para o próximo elo da cadeia ele se mantém numa posição de menos fragilidade.

Similarmente, uma concentração de demanda em poucos consumidores, tendo os mesmos consciênciia do fato, gera uma maior dependência da empresa ofertadora e consequentemente maior fragilidade para garantir a lucratividade do negócio.

Se os consumidores também estiverem em um mercado com declínio de demanda, eles se apresentarão mais sensíveis aos preços oferecidos por seus fornecedores, estreitando assim as possibilidades estratégicas dos mesmos.

Por fim, na área específica de serviços de intermediação de vendas por exemplo, as relações fornecedor/consumidor podem muitas vezes serem misturadas já que uma empresa de serviço pode repassar uma oferta que possua a outra que esteja demandando naquele momento (servindo de fornecedora) e no momento seguinte demandar outra oferta da mesma (servindo de consumidora). Essa ambigüidade nas relações entre empresas de serviços desse tipo acaba gerando uma menor utilização do poder de barganha do que no caso tradicional.

### Características dos Fornecedores

O poder de barganha dos fornecedores, ou sua vontade de colaboração em relação à empresa com mercado em declínio, estão diretamente ligados ao quanto essa empresa representa no volume de suas vendas. Se a empresa representa uma parte substancial das vendas do fornecedor este provavelmente irá assisti-la, se puder, através de facilidades de pagamento, desenvolvimento de matérias primas de melhor qualidade, maior rapidez de entrega e outros atributos que possam diferenciar o produto final.

Um modo de se garantir diante de um fornecedor onde a empresa não representa uma parcela significativa de vendas é a assinatura de contratos de longo prazo, que geralmente possuem custos operacionais mais baixos e acesso a melhores matérias primas e/ou componentes. Em outros casos a empresa no mercado em declínio pode ter investido em pesquisa e desenvolvimento para auxiliar seus fornecedores na confecção de matérias primas e/ou componentes diferenciados.

Diante de uma situação onde o fornecedor tem consciência de seu poder em relação a empresa com declínio de demanda, poderá ocorrer um aumento de preços e um consequente aumento dos custos da empresa, especialmente se esta não tiver capacidade para se verticalizar e se constituir em seu próprio fornecedor.

Por fim, o comentário feito no item Características dos Consumidores, acerca das empresas de serviço especializadas em intermediação de vendas, aqui também se aplica.

### Características das Barreiras de Saída

Se imaginarmos todos os outros fatores mantidos constantes, podemos esperar que a presença de altas barreiras econômicas de saída detenham a saída de empresas implicando em grandes custos de oportunidade. Dessa forma, uma empresa poderá ser influenciada pelas barreiras de saída a permanecer operando, mesmo com uma taxa de retorno abaixo da normal.

Esses custos de saída podem ser constituídos por custos de eliminação da planta ou do local de operações de serviço, ou ainda pela falta de mercado de revenda para os ativos constituintes da empresa. Esses custos são especialmente altos em uma empresa já operando com excesso de capacidade e se agravam mais ainda quando ocorreram investimentos recentes ainda não depreciados.

Os fatores que influenciam a intensidade das barreiras de saída segundo Harrigan são:

#### Intensidade do capital

Seria de se esperar que se todos os outros fatores forem mantidos constantes, um mercado de final de partida com empresas de capital intensivo estaria mais sujeito a uma competição baseada em preços. Nesse caso as empresas geralmente possuem uma capacidade ampla de produção, que necessita de escala para atender seu *break-even point* e, portanto, a utilização máxima da capacidade tenderá a ser conseguida através de uma redução de preços.

#### Especificidade dos ativos

A natureza específica de determinados ativos, especialmente alguns equipamentos de indústria e a dificuldade em revendê-los torna sua revenda uma importante barreira de saída. No entanto, precisamos prestar atenção para distinguirmos aqueles ativos verdadeiramente

inflexíveis daqueles que poderão ser reaproveitados em futuros negócios. Dentre os fatores que podem minimizar essa barreira, podemos citar a existência de mercados específicos de revenda desses ativos que os absorvem em empresas similares que pretendem permanecer no mercado, ou em empresas que os readaptam às suas necessidades.

#### **Idade dos ativos**

No caso de uma empresa possuir ativos ainda não depreciados e de difícil venda, é de se esperar que enquanto a empresa estiver operando com retornos acima de seu custo de oportunidade ela não se livre de seus ativos. Ou seja, nessa situação, contanto que os custos variáveis estejam sendo cobertos a empresa poderá tanto continuar operando quanto sair do negócio. Entretanto, se o uso do espaço e dos recursos disponíveis podem ser melhor aproveitados em outro negócio, é necessário se fazer uma reavaliação.

#### **Reinvestimentos tecnológicos/operacionais requeridos**

Empresas que requerem investimentos freqüentes para manutenção, ou revisões tecnológicas, apresentam dificuldades em manter fluxo de caixa positivo do negócio e possivelmente tentarão sair do mesmo o mais rápido possível. No caso das empresas que desejam permanecer como remanescentes, tais investimentos deveriam ser realizados no início do declínio de demanda, de modo a minimizar o risco de não conseguir recuperá-los dada uma aceleração da taxa de declínio.

Além desses fatores, em empresas onde há um negócio em declínio paralelo a outros negócios viáveis, existem outras barreiras de saída causadas pelo fato do negócio em declínio ser fornecedor ou comprador de componentes de outros negócios da empresa, ou da imagem da mesma ser intrinsecamente identificada com o negócio em declínio, como aprofundaremos mais adiante.

Por fim, cabe ressaltar que em mercados onde as barreiras de saída são altas, a probabilidade de se volatilizar a competição em uma guerra de preços se tornam maiores.

### **Fatores Influenciando a Volatilidade da Competição**

Antes de entendermos a volatilidade da competição no final de partida, precisamos esclarecer o conceito que Harrigan<sup>(3)</sup> se utiliza como unidade competitiva relevante de análise : os grupos estratégicos.

Os grupos estratégicos poderiam ser definidos em termos das variações significativas dos seus posicionamentos ao longo de diversas dimensões competitivas. Isto é, em um determinado negócio em declínio, poderão haver grupos distintos de empresas, cada um posicionado em termos de dimensões competitivas diferentes como custos, preços, abrangência da linha de produtos/serviços, grau de identificação de marca, qualidade de produto/serviço, liderança tecnológica, grau de alavancagem financeira e grau de verticalização a montante ou a jusante.

Dessa forma, podemos esperar que uma guerra de preços ou outras formas de comportamento competitivo volátil sejam mais prováveis em setores onde coexistam grupos com diferentes posicionamentos estratégicos, competindo pelos mesmos clientes num mercado em encolhimento. O grau de volatilidade competitiva dependerá então:

- da extensão das assimetrias entre os competidores representando cada grupo estratégico
- do modo com o qual cada competidor tem operado historicamente no mercado
- das influências externas dos grupos econômicos aos quais as competidoras pertencem
- do tamanho e densidade das empresas dentro de um mesmo grupo estratégico

Por outro lado, em um setor onde poucos grupos estratégicos atuam, a coordenação das ações competitivas através de sinalizações mais claras por

parte dos competidores, poderá evitar uma guerra competitiva e assim oferecer uma experiência de final de partida mais lucrativa. Dentro desse raciocínio, os diferentes grupos estratégicos poderiam se posicionar em diferentes nichos de demanda.

### 2.3.3 Necessidades Externas da Empresa em relação ao Negócio em Declínio

No caso de empresas que apresentam um de seus negócios em declínio mas que possuem outros negócios, as estratégias corporativas globais podem influenciar decisivamente nas estratégias de final de partida para o negócio que se encontra em declínio. Dessa forma, tanto negócios em final de partida em mercados lucrativos podem ser fechados, quanto negócios em final de partida em mercados não lucrativos podem ser mantidos, devido a necessidades corporativas mais amplas.

Para uma melhor compreensão desse aspecto, iremos comentar a seguir a cerca da influência das estratégias externas no negócio em declínio, da política de manutenção de imagem – parte vital do pensamento corporativo, dos aspectos relativos às empresas com um só negócio e das restrições à integração vertical dentro das possibilidades/habilidades corporativas.

#### Influências Estratégicas Externas

Conforme mencionado, as estratégias corporativas das empresas às quais o negócio em declínio está subordinado, devem ser analisadas quando comparamos competidores no final de partida.

Se, por exemplo, dentro de um mesmo grupo existe uma empresa atuando em um mercado viável e outra dominante em um mercado em declínio, haverá uma tendência a se evitar uma competição desmedida no mercado em declínio, com receio de retaliações no mercado viável por parte de concorrentes que atuam em ambos os mercados e que possuam no mercado viável uma melhor posição.

Outro caso que podemos analisar é aquele onde recursos em comum são compartilhados por uma empresa em mercado viável e outra em declínio, quando ambas pertencem ao mesmo grupo.

Por outro lado, a existência de outras empresas dentro do mesmo grupo, pode viabilizar a permanência da empresa no mercado em declínio através de sinergias de marketing e distribuição.

### Política de Manutenção da Imagem

A necessidade de se manter a imagem de um determinado produto/serviço (muitas vezes aquele no qual a empresa se iniciou), leva à criação de uma barreira de saída. Essa barreira de saída poderia ser sentida através de problemas de relacionamento nos canais de distribuição já “acostumados” com o produto ou nos canais de fornecimento, caso contratos de longo prazo precisem ser cancelados. Seguindo o mesmo raciocínio, a empresa pode se ver obrigada a manter a produção de peças para reposição por um longo prazo.

Por outro lado, no caso de empresas que compram outras empresas e junto com elas negócios viáveis e negócios em declínio, pode-se esperar um rápido desinvestimento nos negócios em declínio, visando-se a concentração de recursos nos negócios viáveis incorporados e a desvinculação da imagem da empresa compradora daqueles negócios já em declínio.

### Aspectos Relativos a Empresas com um só Negócio

Para empresas com um só negócio, é de se esperar que as barreiras de saídas sejam bem maiores, já que um desinvestimento do negócio implica na dissolução da empresa.

Diante disso, podemos esperar duas estratégias básicas para empresas com um só negócio. A primeira seria a de se “ordenhar” o investimento buscando um fluxo de caixa para uma futura diversificação de negócio. Outras estratégias prováveis para essas empresas são as de vender-se a um competidor mais forte, ou de deflagrar uma competição de preços acirrada no final de partida em busca de um volume de vendas que as sustente.

### Restrições relativas à Integração Vertical

No caso de empresas verticalmente integradas, onde unidades de negócio são clientes entre si, podem ocorrer algumas barreiras extras à saída de um negócio em declínio. Uma dessas barreiras ocorre quando um negócio

em declínio tem como fornecedor outra unidade de negócio da empresa e esta possui alto retorno e/ou não possui mercado externo ao grupo. Nesse caso, poderão ocorrer pressões para a manutenção do negócio em declínio.

No sentido contrário, quando negócios em declínio são fornecedores internos de outros negócios da empresa, podem ocorrer pressões para a sua manutenção, especialmente se forem fornecidos a preço de custo e/ou não existam fornecedores externos disponíveis. Nesse caso, a manutenção do negócio em declínio pode favorecer a empresa globalmente dada sua verticalização.

### 2.3.4 Forças de determinada Empresa diante de rivais no Setor

Uma empresa que deseje permanecer atuando em um mercado em declínio deverá conscientizar-se de suas forças, e de quais forças são necessárias naquele final de partida específico.

Suas próprias forças são aquelas identificáveis no histórico da empresa, muitas vezes frutos de investimentos nos estágios iniciais do negócio. As forças necessárias para enfrentar o final de partida por sua vez são determinadas pelo tipo de produto substituto, que está tomando demanda e pelos tipos de nicho de mercado que irão restar.

A seguir serão comentadas algumas das variáveis que com mais freqüência influenciam na força de determinada empresa diante de rivais no setor.

#### Capacidade Financeira

A força proveniente da capacidade financeira da empresa com negócio em declínio é um diferencial decisivo na competição de final de partida. Essa capacidade financeira pode advir de um posicionamento favorável no mercado financeiro (ações bem cotadas, acesso a crédito razoável, etc), fruto de um histórico de boa performance. As sinergias encontradas em uma empresa verticalizada que apresenta um negócio em declínio também podem resultar em vantagens financeiras consideráveis.

Além desses fatores, o conhecimento atualizado e confiável das informações financeiras da empresa podem se constituir em elemento de vantagem competitiva, no caso de ser necessária uma rápida e acurada avaliação do valor mínimo para desinvestimento.

#### Capacidade de Marketing e Vendas

A capacidade de marketing e vendas de uma empresa com negócio em declínio pode ser substancialmente fortalecida caso ela faça parte de um grupo multinacional que possa ofertar seus produtos em outros mercados, onde ainda há demanda já que a demanda cresce e desaparece em diferentes pontos no

tempo e com diferentes taxas em diferentes países. Esta oferta poderá ser feita através de exportações ou de transferência de tecnologias e ativos próprios, e/ou comprados de concorrentes não multinacionais para fora do mercado em declínio. O mesmo raciocínio pode se aplicar em um mercado nacional com diferenças regionais marcantes ou em serviços que sejam ainda inexplorados em determinados países/regiões.

Ainda dentro da questão do marketing, a força proveniente de uma marca reconhecida no mercado é uma vantagem considerável no final de partida, já que dificilmente outro concorrente estará disposto a enfrentá-la através de pesados investimentos em marketing.

Por fim, apesar da oferta de uma ampla variedade de produtos/serviços ser uma vantagem competitiva em certos nichos em um mercado num final de partida, ela poderia aumentar o retorno por unidade vendida caso algumas variedades de menor saída sejam retiradas do mercado.

#### **Projeto de Produtos/Serviços e Capacidade Técnica**

Em um mercado em declínio, a manutenção de uma equipe de engenheiros para o desenvolvimento de novos produtos pode se mostrar um investimento arriscado. Na área de serviços, no entanto, dado o menor investimento necessário, à prospecção de novos serviços a oferecer deve ser estudada com maior peso.

Por outro lado, a disposição de uma equipe técnica capaz de manter, de prolongar a vida e adaptar equipamentos evitando novos investimentos, constitui-se outra fonte de vantagem competitiva.

#### **Vantagens Operacionais**

Talvez a mais importante vantagem que se possa ter em um mercado no final de partida, seja a posse de uma tecnologia de baixo custo e de baixos custos na operação de serviços. Essa posição pode ser obtida através de investimentos em patentes, processos produtivos, pessoal qualificado e localização adequada. Em empresas industriais, contratos de fornecimento

favoráveis, flexibilidade na planta e alcance de *break-even* a baixos volumes também constituem-se em vantagem competitiva.

Por fim, empresas que mantém bom relacionamento com seus fornecedores e consumidores podem usufruir de empréstimos de curto prazo para cobrir reformas em ativos e custos de capital de giro, aumentando sua produtividade operacional e, por conseguinte, adquirindo um posicionamento mais competitivo no final de partida.

## 2.4 Quais as alternativas estratégicas principais

Dentro da teoria até hoje existente sobre o assunto, podemos resumir a adoção de estratégias para negócios em declínio a partir de uma Matriz de Possibilidades. Essa matriz é constituída no seu eixo-x pela capacidade competitiva relativa da empresa no setor, e no seu eixo-y pela caracterização favorável/desfavorável das peculiaridades do setor em relação ao mercado no final de partida.

Segundo os estudos de Harrigan<sup>(3)</sup>, existem alternativas básicas para a estratégia de um negócio em declínio. As alternativas são: Aumento do Investimento, Manutenção do Nível atual de Investimento, Encolhimento Seletivo do Investimento, Consumo do Investimento, Desinvestimento Imediato. A essas alternativas, adicionamos a Migração para outro Serviço, para atendermos uma característica típica desse setor.

A disposição das alternativas estratégicas apresentadas encontra-se na matriz abaixo.

Peculiaridades do Setor Favoráveis ao Final de Partida	Aumentar o Investimento ou Manter Nível Atual de Investimento	Encolher Seletivamente o Investimento ou Consumir o Investimento
	Encolher Seletivamente o Investimento ou Consumir o Investimento ou Migrar para outro Serviço	Desinvestimento Imediato
Peculiaridades do Setor Não Favoráveis ao Final de Partida	Possui Forças Relativamente Competitivas	Possui Forças Relativamente Pouco Competitivas

Figura 4 : Matriz de Possibilidades com relações entre Estratégia de Final de Partida, Peculiaridades do Setor e Fatores Competitivos  
(Adaptado de HARRIGAN, K.R., Strategies for Declining Businesses. Toronto, LexingtonBooks, 1980.)

O posicionamento da empresa dentro da matriz oferece portanto uma orientação acerca da alternativa a ser escolhida. Para identificarmos o posicionamento na matriz, nos utilizaremos de uma análise dos elementos teóricos já descritos e da metodologia a ser apresentada mais adiante.

Cabe, no entanto, qualificar como favorável ao final de partida aqueles setores onde as barreiras de saída não são elevadas, pois entre outras coisas existe mercado de revenda para os ativos, onde não é difícil responder rapidamente às manobras dos concorrentes, onde reinvestimentos substanciais de ganhos não são necessários, e onde a competição não é baseada em preço mas em liderança conseguida através de patente e lealdade à marca ou outras vantagens absolutas e, finalmente, podemos qualificar como favorável o setor onde a demanda esteja encolhendo apenas naqueles segmentos não atendidos pela empresa ou esteja encolhendo a menores taxas nos segmentos atendidos.

A seguir explicaremos cada uma das alternativas estratégicas apresentadas e o porquê do seu posicionamento na matriz.

#### 2.4.1 Matriz de Possibilidades

##### Aumento do Investimento

Em termos gerais, a estratégia de aumento de investimento é aconselhável para aquela empresa que é eficiente em custo, na produção do bem ou serviço, ou que é claramente identificada como líder do setor ou vende um produto de marca bem aceita ou patenteada, entre outras características competitivas, em um setor com barreiras de saída relativamente baixas, com poucos competidores dispostos a desafiar o mercado, com uma baixa taxa de mudança tecnológica ou quaisquer outras características favoráveis.

Dentro dessa argumentação, o investimento poderia ser feito em ativos dos concorrentes que estão mais dispostos a sair, criando barreiras de mobilidade para os concorrentes que permanecem e dominando, por exemplo, um mercado pouco sensível a preços como o mercado de reposição de componentes, gerando com isso lucros que justificariam os investimentos originais.

Em uma versão um pouco mais agressiva, a empresa poderá investir para conquistar nichos de concorrentes. Se proceder dessa maneira, no entanto, estará incorrendo maiores riscos já que além de investir em produto e canal de distribuição para alcançar esses nichos, será também necessária uma grande capacidade financeira para tamanho reposicionamento.

Geralmente, as empresas tendem a adotar a alternativa de aumento do investimento somente quando tem uma consciência bem clara da dinâmica da concorrência, das suas próprias capacidades e dos riscos que corre.

#### Manutenção do Nível atual de Investimento

Segundo Harrigan<sup>(3)</sup> , a manutenção do nível de investimento é uma postura de espera – pela saída de uma empresa mais forte, pelas resoluções das incertezas relativas a determinados nichos de mercado, ou pela revitalização (ou claro declínio) da demanda no mercado atendido. No longo prazo, no entanto, será necessária uma definição estratégica voltada ou para um reposicionamento visando a liderança nos segmentos mais promissores do mercado, ou para um resgate do investimento e saída do mesmo.

Portanto, a manutenção do nível de investimento no final de partida é uma estratégia de curto prazo, apropriada somente quando as peculiaridades estruturais do setor constituírem um ambiente favorável e quando o negócio possuir forças relativamente competitivas.

O ambiente favorável do qual falamos é aquele onde:

- existem consumidores pouco sensíveis a preços
- a empresa opera com custos inferiores ao dos seus competidores,
- sua marca e contratos de longo prazo permitem uma diferenciação e manutenção de clientela
- seus fornecedores estão dispostos a ajudar em termos financeiros, de entrega e de outros serviços, sejam eles pertencentes ao mesmo grupo empresarial ou não

Apesar de ser uma alternativa disponível, a manutenção do investimento em um negócio em declínio é uma postura um pouco arriscada e

poderá se demonstrar dispendiosa caso a empresa não estime corretamente a lucratividade dos nichos de mercado que ela pretende manter.

### Encolhimento Seletivo do Investimento

Encolhimento Seletivo do Investimento significa a realocação de ativos para a preservação de uma posição forte em nichos lucrativos, simultaneamente a uma liberação (desinvestimento) de ativos alocados em outros segmentos menos atrativos de mercado.

Quando uma empresa não apresenta forças relativamente competitivas dentro de um setor favorável, ela poderá escolher um grupo especializado e lucrativo de consumidores para servir, ao mesmo tempo que desinveste ou termina a produção/oferta de serviço voltadas para os outros segmentos.

Analogamente, se uma empresa apresenta forças relativamente competitivas dentro de um setor desfavorável, ela poderá aceitar o encolhimento de suas atividades a determinados nichos caso eles existam e sejam lucrativos.

Nesse caso, a estratégia de encolhimento seletivo do investimento pode não se tornar eficaz se o setor possuir:

- custos fixos relativamente altos
- tecnologias de capital intensivo
- altas barreiras de saída
- um produto que está desenvolvendo características de *commodity*

Sendo atendidos os pressupostos aos quais se aplica essa alternativa, o sucesso da mesma acaba dependendo da correta identificação desses nichos que entre outras características devem preferencialmente possuir:

- consumidores pouco sensíveis a preços
- consumidores com relativamente pequeno ou não exercido poder de barganha
- giro rápido para a geração de altos fluxos de caixa
- um bom potencial para a criação de barreiras móveis

- uma alta probabilidade de manutenção prolongada da demanda, devido à migração de nichos adjacentes não atendidos

Por fim, nos casos em que a alternativa de encolhimento seletivo do investimento se aplica, mas as características do mercado levam a uma dificuldade de segmentação, poderemos aplicar as alternativas de consumo do investimento ou de migração para outro serviço, a seguir explicadas.

