

WILLIAM WEN JIN LIAO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA DE
AUTOMAÇÃO EM ESTACIONAMENTOS**

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

São Paulo

2013

WILLIAM WEN JIN LIAO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA DE
AUTOMAÇÃO EM ESTACIONAMENTOS**

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

Orientador: Prof. Dr. Mauro de
Mesquita Spinola

São Paulo

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Liao, William Wen Jin

**Planejamento estratégico de uma empresa de automação
em estacionamentos / W.W.J. Liao -- São Paulo, 2013.
155 p.**

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

**1.Planejamento estratégico I.Universidade de São Paulo.
Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção
II.t.**

À minha família e amigos

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Liao e Mak, pelo esforço e dedicação para me prover uma educação de qualidade e por me ensinarem muitas coisas esses anos todos, além do apoio sempre forte nos momentos de dificuldade. Às minhas irmãs, Jennifer e Jacqueline, por sempre me acompanharem independente das minhas escolhas.

Aos meus amigos, que me apoiaram e, independentemente da localização geográfica, sempre me mantiveram alegre e tranquilo. Aos amigos que fiz durante a graduação na Escola Politécnica, onde enfrentamos juntos todas as dificuldades que apareceram para conseguirmos nos formar.

A todos os professores que me deram aula e, em especial, aos professores do Departamento de Engenharia de Produção pelos vários ensinamentos proferidos. Adicionalmente, ao professor Eduardo Zancul pela ótima orientação na iniciação científica.

A todos da Sril pela dedicação, comprometimento e contribuição, que me auxiliaram muito na realização desse Trabalho de Formatura. Ao sócio L.T.M. por ter permitido e provido todas as condições para que esse projeto fosse elaborado.

Por fim, mas não menos importante, ao professor Mauro Spinola pela orientação e pelos precisos conselhos proferidos que tiveram uma grande importância na elaboração desse Trabalho de Formatura.

A todos, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

O presente trabalho foi realizado na Sril (assim nomeada por confidencialidade), uma pequena empresa que desenvolve soluções na indústria de automação em estacionamentos. Ele tem como objetivo principal o desenvolvimento de um planejamento estratégico que vise o bom funcionamento da empresa e seu crescimento no longo prazo. Para atingir esse objetivo, este Trabalho de Formatura foi estruturado em três macroetapas sequenciais, organizadas de maneira a facilitar a sua linha de raciocínio. A primeira parte busca apresentar a empresa, ou seja, mostrar seu histórico, seus clientes, seus produtos e serviços e como ela está estruturada organizacionalmente. Após essa visão da Sril, a segunda parte analisa vários dos seus aspectos estratégicos, como o seu ambiente competitivo, suas competências essenciais, seu posicionamento frente a tendências tecnológicas, entre outros. Já a parte três envolve a formulação de uma estratégia que garanta o seu crescimento no futuro e a preposição de um plano para sua implementação. Após a apresentação da proposta, as ações planejadas para o curto prazo já estão sendo implantadas. No entanto, como se trata de um tópico de longo prazo, muitas das saídas serão observadas no futuro, ou seja, anos após o término da elaboração desse relatório. Assim, para guiar a Sril no seu monitoramento e mensuração dos resultados estratégicos, o autor, junto à empresa, definiu diversos indicadores de desempenho por meio de um *Balanced Scorecard*.

Palavras chave: Planejamento estratégico, automação, estacionamentos, tecnologia da informação, *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

The present study was conducted at Sril (named so for confidentiality), a small company that develops solution in the parking automation industry. It has as main objective the development of a strategic plan aimed at the proper functioning of the enterprise and its long-term growth. To achieve this goal, this Undergraduate Thesis is structured into three sequential major steps, organized in order to facilitate its line of reasoning. The first part aims to introduce the company, that is, show its history, its clients, its products and services and how it is organizationally structured. After this vision of Sril, the second part analyzes several of its strategic aspects, such as its competitive environment, its core competences, its relative position towards technology tendencies, among others. Finally, part three involves the formulation of a strategy to ensure the company's growth in the future and the preposition of its implementation plan. After the presentation of the proposal, the planned actions for the short-term have already begun to be implemented. Nevertheless, since this is a long-term topic, many of the outcomes will be observed in the future, that is, years after the writing of this report. Hence, in order to guide Sril in its monitoring and measurement of the strategic results, the author, together with the company, defined several performance indicators through the development of a Balanced Scorecard.

Keywords: Strategic Planning, automation, parking, information technology and Balanced Scorecard.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dinamismos dos mercados.....	32
Figura 2 - 5 forças de Porter	34
Figura 3 - Matriz SWOT	40
Figura 4 - Estrutura da capacidade inovadora	42
Figura 5 - Modelo para desdobramento até a manufatura	51
Figura 6 - Estratégias genéricas.....	54
Figura 7 - Modelo das lacunas (gaps).....	56
Figura 8 - Modelo ICDT.....	59
Figura 9 - Traduzindo visão e estratégia: quatro perspectivas	65
Figura 10 - Sistemática adotada pelo autor	73
Figura 11 - Desdobramento das macroetapas em etapas	73
Figura 12 - Primeira macro etapa do trabalho	77
Figura 13 - Organograma da empresa	81
Figura 14 - Seis partes básicas de uma organização.....	83
Figura 15 - Segunda macroetapa do trabalho	87
Figura 16 - Cinco forças competitivas.....	91
Figura 17 - Análise SWOT da empresa	100
Figura 18 - Estágios de três linhas de produtos	109
Figura 19 - Modelo para desdobramento até a manufatura	112
Figura 20 - Relação de área das competências essenciais e o tipo de estratégia.....	114
Figura 21 - Estratégias genéricas (Porter, 1987) da empresa estudada	115
Figura 22 - Matriz Importância x desempenho (Slack, 1993) para a empresa estudada	119
Figura 23 - Forças competitivas e a Internet	124
Figura 24 - Posicionamento da Sril no espaço virtual	126

Figura 25 - Terceira macroetapa do trabalho	130
Figura 26 - Mudança do espaço virtual de atuação para a Sril	138
Figura 27 - Mapa estratégico da Sril	141

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Efeitos do ciclo de vida em cada um dos estágios de um ciclo de vida	47
Quadro 2 - Principais processos evolutivos.....	49
Quadro 3 - Competências x Estratégias.....	53
Quadro 4 - Objetivos e resultados na reunião de subgrupos	69
Quadro 5 - Parâmetros estruturais	83
Quadro 6 - Perguntas realizadas para determinação de várias definições	88
Quadro 7 - Barreiras de entrada na indústria de automação em estacionamento	92
Quadro 8 - Retaliações esperadas na indústria de automação em estacionamento	93
Quadro 9 - Análise do poder de barganha dos fornecedores na indústria de automação em estacionamento	94
Quadro 10 - Análise do poder de barganha de consumidores na indústria de automação em estacionamento	96
Quadro 11 - Análise da ameaça de produtos substitutos	97
Quadro 12 - Análise da rivalidade na indústria de automação em estacionamento	98
Quadro 13 - Resumo das forças competitivas de Porter (1979) na indústria de automação em estacionamento	99
Quadro 14 - Processos evolutivos na indústria de automação em estacionamentos	110
Quadro 15 - Competências essenciais da empresa	113
Quadro 16 - Situação da empresa pela metodologia de Fleury e Fleury (2004),	114
Quadro 17 - Competências x Estratégia de Orientação ao cliente	115
Quadro 18 - Ponderação da importância dos critérios competitivos.....	117
Quadro 19 - Ponderação da importância dos critérios competitivos para o mercado de automação em estacionamentos	117
Quadro 20 - Desempenho da empresa estudada frente aos concorrentes	118
Quadro 21 - Características da cadeia virtual no qual a Sril faz parte	122

Quadro 22 - Posicionamento da Sril frente a cada espaço virtual	126
Quadro 23 - Forças competitivas alteradas devido a uma inovação	133
Quadro 24 - Resultados da primeira entrevista para a construção do BSC	140
Quadro 25 - Lista dos objetivos estratégicos	140
Quadro 26 - Indicadores de desempenho propostos	142
Quadro 27 - Plano de implementação do BSC	143
Quadro 28 - Situação anterior e posterior para o objetivo secundário 1	145
Quadro 29 - Situação anterior e posterior para o objetivo secundário 2	147
Quadro 30 - Situação anterior e posterior para o objetivo secundário 3	147
Quadro 31 - Situação anterior e posterior para o objetivo secundário 4	148

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<i>Balanced Scorecard</i>	BSC
Informação, Comunicação, Distribuição e Transação	ICDT
<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>	SWOT
Trabalho de Formatura	TF
Tecnologia da Informação	TI

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	23
1.1. Contexto do desenvolvimento do trabalho	23
1.1.1. Sobre o Trabalho de Formatura.....	23
1.1.2. Empresa estudada.....	24
1.2. Problemas.....	25
1.3. Objetivos do trabalho.....	26
1.4. Justificativa	27
1.5. Estrutura do trabalho.....	28
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	30
2.1. Definindo estratégia.....	30
2.2. Ambiente competitivo.....	33
2.2.1. Análise da estrutura da indústria	33
2.2.2. Análise estrutural dentro da indústria.....	39
2.3. Análise ambiental	40
2.3.1. Cadeia de valor e cadeia produtiva	40
2.3.2. Capacidade inovadora	41
2.4. Predizendo mudanças estruturais.....	42
2.4.1. Movimentos competitivos e sinais de mercado.....	43
2.4.2. Evolução da indústria.....	46
2.5. Analisando a organização	51
2.5.1. Competências essenciais (<i>core competences</i>).....	51
2.5.2. Estratégia competitiva genérica	53
2.5.3. Critérios competitivos	55
2.6. Nova economia	57

2.6.1. Definindo a nova economia	57
2.6.2. Mercados eletrônicos	58
2.6.3. A internet como agente estratégico.....	59
2.6.4. Organização e cadeia virtuais	61
2.6.5. Impactos da TI para inovações	62
2.7. <i>Balanced Scorecard</i>	62
2.8. Planejamento estratégico em empresas de automação	70
3. METODOLOGIA.....	72
4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	77
4.1. Características gerais.....	77
4.2. Clientes.....	80
4.3. Estrutura organizacional.....	81
4.4. Produtos e serviços.....	85
5. ANÁLISE DA EMPRESA	87
5.1. Estratégia atual	87
5.2. Ambiente competitivo	90
5.2.1. Análise da estrutura da indústria.....	90
5.2.2. Análise estrutural dentro da indústria	99
5.3. Análise ambiental	102
5.3.1. Estratégias frente a clientes e fornecedores	103
5.3.2. Capacidade Inovadora	104
5.4. Predizendo as mudanças estruturais	105
5.4.1. Sinais de mercado	105
5.4.2. Movimentos competitivos	106
5.4.3. Evolução da indústria	107
5.5. Análise da organização.....	111

5.5.1. Competências essenciais (<i>core competences</i>).....	112
5.5.2. Estratégia competitiva genérica	115
5.5.3. Critérios competitivos	116
5.6. Nova economia	120
5.6.1. Mercados eletrônicos.....	120
5.6.2. Organização e cadeias virtuais	122
5.6.3. Agente estratégico: a internet.....	123
5.7. Resumo das análises realizadas	128
6. PLANO DE AÇÃO	130
6.1. Elaboração da proposta	130
6.2. Detalhamento da proposta	131
6.2.1. Onde focar o crescimento?	133
6.2.2. Quanto crescer?	135
6.2.3. Como atingir as metas?	135
7. RESULTADOS OBTIDOS	145
8. CONCLUSÕES.....	149
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	151
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	155

1. INTRODUÇÃO

A seguir é descrito brevemente como este projeto foi realizado, dando destaque à descrição do contexto no qual ele foi desenvolvido, aos problemas encontrados na empresa estudada, aos objetivos do TF e à sua relevância para o autor e para Engenharia de Produção.

1.1. Contexto do desenvolvimento do trabalho

Essa parte é dividida em duas com o intuito de facilitar o entendimento. Na primeira, são apresentadas informações preliminares sobre o Trabalho de Formatura e a segunda parte introduz brevemente a empresa estudada.

1.1.1. Sobre o Trabalho de Formatura

O termo estratégia se refere ao planejamento das ações num horizonte longo. No âmbito empresarial, ela orienta as atividades futuras de uma organização, de modo que ela possa crescer no ambiente competitivo de forma estruturada. Assim, dado o seu conceito preditivo, ela é formulada num determinado momento e é válida por um período de tempo, até que os objetivos propostos sejam atingidos ou até quando se percebe que não se conseguirá alcançá-la ou que ela não conferirá nenhuma vantagem competitiva.

Nos dias atuais, esse período de vigência de uma estratégia tem encurtado cada vez mais, ou seja, comumente ela é revisada ou reformulada para se adequar ao ambiente dinâmico ao qual se vive. Desse modo as empresas devem estar sempre atentas para alterar sua estratégia para potencializar suas competências e aproveitar as oportunidades existentes no mercado. No entanto, a maior dificuldade envolve saber quando realizá-la e qual sentido tomar.

Este Trabalho de Formatura visou aplicar tal situação numa empresa de pequeno porte denominada Sril Eletrônica, ou seja, procura-se reformular a sua estratégia, de forma a indicar o melhor caminho para que ela, que se mostrou com um futuro nebuloso, pudesse crescer sustentavelmente. A oportunidade de realizar um estudo que envolvia intensamente o conteúdo aprendido durante o curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP fez com que o autor se interessasse pela proposta do sócio da Sril e elaborasse esse trabalho.