### Consumo do Investimento

Na literatura teórica existente sobre o assunto essa alternativa em inglês é conhecida como “Milk the Investment” (“ordenhar o investimento”) e talvez expresse melhor o significado que atribuímos à tradução.

O consumo do investimento é uma alternativa apropriada em setores onde a empresa entenda que seu futuro no negócio é limitado. Esse limite pode advir da não existência de nichos de demanda que possam permanecer e de peculiaridades favoráveis no setor.

Por outro lado, uma empresa também pode decidir por essa alternativa caso acredite que possui forças relativamente pouco competitivas, mas não consiga vender seus ativos e sair do setor.

Cabe aqui ressaltar que mesmo que uma empresa possua uma posição privilegiada em um final de partida em um setor favorável, ela poderá decidir por resgatar seus investimentos, caso haja alternativas mais atraentes de investimentos ou o grupo do qual faça parte necessite de dinheiro para desenvolver outros negócios.

Voltando ao caso do consumo do investimento, seria de se esperar que uma empresa permanecesse operando mesmo com seus ativos totalmente depreciados caso as condições do setor permanecessem favoráveis para a geração de caixa, ou caso existam altas barreiras de saída devido a ativos invendáveis ou altamente inflexíveis. Portanto, é particularmente importante para termos uma análise eficaz, considerarmos se competidores fortes também estarão presos no final de partida.

### **Migração para outro Serviço**

A migração para um outro serviço poderá ocorrer quando o serviço para o qual se pretende migrar for correlato ao anterior em termos do segmento de mercado atendido e/ou do conjunto de ativos e recursos humanos necessários.

No primeiro caso, o serviço para o qual se pretende migrar poderia se utilizar da mesma clientela do serviço com declínio de demanda, facilitando em muito o início do novo negócio.

Por outro lado, se o conjunto de ativos anteriormente empregados e os recursos humanos disponíveis apresentam um grau de adaptação muito grande em relação ao serviço ao qual se pretende migrar, os mesmos poderão evitar grandes volumes de investimento e treinamento para o novo negócio.

### **Desinvestimento Imediato**

Se uma empresa com negócio em declínio pertence a um setor com peculiaridades desfavoráveis no final de partida e possui relativamente poucas forças competitivas, a alternativa de desinvestimento imediato – venda dos ativos - se apresenta como a mais razoável.

A questão crucial nesse tipo de alternativa é o “timing” em que ela é executada, porque outras empresas podem estar considerando a mesma opção e aquela que sair primeiro poderá encontrar um mercado de revenda dos seus ativos mais favorável. Visto que esse mercado pode se constituir de competidores mais fortes, que ambicionam permanecer e liderar o mercado, ou de consumidores poderosos que não podem abrir mão de uma fonte contínua do produto em declínio. Por fim, o “timing” de saída é importante porque a saída de um mercado antes da depreciação dos ativos pode ser uma saída custosa se mostrar-se posteriormente desnecessária.

## CAPÍTULO III – METODOLOGIA

### 3. Metodologia

#### 3.1 Introdução à Metodologia

A metodologia que será desenvolvida a seguir tem por objetivo responder de forma lógica e razoável quais são as Alternativas Estratégicas adequadas para uma Empresa com negócio com declínio de demanda e quais Macro Recomendações podem ser feitas em cada uma das Alternativas escolhidas.

Elá baseia-se nos conceitos teóricos apresentados no capítulo anterior. No entanto, como a literatura existente no que diz respeito especificamente a uma metodologia de análise de caso para um negócio em declínio é bastante escassa, resumindo-se basicamente a uma abordagem superficial do assunto realizada por Harrigan<sup>(3)</sup>, necessitamos também encontrar subsídios em outras técnicas analíticas.

O maior desafio dessa etapa do trabalho constitui-se portanto na adequação da teoria apresentada às técnicas analíticas escolhidas que encontram-se notadamente no livro "Tools and Techniques for Strategic Management" de Patrick McNamee<sup>(6)</sup> e em "Strategic Management – Awareness and Change" de John L. Thompson<sup>(12)</sup>.

#### 3.2 Estrutura Metodológica

As hipóteses centrais sobre as quais deve se basear nossa metodologia são segundo Harrigan<sup>(3)</sup> o fato que:

- os ambientes de final de partida em setores em declínio diferem;
- essas diferenças são fruto das diferenças estruturais em cada setor.

Portanto, como os ambientes de final de partida diferem devido às diferenças estruturais de setor para setor, e como o posicionamento das empresas em cada setor também difere devido às suas peculiaridades

internas, uma metodologia que pretenda ser capaz de analisar um negócio em declínio deverá conter:

- um Levantamento da Situação (Aspectos Internos e Externos à Empresa);
- uma Análise de Posicionamento da Empresa no que diz respeito:
  - aos Fatores Relevantes ao Negócio
  - aos Fatores de Posição da Empresa
  - às Forças/Fraquezas, Oportunidades/Ameaças que ela encontre.

### 3.3 Levantamento da Situação

O Levantamento da Situação tem por objetivo esclarecer as peculiaridades do negócio da empresa em estudo (Aspectos Internos) e as peculiaridades do setor no qual ela se encontra (Aspectos Externos). Consequentemente, tal estudo deverá servir de subsídio para a Análise de Posicionamento posteriormente desenvolvida.

#### 3.3.1 Aspectos Internos da Empresa

Para uma análise dos aspectos internos da empresa com negócio em declínio, procuramos nos restringir a quatro tópicos que julgamos importantes e que são:

- Missão e Objetivos
- Cultura da Empresa
- Levantamento das Habilidades e Recursos Disponíveis
- Desempenho Financeiro

Através desses quatro tópicos poderemos melhor compreender as peculiaridades internas da empresa para, num passo seguinte, avaliarmos suas fraquezas/forças diante do cenário de final de partida.

##### Missão e Objetivos

A necessidade de uma organização possuir uma direção para basear sua conduta e a consciência de como ela deve se conduzir, leva à necessidade do estabelecimento de uma Missão para a empresa.

Paralelamente, no cumprimento de sua Missão, a empresa deve estabelecer metas quantitativas para objetos específicos as quais podemos denominar Objetivos.

Thompson<sup>(12)</sup> define Missão e Objetivos como sendo:

- Missão é o propósito essencial da organização, sendo particularmente relacionada ao porquê de sua

existência, à natureza do negócio em que ela atua e consumidores que ela deseja servir e satisfazer.

- Objetivos são os resultados ou estados desejados, ligados a uma escala particular de tempo e relacionado a coisas como tamanho e tipo da organização, natureza e variedade das áreas de interesse e níveis de sucesso.

A partir dessas definições podemos então compreender como estratégias aquelas que permitem que a missão seja perseguida e os objetivos atingidos. Portanto, antes de estabelecer uma estratégia para um negócio em declínio, é necessário verificar qual a missão que a empresa se propôs e quais os objetivos de curto, médio e longo prazo que ela se impôs.

Se ao final do trabalho percebermos que a Missão da empresa com negócio em declínio não contempla um horizonte maior do que o próprio negócio, ela deve ser redefinida para o ambiente de final de partida ou então deve se estabelecer um posicionamento de Consumo do Investimento, Migração para outro Serviço ou Desinvestimento Imediato.

O esclarecimento dos Objetivos propostos pela empresa que passa a se encontrar em um negócio em declínio, devem então refletir a Missão que a empresa se propôs.

Caso a empresa não possua uma Missão definida, isso deverá ser levado em conta ao longo do trabalho e a identificação da Missão que ela vem cumprindo inconscientemente deverá ser feita para posterior redefinição ou estabelecimento de posicionamento semelhante ao já mencionado. Nesse caso, os Objetivos que ela têm se proposto podem fornecer um bom parâmetro para a Missão ainda não definida.

## Cultura e Valores da Empresa

A cultura e os valores existentes em uma empresa são fatores cruciais para a adequação dos recursos organizacionais ao ambiente. Como podemos observar na figura abaixo, uma estratégia será tão mais eficaz quanto mais levar em consideração a congruência entre Recursos-Ambiente-Valores (RAV), proposta por Thompson<sup>(12)</sup>.

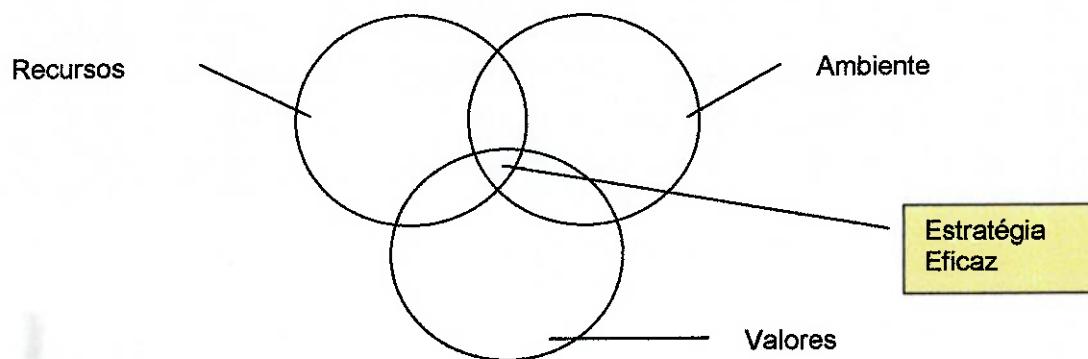


Figura 5 : Congruência R-A-V  
(Adaptado de THOMPSON, J.L., *Strategic Management – Awareness and Change*. Londres, Chapman & Hall, 1990.)

Nessa figura, podemos perceber que quanto maior a congruência, maior será a probabilidade da organização em gerenciar seus recursos com eficácia de modo a atender aos fatores críticos de sucesso ditados pelo ambiente.

Dessa forma, uma estratégia para um negócio em final de partida que somente considere o ambiente e os recursos da organização mas que negligencie seus valores será uma estratégia debilitada, e cuja implementação provavelmente fracassará.

Para termos uma melhor idéia da influência da cultura em uma organização, Thompson<sup>(12)</sup> a classifica como a força motriz central que permeia vários aspectos interligados à mesma, como podemos observar na figura da página a seguir.

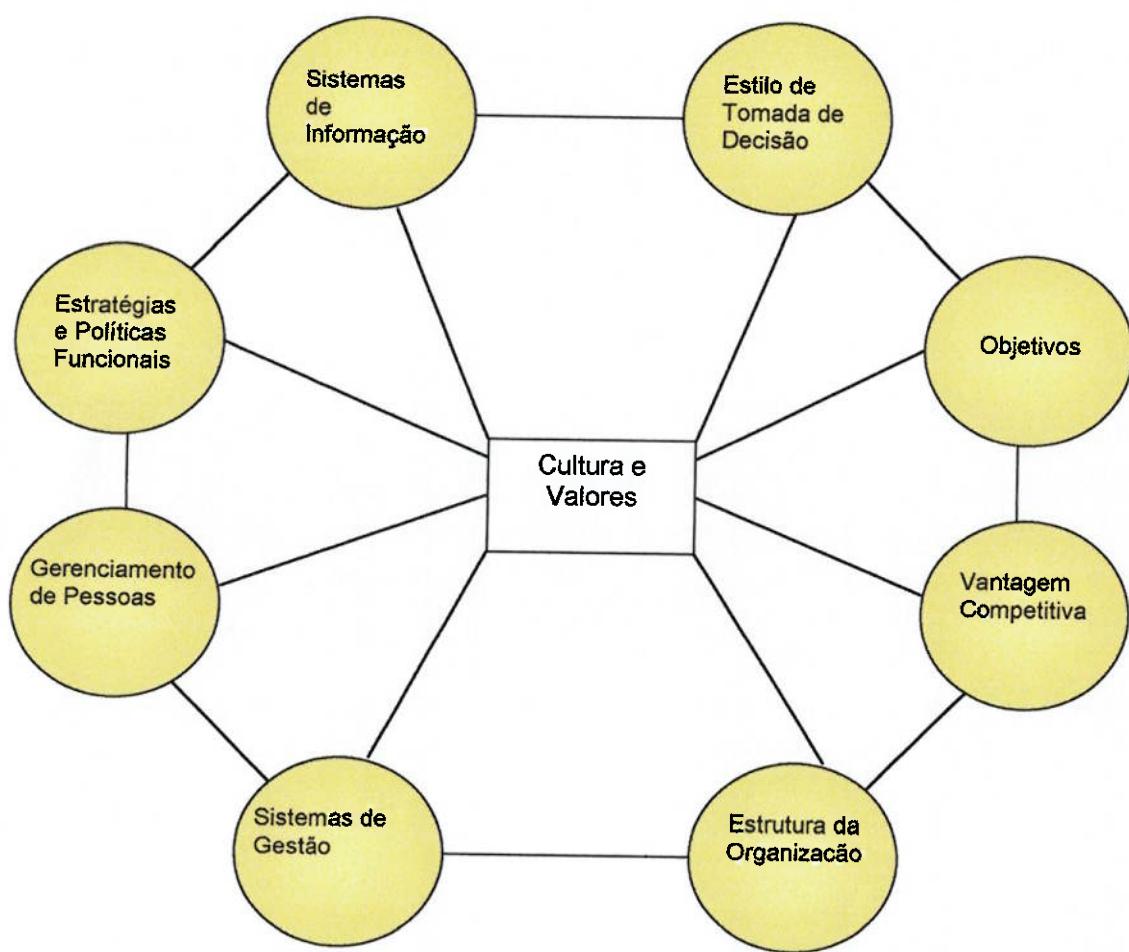


Figura 6 : Elementos relacionados à Cultura e Valores de uma empresa  
 (Adaptado de THOMPSON, J.L., Strategic Management – Awareness and Change. Londres, Chapman & Hall, 1990.)

A figura exposta acima nos mostra quão extensa e complexa pode se tornar a análise de uma cultura organizacional. Visto que o objetivo deste trabalho não é exatamente esse, procuraremos abordar esse tema justamente com a intenção de identificarmos como a cultura e valores observados estão interagindo com os recursos disponíveis e com o ambiente encontrado, para que possamos de certa forma estabelecer se o posicionamento a ser adotado no final de partida encontrará na cultura e nos valores da empresa um aspecto de sinergia ou se por eles poderá ser inviabilizado.

Para tanto, adotaremos a análise de sete aspectos relacionados por Pumpin<sup>(8)</sup>. Esses aspectos deverão variar de setor para setor e portanto

sua análise proporcionará elementos para identificarmos as peculiaridades de cultura e valores de determinado setor, e quão ajustada a essas peculiaridades está a empresa sob estudo. Os aspectos são:

1. grau de orientação para o mercado que a organização possui;
2. as relações entre gerência e *staff*, manifestadas através de comunicações e de um sistema de participação por exemplo;
3. grau de orientação por objetivos e o comprometimento com os níveis de performance accordados;
4. as atitudes em relação à inovação;
5. as atitudes em relação a custos e reduções de custos;
6. comprometimento e lealdade à organização, sentido e demonstrado pelo *staff*;
7. impacto em relação à tecnologia e a mudanças e desenvolvimentos tecnológicos.

#### **Levantamento das Habilidades e Recursos Disponíveis**

Para realizarmos um levantamento das Habilidades e Recursos Disponíveis dentro da empresa em estudo devemos primeiramente esclarecer o que entendemos por Habilidades e Recursos Disponíveis.

Dentro de um balanço de uma empresa podemos verificar teoricamente quais são os recursos disponíveis e onde eles se encontram alocados. No entanto, existem recursos disponíveis que não se encontram num balanço e que podem ser também identificados como habilidades. Esses recursos são, por exemplo, uma rede externa de distribuição bem montada, o capital intelectual da empresa, entre outros.

Portanto, quando nos propomos a realizar um levantamento das Habilidades e Recursos disponíveis na empresa em estudo, não queremos nos deter apenas em formalismos de balanço ou inventário, mas também

incorporar aspectos não computáveis em balanço e que contribuem decisivamente para a competitividade da empresa com negócio em declínio.

Para fins didáticos e de facilidade na identificação de pontos fortes e fracos na empresa, adotaremos uma divisão de recursos e habilidades estratégicas composta dos seguintes itens:

- Recursos e Habilidades de Marketing;
- Recursos e Habilidades em Operações;
- Recursos e Habilidades de Pessoal;
- Recursos e Habilidades Financeiras.

Embora somente o conjunto desses recursos seja capaz de fornecer um quadro completo da empresa, faremos um levantamento área a área. É importante ressaltar que para cada uma dessas áreas deverá ser realizado apenas um levantamento qualitativo e/ou quantitativo dentro de subitens que definiremos no momento apropriado. A análise da contribuição dos recursos levantados para a estratégia do final de partida será somente levada em consideração posteriormente na análise de posicionamento.

#### **Recursos e Habilidades de Marketing**

No levantamento das habilidades e recursos da empresa na área de marketing, deveremos verificar os seguintes itens:

- Política de Imagem
- Portifólio Atual de Produtos/Serviços
- Estrutura de Atendimento do Pedido
- Estrutura de Vendas/Canais de Distribuição
- Política Comercial/Promocional

Cada um desses subitens deverá ser descrito com o nível de detalhes presumidamente necessário para a análise das alternativas estratégicas do negócio em declínio. Se, no entanto, um novo grau de

detalhamento de algum subitem específico for requerido, deveremos retornar a esse ponto e aprofundar o quanto for preciso.

### **Recursos e Habilidades de Operações**

Um levantamento atual dos recursos e habilidades em operações da empresa em análise poderá ser feito através de uma análise simplificada de como a empresa vem cumprindo cada um dos objetivos de desempenho de operações proposto por Slack<sup>(10)</sup>.

Segundo o autor, uma empresa pode privilegiar determinado(s) objetivo(s) de desempenho caso os demais não sejam tão importantes quanto fator crítico de sucesso da mesma.

Dessa forma, os objetivos de desempenho propostos por Slack para uma empresa de manufatura são:

- a Vantagem da Qualidade (fazer direito);
- a Vantagem da Velocidade (fazer rápido);
- a Vantagem da Confiabilidade (fazer pontualmente);
- a Vantagem da Flexibilidade (modificar a forma de fazer);
- a Vantagem de Custos (fazer barato).

Podemos notar que os mesmos objetivos de desempenho também podem se aplicar ao setor de serviços e, quando esse for o caso, devemos nos conduzir de forma semelhante. Porém, duas características peculiares do setor de serviços devem permear o levantamento de recursos e habilidades em operações. Essas características são o contato imediato e direto do fornecedor de serviço e seu cliente e a perecibilidade da sua prestação, ou seja, a importância do correto julgamento e encontro de demanda e oferta.

A seguir faremos uma pequena descrição de alguns pontos, na forma de perguntas, que devem ser observados no levantamento dos recursos e habilidades que subsidiam cada um dos possíveis objetivos de desempenho em operações da empresa.

### Recursos e Habilidades de Operações em Busca da Qualidade

- Qual é o conceito da direção da empresa acerca da definição de Qualidade (Conformidade às especificações X Adequação ao propósito) ?
- Ela é entendida como um diferencial competitivo?
- Quais os esforços que vem sendo empreendidos nesse sentido (Especificações técnicas ou Abordagem de todos os aspectos dos serviços das operações) ?
- Existe o conceito de Cliente Interno?
- Que tipos de treinamento estão sendo empregados?
- Que equipamentos (se algum) são utilizados na busca da qualidade?
- Qual é o grau de motivação dos funcionários em relação ao que vem sendo feito na busca da qualidade?

### Recursos e Habilidades de Operações em Busca da Velocidade

- Qual é o conceito da direção da empresa acerca da Velocidade de atendimento dos clientes?
- Ela é entendida como um diferencial competitivo?
- Como se qualificaria a velocidade que a empresa possui no desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços?
- Quais os esforços materiais (equipamentos envolvidos), de melhoria de processos e treinamentos que vem sendo empreendidos nesse sentido (no ciclo entregar, no ciclo produzir e no ciclo comprar)?
- sistema de tomada de decisões atrapalha a velocidade de operação?

**Recursos e Habilidades de Operações em Busca da Confiabilidade**

- Qual é o conceito que a direção da empresa acerca da Confiabilidade da velocidade de atendimento do cliente?
- Ela é entendida como um diferencial competitivo?
- Há a necessidade de grandes estoques para um atendimento do pedido com pontualidade?
- Os sistemas de informação e controle operam a favor da confiabilidade?

**Recursos e Habilidades de Operações em Busca da Flexibilidade**

- Qual é o conceito da direção da empresa acerca da Flexibilidade de atendimento ao cliente dentro dos itens (Flexibilidade de Produto, de Mix de Produtos, de Volume e de Entrega)?
- Ela é entendida como um diferencial competitivo e em qual item?
- Como a empresa se prepara para a Flexibilidade em termos de Tecnologia de Processo, Recursos Humanos e Rede de Suprimentos?

**Recursos e Habilidades de Operações em Busca da Redução de Custos**

- Qual é o conceito da direção da empresa acerca da Redução de Custos?
- Ela é entendida como um diferencial competitivo?
- Os recursos empregados nos demais objetivos de desempenho encontram-se sub-utilizados?