Além disso, o Trabalho de Formatura terá grande impacto para ambos os lados, pois, se pelo lado da empresa, ele orienta o seu futuro no longo prazo, visando resultados positivos num mercado altamente competitivo como o atual; pelo lado do estudante, ele confere uma aplicação prática dos conceitos aprendidos na universidade e garante um melhor entendimento da organização para que o autor possa ocupar uma posição estratégica no futuro.

1.1.2. Empresa estudada

A empresa fonte de estudo deste Trabalho de Formatura é intitulada Sril. (chamada assim por motivos de confidencialidade). Ela foi criada em 1987 num período onde os computadores ganhavam cada vez mais adeptos e a gerência das informações tornavam-se mais e mais automatizadas. Aproveitando esses aspectos, dois engenheiros elétricos fundaram a empresa com o intuito de aproveitar essa oportunidade que emergia no ambiente.

A Sril surgiu tendo como principal ativo o conhecimento de programação dos sócios, que viram, na automação das informações que fluíam nos estacionamento, um mercado ainda pouco explorado. Desse modo, grande investimento foi realizado para criar algum aparato eletrônico que permitisse que:

- O tempo para registro dos automóveis fosse diminuído;
- O erro humano no processo também fosse diminuído;
- O cálculo do preço a ser pago pelo cliente (baseado nas horas que eles ficavam estacionados no local) fosse acelerado e mais preciso;
- Dados estatísticos fossem fornecidos com o intuito de favorecer o gerenciamento do estabelecimento.

Em suma, a principal razão da inovação seria melhorar a eficiência do processo de serviço de garantir que o carro pudesse ser guardado num local, de modo que o cliente possa realizar as suas tarefas sem se preocupar com o seu meio de transporte.

O principal diferencial da empresa no começo de sua existência foi a capacidade de customização que seus produtos possuíam, ou seja, os softwares eram produzidos de acordo com os requisitos dos clientes. Isso era facilitado pelo fato de a empresa ser empreendedora. Conforme Mintzberg (2006), uma organização desse tipo tem maior facilidade para customizar seus produtos e serviços, pois há menos burocracia interna e mais ela tenta satisfazer as necessidades dos clientes para que possa fidelizá-los e, assim, sobreviver no mercado.

Após a criação do seu principal produto, que são as máquinas que controlam a entrada e saída de veículos nos estacionamentos, a Sril cresceu substancialmente por várias regiões brasileiras. Além disso, passou a investir em novas tecnologias com o intuito de aumentar seu portfólio de produtos.

No entanto, a partir de 2010, a companhia passou a apresentar um baixo crescimento. Para um dos sócios, a principal razão foi devido a uma estagnação do mercado de automação para estacionamentos. Além disso, contribui negativamente para os resultados insatisfatórios, o falecimento de um dos sócios, que acarretou em disputas jurídicas para o controle da empresa entre o sócio remanescente e a família herdeira.

Em 2013, o sócio finalmente conseguiu pleno controle da Sril, no entanto, ele a adquiriu em uma situação de baixas vendas, poucos clientes de prospecção e supostamente num mercado saturado. Desse modo, um planejamento visando o longo prazo foi requisitado para direcionar um caminho futuro para que a empresa possa crescer de forma estruturada.

1.2. Problemas

No diagnóstico inicial, a Sril Eletrônica não apresenta uma estratégia de mercado bem definida, apesar de se intitular uma empresa inovadora, ela recentemente tem se valido apenas de trabalhos de suporte técnico para conferir receita, ou seja, são realizadas apenas tarefas rotineiras, com pouco investimento no desenvolvimento de novos produtos.

Foi constatada através de documentos históricos que a empresa nunca teve uma estratégia definida baseada em estudos ou ferramentas estratégicas, isto é, ela foi definida no início de sua fundação empiricamente, sem dados que fundamentassem um potencial sucesso no mercado na qual eles tinham a intenção de atuar. Passados mais de vinte anos, a empresa nunca revisou sua estratégia e, dado o dinamismo de tal elemento, isso pode ter contribuído para os recentes resultados insatisfatórios apresentados pela organização.

Além disso, o sócio afirmou que considerava o principal mercado atuante da empresa (máquinas para estacionamento) saturada, ou seja, ele acreditava que não havia mais oportunidades a se aproveitar nesse ambiente e uma inovação drástica no portfólio de produtos seria necessária para o seu crescimento. O principal entrave para o sócio é exatamente saber o que, onde e quando introduzir um produto que garanta resultados positivos.

No que tange a base para a inovação, a Sril ainda não possui uma estrutura que facilite tal objetivo, a maioria das competências reside sobre os sócios e os membros da alta hierarquia, cabendo aos outros funcionários apenas tarefas pré-determinadas que contribuíssem muito pouco para o desenvolvimento de novos produtos. Além disso, após entrevistas com membros da organização, atestou-se um pouco conhecimento da estratégia definida pelos executivos (a maioria não sabia definir qual era a razão de ser da Sril), ou seja, não há um desdobramento da estratégia da companhia para todos os setores operacionais. Dessa forma, sem um comprometimento e o conhecimento dos objetivos da empresa no longo prazo, dificilmente ela, como um todo, poderá crescer de forma estruturada. Por fim, a Sril possui uma baixa comunicação entre seus funcionários, resultando em um impacto negativo no compartilhamento de informações e da cultura organizacional e na gestão do conhecimento interno.

Além disso, não há nenhum método para medir a qualidade das atividades da empresa, ou seja, não existe nenhum indicador de desempenho, fazendo com que os problemas sejam corrigidos e não prevenidos. Também, não há um monitoramento da concordância das atividades com a estratégia da organização. Como consequência, não há metas estabelecidas e, portanto, não há uma orientação precisa para onde seguir.

Adiciona-se a esses pontos, um problema organizacional que aconteceu recentemente que são as disputas jurídicas decorrentes do falecimento de um dos sócios em 2010. Entre esse ano e início de 2013, poucas inovações foram feitas e poucos novos clientes surgiram. Como as divergências existentes entre o sócio remanescente e a família do falecido (que herdaram metade da empresa) eram grandes, poucos foram os esforços para manter o crescimento ocorrido nos anos iniciais.

1.3. Objetivos do trabalho

Em entrevista realizada com o sócio, ficou atestado que ele não sabia exatamente como a empresa estaria no futuro, ou seja, não tinha um direcionamento estratégico claro para o longo prazo. Ele tem o desejo de introduzir novas inovações no mercado, mas não sabe o que, onde e quando introduzir. Dessa forma, a partir dos principais problemas atestados e impactos para a organização, o trabalho tem como objetivo principal:

Desenvolver um planejamento estratégico para a empresa que garanta o seu bom funcionamento e o seu crescimento no longo prazo.

Desdobrando o objetivo principal em objetivos secundários, tem-se que o presente trabalho procura:

1. Mostrar um panorama no que diz respeito a aspectos estratégicos da Sril
2. Elaborar uma estratégia para a Sril
3. Elaborar um plano para implementar a estratégia na empresa
4. Definir indicadores de desempenho que representem fielmente os objetivos estratégicos da empresa e suas metas.

1.4. Justificativa

De acordo com Másculo (2009), o curso de Engenharia de Produção é aquele que “forma profissionais habilitados ao projeto, operação, gerenciamento e melhoria de sistemas de produção de bens e serviços, integrando aspectos humanos, econômicos, sociais e ambientais”. Portanto, a área de atuação de um engenheiro de produção é abrangente, podendo envolver atividades relacionadas a planejamento, finanças, operações, logística, administração, tecnologia da informação e qualidade, além da integração desses vários ramos entre si, procurando sempre encontrar soluções para otimizar o sistema no qual os envolve.

O planejamento estratégico traz vários benefícios a Sril, pois orientará a empresa a entender a situação atual do mercado na qual ela está inserida e fará com que ela consiga aproveitar oportunidades existentes e suas competências para continuar a crescer. Como foi descrito anteriormente, o futuro da Sril se encontra nebuloso, pois a organização não sabe se permanece num mercado que supostamente está saturado ou parte para outro mercado aproveitando suas habilidades.

O planejamento estratégico da empresa garante que ela assegure sua sobrevivência no futuro através de um plano que delineie a sua posição futura almejada, isto é, garante que ela possa crescer de forma estruturada. Além disso, com o presente trabalho, a Sril é capaz de prever potenciais riscos, planejar melhor sua estrutura, aproveitar lacunas existentes no mercado para adquirir vantagem competitiva e diminuir (até inibir) a atuação dos concorrentes.

Além disso, há o auxílio para o desdobramento da estratégia para todos os membros da organização, de modo que ela esteja clara e faça com que todos trabalhem visando um objetivo comum.

Por fim, os indicadores de desempenho são de fundamental importância para que o planejamento estratégico não seja algo pontual e, sim, seja algo dinâmico e duradouro. Desse modo, esses tradutores dos objetivos estratégicos da empresa tendem a aumentar o desempenho financeiro e operacional da empresa, já que uma contínua avaliação da qualidade das atividades é realizada, focando sempre no alinhamento delas com as metas, isto é, onde a empresa espera estar no longo prazo. Assim, frente aos benefícios apresentados acima, justifica-se a execução deste trabalho.

1.5. Estrutura do trabalho

O presente trabalho está estruturado em oito tópicos descritos abaixo e procuram mostrar todos os passos realizados para a proposição de um planejamento estratégico para a empresa:

1. Introdução: tem como objetivo principal apresentar uma visão geral do Trabalho de Formatura, mostrando o contexto para o seu desenvolvimento, os problemas relacionados ao tema encontrados na empresa em estudo, o objetivo propriamente dita do trabalho e os benefícios que se obtém dele;
2. Revisão Bibliográfica: contém uma pesquisa mostrando publicações sobre tema, assim como referências das ferramentas a serem utilizadas (as referências bibliográficas utilizadas para a confecção são encontradas ao final do trabalho);
3. Metodologia: Apresenta os métodos e técnicas para atingir os objetivos do trabalho;
4. Apresentação da empresa: Mostra as observações feitas pelo autor sobre a empresa, além da apresentação de dados dela, como sua estrutura, seus produtos e seus clientes;
5. Análise: Envolve o exame dos dados coletados. Inicia-se com uma análise da estratégia atual da empresa; seguido por um exame do ambiente competitivo no qual ela está inserida (através das Forças Competitivas de Porter, 1979) e de uma análise SWOT. Também se avalia a organização como um todo através de suas competências essenciais, estratégia competitiva genérica e critérios competitivos. Além disso, analisa-se o ambiente dela (cadeia de valor, capacidade inovadora e fatores da nova economia que ela possa aproveitar);
6. Plano de ação: Expõe-se o planejamento estratégico proposto para a Sril Eletrônica, desde os passos a serem seguidos para implantação da estratégia, até a elaboração de um *Balanced Scorecard* com os indicadores para monitoramento;

7. Resultados: apresenta os resultados alcançados até o momento com a implementação das soluções elaboradas;
8. Conclusões: mostra as conclusões resultantes devido à execução do Trabalho de Formatura.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esse capítulo visa mostrar os conceitos teóricos empregados para a realização desse Trabalho de Formatura. Começa-se analisando como autores consagrados definem estratégia. Em seguida, mostram-se estudos relativos às ações que ocorrem no entorno de uma empresa (ambiente competitivo, análise ambiental e predição das mudanças estruturais), depois se ilustram ferramentas utilizadas para destacar as competências que podem gerar um diferencial para uma companhia. Adicionalmente, estuda-se a influência das novas tecnologias frente a uma posição estratégica e termina-se mostrando a base teórica existente sobre planejamento estratégico no setor de automação em estacionamentos.

2.1. Definindo estratégia

No mercado atual, qualquer empresa que quer assegurar sua sobrevivência precisa ter um plano no qual delineia sua posição no futuro, ou seja, precisa planejar seu futuro de modo estruturado. Desse modo, uma corporação é capaz de prever potenciais riscos a qual está sujeita, planejar melhor sua estrutura, aproveitar lacunas existentes no mercado para adquirir vantagem competitiva e diminuir (até inibir) a atuação dos concorrentes. A disciplina responsável por estudar essa corrente é denominada estratégia.

Henderson (1989) possui um artigo interessante que foca na relação entre estratégia e competição, através da análise de semelhanças e diferenças entre a ecologia e o ambiente de negócios. Essa é uma das abordagens que mais ajudam a entender o conceito devido a sua comparação com outra ciência.

O autor destaca que competição existe antes da estratégia e que a primeira é uma condição necessária, mas não suficiente para explicar o que consiste a segunda. No artigo, ele explica que na natureza todos os seres, desde os mais primitivos, disputam recursos, sendo que os que possuem adaptações mais bem sucedidas ganharão. Uma das causas que explicam essa dinâmica é a variedade: Henderson menciona que quanto mais rico um ambiente, maior o número de potenciais variáveis que podem gerar vantagem e, maior o número de competidores. Não obstante, observa-se a aplicação do Princípio de Gauge da Exclusão Competitiva, que diz que duas espécies que vivem de maneira idêntica não sobrevivem num mesmo ambiente, ou seja, apenas com seres diferentes a vida é possível.

Essa característica da ecologia certamente ajuda a entender o mundo dos negócios: empresas também são diferentes entre si e competem por recursos de forma que consigam algum tipo de vantagem competitiva; as que não conseguem um diferencial tendem a falir, as que conseguem, garantem acesso a mercados e, portanto, divisas para sobreviver. A maior distinção é que nos negócios, utiliza-se a imaginação e a lógica para acelerar o processo de competição e a taxa de mudança. Assim, pode-se dizer que a competição natural é evolucionária e guiada pelas leis da probabilidade; já a competição de mercados é revolucionária, dirigida pela imaginação e razão, procurando acelerar as mudanças (no sentido de alterar o curso natural).