## **Recursos e Habilidades de Pessoal**

Para levantarmos as habilidades e recursos da empresa no que refere a seu pessoal, deveremos verificar, ainda que superficialmente, qual é o modo de abordagem da empresa para os seguintes fatores:

- recrutamento;
- desenvolvimento;
- avaliação;
- recompensas;
- sucessão.

Além disso, uma relação da quantidade de funcionários por departamento pode nos fornecer elementos para uma análise de produtividade restrita e global.

## **Recursos e Habilidades Financeiras**

Quando nos referimos a recursos e habilidades financeiras, estamos interessados em entender:

- a estrutura de capital da empresa;
- a estrutura de custos da empresa (análise de ponto de equilíbrio);
- custo ponderado do capital.

Para identificarmos de onde provém o capital precisamos saber qual a estrutura acionária da empresa, o que poderá acarretar em desdobramentos no final de partida se ela pertencer a um grupo com determinados interesses, conforme já observado no capítulo dois.

A análise da estrutura de custos da empresa e seu ponto de equilíbrio fornecem informações acerca dos custos fixos, variáveis, lucro e

quantidade mínima de produção de bens ou venda de serviços necessária para a manutenção do empreendimento – fatores de extrema importância na definição da estratégia no final de partida.

O custo ponderado do capital por sua vez é um bom indicador de como a empresa vem conseguindo se capitalizar no mercado, ou seja, se esse custo está na média do mercado para o seu setor, ou abaixo da média, a empresa apresenta uma habilidade financeira positiva, caso contrário ela encontra dificuldades na obtenção de capital.

Uma análise que pode ser realizada em cima desse custo do capital é como ele se encontra em relação ao ROI “Return on Investment” (Retorno sobre o Investimento), definido no item Análise de Desempenho Financeiro. Essa análise pode ser feita através de uma simples matriz proposta por Walsh e Mock e exposta no livro de McNamee<sup>(6)</sup> chamada Matriz-V. Nela o ROI encontra-se no eixo y e o Custo Ponderado do Capital (K) no eixo x. A reta a 45° ( $V=1$ ) é a de desempenho adequado, sendo que um desempenho entre 1 e 1.1 é bom, e quanto maior torna-se melhor para a empresa. Contrariamente um desempenho de  $V=0.9$  é quase adequado e quanto mais abaixo desse valor menos adequado é. A empresa de acordo com sua situação se localizará em determinado local da matriz. Observamos a Matriz-V na página a seguir.

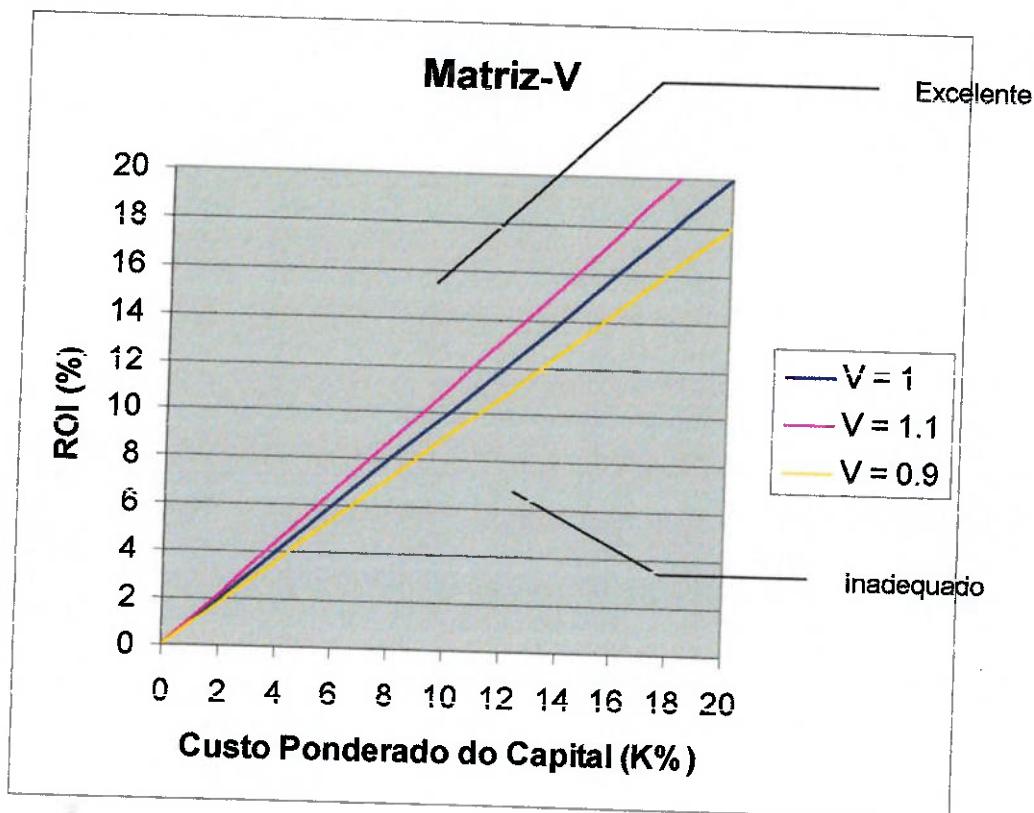


Figura 7 : Gráfico da Matriz-V para o Retorno sobre o Investimento  
(Adaptado de MCNAMEE, P.B., Tools and Techniques for Strategic Management. Oxford, Pergamon Press, 1985.)

## Análise de Desempenho Financeiro

A teoria sobre análise de desempenho financeiro em uma empresa é muito extensa, portanto, procuraremos aqui apenas nos utilizar de alguns aspectos da mesma para inferirmos a realidade da mesma. Consequentemente, das três formas básicas de análise financeira citadas por McNamee<sup>(6)</sup> (Análise de Índices, Análise das Origens e Aplicações de Recursos e Análise do Ponto de Equilíbrio) utilizaremos nesse momento apenas a Análise de Índices Financeiros, já que ela é um meio eficaz e rápido de levantamento da situação interna atual da empresa. É importante notar, no entanto, que a utilização de Índices Financeiros só se torna efetiva se levada ao longo do tempo e/ou comparada com a média do setor no qual a empresa se encontra. Por fim, a utilização das outras formas de análise poderá ser realizada quando necessário.

Os índices financeiros segundo o autor citado podem ser de quatro tipos:

- Índices de Liquidez, que medem a capacidade da empresa honrar suas aplicações de curto prazo;
- Índices de Rentabilidade, que medem a performance geral do gerenciamento atual da empresa através dos retornos alcançados;
- Índices de Alavancagem, que medem a extensão pela qual a empresa tem se financiado através de empréstimos;
- Índices de Atividade, que medem como a empresa tem usado seus recursos.

A escolha dos índices financeiros que utilizaremos deverá se pautar pela sua utilidade futura em auxiliar uma decisão estratégica no final de partida. Dessa forma, nos parece que os seguintes índices seriam capaz de formar um panorama razoável:

### **Índices de Liquidez**

O índice de liquidez que achamos apropriado utilizar é o “Quick Ratio”, que pode ser formulado como sendo:

$$QR = ( \text{Ativo Circulante} - \text{Estoque Médio} ) / \text{Passivo Circulante}$$

Esse índice tem a vantagem de mostrar a habilidade da empresa em cumprir suas obrigações de curto prazo, o que é um indicador parcial da sua maior ou menor facilidade em se desfazer do negócio se necessário.

### **Índices de Rentabilidade**

Dos diversos índices de rentabilidade escolhemos dois : a Margem de Lucro Líquida e o Retorno sobre Investimento (ROI).

A Margem de Lucro Líquida demonstra o retorno sobre vendas ou seja, quanto efetivo tem sido o esforço de marketing e de redução de custos da empresa. Ela é obtida da seguinte forma:

$$\text{Margem de Lucro Líquida} = \text{Lucros Líquidos} / \text{Vendas}$$

Dessa forma é possível verificar quanto de lucro líquido é gerado a partir de R\$ 1,00 de venda de produto/serviço e consequentemente a efetividade do marketing e dos custos da empresa.

O Retorno sobre o Investimento por sua vez é calculado dividindo-se os lucros líquidos pelo total de ativos e demonstra com qual efetividade os ativos da empresa têm sido administrados, constituindo-se em um ótimo indicador da performance global do negócio (contanto que o sistema contábil não seja muito distorcido). Dessa forma o ROI é calculado como sendo:

$ROI = \text{Lucro Líquido} / \text{Total de Ativos}$

Por ser uma medida tão ampla ela pode ser fragmentada como uma associação de dois indicadores parciais para uma compreensão mais detalhada da situação. Essa fragmentação pode ser observada na fórmula abaixo:

$$ROI = (\text{Lucro Líquido}/\text{Vendas}) \times (\text{Vendas}/\text{Total de Ativos})$$

Onde o indicador parcial (Lucro Líquido/Vendas) reflete melhor a efetividade do marketing da empresa e o indicador parcial (Vendas/Total de Ativos) reflete melhor a efetividade de produção do produto e/ou serviço da empresa.

Uma análise estratégica bastante interessante para um negócio em final de partida pode ser feita a partir da utilização gráfica do ROI em termos de indicadores parciais. Essa análise se utiliza do conceito de ISOROIs que são hipérboles de um gráfico, onde temos no eixo y o indicador parcial (Lucro Líquido/Vendas) e no eixo x o indicador parcial (Vendas/Total de Ativos). Dessa forma podemos desenhar o gráfico a seguir.

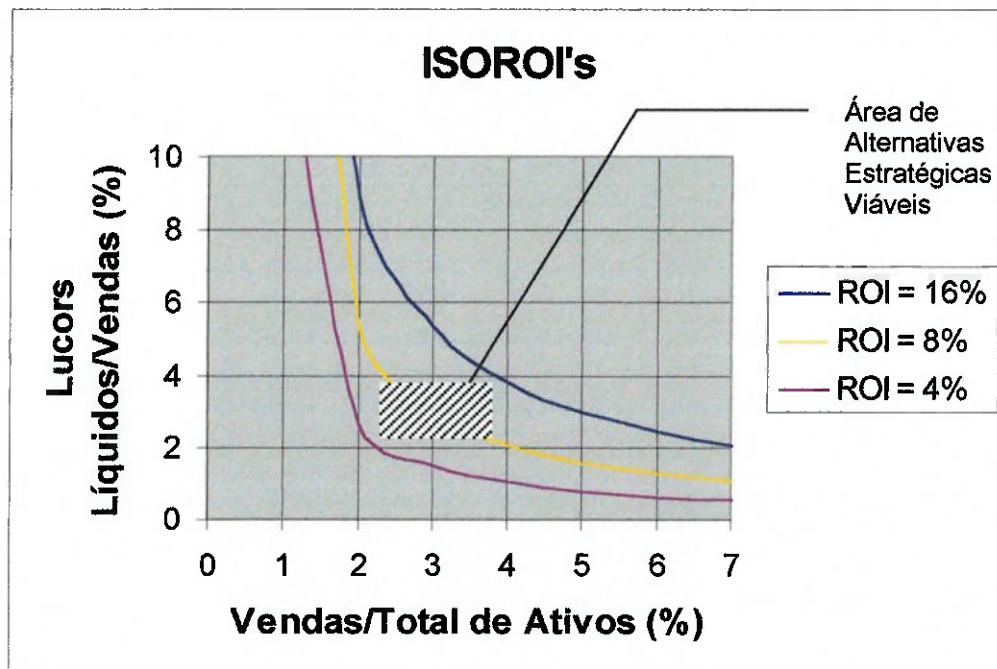


Figura 8 : Gráfico das ISOROI's

(Adaptado de MCNAMEE, P.B., Tools and Techniques for Strategic Management. Oxford, Pergamon Press, 1985.)

Nele, encontramos três ISOROI's uma de 4% outra de 8% e outra de 16%. Se soubermos por exemplo que em determinado setor a empresa com melhor desempenho no indicador (Vendas/Total de Ativos) possui 4% e que a de melhor desempenho no indicador (Lucro Líquido/Vendas) possui 4% também, a área composta pelo retângulo será a de alternativas estratégicas viáveis dentro do setor. Essa análise portanto, pode se constituir em um demonstrativo de qual "espaço de manobra" uma empresa dispõem em um final de partida em relação aos componentes do seu ROI.

#### Índices de Alavancagem

No momento não consideramos necessária a inclusão dos índices de alavancagem, pois julgamos que os mesmos não contribuem diretamente para o levantamento da situação da empresa com vistas ao final de partida.

### Índices de Atividade

Utilizaremos três Índices de Atividade por fornecerem elementos para a medição da eficiência da utilização de recursos da empresa – algo relevante no nosso estudo pois se uma empresa em final de partida não é eficiente, terá mais probabilidades de ser uma das primeiras afetadas pelo declínio da demanda.

O Índice de Giro de Ativos Permanentes Imobilizados é uma medida utilizada para determinar qual é a efetividade da gerência em utilizar seus ativos na obtenção de vendas de produtos ou serviços e pode ser calculado como:

$$\text{Índice de Giro dos Ativos Permanentes Imobilizados} = \text{Vendas} / \text{Ativos Permanentes Imobilizados}$$

O segundo índice de atividade escolhido é o Giro de Estoque que mede quantas vezes o estoque é vendido a cada ano e fornece uma idéia da velocidade do giro do estoque, e consequentemente da velocidade das vendas e do fluxo de caixa. É portanto um bom indicador de como a empresa vem se comportando mesmo em um mercado com declínio de demanda. Ele pode ser calculado como sendo:

$$\text{Índice de Giro de Estoques} = \text{Vendas} / \text{Estoque Médio}$$

Em uma empresa de serviços, onde não existe estoques, esse índice obviamente não se aplica, se, no entanto, ela também oferecer produtos, podemos nos utilizar parcialmente dele.

O último índice financeiro de atividade o qual utilizaremos é o “Average Collection Period”, que indica o número de dias de venda que estão comprometidos por crédito fornecido em poder de terceiros, em outras palavras, se ele diferir muito da média do setor, podemos entender que a política de créditos está sendo muito rígida ou muito frouxa o que poderá levar

a complicações de demanda ou de aumento da probabilidade de inadimplência.  
Ele pode ser calculado como sendo:

$$\text{"Average Collection Period"} = (\text{Contas a receber}^* 360) / \text{Vendas}$$

### 3.3.2 Aspectos Externos

Para um levantamento dos Aspectos Externos à empresa, voltaremos a utilizar as forças envolvidas na competição de determinado setor com negócio em declínio, descritas na teoria e reproduzidas na figura abaixo (adaptação do conceito inicial de Porter para uma estratégia de final de partida).

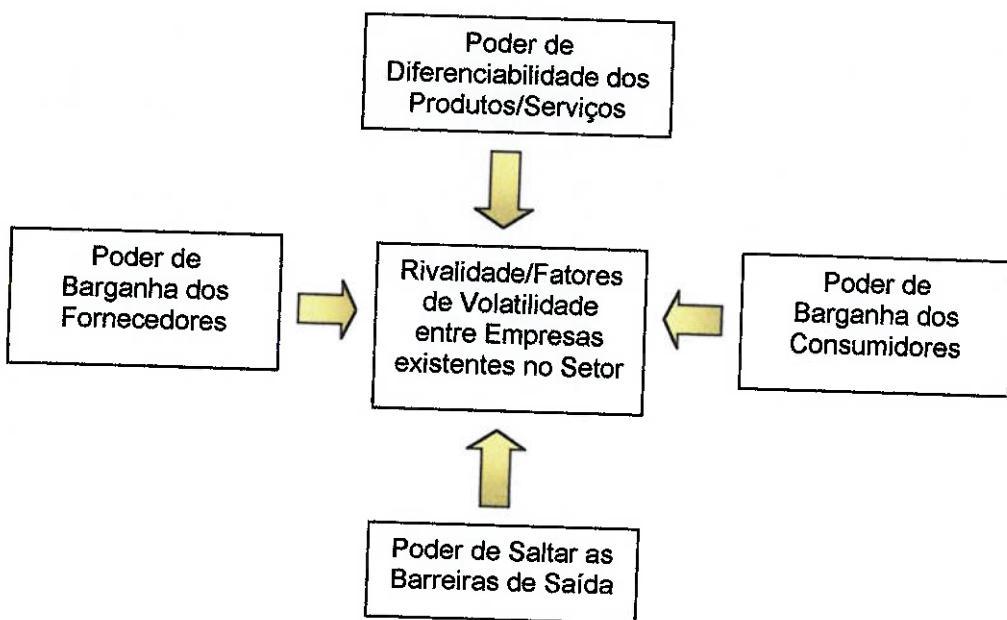


Figura 9 : As cinco forças atuantes em um setor no final de partida  
(Elaborado pelo autor)

A partir dessas forças e características, abordaremos os aspectos externos através de quatro itens, procurando em cada um deles identificar os motivos do declínio do negócio. Os quatro itens em estudo são:

- Características dos Produtos/Serviços Oferecidos;
- Características dos Fornecedores;
- Características dos Consumidores;
- Características da Concorrência (que inclui a questão das Barreiras de Saída e da Volatilidade da Competição no setor).

### Características dos Produtos/Serviços Oferecidos

Quando estudamos as características dos Produtos/Serviços oferecidos por uma empresa em final de partida devemos observar primordialmente os seguintes aspectos:

- Quais Produtos/Serviços estão sendo oferecidos?
- Como cada Produto/Serviço vem contribuindo em termos de resultados para a empresa através da participação nos resultados ou margem bruta de contribuição, por exemplo ?
- Quais são as tendências verificadas nesses dois aspectos para o curto e médio prazos?
- Para quais Produtos/Serviços eles estão perdendo demanda?
- São Produtos/Serviços que oferecem em termos de diferenciação o Básico, o Esperado, o Desejado ou o Inesperado?
- Quais os fatores de Diferenciação/Segmentação que poderão sustentar nichos de Demanda?

Preferencialmente essas perguntas deverão ser respondidas tanto qualitativamente quanto quantitativamente para uma melhor objetividade dos resultados.

### Características dos Consumidores

A principal questão que envolve os consumidores em um mercado de final de partida diz respeito ao seu poder de barganha. Portanto, no levantamento dos aspectos externos referentes aos consumidores dos bens ou serviços ofertados deveremos ser capazes de responder às seguintes questões:

- Quem são os consumidores dos Produtos/Serviços?
- Qual é o grau de concentração dos consumidores (Curva ABC)?

- Qual é o grau de facilidade de troca de fornecedor por parte do consumidor?
- A diferenciabilidade do Produto/Serviço é requerida pelo consumidor empresarial ou ele a agrega ao seu Produto/Serviço no elo seguinte da cadeia?
- Os consumidores empresariais também encontram um mercado em declínio (seria esse o motivo para o declínio do seu próprio negócio)?
- Existe algum interesse por parte dos maiores consumidores empresariais em eventualmente verticalizar seu negócio?
- Existem fatores legais que limitem ou que levem ao declínio do consumo de seus Produtos/Serviços por parte dos seus consumidores?

Ao respondermos essas questões para uma empresa com negócio em final de partida, devemos ter em mente quais aspectos levam a uma fragilização da posição da empresa perante seu consumidor e quais aspectos podem ser utilizados em seu benefício.

#### **Características dos Fornecedores**

Similarmente aos consumidores, as características dos fornecedores de seu negócio diferenciarão entre diversos setores em declínio de acordo com seu poder de barganha. Essas características e o que delas advém poderão ser levantados através do seguinte *check-list*:

- Quem são os fornecedores dos Produtos/Serviços?
- Qual é o grau de concentração dos fornecedores no mercado (Curva ABC)?
- Qual é o grau de facilidade de troca de fornecedor por parte da sua empresa?
- Qual a participação do seu consumo no total do faturamento dos seus fornecedores?

- Existem contratos de longo prazo e em condições razoáveis com os mesmos?
- Eles possuem uma relação de parceria com sua empresa?

### Características da Concorrência

Conforme mencionado na Teoria, as características intrínsecas da concorrência que mais diretamente influenciam o final de partida são as Barreiras de Saída e o Grau de Volatilidade do Setor vinculado à existência de diferentes Grupos Estratégicos. Consequentemente, sobre cada uma dessas características se baseará nosso levantamento dos aspectos externos relativos à concorrência.

#### Barreiras de Saída

Levando em consideração os fatores que influenciam a altura das barreiras de saída apontados por Harrigan<sup>(3)</sup>, que são a Intensidade do Capital, a Especificidade dos Ativos, a Idade dos Ativos e os Reinvestimentos Tecnológicos/Operacionais requeridos, devemos levantar as seguintes questões:

- Qual é o nível de intensidade do capital das empresas do setor (que afetará o nível de equilíbrio e por conseguinte influenciará uma maior ou menor tendência a uma redução de preços)?
- Qual o grau de flexibilidade da utilização dos ativos atuais?
- Existe mercado de revenda para os mesmos?
- A quantidade de ativos ainda não depreciados constitui-se numa barreira considerável?
- Para a manutenção da empresa como uma das remanescentes no final de partida há a necessidade de investimentos altos e precoces?
- O negócio em declínio é comprador ou fornecedor de outras empresas não em declínio pertencentes ao mesmo grupo?

Cabe relembrar que em setores onde as barreiras sejam relativamente altas, a volatilidade da competição tende a se acirrar desencadeando geralmente uma guerra de preços.

#### **Grau de Volatilidade do Setor e Grupos Estratégicos**

Segundo Harrigan, a coexistência de Grupos Estratégicos competindo pelos mesmos clientes em um mercado em encolhimento aumenta a possibilidade de um comportamento competitivo volátil e de uma guerra de preços, já que cada grupo estratégico pode apresentar vantagens competitivas em dimensões diferentes dos demais (custos, preços, abrangência de linhas, grau de identificação de marca, qualidade, liderança tecnológica, etc.).