Uma forma de planejar e alterar a evolução dos negócios num ambiente competitivo é por meio da estratégia. Assim, de acordo com Henderson (1989), ela é a busca deliberada por um plano de ação que desenvolverá uma vantagem competitiva para o negócio (criação de uma posição única e valiosa); é, também, a colocação desse plano em prática. Portanto, o objetivo de uma corporação é aumentar essa vantagem, o que pode ocorrer à custa dos outros.

Por fim, o autor ressalta que uma estratégia de sucesso é resultado da cultura, percepção, atitude e características comportamentais tanto de si mesmo como do ambiente em que se está inserido. Assim, os elementos básicos de uma estratégia competitiva são:

1. Habilidade para compreender o ambiente competitivo como um sistema no qual interagem competidores, consumidores, dinheiro, pessoas e recursos;
2. Habilidade em usar esse entendimento para prever os efeitos de um movimento estratégico;
3. Recursos podem ser sacrificados em pró de novos usos, apesar dos benefícios não serem imediatos;
4. Habilidade de prever riscos e retorno com acurácia e confiança para justificar o comprometimento;
5. Vontade de toda a organização para agir.

Adicionalmente, Christensen (1997) destaca que uma estratégia não é uma atividade rotineira, ou seja, não é feito diariamente pelos executivos; ela representa a coerência entre o ambiente da empresa e seu alinhamento com os recursos que ela detém. Apesar disso, é incorreto afirmar que estratégia é algo estático, pelo contrario, ela é dinâmica, assim como o meio ambiente. De acordo com Markides (1999), o dinamismo ocorre, pois concorrentes, ao perceber uma vantagem da empresa, tendem a tentar imitá-la (tirando a unicidade da posição estratégica) e novas posições surgem continuamente para desafiar o domínio da corporação

prevalecente. Essa última surge através de combinações de respostas a três perguntas básicas: quais clientes focar, quais produtos oferecer e como realizar essas atividades de modo eficiente.

Na corrente do surgimento de novas posições, Markides (1999) formula uma classificação para mostrar o dinamismo dos mercados:

- Há as empresas dominantes na indústria, que são as responsáveis em criar estratégias únicas;
- As tradicionais que querem uma parcela das dominantes através da imitação delas;
- Os inovadores estratégicos que são as empresas mais radicais e revolucionárias que tendem a ganhar grande parcela de mercado ou até mesmo criar novos mercados. Um exemplo claro desse tipo de empresa é a Dell, que revolucionou o mercado com a venda de computadores customizados sem o uso de revendedoras intermediárias.

Além disso, o autor ressalta que as incertezas do futuro dificultam a determinação de uma posição, assim, ele propõe um processo para uma empresa permanecer flexível e pronta para ajustar suas estratégias quando o mercado não é favorável. Abaixo se encontra tal processo:

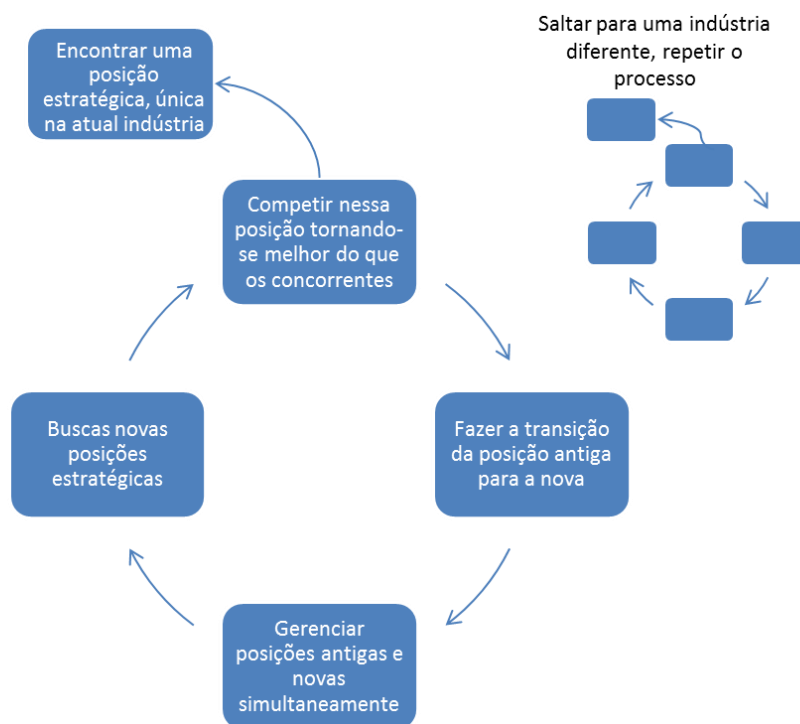


Figura 1 – Dinamismos dos mercados (Fonte: Markides, 1999)

Por fim, CARVALHO e LAURINDO (2010) formularam que a elaboração de uma estratégia eficaz reside na organização analisar o *trade off* entre o que fazer e o que não fazer. Isso através da análise do ambiente no qual ela está inserida e em suas características internas, procurando definir metas e políticas que dirigirão nesse processo e decidir como enfrentar o mercado.

2.2. Ambiente competitivo

É mencionado nessa seção dois tipos de análises, uma da estrutura da indústria baseado em Porter (1979) e a outra comparando uma empresa do seu ambiente via análise SWOT.

2.2.1. Análise da estrutura da indústria

A elaboração de uma boa estratégia competitiva tem muitas características que a assemelham a um jogo, assim, da mesma forma, para que uma empresa tenha uma chance de sobrevivência, é necessária uma análise do ambiente na qual ela está inserida. No entanto, o que diferencia ambas as perspectivas é que no ambiente real dos negócios, as regras são um pouco mais nebulosas e mudam rapidamente, demandando uma rápida observação e resposta da organização. Portanto, a elaboração de uma boa estratégia competitiva depende do mapeamento do ambiente e do seu monitoramento constante, a fim de capitalizar rapidamente as oportunidades e neutralizar as ameaças (CARVALHO e LAURINDO, 2010).

De acordo com Porter (1979), uma determinada indústria pode ser analisada baseada em cinco forças competitivas: a rivalidade entre seus membros, o poder de barganha de fornecedores e de consumidores, a ameaça de produtos substitutos e ingressantes potências.

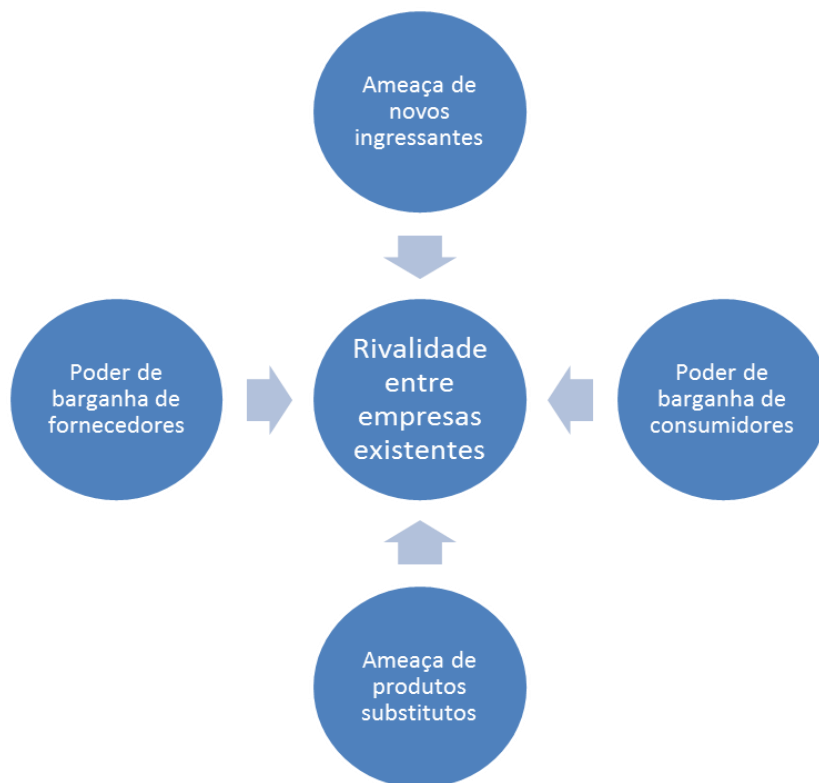


Figura 2 - 5 forças de Porter (Fonte: Porter, 1979)

Cabe lembrar que Porter (1979) definiu indústria como “grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante próximos entre si”. E entendendo o dinamismo dela é fundamental para a sobrevivência, ou seja, a extensão da rivalidade entre as cinco forças definem a estrutura de uma indústria e moldam a natural interação competitiva dentro dela.

Esse modelo está fortemente vinculado aos resultados financeiros almejados por uma empresa: quanto mais intensa as forças numa indústria (por exemplo, indústria têxtil), menor o potencial de lucro e quanto menos intensa (por exemplo, mercado de softwares), maior as companhias podem lucrar (Porter, 2008). Dessa maneira, entendendo as forças competitivas e suas causas são a base para o lucro numa indústria, pois elas fornecem uma estrutura para antecipar e influenciar a competição ao longo do tempo. A seguir será analisada detalhadamente cada uma das forças competitivas.

Ameaça de novos ingressantes

Os novos entrantes são uma ameaça de acordo com Porter (2008), pois eles geram uma nova capacidade e um desejo de ganhar mercado, de modo que resultam numa pressão nos

preços, custo e no grau de investimento necessário para competir. Essa força é uma função das barreiras de entrada e da reação dos incumbentes perante o ingresso de novos jogadores.

Os tipos mais comuns de barreiras descritas por Porter (2008) são:

1. Benefícios da economia de escala do lado do fornecedor: previne a entrada ao forçar os ingressantes a rapidamente terem que produzir em larga escala ou aceitar atuar com uma desvantagem em custo;
2. Benefícios da economia de escala do lado do consumidor (Efeito *network*): está relacionada com o fato de a disposição para pagar por um produto de uma empresa aumentar quando mais compradores patronizam a companhia. Ele detém os entrantes ao limitar a disposição dos clientes em comprar deles e os fazendo terem que atuar logo de início com uma base de clientes;
3. Custos de mudança do consumidor: são custos fixos que o comprador enfrenta quando muda de vendedor. Quanto maior esses custos, maior a indisposição dos consumidores em comprar de novas empresas, pois maior a quantidade de mudanças a serem feitas;
4. Capital inicial: Essa barreira detém um entrante quando o investimento inicial é grande e o potencial retorno não é atrativo;
5. Vantagem de incumbentes independente do tamanho: envolve uma vantagem de custo e qualidade que as empresas estabelecidas possuem. Por exemplo: maior acesso a tecnologias e fornecedores, localização geográficas, experiência na produção, entre outros;
6. Acesso desigual a canais de distribuição: Quanto mais limitados os canais e mais os incumbentes controlam os existentes, mais difícil a entrada de novas empresas;
7. Políticas restritivas do governo: podem facilitar ou impedir a entrada de novas organizações, além de poder amplificar ou anular outras barreiras.

Já as retaliações esperadas das companhias já existentes podem ser:

1. Se há um histórico de retaliações, é provável a reincidência;
2. Incumbentes podem possuir muitos recursos que impedem a entrada como, por exemplo, limitando acesso a canais de distribuição ou acesso aos melhores fornecedores;
3. As empresas estabelecidas podem cortar preços para manter o market share de qualquer maneira;

4. As empresas estabelecidas também podem limitar a atuação da ingressante quando o crescimento da indústria é lento e o único jeito de crescer é tirando volume dos incumbentes.

Poder de barganha de fornecedores

Fornecedores poderosos podem capturar mais valores para si cobrando altos preços, limitando a qualidade ou serviços ou mudando custos para outros participantes da indústria. Eles geralmente têm grande poder quando a empresa não consegue repassar uma eventual oscilação de custo para o preço do mercado. Porter (2008) julgou que um fornecedor tem poder quando:

1. Existem poucos para uma indústria que é muito ramificada;
2. Ele não depende dessa indústria para obter grandes receitas. Nesse caso, o oposto também é válido: se há dependência, a força do provedor é menor;
3. Os compradores enfrentam custos de mudança. Também o oposto é válido: se o custo de mudança do vendedor for alto, seu poder diminui;
4. Ele fornece um produto diferenciado. Por exemplo, se o produto é um remédio patenteado, a força dele é grande;
5. Não há substituto para o produto vendido;
6. Ele pode entrar facilmente na indústria do comprador para competir contra a empresa.

Poder de barganha dos consumidores

Um consumidor é considerado poderoso quando captura valor pressionando por preços baixos, demandando melhor qualidade ou serviços ou fazendo os participantes da indústria competir entre si, tudo a custa do lucro das empresas. De acordo com Porter (2008), essa força tem grande intensidade quando:

1. Há poucos consumidores ou eles consomem grande volume;
2. Os produtos oferecidos são muito semelhantes;
3. Os custos de mudanças dos compradores são baixos;
4. Consumidores podem atuar no mercado do fornecedor competindo contra ele.

Uma variável importante para se analisar essa força competitiva é a sensibilidade ao preço do cliente, pois ela ajuda no entendimento de como alterações no preço, alteram o seu comportamento. Um comprador é sensível nas seguintes situações:

- Se os produtos representam uma parte significativa da estrutura de custos do comprador, a sensibilidade ao preço é alta; se representa pouco, o comprador é pouco sensível;
- Se o consumidor tem baixa margem de lucro, ele é muito sensível; caso contrário, ele é pouco;
- Quando a qualidade do produto do cliente é pouco afetada pelo produto da indústria, ele é muito sensível ao preço; se é muito afetado, a sensibilidade é menor;
- Se o produto da indústria tem pouco efeito sobre os custos do comprador, este foca no preço; caso contrário, ele prima pela qualidade.

Ameaça de produtos substitutos

Quando a ameaça de substitutos é alta, a lucratividade é menor, pois ela estabelece um teto para os preços. Uma empresa, para neutralizar essa força, necessitaria investir mais para melhorar os desempenhos de seus produtos e processos, marketing, entre outros. A ameaça é geralmente alta quando: o desempenho do produto substituto é melhor que o existente e os custos de mudança são baixos.

Rivalidade entre empresas existentes

A rivalidade pode ocorrer de diversas formas: descontos nos preços; introdução de novos produtos, propagandas e melhoramento de serviços. O grau que ela acontece depende primeiro da intensidade da competição na indústria e, em segundo, da base no qual competem.

De acordo com Porter (2008), a intensidade dessa força é alta quando:

1. Os competidores são numerosos e de mesmo tamanho;
2. O crescimento do mercado é lento, gerando constantes lutas por market share;
3. As barreiras de saída são altas, assim, empresas relutam em abandonar o mercado;
4. Rivals estão muito comprometidos com o negócio e aspiram à liderança;
5. Empresas não conseguem ler os sinais claramente devido a diferenças em abordagens, falta de conhecimento dos concorrentes e objetivos diferentes.

Como dito anteriormente, a rivalidade pode ocorrer de diversas maneiras, a mais comum é através dos preços, ela ocorre quando os produtos da indústria são similares e os custos de mudança são baixos, quando os custos fixos são altos e o marginal é baixo, quando a capacidade deve ser expandida em alta quantidade para ser eficiente e quando o produto é perecível e a venda tem que ser feita enquanto possui valor. Outros tipos de competição são: características dos produtos, serviços de suporte, tempo de entrega e marca. Esses últimos tendem a afetar menos a lucratividade, pois podem gerar valor ao produto e sustentar preços maiores.

Por fim, Porter (2008) diz que quando rivais competem numa mesma dimensão e num mesmo atributo, há um embate de saldo zero (um ganhará, outro perderá). No entanto, a competição pode ter resultado positivo se competidores tentarem satisfazer as necessidades de diferentes clientes com diferentes mix de preço, produto, serviço e características. Nesse caso, a competição aumenta o tamanho do mercado.

Assim, conclui-se que as cinco forças, que ilustram a estrutura da indústria, determinam o potencial lucro no longo prazo, mostrando como o valor econômico é dividido no ambiente (quanto é retido pelas empresas, quanto fica com fornecedores e consumidores, quanto é limitado pelos substitutos e quanto é restringido pelos potenciais novos entrantes). Além disso, elas auxiliam nas mudanças da estrutura da indústria: esta tende a mudar pouco, mas sofre constantemente ajustamentos. Ela pode ocorrer devido a tanto fatores internos quanto externos e podem aumentar ou reduzir a lucratividade de seus membros. Portanto, as cinco forças seriam uma ferramenta importante para identificar e antecipar os movimentos mais importantes do mercado.

As forças competitivas para o desenvolvimento da estratégia

As forças de Porter geralmente são o primeiro passo para entender a estrutura de uma indústria, elas ajudam a compreender o porquê da lucratividade de um mercado ser o que é. Desse modo a análise das forças tem importância estratégica para:

1. Posicionar a empresa: pode ser usadas para criar defesa contra alguma força competitiva ou encontrar uma posição onde ela é mais fraca. Além disso, pode ser usada para uma eventual saída de um mercado (quando este deixa de ser atrativo e a empresa não vê potencial nele) ou entrada (prevendo oportunidades antes de concorrentes);

2. Explorar mudanças na indústria: Se a empresa tem bom entendimento das forças competitivas e subjacências, a empresa pode explorar novas posições estratégicas;
3. Moldar a estrutura da indústria: Criando uma nova estrutura, cria-se uma nova forma de competir, geralmente o que inovou sai em vantagem. Nesse caso, há dois jeitos de refazer a estrutura, via divisão do lucro (aumentando os lucros das empresas concorrentes e a própria) ou aumentando lucro de todos (aumenta-se o lucro da indústria – incluindo fornecedores, consumidores e rivais);
4. Definir a indústria: as forças podem ajudar a definir onde atuar (desenhar as fronteiras de atuação), isso pode garantir um maior entendimento e formulação da estratégia da organização.

Assim, para uma empresa é essencial analisar o ambiente competitivo no qual está inserido, pois num mundo de competição mais aberta e constante mudanças, é importante pensar estruturalmente para desdenhar sua almejada posição no longo prazo.

2.2.2. Análise estrutural dentro da indústria

A análise da indústria pode ser ainda aprofundada, desdobrando-a na sua análise interna, ou seja, dentro da indústria. CARVALHO e LAURINDO (2010) propuseram os seguintes passos para essa etapa:

1. Caracterizar as estratégias de todos os concorrentes significativos em cada uma das dimensões;
2. Avaliar a dimensão e a composição das barreiras de mobilidade que protegem cada grupo;
3. Avaliar o poder relativo de negociação de cada grupo estratégico na indústria com seus compradores e fornecedores;
4. Avaliar a posição relativa de cada grupo estratégico quanto a produtos substitutos;
5. Avaliar o padrão da interdependência no mercado entre os grupos estratégicos e sua vulnerabilidade em relação ao conflito iniciado por outros grupos.

As dimensões são diferentes de indústria para indústria e podem ser, por exemplo, especialização, identificação de marcas, política de canal e qualidade do produto. Também grupos estratégicos são definidos como grupo de empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas.

A ferramenta mais utilizada para entender o contexto da empresa dentro de uma indústria é a chamada análise SWOT (Strength, Weakness, Opportunities and Threats). Nela a organização pode entender seus pontos fortes que são as características do negócio que fornecem uma vantagem sobre os concorrentes, seus pontos fracos que são características que colocam a empresa em desvantagem, as oportunidades do ambiente competitivo que a organização procura identificar com antecipação e aproveitá-las antes de seus concorrentes e as ameaças que são os elementos do ambiente que podem causar problemas ao negócio e, por isso, a empresa tem que monitorá-las e evitar os seus efeitos.



Figura 3 - Matriz SWOT

A análise SWOT possui inúmeras aplicações, podendo inclusive ser utilizada para permitir a visualização de forma estruturada do impacto dos grupos estratégicos na estratégia.

2.3. Análise ambiental

2.3.1. Cadeia de valor e cadeia produtiva

A análise feita por Porter (1979) no qual ele introduz as cinco forças competitivas é de grande valia para entender o ambiente, no entanto, com a velocidade no qual mudanças ocorrem nos mercados, apenas avaliar o poder de barganha de clientes e fornecedores, não é suficiente para compreender a relação de força existente numa cadeia produtiva. Assim, para aprofundar a análise ambiental em vista a formulação de uma estratégia de sucesso, uma organização deve entender também como ela se conecta e pode usufruir da relação com outras empresas.

Porter e Millar (1995) discutiram que uma cadeia de valor é o conjunto de atividades tecnológica e economicamente distintas que a empresa utiliza para realizar seus negócios, de

modo que quanto mais uma atividade agrega valor de maneira significativa para a corporação, mais ela se torna competitiva frente aos concorrentes.

É nessa mesma corrente que surge o conceito de cadeia de suprimento. De acordo com Bowersox e Closs (2001), ela é “o conjunto de todas as atividades relativas ao fluxo físico e ao processo de transformação de produtos, desde o estágio original de matéria prima (natureza) até o usuário final (consumidor), assim como o fluxo de informações relativas”. Já a gestão compreende a integração dos processos fundamentais da cadeia de forma a agregar valor para os stakeholders. Apesar dos autores focarem nos aspectos logísticos do tema, essa abordagem pode ser utilizada para entender como duas partes podem se beneficiar da sinergia do trabalho conjunto.

Eles enfatizam o conceito de aliança logística, na qual a parceria entre duas ou mais empresas é tão forte, que parece que todas pertencem a mesma corporação. Há dois tipos de alianças logísticas: o alinhamento vertical entre produtores, que consiste na relação no qual os envolvidos transferem estoques e mercadorias entre si; e o alinhamento horizontal, que é quando se vende para a mesma base de clientes.

2.3.2. Capacidade inovadora

Apesar de tradicionalmente se entender que a capacidade inovadora de uma empresa se basear no desenvolvimento interno de competências, Porter e Stern (2001) contestaram que ela pode, sim, ocorrer devido a fatores externos. Assim sendo, inovações podem ocorrer através da sinergia do trabalho entre membros que estão localizadas próximas uma das outras ou em clusters. Eles mostraram como exemplo, as empresas localizadas no Vale do Silício, que constitui um conglomerado tecnológico, onde as empresas têm as condições necessárias (mão de obra qualificada, universidades, incentivos fiscais) para desenvolver novas tecnologias.

Seguindo essa linha, os autores formularam um framework para compreender a questão da capacidade inovadora local. Sua estruturação foi feita com o intuito de identificar pontos que favorecem o desenvolvimento de novas ideias nos âmbitos local e regional.

Os três elementos principais do framework são:

1. Infraestrutura para inovação: envolve as políticas públicas favorecem a inovação, os recursos financeiros e humanos existentes no local e o nível de sofisticação tecnológica da economia;
2. Ambiente para inovação formado pelos clusters: aspectos que afetam também a competitividade, com quatro atributos interligados – rivalidade existente e contexto da estratégia, condições da demanda, indústria relacionadas e condições de entrada;
3. Qualidade dos relacionamentos entre os elementos anteriores.

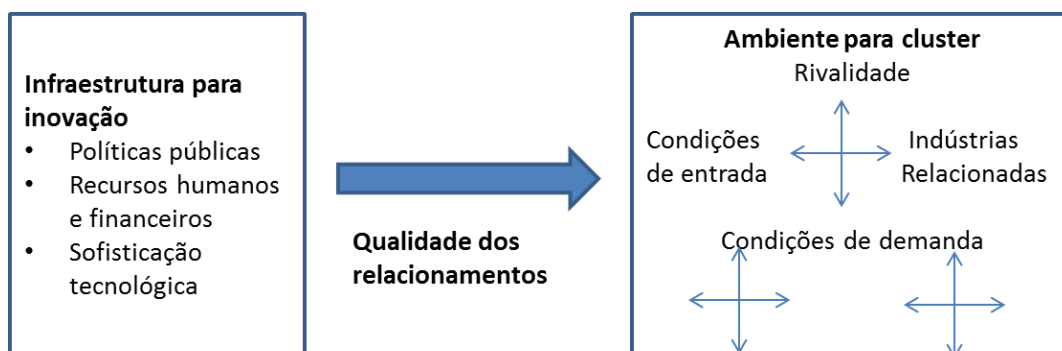


Figura 4 - Estrutura da capacidade inovadora (Fonte: Porter e Stern, 2001)

Geralmente os dados obtidos para análise se baseia em indicadores indiretos como, por exemplo, gastos feitos com pesquisa e desenvolvimento. A partir dessa análise é possível avaliar se uma determinada região pode favorecer o surgimento de inovações. No entanto, enfatiza-se que atrelada há sempre uma carga grande de incerteza associada ao mercado e ao desempenho do produto/serviço e, portanto, ela deve ser levada em consideração ao se analisar o framework.

2.4. Predizendo mudanças estruturais

A disputa por mercados competitivos sempre foi um processo dinâmico, com grandes mudanças internas (dentro da empresa) e externas (ambiente). Não apenas elas são assim, mas também, interdependentes, tanto que qualquer ação realizada por uma corporação irá influenciar de algum modo seus concorrentes, parceiros, sociedade, ou seja, qualquer um que tenha ligação com ela. Isso é mais intensamente notável em mercados dominados por poucas empresas (oligopólios). Não obstante, uma ação vinda de uma determinada direção pode implicar num forte fator de mudanças, que pode resultar no crescimento, maturação, transformação, combinação e até desaparecimento de uma indústria.

Para enfrentar essa rede de influência de fatores, a empresa tem que se atentar a todos os movimentos ao seu redor, ou seja, devem acompanhar e entender a evolução da indústria. Desse modo, ela pode nortear suas decisões aproveitando as melhores oportunidades existentes.

2.4.1. Movimentos competitivos e sinais de mercado

Conforme foi dito anteriormente, uma organização deve acompanhar as alterações da indústria para tomar as decisões mais sábias. Porter (1996) diz que a evolução de uma indústria é feita ao longo do tempo por meio de cada ação das empresas que nela concorrem. O autor menciona que para realizar esse acompanhamento é necessário que o jogador avalie os sinais de mercado e os movimentos competitivos.

Sinais de mercado

De acordo com Porter (1996), os sinais de mercado são “qualquer ação de um concorrente que forneça uma indicação direta ou indireta de suas intenções, motivos, metas ou situação interna”. Eles possuem importância, pois auxiliam na formulação da estratégia, complementam a análise da concorrência e permitem que batalhas competitivas sejam travadas e ganhas antes de qualquer gasto.

Desse modo, Porter (1996) elencou duas funções principais dos sinais para uma determinada companhia. A primeira é mostrar as indicações reais dos concorrentes, para que, com elas, a empresa possa tomar suas decisões aproveitando as motivações, intenções e metas deles. A segunda é fornecer uma mentira, ou seja, iludir concorrentes e se aproveitar da situação. É essencial que uma organização consiga filtrar o que é indicação real e o que é mentira, pois uma confusão entre ambas pode ser crucial para a sua sobrevivência.