Portanto, no levantamento dos aspectos externos relacionados às características da concorrência, devemos estar atentos para as seguintes questões:

- Qual é o grau de assimetria dos diferentes grupos estratégicos?
- Qual é o modo com que cada concorrente tem atuado historicamente no mercado?
- Qual o grau de influência dos grupos econômicos aos quais os concorrentes pertencem?
- Qual o tamanho e a densidade das empresas em cada grupo estratégico?

### 3.4 Análise do Posicionamento

Nessa fase do trabalho procuraremos utilizar as informações levantadas no item anterior para realizarmos uma análise do posicionamento da empresa com negócio em declínio no final de partida.

Para tanto, realizaremos uma adaptação da Matriz de Direcionamento de Políticas desenvolvida por Robinson, S. , Hichesn, R. e Wade, D.<sup>(9)</sup> . Ao utilizarmos essa técnica de análise, pretendemos posicionar a empresa dentro do quadro Peculiaridades Favoráveis/Desfavoráveis do Setor X Forças Competitivas Relativas da Empresa.

Uma questão importante que se coloca nessa fase do trabalho é o grau de subjetividade dessa análise. Tradicionalmente, os processos de desenvolvimento de estratégias baseiam-se em dados que por sua vez são transformados através de análises quantitativas e qualitativas em informações. No entanto o caminho que leva esse conjunto de informações a um conjunto de decisões estratégicas não pode prescindir do julgamentos de valores dos tomadores de decisão. Portanto, apesar de por muito tempo haver se tentado eliminar completamente a subjetividade do processo decisório estratégico, ela é tida (mesmo pelas consultorias especializadas no assunto) como intrínseca e um fator que não gera desvios errôneos significativos, se lastreada por informações oriundas de análises cuidadosas, e por mais que tentemos eliminá-la ou que com ela nos sintamos desconfortáveis (dado o tipo de formação do Engenheiro de Produção) isso é um fato que temos que considerar.

Dessa forma, a Matriz de Direcionamento de Políticas adaptada para o final de partida que explicaremos a seguir, procura conciliar análises relativas aos dados levantados no item anterior com elementos de julgamento para posicionarmos a empresa de forma adequada.

### **Fatores Competitivos de Marketing e Mercado**

- Desempenho da Política de Imagem
- Variedade e Diferenciação de Produtos/Serviços
- Qualidade de Atendimento do Pedido
- Qualidade do Sistema de Vendas/Canais de Distribuição
- Desempenho da Política Comercial
- Desempenho e Qualidade da Promoção/Propaganda
- Participação no Mercado (Absoluta e Relativa)
- Taxa Anual de Decrescimento ou de desaceleração das Vendas
- Detenção de Patentes
- Nível de fidelidade do consumidor
- Nível de Gastos com Marketing

### **Fatores Competitivos de Operações**

- Desempenho na esfera da Qualidade
- Desempenho na esfera da Velocidade
- Desempenho na esfera da Confiabilidade
- Desempenho na esfera da Flexibilidade
- Desempenho na esfera de Custos

### **Fatores Competitivos de Pessoal**

- Qualidade/Capacitação do Pessoal x Competição no Final de Partida
- Grau de Satisfação do Pessoal

### **Fatores Competitivos Financeiros**

- Possibilidades de Alavancagem diante da Estrutura de Capital
- Comportamento e Tendências das Margens de Contribuição
- Desempenho dos Indicadores de Rentabilidade

### **3.4.1 MATRIZ DE DIRECIONAMENTO DE POLÍTICAS**

A Matriz de Direcionamento de Políticas (MDP), que desenvolveremos a seguir, tem como objetivo encontrar qual é a posição estratégica atual de uma empresa em relação às suas forças competitivas e às peculiaridades do setor em um negócio em final de partida, ou seja, localizá-la dentro da Matriz de Possibilidades exposta na teoria. Para tanto existe uma série de fatores capazes de descrever as forças competitivas de uma empresa e as peculiaridades do setor.

Como o modelo original da MDP não está focado em um ambiente de final de partida, tivemos que adaptá-lo para tal situação através da escolha dos fatores mais pertinentes para um setor com declínio de demanda. A parte de quantificação da MDP que será explicada posteriormente à lista de fatores também sofreu algumas adaptações para o tipo de estudo que estamos realizando.

Dentro dessas listas de fatores, alguns subitens serão mais ou menos importantes de acordo com as características de final de partida. A importância do subitem dentro do fator e sua inclusão ou não na lista deverão ser objetos de julgamento a ser discutido posteriormente.

Além de se basearem em grande parte nos itens de aspectos internos e externos levantados anteriormente, os fatores e subitens que compõem a Matriz de Direcionamento de Políticas, podem ir além daqueles mencionados anteriormente, desde que devidamente embasados. Seguem as duas listas de fatores:

#### **Levantamento dos Fatores de Posição da Empresa**

##### **Fatores de Valores**

- Nível de adequação da Missão/Cultura da Empresa à competição no final da partida

- Desempenho dos Indicadores de Liquidez
- Desempenho dos Indicadores de Operações
- Relações com os Credores e Custo Ponderado do Capital
- Qualidade do sistema de controle financeiro
- Intensidade de Investimentos

## Levantamento de Fatores Peculiares ao Setor com Negócio em Declínio

### Fatores de Mercado

- Tamanho da população ou do segmento relevante da população
- Distribuição de acordo com Fatores Demográficos
- Tendências Populacionais
- Tamanho do Mercado em termos Monetários e em Unidades
- Taxa Negativa de Crescimento do Mercado
- Sazonalidade de Demanda

### Fatores dos Produtos/Serviços Oferecidos no Setor

- Velocidade da Mudança Tecnológica
- Lead-time para novos Produtos
- Patentes
- Nível de Utilização da Capacidade
- Nível de Margens de Contribuição por Produto/Serviço
- Nível de Diferenciação dos Produtos/Serviços

### Fatores de Consumo

- Grau de Concentração e Características dos Consumidores
- Grau de Parceria com Consumidores
- Situação dos Consumidores

#### **Fatores de Fornecimento**

- Grau de Concentração e Característica dos Fornecedores
- Grau de Parceria com Fornecedores
- Favorabilidade nos Contratos
- Acessibilidade e custo das Matérias Primas ou Partes Adquiridas
- Acessibilidade e custo da Energia

#### **Fatores de Saída**

- Barreiras de Saída (depreciação, flexibilidade de utilização e existência de mercado de revenda de ativos)
- Intensidade do Capital no Setor
- Sinergias ou Problemas em relação a outras empresas do grupo

#### **Fatores de Competição**

- Grau de Concentração de Competidores
- Tamanho dos competidores em termos de Vendas e Participação de Mercado (Absoluta e Relativa)
- Nível de Verticalização no Setor
- Nível de Preços no Setor
- Grau de Volatilidade no Setor
- Possibilidade de Produtos/Serviços Substitutos
- Nível de Fidelidade do Consumidor

#### **Fatores Governamentais**

- Subsídios do Governo
- Demanda Governamental
- Proteção Aduaneira ou Legal
- Competição com Empresas Estatais

- Legislação Anti-truste

#### **Fatores Geográficos**

- Localização do Negócio em Relação a seus Fornecedores e Mercados Consumidores
- Localização do Negócio em Relação a Políticas e Incentivos Fiscais

#### **Fatores Sociais**

- Poder de Grupos de Pressão
- Poder e Atividade dos Sindicatos
- Atitudes Sociais em Relação ao setor

Uma vez identificados os fatores e os subitens que os compõem, iremos a seguir explicar a avaliação da importância de cada fator e do desempenho obtido no mesmo para a posterior construção das tabelas relativas ao Negócio e ao Setor que subsidiam a MDP. Os procedimentos abaixo são idênticos para ambas tabelas.

#### **Levantamento da Importância e Força de cada Fator**

Cada fator escolhido deverá ser quantificado em importância e força. A escolha do fator e quantificação da sua importância (numa escala de 0 a 5) deverão se pautar sempre que possível por análise e consenso entre especialistas do setor e pessoas envolvidas na empresa em estudo.

A força que a empresa ou o setor possuem em determinado fator deverá ser quantificada numa escala de (-5 a 5). Por exemplo, se um fator relativo às peculiaridades do setor receber como força um número negativo, podemos concluir que aquele fator específico está agindo desfavoravelmente para o setor em declínio. Se um fator relativo a condição de competitividade da empresa receber como força um valor negativo, podemos concluir que a

empresa está debilitada quanto àquele fator. O módulo do valor corresponde obviamente à intensidade da força.

A escolha da força que responde por cada fator deve se basear na ponderação das diversas análises dos subitens que ele contém. Por exemplo, se a análise contida nos diversos subitens de um fator indicar uma tendência mediana da força competitiva para a empresa esse fator deverá receber para sua força o valor (3). Se a quantidade de subitens justificar, uma análise similar de importância/força pode ser efetuada com esses subitens para a obtenção de uma pontuação equivalente. Essa pontuação equivalente é a que será atribuída ao fator que aos quais esses subitens estão subordinados.

Conforme já discutimos, o caráter de subjetividade está presente nesse processo, no entanto, se ele for conduzida de forma séria e racional, esse caráter tenderá a não comprometer o resultado final.

#### **Tabela de Quantificação da Posição Relativa da Empresa**

Para a construção de cada uma das tabelas, uma pontuação deve ser gerada a partir da multiplicação da importância de cada fator (que varia de 0 a 5, do menos para o mais importante), pela sua força (que pode ser positiva ou negativa, de -5 a +5).

A somatória de todas as pontuações e a máxima pontuação possível serão ao final utilizadas para a obtenção da pontuação percentual que será o valor atribuído a cada um dos eixos.

No item a seguir demonstraremos um exemplo de tabela de quantificação dos fatores relativos às peculiaridades do setor.

Tabela de Quantificação dos Fatores Relativos às Peculiaridades do Setor

Tabela de Quantificação dos Fatores Relativos às Peculiaridades do Setor			
Fator	Importância	Força	Pontuação
de Mercado	3	1	3
de Fornecimento	5	-3	-15
de Saída	3	2	6
...			
<b>Pontuação Total</b>			<b>-6</b>
<b>Máxima Pontuação Possível</b>			<b>75</b>
<b>Pontuação Percentual</b>	$(6 * 100) / 75 =$		<b>-8%</b>

Tabela 1 : Quantificação dos Fatores Relativos às Peculiaridades do Setor (exemplo)  
 (Adaptado de MCNAMEE, P.B., Tools and Techniques for Strategic Management. Oxford, Pergamon Press, 1985.)

Esquematicamente, poderíamos apresentar a tabela acima da seguinte forma:

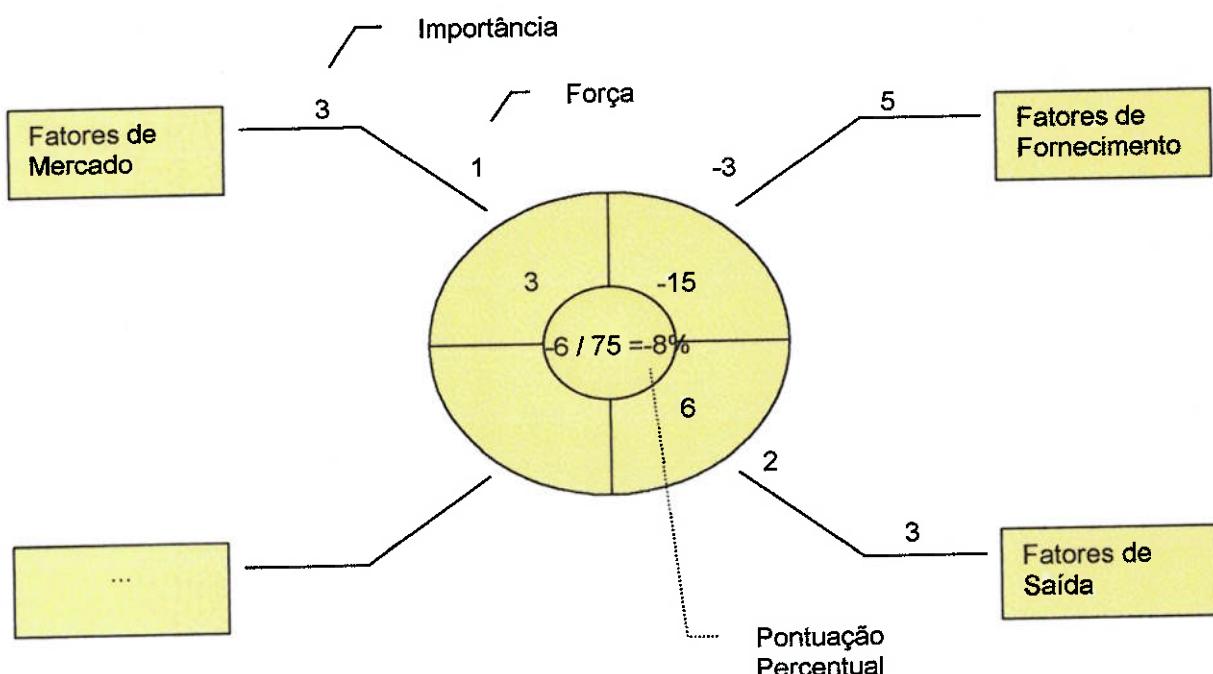


Figura 10 : Figura Esquemática da Quantificação dos Fatores Relativos às Peculiaridades do Setor (exemplo)  
 (Elaborado pelo autor)

### Matriz de Direcionamento de Políticas (MDP)

A partir das porcentagens obtidas em cada uma das tabelas, podemos localizar a Empresa (A) na Matriz de Direcionamento de Políticas adaptada. Supondo que na Tabela relativa ao setor se obteve - 8% e na tabela adaptada. Supondo que na Tabela relativa ao setor se obteve - 8% e na tabela relativa à empresa se obteve 25%, a posicionariamos conforme a MDP abaixo

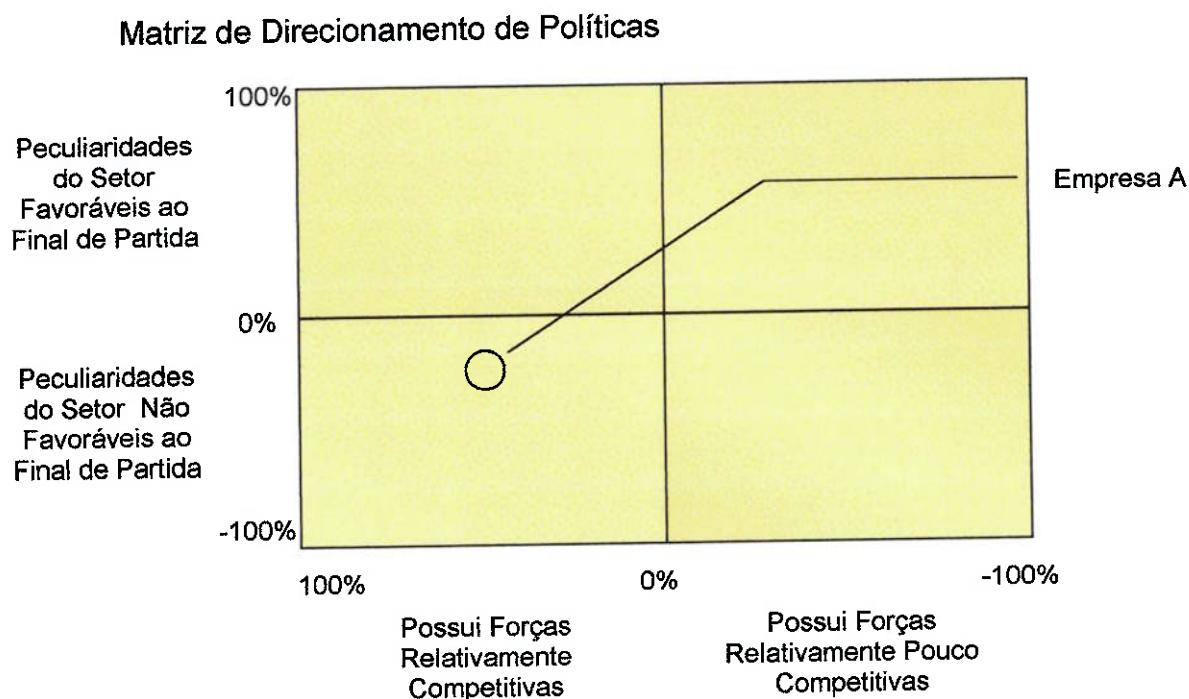


Figura 11 : Matriz de Direcionamento de Políticas  
 ((Adaptado de HARRIGAN, K.R., Strategies for Declining Businesses. Toronto, LexingtonBooks, 1980.)

É importante frisar que se o posicionamento da empresa se der muito proximamente a uma das linhas de fronteira dos quadrantes, uma reavaliação das importâncias e forças atribuídas a cada fator pode ser levada em consideração.

A classificação de cada uma das posições dessa matriz refere-se à classificação explicada na Matriz de Possibilidades do item 2.4. As implicações do posicionamento aqui encontrado serão discutidas nos itens a seguir.

### **3.5 Conclusões sobre o Posicionamento Atual**

Nessa parte da metodologia já identificamos qual é o quadrante da Matriz de Possibilidades onde está situada a Empresa com negócio em declínio. É importante nesse momento ressaltarmos que, com exceção do quadrante inferior direito onde há apenas uma alternativa estratégica – a de Desinvestimento Imediato –, encontramos mais de uma alternativa estratégica por quadrante. Esse fato pode levar a escolha não apenas de uma dessas alternativas, mas muito provavelmente de uma combinação de alternativas. Essa combinação poderá ser adotada a partir do que consideramos diversas aplicações do negócio (níchos diferentes, linhas de produtos diferentes ou serviços diferentes).

Para melhor identificarmos quais são as alternativas estratégicas apropriadas para cada aplicação do negócio da empresa em estudo devemos antes de mais nada ressaltar quais foram os fatores relativos à forças competitivas da empresa e às peculiaridades do mercado que mais influenciaram o posicionamento encontrado da mesma.

Desse modo, nos itens seguintes serão feitas análises de quais foram as forças/fraquezas da empresa e quais foram os fatores favoráveis/desfavoráveis ao setor que levaram ao posicionamento encontrado. Embora para a construção da MDP essa análise já tenha sido feita, consideramos importante que aqui ela seja condensada para que então sirva de subsídio para a construção do Quadro Final de Alternativas, Aplicações e Macro Recomendações do item 3.6

#### **3.5.1 Quais foram as nossas Forças/Fraquezas que contribuíram para o posicionamento?**

Como o próprio título se refere devemos aqui consolidar o conhecimento relativo aos fatores competitivos que se traduzem nas nossas Forças e Fraquezas no final de partida.

Por outro lado, devemos também identificar como poderemos capitalizar nossas forças e reduzir nossas fraquezas para diminuir a vulnerabilidade do posicionamento adotado.

### **3.5.2 Onde se encontram as oportunidades e ameaças?**

Dentro das peculiaridades do setor, devemos aqui condensar o conhecimento acerca dos fatores que levaram ao posicionamento atual de favorabilidade/desfavorabilidade do setor, para que possamos identificar possíveis oportunidades e ameaças dos aspectos externos no final de partida.

## **3.6 Alternativas, Aplicações e Macro Recomendações**

A última parte que apresentamos da metodologia é aquela que procura harmonizar as Alternativas Estratégicas do quadrante onde a empresa se posicionou com as possíveis Aplicações no negócio, através de Macro Recomendações. Esses três elementos estão por sua vez interligados no que denominamos Quadro Final de Alternativas Estratégicas, Aplicações e Macro Recomendações.

### **3.6.1 O que são as Aplicações Identificadas**

As Aplicações Identificadas são os aspectos do negócio em declínio onde incidem uma das Alternativas Estratégicas escolhidas. Em outras palavras, uma aplicação pode ter uma alternativa estratégica diferente de outra de acordo com sua peculiaridade (vide exemplo no Quadro Final do item 3.6.3).

A escolha das aplicações deve se pautar por fatores relevantes ao negócio. Elas podem ser linhas de produtos distintos, nichos de atuação distintos ou mesmo serviços distintos que coexistam dentro do negócio.

### 3.6.2 O que são Macro Recomendações

Conforme afirmamos anteriormente, o objetivo de toda a metodologia apresentada é responder de forma lógica e razoável quais são as Alternativas Estratégicas adequadas para o Negócio em declínio e quais Macro Recomendações podem ser feitas em cada uma das Alternativas escolhidas.

Consideraremos aqui Macro Recomendações como sendo a escolha de qual Alternativa Estratégica é a mais apropriada para cada uma das Aplicações do negócio em final de partida. Uma explicação do porquê das recomendações também será feita como complemento ao Quadro Final.

### 3.6.3 Quadro Final de Alternativas Estratégicas, Aplicações e Macro Recomendações

Esse é o produto final da metodologia que construímos. Como os elementos que fazem parte dele já foram explicados anteriormente, reservamos a esse item apenas uma exemplificação de um quadro final para uma empresa que oferece dois produtos para dois nichos diferentes, mas que tem uma linha de produção compartilhada, além de oferecer dois serviços diferentes. Essa empresa no exemplo se encontra no quadrante inferior esquerdo da Matriz de Possibilidades.

Na página a seguir apresentamos o Quadro Final de Alternativas Estratégicas, Aplicações e Macro Recomendações.