Porter (1996) identifica quatro tipos de sinais de mercado:

1. Avisos prévios de movimentos: têm diversas funções na qual se destacam assumir compromissos para afastar a concorrência, ameaçar ações como represálias, testar sentimentos da concorrência, minimizar provocação, evitar dispendiosos movimentos simultâneos e reunir apoio interno. A forma como eles são comunicados é vital para o seu entendimento correto pelo público alvo;

2. Aviso de resultados ou ações posteriores aos fatos: a principal função é fazer com que outros saibam de algum fato, podendo este ser real ou mentira;
3. Discussões públicas: visam induzir os concorrentes a operarem com as mesmas hipóteses ou a fazerem movimentos que beneficiem a empresa que convocou a discussão;
4. Explicações e discussões dos concorrentes sobre seus próprios movimentos: esse sinal faz com que os concorrentes percebam a lógica de um movimento, induzindo eles a entenderem a dificuldade em repeti-lo ou firmarem um compromisso.

Porter (1996) afirma que uma forma de analisar sinais de mercado é mediante o uso de fatos históricos em suas identificações. No entanto, ele afirma que um enfoque excessivo neles pode fazer a empresa se desviar de outros aspectos relevantes da concorrência.

Movimentos competitivos

De acordo com Porter (1996), os movimentos competitivos representam ações realizadas por jogadores que altera a indústria de algum modo. Como na maioria dos mercados as empresas estão relacionadas, uma determinada decisão feita por uma, influencia outra. Isso faz com que na formulação de uma estratégia, uma companhia tenha que escolher entre favorecer a indústria como um todo ou favorecer a si próprio. A primeira gera lucros e retaliações de concorrentes menores, já a segunda gera o oposto.

Porter (1996) classifica os movimentos competitivos em quatro tipos:

1. Ataques competitivos: resultam numa guerra competitiva. Sua ocorrência tende a ser maior quando:
 - a. Maior o número de concorrentes;
 - b. Competidores possuem poderes equivalentes;
 - c. Os produtos forem semelhantes;
 - d. Maiores os custos fixos;
 - e. Margens forem pequenas;
 - f. Houver pouca segmentação;
 - g. Houver muitos interesses particulares (metas diferentes do mercado).

Por outro lado, sua ocorrência é menor quando os concorrentes se respeitam (longa história de confiança) e há múltiplas áreas de negociação (retribuição e retaliação);

2. Movimentos cooperativos: são ações que melhoram a posição da empresa sem influenciar negativamente os competidores. Podem ocorrer através da melhora da situação da empresa e dos concorrentes, mesmo que os últimos não adiram; pela melhora de todos, se um bom número responder ou; pela melhora da empresa, pois os concorrentes julgam o movimento não relevante ou não o conhecem;
3. Movimentos ameaçadores: Porter (1996) definiu como fator crítico “saber prever e exercer influência sobre a retaliação”, ou seja, evitar que a empresa que exerceu o movimento seja retaliada pelos concorrentes. Nesse caso, as questões básicas para avaliá-los são:
 - a. Qual a probabilidade da retaliação?
 - b. Qual a rapidez da retaliação?
 - c. Qual a eficácia potencial da retaliação?
 - d. Quão vigorosa será a retaliação?
 - e. A retaliação pode ser influenciada?

O conceito de lapso de retaliação ajuda ao se executar um movimento desse tipo, pois ele proporciona mais tempo antes da represália.

4. Movimentos defensivos: eles criam uma situação que induz os concorrentes a desistir de sua ação. Geralmente ela é mais efetiva quando ela impede uma batalha antes mesmo de começá-la.

No entanto, Porter (1996) destaca que é essencial numa corporação, ao realizar um movimento, um compromisso para o seu planejamento e execução, de modo que ela comunique seus recursos e intenções de forma clara, maximizando a sua posição de mercado. O autor identificou dois tipos de comunicação: a de que uma empresa está empenhada no que está fazendo e de que ela retaliará qualquer movimento feito pelos competidores.

No que tange à comunicação do compromisso, o autor elenca quatro condições para criá-lo com confiança:

- Existência de recursos e outros mecanismos para executá-lo de imediato;
- Intenções claras para executá-lo e histórico favorável;
- Impossibilidade de recuar;
- Possibilidade de detectar concordância com os termos aos quais se refere o compromisso.

Sinais e movimentos

Agora, observa-se a diferença entre sinais de mercado e movimentos competitivos. Enquanto o primeiro é algo enunciado, ou seja, uma mensagem que se tenta passar baseada em fatos, o segundo refere-se a algo que de fato aconteceu.

Portanto, ao realizar tanto movimentos quanto sinais, uma empresa deve buscar uma convergência de expectativas dentro da indústria em que atua, dentro dos termos que lhes sejam favoráveis. Na análise de Porter (1996), é buscar os pontos focais, sendo que a sua ausência pode acirrar a guerra numa indústria.

Por fim, para que uma empresa crie um ponto focal, ela deve buscá-la rapidamente, suas variáveis de decisão devem ser simplificadas e, obviamente, deve ser benéfica a ela. Além disso, as informações relevadas ao mercado devem ser seletivas para evitar que competidores as copiem ou que as retaliem.

2.4.2. Evolução da indústria

A evolução da indústria permite uma compreensão ao longo do tempo das forças competitivas. Como as estruturas industriais mudam frequentemente e algumas vezes de modo significativa, entender a sua evolução é importante para predizer as mudanças, pois o custo de uma alteração estratégica é maior quando a sua necessidade se torna óbvia. Além disso, estudando ela, podem-se compreender as razões que levaram uma empresa a adotar determinado posicionamento estratégico e suas ações em resposta a um determinado movimento. Assim, pode-se entender o passado e prever o futuro com a análise da evolução da indústria.

Algumas das ferramentas para avaliar esse tema serão discutidas a seguir.

Análise estrutural da indústria

Ela é considerada o ponto de partida, pois permite identificar se as mudanças são significativas o suficiente para afetar as fontes básicas das forças competitivas desenvolvidas por Porter (1979). Assim, o estudo de cada um dos componentes (a rivalidade entre seus membros, o poder de barganha de fornecedores e de consumidores, a ameaça de produtos substitutos e ingressantes potencias) permitiria monitorar se está ocorrendo alguma mudança que afete a estrutura da indústria.

Ciclo de vida dos produtos

O recurso mais antigo para avaliar a evolução de uma indústria é através do uso do modelo do ciclo de vida dos produtos, no qual Porter (1996) adotou que ele é válido tanto para um produto como para uma indústria. Assim, o autor pressupôs que a última passaria por uma sequência de estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Além disso, ele considerou como fator de análise as vendas e essas variariam ao longo do tempo formando uma curva “S”.

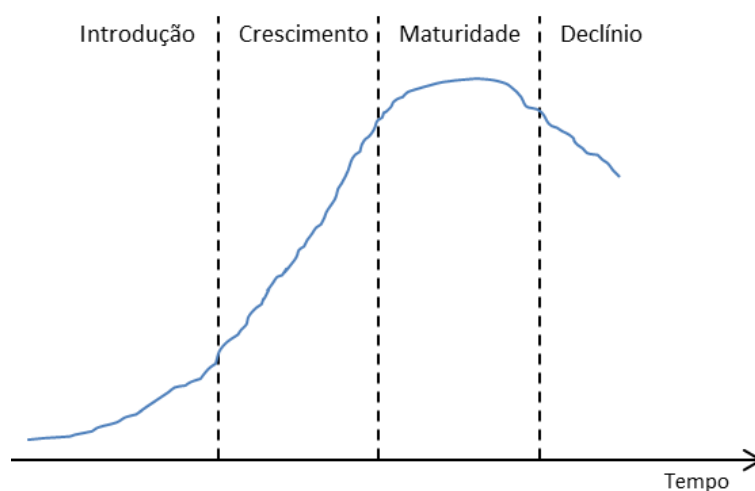


Gráfico 1 - Estágios do ciclo de vida (Fonte: adaptado de Porter, 1996)

Carvalho e Laurindo (2010) fizeram uma compilação dos efeitos do ciclo de vida em cada um dos estágios da curva “S” para vários elementos, tal representação foi elaborada a partir dos estudos de Porter (1996) e Slack et al. (2002).

Quadro 1 - Efeitos do ciclo de vida em cada um dos estágios de um ciclo de vida (Fonte: Carvalho e Laurindo, 2010 - adaptado de Porter, 1996 e Slack et al., 2002)

	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Consumidores	Inovadores; Comprador de alta renda; Inércia do comprador.	Adotantes pioneiros; Consumidor aceita qualidade irregular.	Grande fatia de mercado; Repetição da compra; Regra: escolha entre marcas.	Retardatários; Podem ser clientes s sofisticados do produto.

	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Produtos e serviços	Acaba de ser lançado no mercado; Qualidade inferior; Fator chave: projeto do produto; Produtos com muitas variações; Frequentes mudanças no projeto.	Ganha aceitação no mercado; Produtos têm diferenciação técnica e de desempenho; Aperfeiçoamentos competitivos no produto; Boa qualidade.	Necessidades do mercado começam a ser atendidas; Qualidade superior; Menor diferenciação; Padronização; Mudanças mais lentas ou mudanças mínimas	Necessidades do mercado amplamente atendidas; Pequena diferenciação; Qualidade irregular.
Estratégia global	Melhor período para aumento da parcela de mercado; Pesquisa e desenvolvimento, engenharia são funções básicas.	Alteração de imagens de qualidade e preço.	Má época para aumentar parcela de mercado e alterar imagem de preço ou qualidade; Básico é ter custos competitivos.	Controle de custos é básico.
Concorrência	Poucas companhias.	Cresce o número de concorrentes; Muitas fusões e perdas.	Número estável de concorrentes; Concorrência de preços.	Saídas; Número reduzido de concorrentes.
Margens e lucros	Margens e preços altos; Lucros baixos; Elasticidade de preço não tão grande.	Lucros altos; Preços razoavelmente altos, mas mais baixos que na fase introdutória.	Queda de preços; Lucros e margens mais baixos; Estabilidade de parcelas de mercado e estrutura de preço.	Preços e margens baixos; Preços podem subir no final do declínio.
Prováveis ganhadores de pedidos	Características do produto/serviço; Desempenho; Novidade.	Disponibilidade de produtos/serviços de qualidade.	Preço baixo; Fornecimento confiável.	Preço baixo.
Prováveis qualificadores	Qualidade; Gama de produtos/serviços.	Preço; Gama de produtos/serviços.	Qualidade; Gama de produtos/serviços.	Fornecimento confiável.

As críticas referentes ao uso desse modelo são:

- Se de fato ele é representativo de uma indústria, sendo que ele foi criado para algo mais restrito: um produto;
- A duração de cada etapa irá variar dependendo do tipo de indústria, essa crítica que também é feita quando se aplica o modelo para os produtos;
- A difícil definição (subjetiva) de que estágio se encontra o mercado;

- Assim como produtos, algumas indústrias não possuem a etapa de maturidade e algumas possuem sua curva de crescimento estendida;
- Inovações e o reposicionamento são capazes de alterar a situação da indústria.

Processos evolutivos

Com a finalidade de complementar a sua análise estrutural, Porter (1996) propôs uma metodologia para acompanhar as forças em movimento, que criam incentivos ou pressões para as mudanças. Ele chamou essas forças de processos evolutivos porque elas levam a estrutura da indústria de um ponto inicial para um ponto potencial futuro. Ressalta-se que inúmeras delas podem estar em curso, mesmo que não haja evento distintivo importante sendo percebido.

Os processos evolutivos mais comuns são:

Quadro 2 - Principais processos evolutivos (Fonte: Porter, 1996)

Processo evolutivo	Descrição
Mudanças em longo prazo no crescimento	O índice de crescimento da indústria no longo prazo influi na determinação da concorrência e no ritmo de crescimento necessário para manter a parcela de mercado. As razões para explicar o crescimento são variadas: demográficas, tendências de necessidades,...
Mudanças nos segmentos de compradores atingidos	Implicam na importância de identificar novos compradores e saber suas características. Podem ocorrer através de novos clientes, novos segmentos a atender ou deixar de atender alguns compradores.
Aprendizagem dos compradores	É decorrente da repetição da compra, que faz com que haja um acúmulo de conhecimento sobre o produto, marca e concorrentes. Dessa forma, eles ganham força no sentido de exigir mais melhorias.
Redução da incerteza	Implica em predizer a melhor configuração para um produto, a natureza de potenciais compradores e a solução de problemas tecnológicos. Além disso, uma continuidade do processo leva a uma redução da incerteza, mas faz atrair novas empresas para a indústria.
Difusão do conhecimento patentado	É decorrente do aprendizado pela inspeção física de produtos, do vencimento de patentes, da rotatividade de pessoal e do conhecimento das características dos concorrentes e dos bens de capital produzidos por fornecedores externos. Geralmente a sua duração é proporcional à tecnologia envolvida e da quantidade de capital necessário para produzi-lo.
Acúmulo de experiência	Relaciona-se à curva de aprendizado, ou seja, de quão difícil é imitar os métodos dos líderes.
Expansão ou retração na escala	Ocorre quando, numa indústria, o aumento de escala decorre do aumento da demanda e isso implica em soluções estratégicas para aproveitar tal fato e frear novos entrantes (aumentar as barreiras). Geralmente é acompanhada de uma integração vertical.

Processo evolutivo	Descrição
Alterações nos custos da moeda e dos insumos	É custos que estão sujeitos a flutuação das taxas de câmbio e custos com recursos (salários, custo de material, capital, comunicação e transporte).
Inovação do produto	É a principal fonte de mudança estrutural na indústria, pois podem ampliar o mercado e aumentar a diferenciação. Como efeitos indiretos destacam-se: altos custos de marketing e com pesquisa e desenvolvimento para uma introdução rápida e surgimento de novos processos de fabricação, marketing e distribuição.
Inovação no marketing	Geralmente resulta em aumento de demanda. Atualmente os mais comuns são o surgimento de novos temas e canais de marketing que permitem atingir novos clientes e reduzir a sensibilidade ao preço.
Inovação no processo	Pode resultar em aumento intensivo de capital, alteração de escala, alteração da proporção de custos fixos, integração vertical e acumulação de experiências. Esse tipo de inovação pode vir de dentro ou de fora da indústria. Além disso, economias de escala ou aumento da curva de experiência podem resultar em globalização da indústria, quando ela ultrapassa fronteiras.
Mudança estrutural nas indústrias adjacentes	Intimamente ligada ao comportamento dos fornecedores e compradores. Exemplos de mudanças são: concentração ou integração vertical entre empresas.
Mudanças na política governamental	Ligado a alterações na legislação, padrões de segurança e qualidade e proteção ao meio ambiente.
Entradas e saídas	As entradas ocorrem mais na fase de crescimento, no qual o número de empresas numa indústria aumenta, pois se quer aproveitar o mercado em expansão. As saídas ocorrem na fase de maturidade e declínio quando a indústria deixa de ser atrativa, geralmente resulta no aumento do domínio pelos líderes e são afetadas pelas barreiras de saída.

Por fim, Porter (1996) ressalta que as modificações ocorrem na maioria das vezes lentamente (gradativamente) e imperceptivelmente, pois uma indústria é um sistema interligado em que uma alteração em um ponto tende a afetar toda a rede onde ele está inserido (a mudança ocorre com todos, não havendo destaque de um jogador). Adicionalmente, ele avisa que não existe um modelo genérico para descrever o desenvolvimento das indústrias. Além disso, ele menciona que os processos evolutivos ocorrem simultaneamente (vários tipos de processos acontecem juntos), o que dificulta ainda mais a sua análise integrada.

Entretanto, Porter (1996) destaca que as mudanças podem ser influenciadas pelo comportamento das empresas, o que garante uma maior flexibilidade para a atuação de cada jogador na indústria na qual ele está inserido ou quer se inserir. Assim, ele completa dizendo que os processos evolutivos devem ser, além de acompanhados, estudados para que se possam aproveitar as oportunidades obscuras inseridas nela.

2.5. Analisando a organização

Após uma análise do desempenho médio de todos concorrentes, ou seja, da indústria na qual uma empresa está inserida, é necessário, para a formulação de uma estratégia bem sucedida, analisar o desempenho relativo da empresa no setor. Para isso, é importante conhecer internamente a organização para saber onde ela pode obter uma vantagem competitiva sustentável.

Carvalho e Laurindo (2010) propuseram um modelo para avaliar como uma empresa deve posicionar sua estratégia de modo a potencializar suas competências, mas sem perder de vista o cenário competitivo como um todo. Esse modelo envolve um funil, no qual as abordagens da estratégia genérica da corporação e das competências essenciais são discutidas e desdobradas em face dos critérios competitivos.

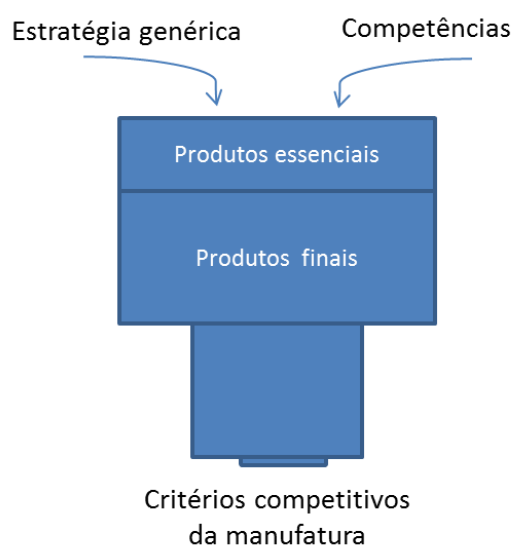


Figura 5 - Modelo para desdobramento até a manufatura (Fonte: Carvalho e Laurindo, 2010)

2.5.1. Competências essenciais (*core competences*)

As competências são o conjunto de esforços que uma organização é capaz de gerenciar para construir uma vantagem competitiva sustentável. Prahalad e Hamel (1990) fizeram um estudo na qual comprovaram que, na década de 80, o sucesso das empresas japonesas de grande destaque no setor de gestão empresarial foi devido ao foco no desenvolvimento de competências essenciais. Os autores afirmam que essas são construídas mediante a fundição de uma ampla rede de habilidades de produção e tecnológicas em competências que

capacitam negócios individuais a se adaptar rapidamente a novas oportunidades, gerando vantagem competitiva para a corporação. Entre as principais características delas destacam-se: não diminuem com o uso e, sim, aumentam com a utilização; é fruto do aprendizado coletivo; unem diversos negócios de uma organização, podendo atuar em inúmeros deles; são desenvolvedoras de negócios e elas são uma fonte de vantagem para a empresa.

Adicionalmente, Prahalad e Hamel (1990) usam uma analogia para facilitar o entendimento dos conceitos, eles dizem que enquanto as *core competences* são as raízes de uma árvore, os trocos são os produtos essenciais (componentes chaves de um produto), os galhos, as unidades de negócio e as folhas, os produtos finais.

Para distinguir uma competência comum de uma essencial, os autores sugerem a aplicação de três testes:

1. Avaliar se a competência fornece acesso a uma ampla variedade de mercados, ou seja, uma competência essencial não deve ser relacionada a um produto específico, ela tem que gerar condições para o desenvolvimento de novos negócios;
2. Avaliar se traz uma contribuição significativa aos benefícios percebidos pelos consumidores do produto final, ou seja, ela deve criar valor para o consumidor;
3. Avaliar se ela é única e difícil de ser imitada pelos concorrentes.

Os autores ressaltam, no entanto, que uma empresa dificilmente possui mais de cinco ou seis competências essenciais, isso, pois conforme o maior número delas, mais difícil o seu gerenciamento.

Outros autores que abordaram tal tema foram Fleury e Fleury (2004), eles formularam uma classificação para cada tipo de estratégia realizada por uma corporação baseada em suas competências (competição baseada em competências). Para eles existem três principais estratégias, que fazem as *core competences* recaírem alternadamente sobre três principais áreas (vendas e marketing, operação e produção e desenvolvimento):

1. Orientação para o cliente: a empresa procura fornecer soluções. Nesse caso, as competências essenciais recaem sobre as áreas de marketing e venda, no qual seus membros procuram aprender sobre novos negócios e sobre os clientes, procurando antecipar tendências;
2. Excelência operacional: produção em escala de produtos padronizados que otimizam a relação qualidade/preço. As competências essenciais recaem sobre a operação/produção, necessitando de uma ótima gestão de processos;

3. Produtos inovadores: representam uma ruptura do natural. Nesse caso as competências recaem sobre o desenvolvimento de produtos e serviços.

Quadro 3 - Competências x Estratégias (Fonte: Fleury e Fleury, 2004)

Competência na função	Estratégia empresarial		
	Orientação para o cliente	Excelência operacional	Produtos inovadores
Desenvolvimento	Aprender a atender as necessidades através do desenvolvimento de produtos e serviços.	Desenvolver processos primando a eficiência e inovações incrementais.	Aprender sobre novas tecnologias e aplicações – Inovações radicais (breakthrough)
Operação/produção	Aprender a ter flexibilidade para atender as necessidades dos clientes.	Aprender sobre tecnologia e gestão de processos de produção e logística.	Aprender sobre tempos para introdução e retirada de produtos.
Marketing e vendas	Aprender sobre novos negócios e sobre o cliente, além de antecipar tendências.	Entender tendências e fazer marketing de massa.	Aprender sobre a potencial aplicação da inovação para os clientes.

Além disso, Fleury e Fleury (2004) propuseram uma metodologia para analisar o perfil de competências numa organização, bastando apenas quatro passos:

1. Focalizar primeiramente nas funções básicas da empresa (pesquisa e desenvolvimento, marketing e produção);
2. Identificar qual é a que cria diferencial competitivo e procurar entendê-la em maior detalhe, usando como critérios a que mais contribui para a formação do lucro e a que os clientes percebem como diferenciadora;
3. Analisar o encadeamento das competências/funções organizacionais para entender as interdependências;
4. Rever as diretrizes de posicionamento estratégico.

2.5.2. Estratégia competitiva genérica

Segundo Porter (1979), a estratégia genérica tem como objetivo colocar a empresa numa posição em que ela possa atuar com vantagem na indústria em que ela está inserida. O autor formulou dois principais tipos de vantagem competitiva, uma baseada em custos e outra, em diferenciação. Além deles, pode-se dividi-las baseando-se no alvo estratégico, isto é, ou

focando num segmento particular ou em toda indústria. Assim, ele formulou o seguinte modelo para classificação:

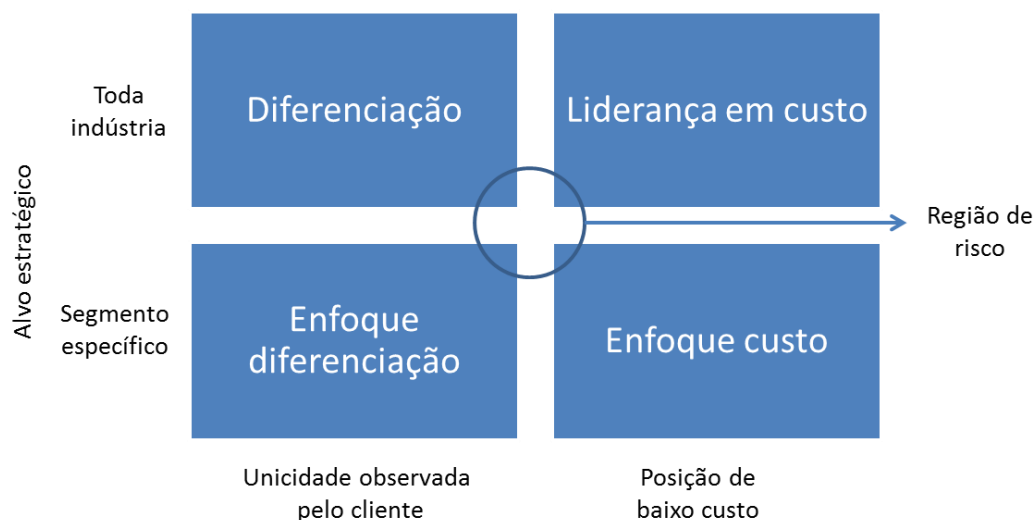


Figura 6 - Estratégias genéricas (Fonte: Porter, 1987)

Sendo que a região circulada é chamada de região de risco. Se uma empresa não tem um posicionamento estratégico claro, ela apresenta riscos de se tornar um meio termo entre as estratégias, de modo que pode confundir sua imagem perante seus clientes e, inclusive, internamente à empresa, fazendo com que perca credibilidade e reputação.

Uma empresa que tem como estratégia liderança em custo procura criar uma lacuna de desempenho em custo em relação aos concorrentes, de modo que possa aumentar suas margens de lucro. Os recursos necessários para atuar assim são investimento de e acesso ao capital, boa engenharia de processo, projeto para manufatura e baixo custo de distribuição. Já os requisitos organizacionais são controle rígido e frequente, além de incentivos com base em metas quantitativas (Carvalho e Laurindo, 2010).

Já para atuar em diferenciação, a busca é por aumentar a margem, mas através dos preços. Os requisitos necessários são habilidade de marketing, boa engenharia de produto, criatividade, capacidade de pesquisa, reputação de líder em qualidade ou tecnologia, tradição na indústria e cooperação dos canais. Os requisitos organizacionais são coordenação entre funções, incentivos subjetivos e ênfase na gestão do conhecimento e atração de talentos altamente qualificados (Carvalho e Laurindo, 2010).

Por fim, o enfoque/foco em diferenciação e em custo é similar às descritas anteriormente com a diferença de que o alvo estratégico é um mercado específico, ou seja, um segmento alvo lucrativo. A principal vantagem de focar sua atuação é a criação de um desempenho superior num segmento, tendo vantagem em relação aos concorrentes que atendem toda a indústria.

2.5.3. Critérios competitivos

As abordagens da estratégia genérica e as competências auxiliam na determinação da estratégia da empresa, no entanto, para que ela de fato possa estar presente numa corporação, é necessário o seu desdobramento para o nível das operações (lembrando que a determinação da estratégia corporativa é feita pelos altos executivos). Segundo Slack (1993), os objetivos de desempenho para que a função produção possa contribuir com uma vantagem competitiva são: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo. Analisando ponderadamente cada um desses critérios competitivos, que variam de acordo com o seu posicionamento na indústria, permite-se observar quais objetivos operacionais a serem melhorados.

A ponderação é elemento importante nessa análise, pois ela constitui um trade off da empresa, ou seja, ela é a responsável por priorizar certos aspectos operacionais em detrimento de outros que se julgam menos importantes. Hill (1991) classificou os critérios competitivos em três:

1. Critérios ganhadores de pedidos: definem a posição competitiva da empresa, uma vez que, conforme se aumenta o seu desempenho, o benefício competitivo aumenta relevantemente;
2. Critérios qualificadores: são aqueles no qual o desempenho deve estar acima de um nível qualificador para que possa ser considerado pelo cliente;
3. Critérios menos importantes: são os que têm pouco impacto sobre os consumidores.