Quadro Final de Alternativas Estratégicas, Aplicações e Macro Recomendações

Alternativas Estratégicas	Macro Recomendações					
	1	2	3	4	5	:
Aplicações	Nicho A	Nicho B	Linha de Produção A/B	Serviço D	Serviço E	
Encolher Seletivamente o Investimento						
Consumir o Investimento						
Migrar para Outro Serviço						

Figura 12 : Quadro Final de Alternativas Estratégicas, Aplicações e Macro Recomendações (exemplo)  
(Elaborado pelo autor)

A explicação das Macro Recomendações adotadas encontra-se no quadro a seguir.

## Quadro de Macro Recomendações

Macro Recomendações	
1	As Análises de Posicionamento e do Fator de Consumo levam a crer que este Nicho permanecerá de forma petrificada mesmo diante do final de partida desfavorável. Recomenda-se portanto um encolhimento do investimento para ações a ele destinadas.
2	As Análises de Posicionamento e do Fator de Consumo levam a crer que este Nicho será completamente extinto no médio prazo. Diante do fato que intensos investimentos foram realizados nos últimos anos nesse segmento, os mesmos devem ser consumidos.
3	Tendo em vista as recomendações 1 e 2, é aconselhável encolhermos a linha de produção A/B de forma a restar somente os processos pertinentes ao produto A.
4	O Serviço D encontra-se inviabilizado devido aos Fatores de competição e às Forças que a empresa nele apresenta. Um consumo do investimento até o final do contrato de representação do serviço deve ser realizado devido às altas multas contratuais.
5	O Serviço E está condenado (vide Fatores de Mercado). Sendo os ativos envolvidos facilmente adaptáveis a outros tipos de serviço, a migração para outro serviço é uma estratégia de investimento produtivo que devemos considerar.

Figura 13 : Quadro de Macro Recomendações (exemplo)  
(Elaborado pelo autor)

## CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO

#### **4. Estudo de Caso**

O presente estudo de caso pretende se utilizar dos conceitos teóricos apresentados no capítulo II e aplicar a metodologia desenvolvida no capítulo III em uma empresa com um problema real de negócio com declínio de demanda.

Esse estudo não possuiu um caráter intervencionista na empresa, portanto, foram feitos levantamentos de dados e a consolidação de informações com base na realidade atual da mesma (ainda que esta realidade compreenda uma série de falhas em processos/procedimentos). Essa premissa foi adotada pois, como poderemos perceber no estudo de caso, se fossemos intervir nos procedimentos/processos da empresa, este trabalho de formatura tomaria proporções fora dos limites a que se propôs.

Ao final, pretendemos, extrair uma série de Macro Recomendações estratégicas para a empresa, levando em conta seus aspectos internos, externos, o negócio em declínio e os demais negócios nos quais atua.

Devemos nesse momento esclarecer que a empresa em estudo terá seu nome alterado para resguardá-la diante da abertura de informações confidenciais.

##### **4.1 Levantamento da Situação**

Nosso estudo se concentra no período de janeiro a maio de 1998 e se baseará no grupo PHONE, que atua na cidade de São Paulo desde a metade da década de 70, através de três empresas nas áreas de compra e venda de linhas telefônicas, locação e comercialização de produtos voltados para a área de telecomunicações (centrais inteligentes, terminais celulares, aparelhos de identificação de chamadas, pagers e wireless).

O grupo se constitui das empresas: PHONE Telecomunicações (holding controladora), responsável pela comercialização dos produtos tangíveis; WIRE Telecomunicações, responsável pela prestação de serviços na área de locação e BELL, responsável pela compra e venda de linhas telefônicas.

Para efeito de estudo de caso, trataremos de maneira diferenciada cada empresa quando o assunto em análise assim o permitir, salientando-se a maioria dos aspectos, como alocação de pessoal, administração de recursos, dentre outros, serão tratados de forma comum.

Devemos ainda ressaltar que apesar de somente o negócio de comercialização de linhas encontrar-se em declínio de demanda, os demais negócios da empresa também serão abordados, pois deverão também compor a estratégia global da empresa.

#### **4.1.1 Aspectos Internos da Empresa**

##### **Missão e Objetivos**

###### **O grupo tem como missão:**

“O Fornecimento de Produtos e Serviços destinados ao Usuário Final voltados para a área de Telecomunicações.

###### **Como objetivos estabelecidos podemos citar:**

Curto Prazo (6/12 meses) – Crescimento do patamar de 9% para 15% da demanda total negociada no mercado não oficial de linhas telefônicas convencionais (que se constitui aproximadamente de 10000 linhas/mês), não suprida pelas empresas estatais ou recentemente privatizadas, no que diz respeito a comercialização e locação, com os respectivos equipamentos e serviços que agreguem valor.

Médio Prazo (12/24 meses) – Em virtude do produto líder (linhas telefônicas) ter o seu declínio já preconizado e irreversível, pretende-se no médio prazo, buscar alternativas para a alocação dos recursos financeiros e humanos. A busca dessas alternativas constitui-se parte essencial deste trabalho.

**Longo Prazo** (tríenio/quinquênio) – Sedimentação/Revisão do posicionamento adotado no planejamento estratégico de médio prazo.

### **Cultura e Valores da Empresa**

#### **1) Grau de orientação para o mercado que a organização possui**

A empresa deposita uma grande importância na relação com clientes/fornecedores de linhas pelo fato de ambos ocuparem, em momentos diferentes, um dos dois papéis.

#### **2) As relações entre gerência e staff, manifestadas através de comunicações e de um sistema de participação por exemplo;**

Pela própria característica familiar da empresa, com o dono a frente do negócio (presidente), o corpo gerencial e de staff possui uma limitação acentuada de ação. Por outro lado, o acesso ao presidente da empresa é direto o que torna as decisões operacionais extremamente ágeis.

A pessoalidade nas relações entre diretoria e gerência e por consequência cultural, entre gerência e staff é extremamente contundente.

#### **3) Grau de orientação por objetivos e o comprometimento com os níveis de performance acordados**

O referencial de objetivos empregado é lastreado meramente na liquidez e fluxo de caixa da empresa. Isso se explica pela característica administrativa do titular da mesma. Por sua vez, o grau de comprometimento dos funcionários com o futuro da empresa é bastante forte.

#### **4) As atitudes em relação à inovação**

A empresa é aberta a inovações, porém sujeita a imediatismos, característica proveniente da personalidade do seu presidente. Dessa forma, as decisões sobre esse aspecto se baseiam na busca de resultados que darão retorno rapidamente.

**5) As atitudes em relação a custos e reduções de custos**

A direção da empresa detém uma política de intensa contenção de custos, principalmente no que diz respeito a pessoal.

**6) Comprometimento e lealdade à organização, sentido e demonstrado pelo staff**

Apesar das dificuldades oriundas do estilo aplicado na administração do negócio, existe um consenso geral de intensa lealdade tanto da gerência quanto do staff em relação à organização, gerado entre outros aspectos, pela responsabilidade e cumprimento do que determina as leis trabalhistas por parte do empregador.

**7) Impacto em relação à tecnologia e a mudanças e desenvolvimentos tecnológicos.**

A cultura da empresa é bastante permeável à implantação de mudanças e desenvolvimentos tecnológicos dentro da organização. Porém, no que diz respeito a relação com novas tecnologias que poderiam ser agregadas ao portfólio de produtos/serviços da empresa, o processo de tomada de decisões é lento.

**Levantamento das Habilidades e Recursos Disponíveis**

**Recursos e Habilidades de Marketing**

• **Política de Imagem**

A imagem que a empresa almeja transmitir para o mercado é uma imagem relacionada ao conceito genérico de modernidade. A busca contínua de aprimoramento dos seus processos faz com que essa imagem seja efetivamente relacionada à empresa por parte dos seus consumidores, concorrentes e fornecedores.

Como forma de reforçar essa política, realizou-se há dois anos, na matriz e nas filiais, uma readequação de vários aspectos ligados à imagem da empresa dentre os quais lay-out e ergonomia, padronização de cores, uniformes e logos. Esse processo se estende para a parte documental e de atendimento ao público, tendo como objetivo final para o biênio 1999/2000, a certificação ISO 9002.

• **Portifólio Atual de Produtos/Serviços**

O atual portifólio da empresa constitui-se dos seguintes Produtos/Serviços:

Compra e Venda	Bens Tangíveis	Locação
Linhos Tel. Convencionais	Terminais Celulares	Linhos Convencionais Próprias
Linhos Tel. Celulares	Pagers Identificadores de Chamadas Centrais Telefônicas PABX	Linhos Convencionais de Terceiros

Figura 14 : Quadro dos Produtos/Serviços oferecidos pela Empresa  
(Elaborado pelo autor)

• **Estrutura de Atendimento do Pedido**

A empresa possui três maneiras distintas de atendimento: o telemarketing receptivo, o balcão e as visitas.

Para o setor de linhas telefônicas, tanto em locação quanto em compra e venda, a empresa dispõem de um sistema de telemarketing receptivo (com 27 postos de atendimento) responsável pela quase totalidade

do fechamento dos negócios. Esta estrutura está baseada num processo informatizado de uma central inteligente de última geração. Isto permite a centralização na Matriz de todas as ligações para diferentes locais físicos (filiais).

Desta forma, é permitido na etapa de assinatura de contrato, onde é imprescindível a presença física do cliente, diferentes opções de locais de atendimento. A média de atendimento telefônico da rede permanece estável em torno de 75.000 ligações/mês.

O atendimento em balcão ocorre na Matriz e em duas das cinco filiais. Nas três filiais restantes, o atendimento externo restringe-se à entrega e assinatura de documentos. Elas tem sido mantidas abertas por uma questão de estratégia de mercado no que diz respeito à abrangência geográfica. Por se tratar de um mercado com declínio de demanda e o custo de manutenção dessas filiais ser baixo (prédios próprios ou aluguéis irrigários), esta alternativa permanece até o presente momento aguardando uma melhor utilização da capacidade. O atendimento de balcão efetivo, por sua vez, é realizado em um sistema de rodízio com as próprias atendentes do telemarketing que são acionadas de acordo com a demanda.

No segmento de equipamentos, o atendimento de balcão para terminais celulares ocorre nos mesmos pontos, sendo que a equipe compõe-se de um total de nove vendedoras e uma supervisora exclusivas para esta finalidade.

Os demais equipamentos têm seus pedidos atendidos através de uma equipe externa de técnicos e engenheiro pois a totalidade de demanda para estes produtos necessita de uma visita pessoal ao cliente. Nesse caso, o primeiro contato para a geração de um orçamento também é feito por telefone, sendo direcionado para duas assistentes administrativas de vendas que fazem a primeira triagem, encaminhando a solicitação de orçamento à equipe.

• Estrutura de Vendas/Canais de Distribuição

A equipe de vendas da empresa restringe-se à citada no item anterior.

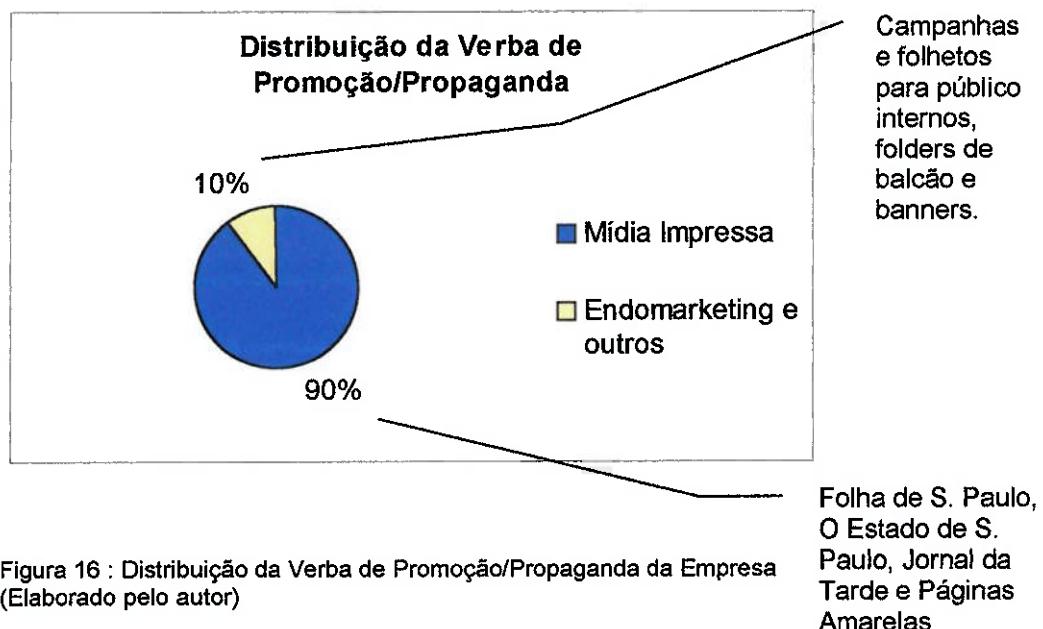
• Política Comercial/Promocional

A empresa mantém uma política comercial bastante rígida no que diz respeito à tabela de preços, descontos e forma de pagamento, sendo que as exceções são tratadas pelo gerente comercial. Apresentamos abaixo um quadro da mesma.

	Preços	Política de Descontos	Formas de Pagamento
Comercialização	Preços modificados semanalmente com base em pesquisas na mídia impressa, concorrentes e boletim do sindicato dos corretores de linhas telefônicas.	Não existe tabela de descontos pois não há economia de escala.	Limite máximo de 15 meses para a compra com 30% de entrada obrigatória.
Locação	Preços de mercado levantados por pesquisa mensal na mídia impressa e concorrentes	Não existe tabela de descontos pois não há economia de escala.	Taxa inicial no valor de um aluguel para efeito de custos documentais, mais taxa administrativa a cada aluguel.
Equipamentos	Mark-up entre 40 e 70% sobre preço de custo (dada a o grande número de combinações possíveis em cada projeto/modelo), acrescido de preço dos serviços se necessários.	Até 5%, pois há dificuldade em exceder-se a compra de dois terminais celulares. No caso de centrais telefônicas, os descontos são tratados individualmente.	Limite máximo de pagamento em cinco prestações.

Figura 15 : Política Comercial da Empresa  
(Elaborado pelo autor)

Promoção: A empresa possui uma verba publicitária de R\$ 1.500.000,00 por ano que é administrada pela gerência comercial/marketing e distribuída da seguinte forma:



### Recursos e Habilidades de Operações

Para suas operações o grupo conta com uma Matriz e duas filiais atuantes com um número total de cento e vinte e nove funcionários. A seguir detalhamos os recursos e habilidades de operações da empresa.

#### Recursos e Habilidades de Operações em Busca da Qualidade

- Qual é o conceito da direção da empresa acerca da definição de Qualidade (Conformidade às especificações X Adequação ao propósito) ?

A empresa entende que ambos conceitos devem ser coordenados na busca da qualidade no atendimento pré e pós-venda

(propósito) e nos processos administrativos de suporte comercial (com o intuito da busca da conformidade às especificações ISO 9002).

• **Elá é entendida como um diferencial competitivo?**

Sim, pois neste mercado nenhuma outra empresa possui este nível de atendimento e intenção de aprimoramento visando a homologação pela norma ISO. Desta forma, o diferencial competitivo transparece, por exemplo, através da redução de erros ou da diminuição do tempo entre início e fechamento do negócio.

• **Quais os esforços que vem sendo empreendidos nesse sentido (Especificações técnicas ou Abordagem de todos os aspectos dos serviços das operações) ?**

Uma vez que a empresa se caracteriza por ser uma prestadora de serviços, os esforços empreendidos nesse sentido podem ser observados desde o início até o fim dos processos que envolvem as operações dos serviços (ex. atendimento telefônico, atendimento pessoal, elaboração de documentos, acompanhamento junto à Telesp, entre outros). A importância desses esforços é ressaltada pelo caráter de intensa interatividade entre os atores - clientes-empresa-operadora (Telesp) - ao longo dos processos.

• **Existe o conceito de Cliente Interno?**

Existe.

• **Que tipos de treinamento estão sendo empregados?**

Já houve cursos de reciclagem técnica e operacional continuamente ministrados por profissionais internos.

- **Que equipamentos (se algum) são utilizados na busca da qualidade?**

O uso intensivo de equipamentos e sistemas de informática são o foco central na busca da qualidade.

- **Qual é o grau de motivação dos funcionários em relação ao que vem sendo feito na busca da qualidade?**

O grau de envolvimento na busca da qualidade é grande em virtude da implantação de um projeto interno de motivação e qualidade, onde existem premiações mensais por sugestões efetivadas e por desempenho de funcionário envolvidos nas áreas comercial e de apoio.

#### Recursos e Habilidades de Operações em Busca da Velocidade

- **Qual é o conceito da direção da empresa acerca da Velocidade de atendimento dos clientes?**

A empresa considera a velocidade de atendimento do cliente um fator crítico de sucesso, pelas características dos negócios envolvidos.

- **Ela é entendida como um diferencial competitivo?**

Sim, conforme já ressaltado.

- **Como se qualificaria a velocidade que a empresa possui no desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços?**

Até o presente momento, não existe a definição de atuação em novos segmentos de produtos/serviços.

- **Quais os esforços materiais (equipamentos envolvidos), de melhoria de processos e treinamentos que vem sendo empreendidos nesse sentido (no ciclo entregar, no ciclo produzir e no ciclo comprar)?**

Os esforços materiais estão centralizados nos investimentos em informática e treinamentos internos. Além disso, procedimentos de organização e métodos vem sendo empregados em todas etapas dos negócios. Cabe ressaltar que no ciclo entregar, do negócio de venda e locação de linhas, e no ciclo comprar, a dependência da transferência de titularidade ou endereço de instalação por parte da Telesp, gera uma variável, de característica semi-controlável, relativa à velocidade.

- **O sistema de tomada de decisões atrapalha a velocidade de operação?**

Mesmo sendo uma empresa de gestão centralizada, a área comercial/marketing (possível gargalo) é gerida de maneira bastante ágil, não dificultando a velocidade de operação.

#### **Recursos e Habilidades de Operações em Busca da Confiabilidade**

- **Qual é o conceito da direção da empresa acerca da Confiabilidade de atendimento do cliente?**

Entendendo-se confiabilidade, neste caso, como o cumprimento irrestrito de prazos e cláusulas contratuais, a empresa necessariamente tem neste item um dos seus mais fortes referenciais de comportamento no mercado.

- **Ela é entendida como um diferencial competitivo?**

Sim.

- **Há a necessidade de grandes estoques para um atendimento do pedido com pontualidade?**

Em virtude da grande experiência de gestão comercial, a empresa chegou num nível de administração de estoques muito próxima do *just-in-time*.

No que diz respeito à comercialização de linhas, nos últimos anos seu giro de estoque caiu de 17 para 4 dias. Considerando-se aqui o estoque como sendo a disponibilização de linha para venda.

Em locação, existe a diferenciação de linhas de terceiros e próprias. Neste segmento para as linhas próprias, caso exista um encalhe acima de trinta dias, a linha é imediatamente disponibilizada para venda. Isto é possível pois os estoques de linhas para locação e compra/venda são interligados, otimizando as oportunidades de negócio. Para linhas de terceiros, não há controle rígido de estoque e nem custos associados ao mesmo. No caso de priorização das linhas em estoque, as linhas próprias recebem atenção diferenciada.

Para equipamentos a política adotada é a de estoque mínimo de segurança, subentendendo-se para terminais celulares um mínimo de cinco peças por modelo disponibilizado, uma vez que o mercado quanto ao fornecimento é capaz de suprir em 24 horas. No caso de centrais telefônicas, como as vendas se baseiam em projetos orçados e aprovados, não há a necessidade de estoques intermediários.

- **Os sistemas de informação e controle operam a favor da confiabilidade?**

Sim, pois toda a empresa, nos diferentes setores, opera de forma interligada e os controles são de fácil acesso a quem está habilitado.

Cabe ressaltar que por circunstâncias de gerenciamento, há setores com maior ou menor aproveitamento na velocidade dessas informações.

### **Recursos e Habilidades de Operações em Busca da Flexibilidade**

- **Qual é o conceito da direção da empresa possui acerca da Flexibilidade de atendimento ao cliente dentro dos itens (Flexibilidade de Produto, de Mix de Produtos, de Volume e de Entrega)?**

A empresa em estudo entende que o conceito de flexibilidade deve ser empregado na busca constante de alternativas no mix de produtos, com especial relevância para novas tecnologias, no que diz respeito ao segmento de bens tangíveis.

- **Elá é entendida como um diferencial competitivo e em qual item?**

Dentro desse aspecto, sim. No entanto, por fatores culturais e emocionais da direção da empresa, existe uma grande dificuldade das idéias nesse sentido serem acionadas. Isto é comprovado pelo fato do volume maior de investimentos continuar sendo direcionado ao segmento de linhas, que é exatamente o produto que se encontra no final de partida.

- **Como a empresa se prepara para a Flexibilidade em termos de Tecnologia de Processo, Recursos Humanos e Rede de Suprimentos?**

Quanto à tecnologia de processo, conforme já mencionado, a empresa possui um sistema adequado, flexível e em permanente manutenção/atualização.

A área de recursos humanos não é vista pela empresa como foco de investimentos (apesar de alguns projetos de treinamento terem sido iniciados), o que prejudica consideravelmente a flexibilidade da mesma.

A flexibilidade da rede de suprimentos é limitada se a entendermos como o conjunto de itens necessários para a manutenção efetiva do processo comercial de produtos e serviços da empresa, excetuando-se os próprios produtos a serem revendidos.

#### **Recursos e Habilidades de Operações em Busca da Redução de Custos**

- **Qual é o conceito da direção da empresa acerca da Redução de Custos?**

Existe uma busca permanente de redução de custos, porém, por falhas organizacionais relativas ao seu planejamento, isto nem sempre é realizado de forma otimizada.

- **Ela é entendida como um diferencial competitivo?**

Sim, porém é um diferencial competitivo eficaz somente se absorvida nos preços finais de produtos/serviços. O que ocorre no entanto, é que, por falhas de controle, este diferencial não é devidamente utilizado.

- **Os recursos empregados nos demais objetivos de desempenho encontram-se sub-utilizados?**

No geral, os recursos da empresa não estão sendo sub-utilizados, no entanto, em virtude das mudanças no mercado de linhas, há a necessidade de uma maior agilidade na análise, utilização ou disponibilização desses recursos.

## Recursos e Habilidades de Pessoal

### ■ Recrutamento

Limita-se a análises de *curriculum* e entrevistas por parte do corpo diretivo, sem nenhuma interferência da área de pessoal que é constituída por uma única funcionária, com funções limitadas a administração da folha de pagamento

### ■ Desenvolvimento

Também limitado a incursões individuais de cada gerência junto a seu corpo de funcionários para treinamentos e reciclagens.

### ■ Avaliação

Idem ao tópico anterior, pois não existe um plano de cargos e salários.

### ■ Recompensas

A ênfase para este item se resume às comissões oferecidas à linha de frente da área comercial (vendedores e supervisores) de todos os segmentos de produtos/serviços.

### ■ Sucessão

Este talvez seja o problema mais contundente da companhia pois a linha sucessória direta do único proprietário não está comprometida com continuidade da mesma. Por esse motivo, a intenção atual da empresa para manter-se no mercado é a de procurar uma profissionalização do seu corpo diretivo.

## Recursos e Habilidades Financeiras

- **A estrutura de capital da empresa**

O grupo possui uma holding que é a PHONE S.A., de capital fechado, com basicamente um único proprietário, controladora majoritária das duas demais empresas que se constituem em S/C limitada.

Na prática, todas funcionam sob uma única administração.

- **A estrutura de custos da empresa (análise de ponto de equilíbrio)**

Por não haver uma perfeita alocação de custeio e as receitas oriundas dos diferentes produtos/serviços serem administradas de forma única, a empresa no momento não é capaz de definir qual é o ponto de equilíbrio para cada um dos seus negócios.

Isto se constitui em uma grande fragilidade para a formulação de estratégias e sobrevivência da empresa. Pela mesma ser extremamente capitalizada e de fácil encerramento de atividades, esta situação é aceita de maneira até irresponsável do ponto de vista empresarial-administrativo por parte da sua direção.

- **Custo ponderado do capital**

A empresa se auto-financia com uma capacidade de cobrir até quatro vezes seu faturamento mensal. Porém não leva isto como um diferencial aos produtos, mas sim, com a prática de juros de mercado, tem um ganho financeiro que muitas vezes supera o operacional, quer seja através das próprias aplicações financeiras ou através do crédito direto ao consumidor (CDC) com taxas de 7% a 9% ao mês.

## Análise de Desempenho Financeiro

A direção financeira/contábil da empresa apresenta algumas características que dificultam a compreensão do real quadro financeiro da mesma. Procuraremos nesse trabalho contornar essas características, ainda que para isso nos utilizemos de demonstrativos financeiros apresentados na forma não tradicional. No entanto, será tomado extremo cuidado para que certos resumos ou aproximações nessa área não prejudiquem o propósito de avaliação das estratégias.

Dentro dessa perspectiva, apresentamos, no anexo (1), um quadro da composição dos ativos da empresa e um quadro de apuração do resultado mensal da mesma (baseado em um mês padrão – já que não se verifica sazonalidades significativas no setor).

Os índices abaixo foram calculados com base nas informações contidas nesses quadros em anexo.

### Índices de Liquidez

$$QR = (\text{Ativo Circulante} - \text{Estoque Médio}) / \text{Passivo Circulante}$$

O QR da empresa pode ser considerado extremamente alto, pois em ativos circulantes a empresa possui aproximadamente R\$ 12.000.000,00 , sendo R\$ 4.000.000,00 em caixa e aplicações financeiras. O estoque médio, constituído basicamente de equipamentos celulares totalizando aproximadamente R\$ 50.000,00.

O passivo circulante por sua vez não existe no momento atual, pois os produtos e linhas são comprados à vista. Na administração do produto linhas existe o compromisso de contas telefônicas junto à Telesp, porém, em virtude das diretrizes da mesma, uma conta não pode ficar aberta mais de quinze dias, sob pena de desligamento, tendo que ser cobrada pela empresa que comercializou a linha e gerando contas a receber (e não contas a pagar).

Para efeito de final de partida e pela própria característica da empresa, o único passivo pertinente no caso de fechamento seria o trabalhista que, baseado no valor de folha e na política do departamento pessoal (cumprimento integral da CLT), se caracterizaria pelo valor aproximado atual de R\$ 600.000,00.

Portanto, o alto QR da empresa (QR = 19,91) indica que ela pode enfrentar seus passivos de forma muito rápida, possibilitando a saída do negócio com extrema facilidade.

### **Índices de Rentabilidade**

Os Índices de Rentabilidade escolhidos foram a Margem de Lucro Líquida e o Retorno sobre o Investimento.

Como podemos observar no quadro do anexo (1), a Margem de Lucro Líquida (15,94%) é extremamente favorável para a empresa (se comparada com outros setores), e indica a efetividade do marketing/custos da empresa, onde de cada R\$ 1,00 gerado em venda de produto ou serviço R\$ 0,159 é lucro líquido.

O Retorno sobre o Investimento encontrado de 10,84% também pode ser considerado um bom desempenho para a performance global do negócio. Podemos observar que o alto valor do indicador parcial (Vendas/Total de Ativos = 68,05%) sugere que a empresa vem conseguindo uma boa efetividade na produção de seus serviços, ou seja, que ela vem conseguindo transformar seus ativos em vendas de um modo eficaz. Este fato pode ser parcialmente explicado por ser uma empresa de serviços que não necessita de grandes quantidades de capital para praticar vendas.

### **Índices de Alavancagem**

**Não se Aplica.**

### **Índices de Atividade**

Os dois índices aqui utilizados são o Giro de Ativos Permanentes Imobilizados e o "Average Collection Period". Como podemos observar no quadro no anexo (1), o Giro de Ativos Permanentes Imobilizados (=2,1) encontra-se em um patamar razoável para o seu setor, indicando que a administração da empresa vem conseguindo boa efetividade na utilização dos seus ativos permanentes imobilizados.

Por outro lado, o "Average Collection Period" da empresa de 238 dias ou 65% do ano, sugere que a empresa vem realizando uma política de crédito pouco rígida (o que confere com a realidade já que ela compra à vista e vende linhas telefônicas em 15 meses). Se nos determos melhor na análise, verificaremos que na realidade as Contas a receber estão demasiadamente altas, elevando o nível desse índice.

Essa situação, fruto da política comercial da empresa (comum à todo o setor), é de alto risco já que o bem garantido pode, antes do término do contrato de compra e venda, ter o seu valor venal pulverizado. Uma vez que a legislação não normatiza este mercado, corre-se o risco de devolução por parte do comprador em troca da obrigação assumida (não havendo ainda jurisprudência sobre o assunto).

Diante dessas questões relativas a um crédito elevado em poder de terceiros, se a empresa decide sair do mercado, ela teria que se programar para receber o devido num prazo de pelo menos oito meses.

#### 4.1.2 Aspectos Externos

O segmento de comercialização de linhas telefônicas vem sofrendo drásticas mudanças desde o início do processo de privatização das concessionárias dos serviços de telecomunicação em 1996. Essas mudanças por um lado levam ao declínio de demanda desse tipo de negócio, mas por outro levam ao surgimento de possibilidades no setor de produtos/serviços de telecomunicações.

As características desse quadro serão a seguir estudadas.

##### Características dos Produtos/Serviços Oferecidos

- **Quais Produtos/Serviços estão sendo oferecidos?**

O grupo oferece os seguintes Produtos/Serviços já mostrados na figura 14 do capítulo anterior.

- **Como cada Produto/Serviço vem contribuindo em termos de resultados para a empresa através da participação nos resultados ou margem bruta de contribuição, por exemplo?**

O quadro de Apuração de Resultado Médio Mensal em anexo, responde parte dessa questão, que é summarizada na tabela abaixo.

Produto/Serviço	% do Faturamento	Outros Parâmetros	Observação
Linhas Telefônicas	70%	30% de Margem Bruta de Contribuição	470 linhas comercializadas/mês
Locação	27%	Margem média de 36% sobre o valor de locação mensal de linhas de terceiros e de	Total de 2400 linhas administradas, sendo 1100 próprias e 1300 de terceiros

		116% de linhas próprias, conforme observação em anexo.	
Equipamentos	3%	40% a 70% de Margem de Bruta de Contribuição (dependendo do equipamento ou acessório)	Área recém implantada

Tabela 2 : Contribuição de cada segmento de Produto/Serviço para o resultado da empresa  
(Elaborado pelo autor)

- **Quais são as tendências verificadas nesses dois aspectos para o curto e médio prazos?**

*Linhos Telefônicas* : No curto e médio prazo, a margem tenderá a se manter porém com tendência a pulverização do valor absoluto do produto, dada as características do final de partida. Portanto, face à importância da atual participação deste produto no faturamento bruto da companhia, faz-se necessário um reposicionamento desse negócio de acordo com as alternativas a serem avaliadas no longo prazo.

*Locação de Linhas* : A margem tenderá a subir pois apesar do valor das linhas decrescerem, o valor locatício em vigor no mercado se mantém estável a mais de um ano, prevendo-se a manutenção deste quadro enquanto houver demanda petrificada (ex. formada por empresas que não podem imobilizar capital para compra imediata de linhas telefônicas). Portanto, se as premissas forem seguidas, a participação relativa da locação nos resultados da empresa aumentará no curto prazo, para numa segunda etapa, também desaparecer.

*Equipamentos* : A margem no mercado de equipamentos tenderá a se manter, porém, com a nacionalização de produtos, a margem

líquida é maior pois os impostos envolvidos são diminuídos (IPI de 18% para 7%) e esta diferença não foi repassada na totalidade para o consumidor final.

No conjunto, caso a alocação de recursos se mantenha como a atual, a tendência verificada será de diminuição abrupta da margem e do lucro obtidos, sendo possível até a obtenção de margem negativa e prejuízos acumulados, haja visto os custos operacionais atuais serem extremamente elevados e o mercado para o produto líder da empresa, estar com declínio de demanda.

- **Quais Produtos/Serviços estão perdendo demanda e por quê?**

A comercialização de linhas telefônicas é o negócio que está perdendo demanda. Vinte e cinco por cento dessa perda deve-se aos negócios anteriormente efetuados, que tinham como motivação a especulação com esse tipo de ativo (de 900 linhas para 675 linhas/mês). Essa motivação foi extremamente reduzida devido a perda de atratividade desse negócio uma vez que o seu valor absoluto em média de R\$ 4.000,00 em 1995, teve queda de 30% para 1996 e de mais 50% de 1996 a 1997, estabilizando-se em R\$ 1.500,00 com um delta de variação de 7% em média nos últimos doze meses. Cabe ressaltar que nesse mercado há uma grande variação na demanda e consequentemente nos preços de linhas por região, no entanto, nos utilizamos aqui de valores médios para efeito de comparação.

Tratando-se do consumidor final, que não procurava a especulação, houve uma queda de mais 30% na demanda (de 675 para o patamar atual de 470 linhas/mês) em virtude de existir hoje um menor tempo de maturação de espera para a instalação de linhas adquiridas oficialmente, pois, para os dois milhões de pretendentes nos planos de expansão na cidade de São Paulo, a previsão de instalação caiu para meados de 1999.

- **São Produtos/Serviços que oferecem em termos de diferenciação o Básico, o Esperado, o Desejado ou o Inesperado?**

Nos negócios em questão os produtos/serviços não oferecem nenhuma diferenciação além do básico e esperado.

- **Quais os fatores de Diferenciação/Segmentação que poderão sustentar nichos de Demanda?**

Para o setor de linhas tanto em compra e venda quanto em locação, o fator primordial na diferenciação é a disponibilidade imediata no estoque, uma vez que os preços são similares e facilmente comparados entre os concorrentes. No que diz respeito a segmentação com objetivo de sustentar nichos de demanda, poderíamos citar para a compra e venda de linhas as pessoas físicas. No período de transição entre queda do valor absoluto e atendimento num prazo imediato, existirá ainda um nicho petrificado para a locação para pessoas jurídicas.

#### **Características dos Consumidores**

- **Quem são os consumidores dos Produtos/Serviços?**

*Comercialização e Locação de Linhas Telefônicas* : Os consumidores são pessoas físicas, de classe A/B residentes e domiciliadas na cidade de São Paulo e pessoas jurídicas que demandam ampliação de seu sistema telefônico (linhas) em fase inicial de negócio ou em fase de expansão. Cabe salientar que esse último tipo de consumidor quando situado em grande porte ou multinacional, prefere por questões econômicas de orçamento interno, optar por locação (geração de despesas) ao invés de compra (investimento). Isso se explica pelo receio de pulverização do investimento em linhas, dada as características do negócio em declínio.

Com relação à inadimplência, podemos citar como maior risco, tanto para compra quanto para locação, a pessoa jurídica de pequeno porte (especialmente prestadoras de serviços). Para a locação, ao ser detectada a inadimplência há o resgate imediato da linha telefônica, ao passo que na

compra, por características contratuais, este resgate tem como necessidade básica a participação do jurídico.

A porcentagem de renovação de contratos de locação tem tido historicamente um crescimento de 0,5% (simples) ao mês nos últimos dois anos, sendo na data base de outubro de 1996 em torno de 58%, tendo subido portanto até a data desse estudo a 67%.

O tipo de consumo deste produto/serviço é gerado por necessidade real, com muito pouco diferencial de preço entre concorrentes, uma vez que o mercado é bastante integrado e as cotações diárias são centralizadas e divulgadas pelo SINCOTEL (Sindicato dos corretores de Linhas Telefônicas)

*Equipamentos* : O público alvo consumidor é similar ao acima exposto, para terminais celulares (aparelhos) e identificadores de chamadas. Enquanto que para centrais telefônicas (PABX) a sua grande maioria (95%) está situada na pessoa jurídica de pequeno porte, já que o perfil técnico da empresa não comporta projetos de grande porte (equipamentos acima de 20 linhas e 80 ramais).

■ **Qual é o grau de concentração dos Consumidores?**

Nos segmentos de negócios de compra e venda de linha e de compra de equipamentos, o consumo é realizado de forma pulverizada, uma vez que a o mercado no último ano está com oferta maior do que demanda e os compradores existentes restringem o consumo ao mínimo necessário.

Para o setor de locação há uma restrição de crédito limitando o volume de linhas novas por cliente, desta forma, o grau de concentração dos clientes de locação permanece estável com a seguinte distribuição:

Número de Linhas/Cliente	Número Aproximado de Clientes	(%) do Total de Clientes	% Acumulada
até 3	1600	96,50%	96,50%
4 à 5	20	1,21%	97,71%
6 à 10	12	0,72%	98,43%
11 à 20	8	0,48%	98,91%
21 à 20	15	0,90%	99,82%
31 à 50	3	0,18%	100,00%
<b>Total</b>	<b>1658</b>		

Tabela 3 : Distribuição do número de clientes em locação pelo número de linhas alugadas  
(Elaborado pelo autor)

- Qual é o grau de facilidade de troca de fornecedor por parte do consumidor?

Para contratos de *locação* (duração única de 6 meses), em caso de rompimento contratual, a multa equivale a 50% do valor contratado. Desta forma, ocorre praticamente a inibição total de troca de fornecedor durante o período. No entanto, no vencimento, o único bloqueio para a troca de fornecedor se resume na inconveniência de ter que trocar o número da linha telefônica que vinha sendo utilizado.

No caso de *compra de linha telefônica*, por se tratar de um produto não depreciável e de compra única, a conquista do cliente é um importante diferencial apenas para a indicação a novos consumidores, uma vez que pesquisas realizadas pela empresa, comprovaram que 58% dos novos negócios são gerados por indicação. Apesar disso, não podemos afirmar que haja uma fidelização daqueles próprios clientes que já compraram da empresa.

O mercado de *equipamentos* por sua vez é muito competitivo e não se comporta de forma rigorosamente ética (ex. contrabando, sonegação fiscal, etc.), fazendo com que o consumidor seja muitas vezes atraído por diferenciais oferecidos por outros concorrentes que atuam dessa maneira e dificultam a competição.

- A diferenciabilidade do Produto/Serviço é requerida pelo consumidor empresarial ou ele a agraga ao seu Produto/Serviço no elo seguinte da cadeia?

Não se aplica.

- Os consumidores também encontram um mercado em declínio (seria esse o motivo para o declínio do seu próprio negócio)?

Não se aplica.

- Existe algum interesse por parte dos maiores consumidores em eventualmente verticalizar o próprio negócio?

Não existe.

- Existem fatores legais que limitem ou que levem ao declínio do consumo de seus Produtos/Serviços por parte dos seus consumidores?

Sim, para contratos de compra e venda, a divulgação de uma Portaria do Ministério das Telecomunicações em 1997, limitou, a uma única transação por linha, as transferências de titularidade. Dessa maneira, alternativas de negócios que poderiam surgir em eventuais nichos petrificados de demanda foram inviabilizadas.

Os nichos petrificados que estamos falando corresponderiam por exemplo a aqueles consumidores que procuram uma possibilidade de financiamento através da venda à vista para a empresa e recompra a prazo. Como, de acordo com a portaria, a linha permanece no nome do titular original, os riscos de tal transação por parte da empresa inviabilizam o negócio.

## Características dos Fornecedores

- **Quem são os fornecedores dos Produtos/Serviços?**

Existe uma reciprocidade entre o consumidor e o fornecedor nos negócios de compra, venda e locação de linhas. Isso se explica pelo fato do mercado oficial (antiga Telesp) não ser fornecedor para as empresas que negociam estas mesmas linhas. Desta forma, o único meio de abastecimento do “produto linha” é no próprio mercado.

Salienta-se que no momento atual, a empresa possui 116 planos de expansão já de direito de pessoas físicas ou jurídicas que os adquiriram da Telesp e ainda não se converteram em linhas. Um fato relevante que não é parte da missão comercial da empresa mas que a alavanca financeiramente é a obtenção de ações da Telesp/Telebrás em cada plano de expansão adquirido. Quando este plano se transforma em linha, possibilitando a revenda ou locação da mesma, as ações ficam desvinculadas, podendo serem livremente negociadas no mercado oficial.

Com relação ao negócio de equipamentos celulares a posição da empresa em relação a seus fornecedores pode ser apresentada da seguinte forma:

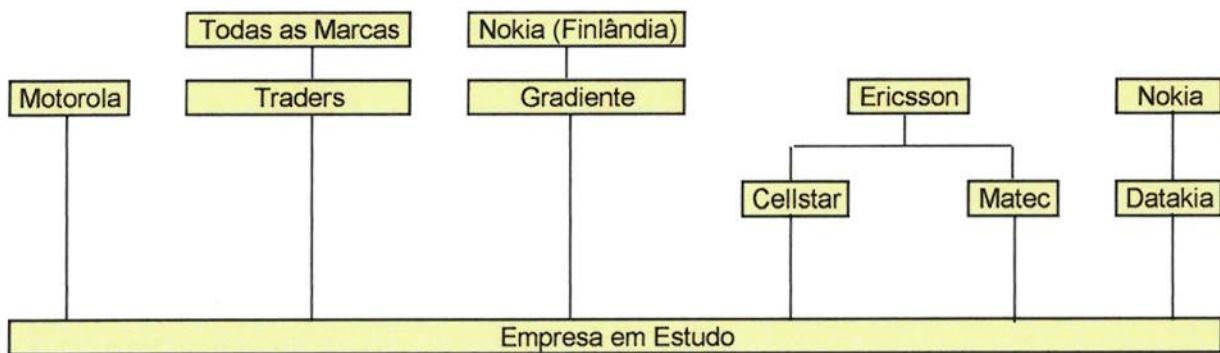


Figura 17 : Posição da empresa no canal de distribuição de equipamentos celulares  
(Elaborado pelo autor)

Para Identificadores de Chamada o fornecedor é a Identcall, para Pagers - Conectel (Motorola), PABX e centrais telefônicas - Nutron, Daruma e Philips). Para a revenda de Pagers não existe ganho sobre o produto pois o mesmo está acoplado ao serviço, desta forma, o estoque disponível na empresa é representado por nota fiscal de consignação. Portanto o ganho neste segmento origina-se na comissão da venda do serviço, não podendo existir por parte da empresa e consequentemente por parte do consumidor, a escolha do aparelho.

No caso dos demais equipamentos (centrais e identificadores) as compras são feitas diretamente da indústria, existindo apenas para efeito documental, a figura de um representante oficial (similar ao mercado de veículos automotivos). Todo equipamento comercializado pela empresa tem origem oficial com perfeita documentação fiscal, daí se explica a baixa competitividade da empresa neste segmento conforme já comentamos.

Há a necessidade de esclarecer que o mercado de linhas celulares já no presente momento se tornou inviável economicamente, uma vez que está previsto até o final do ano a venda direta por parte das concessionárias autorizadas (BCP e Telesp Digital) e de seus representantes autorizados (posição que a empresa não tem interesse em atuar devido a estudo de mercado já realizado, onde se analisou a possibilidade de ganho versus o risco do capital investido).