Adicionalmente, Slack (1993) propôs o Modelo das Lacunas (Gaps) para identificar os critérios competitivos mais importantes e avalia-los perante os concorrentes. Ele consiste em analisar cada critério em duas dimensões (grau de importância e comparação com o mercado), para que, assim, elas possam ser colocadas para análise numa matriz que mostra o plano de ação estratégico e o horizonte de tempo para sua implementação.

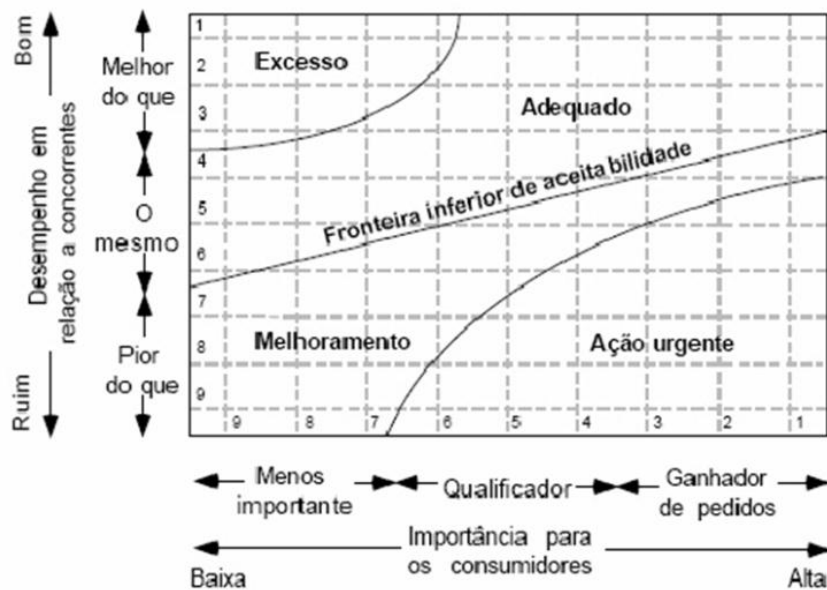


Figura 7 - Modelo das lacunas (gaps), (Fonte: Slack, 1993)

A metodologia para utilizar tal modelo constitui em:

1. Desenvolver uma visão específica do que é importante para concorrer eficazmente, ou seja, definir quais são os critérios;
2. Avaliar o desempenho real;
3. Identificar a lacuna entre o real e o que se julga importante, guiando as prioridades para melhoria do desempenho;
4. Implementação dos planos de melhoria, considerando os aspectos relevantes para o objetivo (tecnologia, recursos humanos, suprimentos,...), a aceitabilidade de todos da organização, viabilidade, vulnerabilidade e a agenda para implementação.

Assim, é importante entender a si mesmo, principalmente as suas competências essenciais, e definir claramente sua estratégia genérica; uma vez realizadas tais análises, pode-se desdobrar sua estratégia corporativa para a de negócios e dessa para a funcional, de modo a facilitar a delineação de uma estratégia de sucesso.

2.6. Nova economia

A elaboração de uma boa estratégia deve levar em consideração, não só a organização interna, mas também, fatores ambientais. Para isso, é necessário o bom entendimento de como funciona a economia na qual uma empresa está inserida, tanto a nível regional, quanto, global. Nesse tópico, alguns aspectos que caracterizam a economia no final do século XX e início do XXI serão discutidos, de modo a compreender como ela está orientada e como uma corporação, a partir do seu entendimento, pode aproveitar oportunidades nela existentes.

2.6.1. Definindo a nova economia

A nova economia está vinculada a dois conceitos muito conhecidos nos dias atuais: globalização e virtualidade. O primeiro diz respeito à integração funcional entre atividades dispersas em vários países; já o segundo, refere-se ao uso da tecnologia de diversas maneiras. Mais detalhadamente, o significado da palavra “virtual” pode ser amplo; de acordo com Chandrashekar e Schary (1999), virtual no âmbito da nova economia e da internet pode ter três conceitos diferentes:

- A comunicação através de um elemento tecnológico, de modo que ele substitua, de maneira mais eficiente, uma atividade humana. Exemplos incluem o uso da TI para melhorar o fluxo de informações de uma organização, uso de CAD/CAM para o design mais rápido e replicável de elementos gráficos, uso de ERP como uma ferramenta gerencial;
- A ideia de uma supra organização na qual cada parceiro da cadeia possui um papel específico. Nesse caso, a tecnologia da informação é utilizada como uma forma de integração que contribui para que uma organização opere de forma mais eficiente;
- O último é o desenvolvimento de organizações reunidas fundamentalmente por meio de redes de TI. Esse significado invoca uma constante transação de informações com clientes, fornecedores, parceiros, ou seja, ao longo da cadeia, eletronicamente.

No mundo atual um fator que alterou preponderantemente o ambiente empresarial é o uso da internet como elemento tecnológico, ela foi a principal responsável por mudar conceitos antigos e gerar um avanço nunca antes presenciado no que diz respeito à integração. É por isso que ela é elemento de estudo em muitos artigos e livros atualmente e é considerado um fator chave para entender a virtualização.

Assim, tem-se que a nova economia está associada à nova realidade da globalização, com ênfase para a questão tecnológica na qual a internet surge como agente viabilizador de novas configurações de atividades (Tapscott, 2010).

2.6.2. Mercados eletrônicos

O uso da TI, em especial a internet, permite que uma integração vertical (unir, em uma mesma organização, atividades a montante e a jusante da cadeia de valor) seja cada vez mais repensada. Apesar da redução de custos que ela pode gerar numa empresa (resultando, portanto, em um impacto estratégico significativo), atualmente está sendo mais comum o uso de parcerias.

De acordo com Malone et al. (1989), a TI permitiu uma ruptura nos padrões de comércio e distribuição, além do surgimento de uma nova interação entre membros de uma cadeia de valor. Com os avanços tecnológicos, algumas atividades antes custosas e desgastantes se tornaram mais fáceis como: transações entre corporações, negociações e busca pela melhor alternativa de fornecimento. Isso ocorreu devido a maior possibilidade de coletar informações no meio público e aumentou, portanto, as ofertas por produtos e serviços no mercado. Dessa forma, mais e mais empresas estão comprando bens e serviços de terceiros e realizando parcerias, em detrimento a realizar internamente alguma atividade que não potencialize suas habilidades (evitando, assim, a verticalização). Em resumo, o movimento que se observa é empresas com competências complementares se unirem de modo a gerar um resultado positivo para ambos.

A partir do instante que uma TI gera uma rede de dados que permite o acesso a várias alternativas de compradores e vendedores, surge-se um mercado eletrônico, ou seja, ele surge quando as interações entre organizações acontecem via uma aplicação tecnológica. Esse mercado é mais dinâmico e flexível, dado a rapidez com que as informações fluem nele e as mudanças significativas que ele pode causar num curto espaço de tempo. Esse fenômeno é tal que Malone et al. (1989) expuseram que uma organização empreendedora pode crescer rapidamente quando ela se associa a outras e o conjunto ganha força suficiente para combater grandes participantes de mercados eletrônicos estabelecidos. Como exemplo, os autores estudaram o poderio que fazendeiros de algodão conseguiram nos Estados Unidos a partir da criação de um mercado eletrônico.

Por fim, Rayport e Sviokla (1995) formularam em seu artigo cinco princípios que deveriam ser seguidos para se obter sucesso num mercado eletrônico (chamado por eles de mercado virtual):

1. Os ativos digitais podem ser usados indefinidamente, pois não são consumidos ao serem utilizados;
2. Novas economias de escala, ou seja, pequenas empresas podem atingir custos unitários baixos a ponto de conseguir competir com grandes empresas estabelecidas;
3. Novas economias de escopo com a criação de novos ativos digitais e de novas formas de valor em mercados diferentes;
4. Compressão dos custos de transação que se tornam mais baratos nesses mercados;
5. Equilíbrio da oferta e da demanda como resultado da combinação dos princípios mencionados acima.

2.6.3. A internet como agente estratégico

A internet foi um importante elemento para viabilizar o surgimento dos mercados eletrônicos. Assim, é importante saber aproveitar o máximo dela para conseguir obter os resultados esperados, ou seja, não basta usar a internet: a forma como ela é usada deve visar à obtenção de maior eficácia nos resultados (Laurindo e Lamounier, 2000).

Anghern (1997), analisando a internet como fator determinante para as aplicações de TI, formulou o modelo ICDT (Informação, Comunicação, Distribuição e Transação) o qual permite entender estrategicamente como ela é utilizada por uma organização:

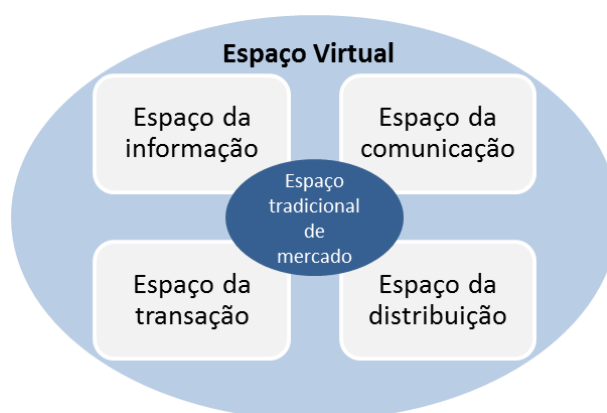


Figura 8 - Modelo ICDT (Fonte: adaptado de Anghern, 1997)

- Espaço virtual da informação: se uma empresa se encontra nessa região, ela está transparente para todos com acesso a internet; dessa forma, qualquer um, inclusive

clientes e fornecedores, podem obter informações acerca da companhia e realizar comparações buscando a escolha mais vantajosa num negócio;

- Espaço virtual da comunicação: se uma empresa está nessa área, ela realiza interações com parceiros, clientes, fornecedores distantes; quebrando, assim, barreiras geográficas;
- Espaço virtual da distribuição: uma companhia que atua nessa região possui geralmente uma estrutura logística mais enxuta, pois o contato com clientes e fornecedores é realizado diretamente, não necessitando mais de intermediários. Os benefícios em atuar nesse espaço vão desde a redução de custos e tempo, até a possibilidade de prestação de serviços complementares como, por exemplo, pesquisa sobre o perfil dos leitores de livro de todo mundo realizada por uma editora literária;
- Espaço virtual da transação: uma empresa nesse espaço realiza quase tudo através da web. É aqui onde se encaixam o e-commerce, onde até o produto pode ser entregue pela internet (por exemplo, venda softwares). Os benefícios em atuar nessa região são processamento automático e rápido de informações, pagamento facilitado e alcance de uma maior quantidade de consumidores. A principal desvantagem é a segurança que pode não existir ao realizar uma transação.

A partir do entendimento do espaço em que uma empresa atua no que tange a internet, é importante saber como formular uma estratégia focando nesse aspecto, ou seja, para diferentes tipos de companhias virtuais, há diferentes tipos de estratégias. Evans e Wurter (1999) consideraram três variáveis que auxiliariam a compreender a competição num mercado virtual:

- Alcance: envolve saber quantos potenciais consumidores existem e quantos produtos podem ser oferecidos a eles;
- Riqueza: envolve analisar quais informações são relevantes para atrair um consumidor, ou seja, quais os diferenciais do seu produto em relação ao concorrente;
- Afiliação: envolve incorporar os stakeholders da empresa, ou seja, considerar também os objetivos dos interessados no negócio durante a competição.

Carvalho e Laurindo (2010) deram os seguintes exemplos, a partir das variáveis de Evan e Wurter (1999): para uma organização pure player (que nasceu e vive da internet), a variável alcance é um fator crítico de sucesso; para uma empresa com um serviço alternativo, a riqueza tem importância significativa e; para um portal que faz intermediação entre empresas, a afiliação deve ter grande ponderação.

2.6.4. Organização e cadeia virtuais

Uma organização é considerada virtual quando ela é baseada na confiança, na sinergia entre parceiros, nos contratos e em um conceito central de negócios e de TI. Esse tipo de configuração é recorrente nos dias atuais e não está presente apenas para empresas tecnológicas, qualquer uma que produza algum produto ou serviço tem se utilizado dela para gerar algum tipo de vantagem competitiva. Muitos autores inclusive consideram a formação de uma organização virtual uma estratégia. Venkatraman e Henderson (1998) propuseram que uma empresa voltada para esse tipo de configuração tem como principais objetivos no longo prazo a interação com consumidores, uma sólida plataforma de TI e um nivelamento do conhecimento (compartilhamento das informações), todas desdobradas ao nível das tarefas, da organização e das redes interorganizacionais.

O conceito de organização virtual pode ser estendido para toda uma cadeia de valor, gerando uma grande rede interconectada via aplicações de TI e formando, assim, uma cadeia produtiva virtual. Chandrashekar e Schary (1999) mencionaram que essa configuração envolve a existência de organizações diferentes tanto no que tange a sistemas de produção como de distribuição, flexibilidade na formação de redes aproveitando a comunicação rápida proveniente das aplicações de TI e o dinamismo e independência dos membros participantes (eles não são fixos). No que se referem a suas características eles elencaram:

- Resposta em tempo real aos pedidos dos consumidores;
- Organização em tarefas dominantes, não em termos funcionais ou organizacionais;
- Flexibilidade nas respostas aos requisitos do mercado;
- Orientação por processos;
- Direcionamento direto para o mercado.

Apesar das inúmeras vantagens desse tipo de cadeia (principalmente orientação para os produtos e para os clientes, flexibilidade e respostas rápidas), os autores destacaram alguns pontos negativos como o foco no curto prazo em decorrência do dinamismo e independência dos envolvidos e o surgimento de problemas de confiança diante da transitoriedade das relações.