• **Qual é o grau de concentração dos fornecedores no mercado ?**

A curva ABC não pode ser caracterizada de maneira tradicional no *mercado de linhas*, uma vez que o fornecimento é individualizado, porém pode-se salientar que começou a se tornar comum a oferta de uma grande quantidade (50-100 linhas) de um único fornecedor (pessoa jurídica), motivado pela migração de empresas para outras cidades/estados. Isto reforça que a análise de declínio deste mercado para a empresa em estudo tem sido acelerado pelo momento de baixo crescimento econômico que experimentamos.

Por volume de *equipamentos celulares*, 80% do fornecimento é da empresa Motorola, sendo os outros 20% distribuído entre todos os demais.

Para os *identificadores de chamadas e pagers* o fornecimento é centralizado em um único fornecedor por efeito contratual.

No caso de *PABX e centrais telefônicas*, a Nutron corresponde por 45% do fornecimento, a Daruma por 30% e a Philips 25%.

As margens obtidas entre fornecedores concorrentes são similares em todos os negócios.

- **Qual é o grau de facilidade de troca de fornecedor por parte da sua empresa?**

Para as linhas a facilidade é total, uma vez que são pessoas físicas e jurídicas pulverizadas.

No caso de equipamentos em geral, não há dificuldades contratuais na troca de fornecedores, no entanto, a empresa optou por trabalhar exclusivamente com produtos líderes de vendas.

- **Qual a participação do seu consumo no total do faturamento dos seus fornecedores?**

No caso de *linhas*, essa pergunta não se aplica.

Para efeito de *equipamentos*, que são uma parte minoritária do negócio da empresa, esse número no faturamento de cada um dos fornecedores é irrelevante.

- **Existem contratos de longo prazo e em condições razoáveis com os mesmos?**

Para as *linhas* o fornecimento sempre se caracterizou por uma compra a vista. No caso de *locação*, as *linhas de terceiros* são na verdade, administradas pela empresa, e os contratos são feitos diretamente entre locador e locatário, sendo repassada para a empresa apenas a taxa de administração. Desta forma, o compromisso entre ambos com a intermediação

da empresa sempre é fixado de 6 em 6 meses, assim como no caso de locação de linha própria.

Para os *equipamentos* em geral, por não deter exclusividade de revenda tanto para efeito de marca no ponto de venda como na determinação geográfica, existem bases contratuais muito frágeis de geração de direitos e deveres.

Os pagers em especial têm como contrato o processo de consignação/comodato. Além disso o que rege o verdadeiro negócio é o contrato de prestação de serviços, onde a empresa ao intermediar a “compra” do aparelho mais o serviço, ganha uma comissão sobre o segundo. Por ser o segundo *dealer* credenciado pela Conectel no mercado, o contrato em vigor é privilegiado no aspecto de comissão permanente ao longo da utilização do serviço pelo consumidor final. Isso se explica por uma estratégia praticada no mercado no início da comercialização deste tipo de serviço com o intuito de conquista de clientes.

- Eles possuem uma relação de parceria com sua empresa?

No caso de linhas, a parceria se lastreia pela intensa confiabilidade do mercado fornecedor/comprador na marca da empresa.

Para equipamentos a conduta regida se restringe à ética comercial, sem o desenvolvimento de maiores relações de parceria.

#### **Características da Concorrência**

Para o mercado de linhas a empresa é líder (com 10-15% do mercado), visto que o líder anterior já saiu do mercado. Nesse tipo de mercado, a quantidade de empresas existentes gira em torno de 1000 para um volume médio estimado de negócios em torno de 10.000 linhas/mês.

#### **Barreiras de Saída**

- Qual é o nível de intensidade do capital das empresas do setor (que afetará o nível de equilíbrio e por conseguinte influenciará uma maior ou menor tendência a uma redução de preços)?

As empresas que atuam nesse setor, tipicamente comercializam tanto linhas/locação como equipamentos celulares. No entanto, a empresa em estudo possui maior parte do seu capital imobilizado no mercado de linhas, ao passo que os concorrentes se posicionam de forma inversa.

Em termos gerais, as empresas atuam com o mínimo de capital intensivo por não se tratar de um segmento industrial e de relevante tecnologia na comercialização do seu produto.

- Qual o grau de flexibilidade da utilização dos ativos atuais?

O grau de flexibilidade é bastante grande pois se tratando de uma empresa prestadora de serviços de compra/venda e locação de produtos tangíveis e intangíveis, a maior concentração em ativos está na utilização de pessoal e infra-estrutura de vendas e telemarketing, perfeitamente adaptáveis a qualquer novo produto/serviço que deles se utilizem.

- Existe mercado de revenda para os mesmos?

Sim, os ativos de infra-estrutura, além de serem de fácil revenda, são de última geração e possuem menos de dois anos de depreciação. Com relação aos imóveis próprios utilizados, por se encontrarem em bom estado e possuírem boa localização, podem, se necessário, ser revendidos sem maiores problemas.

Para as linhas imobilizadas em locação ou para utilização própria (1500 linhas), se necessário, há a possibilidade de serem revendidas

num período de 42 dias aproximadamente, visto que o mercado total ainda é de 10.000 linhas/mês e haveria demanda para tanto.

- **A quantidade de ativos ainda não depreciados constitui-se numa barreira considerável?**

Não, em virtude da sua possível reutilização ou revenda.

- **Para a manutenção da empresa como uma das remanescentes no final de partida há a necessidade de investimentos altos e precoces?**

Não, pois os mesmos já haviam sido realizados em 1995/96.

- **O negócio em declínio é comprador ou fornecedor de outras empresas não em declínio pertencentes ao mesmo grupo?**

Não se aplica.

- **Existe algum outro fator contrário à saída da empresa do setor?**

Sim, pelo fato de ser uma empresa familiar e tradicional, administrada pelo seu fundador e ainda estar em uma tentativa de transição para uma administração profissional, o mesmo se mantém a frente do negócio com centralização de poder decisório e alto envolvimento emocional com o negócio.

#### **Grau de Volatilidade do Setor e Grupos Estratégicos**

- Qual é o grau de assimetria dos diferentes grupos estratégicos?

Nesse setor atualmente há dois grupos estratégicos distintos que apresentam entre si diferenças importantes.

Para o grupo onde a força de atuação está no mercado de linhas e que é o segmento onde o declínio se verifica, a empresa em estudo é líder, sendo mera coadjuvante, em relação ao outro grupo, onde, apesar de também comercializarem linhas, o maior grau de investimento está voltado para o segmento de equipamentos e terminais celulares.

- Qual é o modo que cada concorrente tem atuado historicamente no mercado?

A empresa em estudo tem atuado de forma conservadora, acomodando-se na imagem de mercado já estabelecida, pois o “produto” líder vinha se mantendo historicamente com a mesma característica de consumo.

No caso das empresas com maior atuação no mercado de equipamentos e terminais celulares, ocorre o oposto. As necessidade de constantes investimentos em divulgação, técnicas de vendas e treinamentos acerca dos produtos, são motivadas pela acelerada evolução tecnológica e pelas mudanças das características de consumo (de bem conspícuo para bem de necessidade).

- Qual o grau de influência dos grupos econômicos aos quais os concorrentes pertencem?

Não se aplica.

- Qual o tamanho e a densidade das empresas em cada grupo estratégico?

No grupo estratégico baseado em linhas, conforme já citado, o concorrente mais próximo da empresa vende cerca de 1/8 da mesma.

No grupo estratégico baseado em equipamentos e terminais celulares, a pulverização é muito grande, sendo que o maior impacto está nas lojas pertencentes aos consórcios ganhadores das concessões das empresas telefônicas ou a seus autorizados, pois por uma questão de comodidade, o consumidor que adquire diretamente uma linha, já adquire no mesmo local o aparelho.

## 4.2 Análise do Posicionamento

### 4.2.1 MATRIZ DE DIRECIONAMENTO DE POLÍTICAS

#### Levantamento dos Fatores de Posição da Empresa

##### Fatores de Valores

###### ( Importância ( 4 ) , Força ( -1 ) )

- **Nível de adequação da Missão/Cultura da Empresa à competição no final da partida**

A *Missão da Empresa* é adequada ao final de partida pois embora o segmento de comercialização de linhas esteja em um declínio irreversível, continuará havendo demanda para “produtos e serviços destinados ao usuário final, voltados para a área de telecomunicações” – como está escrito em sua missão -, já que as perspectivas da área de telecomunicações como um todo são extremamente promissoras. Além disso, os objetivos apresentados no curto, médio e longo prazo parecem coerentes com esse cenário.

No que diz respeito à *Cultura organizacional*, os levantamentos indicam que apesar de haver um grau de orientação para o mercado adequado, o tipo de administração familiar e tradicional *não colabora para a adequação da empresa ao final de partida*. Isto ocorre porque se por um lado há lealdade e compromisso por parte dos funcionários, por outro, o processo decisório e de aceitação de mudanças/inovações é muito sujeito às características de imprevisibilidade do proprietário da empresa.

##### Fatores Competitivos de Marketing e Mercado

###### ( Importância ( 5 ), Força Equivalente ( 3 ) )

- **Desempenho da Política de Imagem  
( Importância (5), Força (5) )**

O desempenho da política de imagem da empresa em relação ao negócio com declínio de demanda é favorável à competitividade no final de partida.

- **Variedade e Diferenciação de Produtos/Serviços  
( Importância (4), Força (-3) )**

A variedade de produtos e serviços oferecidos atualmente é muito reduzida, já que haveria uma enorme quantidade de serviços de telecomunicações em que a empresa poderia atuar e não atua (ex. assistência técnica de celulares, venda de produtos e serviços por telemarketing ativo e/ou receptivo, etc.).

Quanto à diferenciação, a única forma desenvolvida pela empresa encontra-se no seu atendimento que é reconhecido no mercado. Para os produtos/serviços comercializados, no entanto, não há nenhuma diferenciação com relação aos concorrentes.

Esses dois aspectos por conseguinte estão contribuindo negativamente para a competitividade da empresa no final de partida.

- **Qualidade de Atendimento do Pedido e Sistema de Vendas ( Importância (5), Força (5) )**

Conforme mencionado, esse é o ponto diferencial da empresa no mercado, sendo portanto um fator positivo em sua competitividade.

- **Desempenho da Política Comercial  
( Importância (5), Força (0) )**

A política comercial da empresa é similar à praticada pelos concorrentes, não constituindo-se portanto em fonte de diferencial competitivo.

- **Desempenho e Qualidade da Promoção/Propaganda ( Importância (3), Força (5) )**

O desempenho e qualidade da promoção/propaganda no setor de linhas (negócio em declínio) são satisfatórios com relação à competição conforme pudemos observar nos levantamentos, constituindo-se em um fator de vantagem competitiva no final de partida.

- **Participação do Mercado ( Importância (4), Força (-4) )**

A participação atual no mercado comercialização de linhas poderia ser considerada como um fator capaz de torná-la a única empresa a restar no setor. No entanto, como já observamos, no médio prazo não haverá espaço nesse tipo de negócio nem sequer para uma empresa.

Na área de equipamentos, a participação da empresa é relativamente pequena.

Somando essas duas características, podemos notar que a empresa apesar de possuir vantagem competitiva advinda da participação do mercado no curto prazo, terá a mesma corroída ao longo do final de partida.

- **Taxa Anual de Decrescimento ou de desaceleração das Vendas ( Importância (5), Força (0) )**

No segmento de comercialização de linhas a taxa tem sido estimada em uma redução linear de 30% do volume de vendas ao ano, pois a Telesp privatizada, está obrigada contratualmente a suprir a demanda total reprimida (de um telefone por usuário) até o ano de 2003.

Visto isso e tendo-se em mente que há uma demanda residual de mais de um terminal por usuário, podemos estimar que o mercado para comercialização de linhas a partir de 2003, terá uma sobrevida de um a dois anos.

Cabe salientar que a projeção adotada não leva em consideração o custo da linha que deverá deixar de ser atrativo para o

comércio paralelo, feito por empresas do porte da estudada, a partir do final do ano 2000 aproximadamente.

Para o mercado de locação, as características de final de partida são menos acentuadas já que, conforme mencionado, os consumidores preferem alugar ao invés de imobilizar seu investimento em um ativo que terá seu valor pulverizado dentro em pouco. Dessa forma, nessa análise consideramos apenas o mercado em declínio de linhas, já que o mercado de locação a ele atrelado, possui uma defasagem em seu processo de final de partida. Cabe lembrar no entanto que ao final, ambos negócios deixarão de existir.

**• Nível de fidelidade do consumidor  
( Importância (4), Força (1) )**

O nível de fidelidade do consumidor de linhas telefônicas não pode ser considerado alto, apesar da marca da empresa ser reconhecida e recomendada. Esse fato tornaria-se um diferencial competitivo, caso a reputação da marca fosse transferida para os outros ou novos segmentos do negócio, fato que não vem ocorrendo atualmente, pois a empresa ainda não está buscando essa sinergia.

**• Nível de Gastos em Marketing  
( Importância (5), Força (5) )**

No caso do mercado em declínio a empresa mantém um nível de gastos em marketing adequado (acompanhando proporcionalmente a queda da demanda).

Esse nível atual, se redirecionado, pode se constituir em diferencial competitivo no final de partida para a alavancagem de outros/novos segmentos.

**Fatores Competitivos de Operações  
( Importância (4), Força (2) )**

- **Desempenho na esfera da Qualidade**  
**( Importância (5), Força (5) )**

A empresa, segundo os levantamentos, apresenta um desempenho satisfatório nesse item, no que diz respeito à sua força competitiva no final de partida.

- **Desempenho na esfera da Velocidade**  
**( Importância (5), Força (4) )**

A empresa, segundo os levantamentos, apresenta um desempenho satisfatório nesse item, no que diz respeito à sua força competitiva no final de partida.

- **Desempenho na esfera da Confiabilidade**  
**( Importância (5), Força (4) )**

A empresa, segundo os levantamentos, apresenta um desempenho satisfatório nesse item, no que diz respeito à sua força competitiva no final de partida.

- **Desempenho na esfera da Flexibilidade**  
**( Importância (5), Força (-4) )**

Pelas informações dispostas anteriormente, este item apresenta um desempenho abaixo do necessário para o final de partida.

- **Desempenho na esfera de Custos**  
**( Importância (5), Força (-3) )**

Pelas informações dispostas anteriormente, este item apresenta um desempenho abaixo do necessário para o final de partida.

**Fatores Competitivos de Pessoal**

**( Importância (4), Força (2) )**

**■ Qualidade/Capacitação do Pessoal x Competição no Final de Partida**

Conforme estudado, a qualidade/capacitação do pessoal, são insuficientes para os desafios inerentes ao final de partida.

**■ Grau de Satisfação do Pessoal**

O grau de satisfação do pessoal está abalado pelas perspectivas de final de partida, comprometendo a competitividade da empresa neste momento.

**Fatores Competitivos Financeiros**

**( Importância (5), Força (3) )**

**■ Possibilidades de Alavancagem diante da Estrutura de Capital**

Apesar da grande capitalização da empresa, sua estrutura de capital societário (acionista principal amplamente majoritário) facilita a tomada de decisão para novas possibilidades.

**■ Comportamento e Tendências das Margens de Contribuição**

A tendência de decrescimento nas margens do negócio de linhas, comentada anteriormente, contribui negativamente para a competitividade da empresa no final de partida.

- **Desempenho dos Indicadores de Liquidez**

A empresa apresenta aqui um fator competitivo fortalecido pela sua própria condição financeira.

- **Desempenho dos Indicadores de Rentabilidade**

O desempenho dos indicadores de rentabilidade do negócio de linhas, apesar de aparentemente favorável está cada vez mais difícil de manter devido ao decrescimento das margens no negócio principal.

- **Desempenho dos Indicadores de Atividade**

Nesse aspecto, o “Average Collection Period” extremamente alto pode ser considerado um fator de risco para a empresa e consequentemente um fator que debilita sua força competitiva no final de partida.

- **Relações com os Credores e Custo Ponderado do Capital**

Indiferente visto que a empresa se auto-financia.

- **Qualidade do sistema de controle financeiro**

O controle financeiro é de baixa qualidade, dificultando o gerenciamento da empresa no decorrer do final de partida.

- **Intensidade de Investimentos**

Os últimos investimentos realizados tornaram a empresa competitiva em vários aspectos das suas operações.

## Levantamento dos Fatores Peculiares ao Setor com Negócio em Declínio

### Fatores de Mercado

#### ( Importância (5) , Força (-4) )

- **Tamanho da população ou do segmento relevante da população**

Apesar da comercialização de linhas apresentar declínio de demanda, o tamanho da população que demanda os demais produtos/serviços da empresa é muito grande e favorável, já que o número de usuários de equipamentos e serviços de telecomunicações tem aumentado consideravelmente a cada ano.

- **Distribuição de acordo com Fatores Demográficos**

Não se aplica.

- **Tamanho do Mercado em termos Monetários e em Unidades**

O mercado paralelo estimado de linhas telefônicas na Grande São Paulo é de 10.000 linhas/mês. A demanda reprimida no mercado oficial de linhas convencionais é estimada em 5.000.000 de linhas. Esta diferença está relacionada ao diferencial de preço entre o que é praticado no paralelo (R\$1.500,00) e o prometido pela Telesp (R\$86,00). As peculiaridades do setor nesse aspecto portanto são extremamente desfavoráveis à comercialização de linhas no mercado paralelo.

No caso de equipamentos celulares, para a mesma região, estima-se uma demanda atendida de 30.000 terminais celulares/mês, apesar da demanda reprimida de 2.000.000 de linhas (já que só são liberadas 30.000 cartas/mês por parte das concessionárias). Com relação aos demais equipamentos, não há dados disponíveis acerca do tamanho do mercado.

- **Taxa de Crescimento do Mercado**

O negócio em declínio apresenta um decrescimento de mercado conforme observamos anteriormente e que devido as suas características é um elemento desfavorável ao final de partida.

**Fatores dos Produtos/Serviços Oferecidos no Setor**  
**( Importância (4), Força (-3) )**

- **Velocidade da Mudança Tecnológica**

A velocidade de mudança tecnológica é um fator de extrema importância dentro das peculiaridades do setor, pois quanto maior for a capacidade da Telesp em conseguir atender em menor tempo de instalação, maior será a taxa de declínio da demanda e mais desfavorável será o setor para o negócio em final de partida.

- **Patentes**

Não existe patentes no setor de comercialização de linhas, equipamentos e serviços de telecomunicações onde a empresa atua, no entanto, a necessidade de autorização por parte das novas concessionárias para que empresas que comercializam linhas as habilitem em seu nome é um fator desfavorável às empresas que enfrentam um final de partida no seu negócio de comercialização de linhas.

- **Nível de Margens de Contribuição por Produto/Serviço**

O nível das margens de contribuição no setor é atualmente satisfatório, mas no caso da comercialização de linhas ele tende a cair.

- **Nível de Diferenciação dos Produtos/Serviços**

O baixo nível de diferenciação possível nos produtos e serviços oferecidos nesse setor demonstra uma peculiaridade desfavorável do mesmo ao final de partida.

#### **Fatores de Consumo**

##### **( Importância (2), Força (-2) )**

- **Grau de Concentração e Características dos Consumidores**

A intensa pulverização do consumo de linhas telefônicas é uma característica que pode ser tida como favorável ao setor no final de partida, pois limita o poder de barganha dos consumidores.

Por outro lado, as perspectivas de facilitação e de diminuição do prazo para a obtenção de novas linhas leva a uma retenção do consumo que acentua os aspectos desfavoráveis do setor no final de partida.

Para os negócios que não estão no final de partida, apesar do grau de concentração se assemelhar ao da comercialização das linhas telefônicas, há maior favorabilidade presente nas características de consumo, relatadas nos levantamentos anteriores.

- **Grau de Parceria com Consumidores**

A ausência de mecanismos de parceria entre as empresas do setor e seus consumidores torna o setor mais sujeito às fragilidades decorrentes do final de partida.

- **Situação dos Consumidores**

O baixo nível de crescimento da economia, soma-se às perspectivas futuras de facilidades na obtenção de linhas para a construção de

um quadro desfavorável ao final de partida no segmento de compra e venda de linhas telefônicas.

#### **Fatores de Fornecimento**

##### **( Importância (4), Força (4) )**

###### **• Grau de Concentração e Característica dos Fornecedores**

No caso das linhas telefônicas, a pulverização do mercado fornecedor leva a um poder de barganha inexistente por parte dos mesmos. No entanto, como há pessoas que nos últimos anos investiram em linhas como um ativo de liquidez imediata, essas pessoas pretendem agora realizar seu investimento antes que o valor intrínseco desse ativo se pulverize definitivamente. Isso gera portanto um mercado fornecedor favorável ao final de partida.

###### **• Grau de Parceria com Fornecedores**

Na comercialização de linha, conforme já apontado, não existe um relacionamento no mercado que entre fornecedores de linhas e empresas que possa ser considerado de parceria, no entanto este fator é favorável ao negócio em declínio. Isto se explica pelo fato dos fornecedores preferirem a redução da sua margem de lucro quando da venda (usando uma empresa intermediária), em detrimento de enfrentar a burocracia e o risco de um negócio direto.

###### **• Favorabilidade nos Contratos**

Em virtude das características dos fornecedores e do tipo de relação de parceria mencionados, há uma equidade com relação aos contratos que foi mantida mesmo diante do final de partida, com o aumento da oferta.

**Fatores de Saída**

**( Importância (3) , Força (3) )**

- **Barreiras de Saída (depreciação, flexibilidade de utilização e existência de mercado de revenda de ativos)**

No setor, como estudamos não há barreiras de saída muito elevadas, sendo a barreira emocional a que aparentemente se sobressai. Como as barreiras não são um empecilho para a saída do negócio, as empresas interessadas em desinvestir o farão, tornando o mercado de final de partida relativamente favorável àqueles que nele permanecerem.

- **Intensidade do Capital no Setor**

Analogamente ao item anterior, a baixa intensidade de capital das empresas do setor pode ser considerada uma característica favorável ao final de partida, já que minimiza o risco de uma guerra de preços em seus momentos finais.

**Fatores de Competição**

**( Importância (4), Força (3) )**

- **Grau de Concentração de Competidores**

A pulverização do consumo e a presença de dois grupos estratégicos distintos (um baseado em linhas e outro em equipamentos), são peculiaridades favoráveis ao final de partida no segmento de linhas telefônicas. Isto ocorre uma vez que diminui-se a possibilidade de uniões de empresas para a atuação nesse negócio e há uma maior facilidade de sinalizações por parte de competidores, evitando guerras competitivas no mercado de linhas.

- **Tamanho dos competidores em termos de Vendas e Participação de Mercado**

Para o grupo estratégico baseado em linhas, há a presença de um líder com 10-15% de participação, seguido de três empresas que somam 10-15% de participação, diluindo-se os outros 70-80% nas empresas restantes (aproximadamente 1.000).

Para o grupo estratégico baseado em equipamentos, não há uma liderança definida e os competidores se destacam em dois grupos básicos: um com vinte a trinta empresas de maior faturamento e outro com aproximadamente duzentas e sessenta com menor faturamento.

O quadro no primeiro grupo estratégico é portanto favorável ao negócio em declínio já que os competidores que detêm relevância no mercado são poucos e conhecidos, facilitando as sinalizações com relação às suas estratégias.

- **Nível de Preços no Setor**

É praticado de forma coordenada, sendo portanto uma característica favorável ao final de partida.

- **Grau de Volatilidade no Setor**

Pelo já mencionado, o grau de volatilidade (guerra de preços) possui uma baixa probabilidade de ocorrer com intensidade. Portanto, nesse item, o setor apresenta uma peculiaridade favorável ao final de partida.

- **Possibilidade de Produtos/Serviços Substitutos**

A disponibilidade de produtos/serviços substitutos é muito grande pois o setor com o negócio em declínio faz parte de um setor maior (o de produtos e serviços de telecomunicações) que está, ao contrário, em franca ascensão.

- **Nível de Fidelidade do Consumidor**

Na comercialização de linhas, a fidelidade do consumidor não existe uma vez que as compras realizadas no momento, são efetuada por necessidade premente.

**Fatores Geográficos**

**( Importância (0) )**

- **Localização do Negócio em Relação a seus Fornecedores e Mercados Consumidores**

Não se aplica pois o setor em estudo está confinado à cidade de São Paulo.

**Fatores Sociais**

- **Poder de Grupos de Pressão/Sindicatos**
- ( Importância (0) )**

Para efeito do negócio em final de partida não existem grupos de pressão ou sindicatos suficientemente fortes ou organizados que possam favorecer ou desfavorecer as características do setor no final de partida.

**Tabela de Quantificação da Posição Relativa da Empresa**

A Tabela de Quantificação dos Fatores Relativos às Forças Competitivas da Empresa, publicada no anexo (2), foi construída a partir de uma tabela principal e de duas outras para comporem a força equivalente dos fatores marketing e operações, de acordo com a metodologia apresentada no capítulo III.

Como resultado, obtivemos um valor positivo de 34%, o qual classifica a empresa como possuidora de forças relativamente competitivas para o final de partida.

As Forças e Fraquezas que levaram a esse posicionamento, serão analisadas mais detalhadamente no item 4.3.1 .

**Tabela de Quantificação dos Fatores Relativos às Peculiaridades do Setor**

Na Tabela de Quantificação dos Fatores Relativos às Peculiaridades do Setor, publicada no anexo (2), foi considerado não haver necessidade de tabelas de subitens. Dessa forma, foi obtida a pontuação de -2%, indicando uma leve desfavorabilidade do setor ao final de partida.

As Oportunidades e Ameaças advindas dessa condição do setor, serão analisadas mais detalhadamente no item 4.3.2.

**Matriz de Direcionamento de Políticas (MDP) e Matriz de Possibilidades**

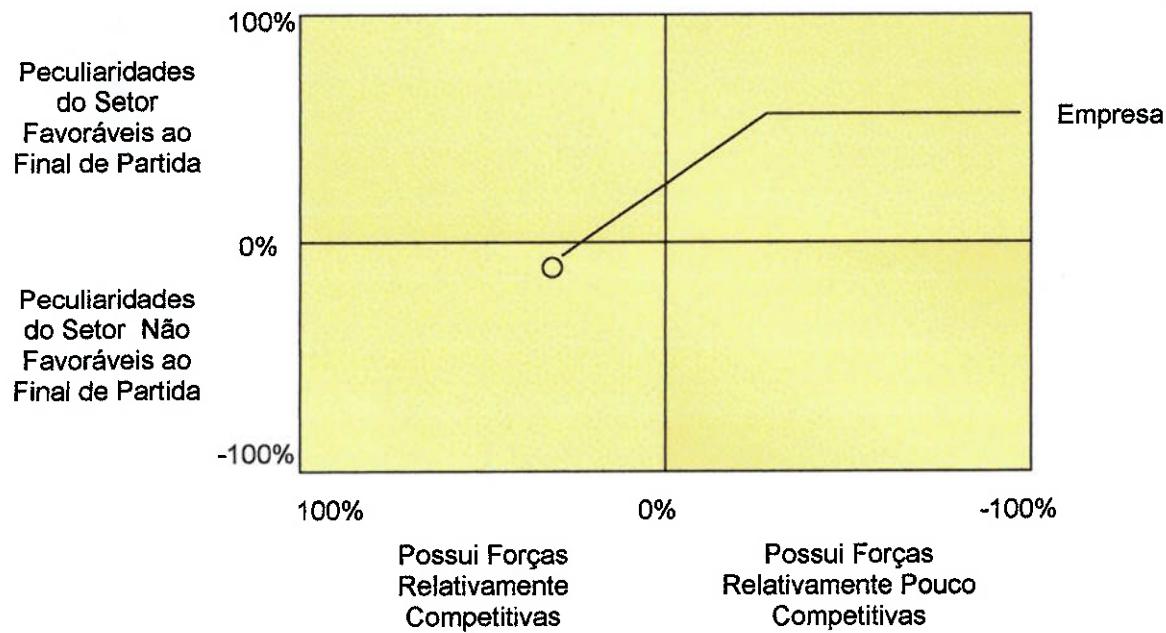


Figura 18 : Matriz de Direcionamento de Políticas para a Empresa no Estudo de Caso  
(Elaborado pelo autor)

A MDP final para a empresa com negócio e declínio pode ser observada na figura acima e as Alternativas estratégicas, Aplicações e Macro Recomendações decorridas desse posicionamento serão detalhadas nos item 4.4.

#### 4.3 Conclusões sobre o Posicionamento Atual

##### 4.3.1 Como Podemos Capitalizar nossas Forças e Reduzir nossas Fraquezas nesse mercado em declínio?

Pela tabela de quantificação dos fatores relativos às forças competitivas da empresa, podemos perceber que a empresa possui uma força competitiva intermediária nos fatores de marketing, operações, pessoal e financeiro.

Para capitalizar em cima dessas forças, a empresa deverá melhorar a variedade e diferenciação dos seus produtos, os elementos que favorecem a flexibilidade e o controle de custos das suas operações e o treinamento do pessoal para novas funções. Essas melhorias beneficiarão tanto o negócio em declínio quanto os demais, além dos que possam advir de inovações no portfólio de produtos/serviços da empresa.

A redução das fraquezas por sua vez deveria se concentrar na questão do poder decisório/profissionalização da empresa.

##### 4.3.2 Onde se encontram as oportunidades e ameaças?

As oportunidades se encontram nos serviços e produtos que a empresa pode vir a comercializar, aproveitando-se das suas forças competitivas. Como exemplo de oportunidades de mercado que poderiam ser levadas em consideração, podemos citar a implementação de telemarketing ativo e receptivo para terceiros, prestação de serviços nas áreas de suporte (instalação de equipamentos) e assistência técnica (manutenção).

As ameaças para a empresa podem ser caracterizadas por uma aceleração do término do final de partida e pela concorrência do grupo estratégico baseado em equipamentos, que está se preparando desde já para a nova realidade do mercado.

#### 4.4 Alternativas, Aplicações e Macro Recomendações

##### 4.4.1 Alternativas Estratégicas Escolhidas e Aplicações Identificadas

As Alternativas Estratégicas Escolhidas encontram-se de acordo com o quadrante no qual a empresa se posicionou e podem ser observadas no quadro a seguir, juntamente com as aplicações identificadas.

Alternativas Estratégicas	Macro Recomendações	
	1	3
Encolher Seletivamente o Investimento		
Consumir o Investimento		4
Migrar para Outro Serviço	2	

**Aplicações**

Comercialização de Linhas Convencionais

Locação de Linhas Convencionais

Figura 19 : Alternativas Estratégicas, Aplicações e Macro Recomendações  
(Elaborado pelo autor)

#### **4.4.3 Quadro Final de Macro Recomendações**

O quadro final de recomendações encontra-se a seguir. Ele é o produto final desse trabalho de formatura e deve ser encarado como um sinalizador das ações que a empresa deve tomar para melhor se desempenhar nesse quadro de final de partida, tendo-se como objetivo a continuidade da mesma após o término dos negócios com declínio de demanda.

Macro Recomendações	
1	As análises realizadas, levam-nos a crer que o negócio de comercialização de linha telefônicas deve ter a sua participação na utilização dos ativos da empresa encolhida. Desta forma, tem-se a necessidade efetiva de redução de pessoal nas atividades meio, o fechamento de filiais não produtivas e liberação da capacidade dos postos de atendimento de telemarketing para outras finalidades. Esses passos deverão dar-se em patamares mediante estudos específicos de determinação dos limites mínimos operacionais necessários para o final de partida, com revisões periódicas dos mesmos.
2	Conforme já comentado ao longo do trabalho, as peculiaridades operacionais da comercialização de linhas, facilitam a migração desse serviço para outros que se utilizem de uma estrutura similar, contendo telemarketing, apoio de pré e pós venda, setores de apoio financeiro e de controle administrativo. Essa migração deverá se dar de forma gradual para que a tradição da marca da empresa seja também transferida para o(s) novo(s) negócio(s). Outras modificações em setores operacionais nesse sentido também podem ser exigidas e facilmente efetuadas, se necessário.
3	Deve-se gradualmente encolher a compra com finalidade de locação, transferir as linhas próprias já existentes para o setor de vendas a medida que se termina os contratos (detalhada no item 4) e continuar atuando em um eventual nicho petrificado ( formado por consumidores que estão aguardando a aquisição de linhas oficiais ) através de linhas de terceiros.
4	O consumo do investimento em locação se dá através da disponibilização das linhas próprias em estoque. Essa disponibilização depende de um estudo específico de custo-benefício entre a renovação de contratos de locação de determinados prefixos e a necessidade para venda dos mesmos. A necessidade que mencionamos deve basear-se numa demanda de compra existente somada ao interesse da empresa em desfazer-se de um bem que poderá desvalorizar-se no decorrer do contrato seguinte de forma que a venda futura não seja tão compensadora. O fato dos sistemas de informação da locação e da compra/venda se comunicarem será de extrema utilidade para tal fim.

Figura 20 : Quadro Final de Macro Recomendações  
(Elaborado pelo autor)

## **CAPÍTULO V - CONCLUSÕES**

---

## **5. Conclusões**

### **5.1 Benefícios advindos da Metodologia**

Acreditamos que a metodologia empregada cumpriu seu objetivo de responder, de forma lógica e razoável, quais são as Alternativas Estratégicas adequadas para a Empresa em estudo com negócio com declínio de demanda, e quais Macro Recomendações podem ser feitas em cada uma das Alternativas escolhidas.

Os benefícios que podem ser identificados como advindos dessa metodologia foram a sistematização no levantamento dos aspectos internos e externos à empresa, e a quantificação dos mesmos para uma avaliação apropriada do posicionamento da empresa.

### **5.2 Benefícios advindos do Trabalho**

Este Trabalho de Formatura apresentou como benefícios a introdução a uma teoria específica para negócios com declínio de demanda, o desenvolvimento de uma metodologia que procurasse abordar o problema sob a perspectiva teórica adotada e sua aplicação em um caso real, que comprovou tanto a necessidade do embasamento teórico específico para esse tipo de assunto quanto a eficácia da metodologia utilizada.

## ***BIBLIOGRAFIA***

---

## BIBLIOGRAFIA

1. CORREA, H.L., GIANESI, I.G.N., *Administração estratégica de serviços: Operações para satisfação do cliente*. São Paulo, Atlas, 1994.
2. GAZETA MERCANTIL, *Análise Setorial – Telecomunicações*. São Paulo, Gazeta Mercantil, 1997.
3. HARRIGAN, K.R., *Strategies for Declining Businesses*. Toronto, LexingtonBooks, 1980.
4. KOTLER, Philip, *Administração de marketing*. São Paulo, Atlas, 1994.
5. MASLOW, A.H., *Motivation and personality*. New York. Harper & Row, 1954.
6. MCNAMEE, P.B., *Tools and Techniques for Strategic Management*. Oxford, Pergamon Press, 1985.
7. PORTER, M., *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York, Free Press, 1980.
8. PÜMPIN, C., *The Essence of Corporate Strategy*. Gower, 1987.
9. ROBINSON, S., HICHESN, R., WADE, D., *The Directional Policy Matrix – Tool for Strategic Planning*. Long Range Planning, 1978
10. SLACK, Nigel, *Vantagem competitiva em manufatura. Atingindo competitividade nas operações industriais*. São Paulo, Atlas, 1993.
11. SOLOMON, M.R., *Consumer Behavior*. New Jersey, Prentice Hall, 1996.
12. THOMPSON, J.L., *Strategic Management – Awareness and Change*. Londres, Chapman & Hall, 1990.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

<b>Composição dos Ativos<sup>(*)</sup></b>	
<b>Ativo Circulante</b>	
Caixa + Aplicações Financeiras	R\$4.000.000,00
Contas a receber	R\$8.000.000,00
<b>Total de Ativo Circulante</b>	<b>R\$12.000.000,00</b>
<b>Ativo Permanente Imobilizado</b>	
Telefones <sup>(1)</sup>	R\$2.250.000,00
Matriz <sup>(2)</sup>	R\$2.000.000,00
Filiais <sup>(3)</sup>	R\$500.000,00
Equipamentos <sup>(4)</sup>	R\$1.000.000,00
<b>Total de Ativo Permanente Imobilizado</b>	<b>R\$5.750.000,00</b>
<b>Ativo Total</b>	<b>R\$17.750.000,00</b>

<sup>(\*)</sup> Resumida e Aproximada

<sup>(1)</sup> No. de Tel. \* Valor médio de uma Linha

<sup>(2)</sup> Valor do imóvel da Matriz da Empresa

<sup>(3)</sup> Valor dos imóveis das Filiais da Empresa

<sup>(4)</sup> Valor dos demais equipamentos da Empresa

<sup>(1)</sup> 1500 \* R\$1.500,00 = R\$2.250.000,00

### Apuração de Resultado Médio Mensal

	Vendas	Custos Variáveis	MBC	MBC (%)
Equipamentos	R\$40.000,00	R\$16.000,00	R\$24.000,00	60%
Locação <sup>(1)</sup>	R\$261.600,00	R\$177.888,00	R\$83.712,00	32%
Linhas <sup>(2)</sup>	R\$705.000,00	R\$493.500,00	R\$211.500,00	30%
<b>Total</b>	<b>R\$1.006.600,00</b>		<b>R\$319.212,00</b>	<b>32%</b>

<b>MBC</b>	R\$319.212,00
(-)CDF <sup>(3)</sup>	R\$258.800,00
<b>Lucro Operacional</b>	<b>R\$60.412,00</b>
<b>Outras Receitas - Reserva para o IR</b>	<b>R\$100.000,00</b>
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$160.412,00</b>

<b>MBC</b> = Margem Bruta de Contribuição
LP = Linhas Próprias
LT = Linhas de Terceiros
VMML = Valor Mensal de Locação
Mg = Margem
TA = Taxa de Administração
NMLC = No. Médio de Linhas Comercializadas
VMV = Valor Médio da Venda
FP = Folha de Pagamento
DPP = Desp. de Promoção e Propaganda
DG = Desp. Gerais

$LP * VMML * Mg =$	$1100 * R$150,00 * 116\% =$	$R$191.400,00$
$LT * VMML * (TA + Mg) =$	$1300 * R$150,00 * 36\% =$	$R$70.200,00$
<sup>(1)</sup> Total de Receitas com Locação =		$R$261.600,00$
<sup>(2)</sup> NMLC * VMV =	$470 * R$1.500,00 =$	$R$705.000,00$
<sup>(3)</sup> FP + DPP + DG =	$R$140.000,00 + R$100.000,00 + R$18.800,00 =$	$R$258.800,00$

Obs :

a) A Margem da Locação Mensal de Linhas Próprias foi calculada como a soma da margem em seis aluguéis mais um (de acordo com o contrato) dividida pelo número de meses do contrato (6). Dessa forma temos :

Margem no Valor Mensal de Locação Linhas Próprias =  $((6+1) * 100\%) / 6 = 116\%$

b) A Margem da Locação Mensal de Linhas de Terceiros foi calculada como a soma da margem em seis aluguéis com taxa administrativa de 20%, mais um com margem de 100%, dividida pelo número de meses do contrato (6). Dessa forma temos : Margem no Valor Mensal de Locação Linhas de Terceiros =  $(1 * 100\% + 6 * 20\%) / 6 = 36\%$

### Índices de Rentabilidade (\*)

Margem de Lucro Líquida =	<b>Lucro Líquido / Vendas =</b>	$(R\$160.412,00 / R\$1.006.600,00) * 12 =$	<b>15,94%</b>
<b>Retorno sobre Investimento =</b>	<b>Lucro Líquido / Total de Ativos =</b>	$(R\$160.412,00 * 12) / R\$17.750.000,00 =$	<b>10,84%</b>
<b>Retorno sobre Investimento =</b>	<b>Retorno sobre Investimento =</b>	$((R\$160.412,00 / R\$1.006.600,00) * 12) * ((R\$1.006.600 * 12) / R\$17.750.000,00)) =$	<b>15,89% * 68,05% =</b>
<b>Retorno sobre Investimento =</b>	<b>Retorno sobre Investimento =</b>	$15,89% * 68,05% =$	<b>10,84%</b>

### Índices de Alavancagem (\*)

<b>Giro de Ativo Permanente Imobilizado =</b>	<b>Vendas / Ativo Permanente Imobilizado =</b>	$(R\$1.006.600,00 * 12) / R\$5.750.000,00 =$	<b>2,10</b>
<b>Average Collection Period =</b>	<b>(Contas a receber * 360) / Vendas =</b>	$(R\$8.000.000,00 * 360) / (R\$1.006.600,00 * 12) =$	<b>238 dias</b>
<b>Average Collection Period =</b>	<b>Average Collection Period =</b>	$238 / 360 =$	<b>65% do ano</b>

(\*) números em base anual

## ANEXO 2

**Tabela de Quantificação dos Fatores Relativos às Forças Competitivas da Empresa**

Fator	Importância	Força	Pontuação
Valores	4	-1	-4
Marketing <sup>(1)</sup>	5	3	15
Operações <sup>(2)</sup>	4	2	8
Pessoal	4	2	8
Financeiros	5	3	15
<b>Pontuação Total</b>			<b>42</b>
<b>Máxima Pontuação Possível</b>			<b>125</b>
<b>Pontuação Percentual</b>			<b>34%</b>

Subitens de Marketing <sup>(1)</sup>	Importância	Força	Pontuação
Imagen	5	5	25
Variedade/Diferenciação	4	-3	-12
Atendimento e Sist. de Vendas	5	5	25
Política Comercial	0	5	0
Desempenho Promoção/Propaganda	3	5	15
Participação do Mercado	4	-4	-16
Taxa Anual de Decresc. de Vendas	5	0	0
Nível de Fidelidade dos Consumidores	4	1	4
Nível de Gastos em Marketing	5	5	25
<b>Pontuação Total</b>			<b>66</b>
<b>Máxima Pontuação Possível</b>			<b>225</b>
<b>Pontuação Percentual</b>			<b>29%</b>
		<b>Força Equivalente</b>	<b>3</b>

Subitens de Operações <sup>(2)</sup>	Importância	Força	Pontuação
Qualidade	5	5	25
Velocidade	5	4	20
Confiabilidade	5	4	20
Flexibilidade	5	-4	-20
Custos	5	-3	-15
<b>Pontuação Total</b>			<b>30</b>
<b>Máxima Pontuação Possível</b>			<b>125</b>
<b>Pontuação Percentual</b>			<b>24%</b>
		<b>Força Equivalente</b>	<b>2</b>

**Tabela de Quantificação dos Fatores Relativos às Peculiaridades do Setor**

Fator	Importância	Força	Pontuação
Mercado	5	-4	-20
Produtos/Serviços	4	-4	-16
Consumo	2	-2	-4
Fornecimento	4	4	16
Saída	3	3	9
Competição	4	3	12
Geográficos	0	0	0
Sociais	0	0	0
<b>Pontuação Total</b>			<b>-3</b>
<b>Máxima Pontuação Possível</b>			<b>200</b>
<b>Pontuação Percentual</b>			<b>-2%</b>