2.6.5. Impactos da TI para inovações

De acordo com McAfee e Brynjolfsson (2008), as estratégias de TI de sucesso são aquelas que produzem resultados imediatos, são consistentes e precisas e contribuem para um maior monitoramento e execução de uma inovação. Para eles, um investimento em TI pode gerar um salto para a inovação de uma empresa, pois:

- Ela propicia uma plataforma tecnológica consistente;
- Cria novas formas de se trabalhar;
- Permite que as inovações (mais precisamente, o conhecimento) se propaguem de forma mais rápida e precisa através da organização.

Hameri e Nihtilä (1997) escreveram um artigo relevante no qual analisam a importância que uma aplicação de TI (no caso a internet) tem no desenvolvimento de novos produtos. Os autores citaram um projeto que envolvia centenas de pessoas, empresas e instituições, no qual a web teve um papel crucial. Ela permitiu que informações técnicas e de engenharia (desenhos de engenharia, modelos, listas, resultados de testes, entre outros) além de dados administrativos (cronograma, atas de reuniões, estrutura do projeto, entre outros) pudessem ser acessadas de diversas localidades distantes entre si e uma maior coordenação pudesse existir para obter sucesso com o projeto.

2.7. *Balanced Scorecard*

Uma das maneiras de monitorar se uma determinada ação está sendo implementada de maneira eficaz e eficiente é através do uso de dados de referência, no entanto, esses podem muitas vezes ser subjetivos, a ponto de promover uma percepção distorcida da situação. Para evitá-la, utilizam-se indicadores de desempenho, pois eles permitem uma mensuração quantitativa e, portanto, objetiva da ação. No entanto, demasiada quantidade deles pode gerar muita confusão; para isso, é necessário que eles estejam estruturados de modo que facilite o entendimento rápido da mensagem que se quer passar.

É nesse contexto que Kaplan e Norton desenvolveram o *Balanced Scorecard* (BSC) em 1992. A intenção era criar uma nova ferramenta que revolucionasse a análise da complexa avaliação de desempenho organizacional. Especificamente, eles procuraram criar um método para a estruturação de indicadores de desempenho que incorporassem numa mesma tela as tradicionais medidas financeiro-contábeis e as medidas de ativos intangíveis como

relacionamento com os clientes, competências dos funcionários, tecnologia da informação e cultura voltada para a inovação e melhoria contínua. Essas últimas não eram consideradas antes pelas empresas, dado o seu caráter intangível e sua variabilidade de acordo com o contexto da organização e de sua estratégia.

Para facilitar a visualização e entendimento, os autores agruparam as medidas quantitativas em quatro perspectivas: a contábil-financeira (ou só financeira), a do cliente, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento. Assim, de acordo com Carvalho e Laurindo (2001), o BSC traduz a visão e a estratégia em termos do conhecimento, das habilidades e dos sistemas que os empregados precisarão desenvolver (seu aprendizado e crescimento) a fim de inovar e construir as capacidades estratégicas certas e eficientes (processos internos) que podem agregar valor específico ao mercado (clientes) e que podem aumentar o valor ao acionista (financeiro).

Dessa forma, o BSC serve para contemplar os interesses de todos os stakeholders da empresa e realiza o alinhamento estratégico de todos os membros da organização através de uma representação sintética e abrangente de seus objetivos no longo prazo. Além de funcionar como uma ferramenta que fornece um feedback para os processos internos de uma organização, de modo que favoreça a melhoria contínua do seu desempenho.

Sinteticamente, o *Balanced Scorecard* representa um mapa estratégico na qual um conjunto equilibrado de indicadores procura transcrever, fielmente, em uma ação, a visão e a estratégia de uma organização.

Perspectiva financeira

Kaplan e Norton (1992) representam essa perspectiva através da resposta a seguinte pergunta: Como somos vistos pelos acionistas?

Para os autores, ela é ao mesmo tempo o elemento inicial, como também, o final. É o inicial, pois se começa o mapa estratégico dela, pensando na estratégia financeira para aumentar o valor para os acionistas. É o final, pois ela traduz os objetivos estratégicos e indicadores das outras perspectivas do BSC, isto é, as medições realizadas pelas outras visões devem ser parte de uma ligação de causa e efeito que resulta na melhoria da parte financeira. Assim, as principais funções dessa perspectiva são: definir o desempenho contábil-financeiro esperado da estratégia da empresa (como um todo, não por unidade de negócio) e servir de

meta principal para os objetivos e medidas das perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Os autores, também analisaram que as empresas geralmente, ao abordar a perspectiva financeira, trabalhavam principalmente com três temas:

- Crescimento da receita e mix: engloba o desenvolvimento de novas fontes para gerar um resultado positivo como, por exemplo, a abertura de franquias e o aumento de valor para o cliente. A primeira faria a empresa explorar novos mercados, novos produtos e novos clientes, mas demandaria maior investimento e tempo para observar as suas grandes mudanças consequenciais. Já a segunda, no qual se observaria resultados no médio prazo, faria a organização melhorar ou alterar o seu relacionamento com o cliente e faria com que um novo mix de produtos e serviços seja fornecido para agregar valor ao produto principal;
- Redução de custos/melhoria da produtividade: envolve a eficiência das operações por meio da redução dos custos de produção, procurando manter a base de clientes atuais, assim como o mercado atuante;
- Utilização dos ativos e estratégias de investimentos: com uma determinada mudança na produção da empresa como, por exemplo, alteração do mix e introdução de novos produtos, esse tema visa a reduzir os investimentos requeridos para executá-las.

Por fim, Kaplan e Norton (2000) sintetizaram as estratégias básicas para lidar com essa perspectiva. A partir dos temas discutidos em 1992, os autores consideraram que as duas primeiras poderiam ser utilizadas como fonte para gerar vantagem competitiva no longo prazo. Em seu artigo, eles consideraram-nas como a estratégia de crescimento da receita e a estratégia de produtividade.

Perspectiva do cliente

Kaplan e Norton (1992) representam essa perspectiva através da resposta à pergunta: Como os clientes nos veem?

A perspectiva do cliente identifica quais segmentos e mercados a empresa deseja competir ou, mais precisamente, com quem ela pretende se relacionar. Dessa forma, a principal função ao utilizar esses indicadores é garantir a satisfação dos clientes.

Os autores identificaram uma série de medidas que funcionam como elementos chaves para gerar valor para os clientes alvos, são elas: a satisfação, retenção, aquisição (de novos consumidores) e lucratividade. Elas estão integradas entre si e entre as outras perspectivas da seguinte maneira:

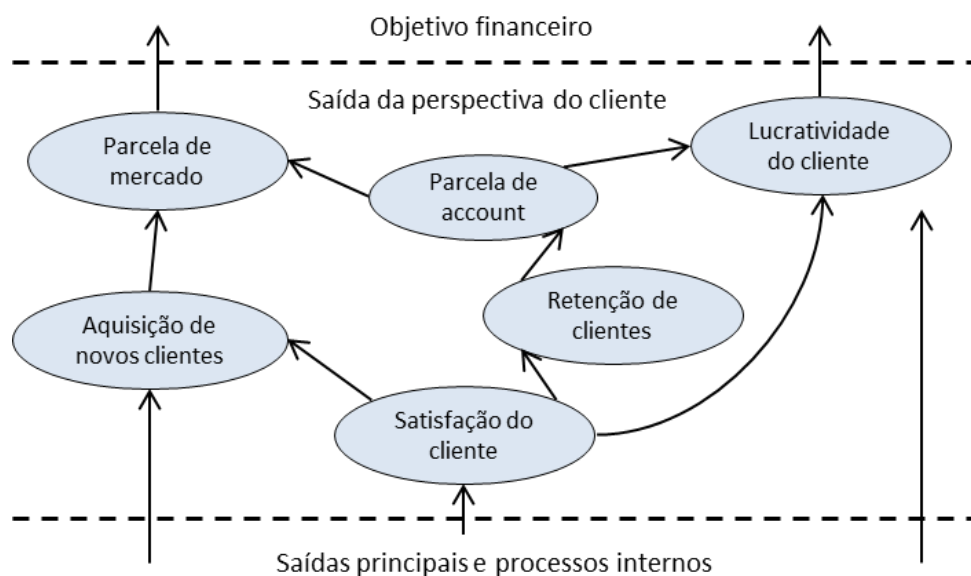


Figura 9 - Traduzindo visão e estratégia: quatro perspectivas (Fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 1996)

Apesar de essa perspectiva ter grande variação dependendo do tipo de indústria que a empresa atua, ou do serviço que ela fornece; Kaplan e Norton (1996) identificaram um conjunto de atributos que organizam, de forma generalista, a proposição de valor ao aplicar o BSC: atributos de produto/serviço, relacionamento com o cliente e imagem e reputação. Desse modo, a organização pode utilizá-la como forma de gerar as medidas da perspectiva do cliente que traduziria concisamente a sua estratégia de mercado.

Perspectiva dos processos internos

Essa perspectiva deve responder: Em que devemos ser excelentes?

Ela geralmente é formulada após a empresa ter desenhado os objetivos e indicadores para as perspectivas financeiras e dos clientes (Kaplan e Norton, 1997). Sua principal função é identificar os processos cruciais que a corporação deve se superar para sobreviver no longo prazo e, isso envolve, dado a posterioridade em relação à confecção das perspectivas descritas anteriormente, gerar resultados positivos para os acionistas e satisfazer os clientes.

Os autores ressaltam que as empresas não devem apenas focar em processos existentes, elas devem focar também, frequentemente, no mapeamento de novos. Para isso, Kaplan e Norton (1992) formularam quatro níveis de processos:

- Focar na inovação de produtos e serviços e pela penetração em novos mercados e segmentos de clientes;
- Aprofundar o relacionamento com os clientes existentes;
- Buscar a excelência operacional através de uma gestão eficiente dos custos;
- Capacidade de gerenciamento.

Ressalta-se que os benefícios advindos da perspectiva dos processos internos ocorrem em etapas ao longo do tempo. No curto prazo, há o controle e melhoria dos mesmos; no médio prazo, há o aumento da receita e no longo, o processo de inovação. Assim, para que uma estratégia seja implementada com sucesso, no que tange essa perspectiva, deve-se considerar essas três áreas.

Perspectiva do aprendizado e conhecimento

Essa perspectiva advém da pergunta: Nós podemos continuar a melhorar e criar valor?

A perspectiva do aprendizado e conhecimento fornece a infraestrutura para permitir que os objetivos das outras perspectivas sejam atingidos. Dessa forma, observa-se uma diferença em relação às outras: enquanto essa representa uma base, as outras identificam onde a empresa deve se especializar para conseguir um desempenho excelente.

Kaplan e Norton (1997) discutiram que essa perspectiva envolve os investimentos de uma organização para capacitar seus funcionários, sistemas e processos. De um modo mais sintético, os autores afirmam que ela é o componente do mapa estratégico de uma empresa que define as competências essenciais, as tecnologias utilizadas e a cultura organizacional, necessárias para manter a sua estratégia. Assim, o BSC faz com que uma empresa foque em três pontos: capacitação dos funcionários, capacitação dos sistemas de informação e motivação, empowerment e alinhamento.

Construindo um Balanced Scorecard

Os passos para a construção de um BSC partirá do formulado por Kaplan e Norton (1997): (1) Definição da arquitetura de indicadores; (2) Construção do consenso em torno dos objetivos estratégicos; (3) Escolha e elaboração dos indicadores; (4) Plano de implementação.

Passo 1: Definição da arquitetura de indicadores

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o primeiro passo envolve definir a unidade de negócio onde o *Balanced Scorecard* será implantado. Essa decisão deve ser feita pelos executivos e outros membros que pertençam a alta hierarquia da empresa. Os autores mencionam a aplicação do BSC para uma unidade de negócio, pois em organizações muito grandes, como as multinacionais, a definição de indicadores de desempenho capazes de cobrir toda ela se torna uma tarefa difícil e, portanto, muitas lacunas, principalmente de alinhamento, podem surgir. No entanto, para pequenas empresas, o BSC pode ser aplicado para o todo.

O responsável por arquitetar o *Balanced Scorecard* deve ter uma visão holística da empresa, com foco, obviamente, no setor alvo. Assim, ele deve aprender sobre as relações entre a unidade escolhida, as outras unidades, divisões e a corporação como um todo. Os autores elencaram sinteticamente os três aspectos fundamentais para o entendimento do arquiteto: objetivo financeiro; temas corporativos recorrentes e ligações com outras partes.

Apenas com um arquiteto que desempenha eficiente e eficazmente essas tarefas preliminares é que um *Balanced Scorecard* poderá ser implementado com sucesso numa unidade de negócio, sem que a sua melhoria implique no prejuízo das outras. Além disso, evita-se que uma falta de alinhamento entre os objetivos estratégicos surjam dentro da organização.

Passo 2: Construção do consenso em torno dos objetivos estratégicos

O segundo passo envolve o alinhamento em relação aos objetivos estratégicos. Essa etapa é estruturada pelo arquiteto, mas envolve a participação ativa de todos os executivos da unidade de negócio. Kaplan e Norton (1997) mencionam que o consenso entre a equipe é alcançado mediante a realização de uma entrevista. Nesse caso, o arquiteto tem a função de preparar o material para a tal, que conterá informações providas de documentos internos

relevantes da unidade como, por exemplo, sua missão, visão e estratégia, além de dados do mercado, concorrentes, parceiros e perspectivas futuras.

O arquiteto deve estruturar o material de modo que ele auxilie o entrevistador a apresentar o *Balanced Scorecard* aos executivos, tirar suas dúvidas em relação a essa ferramenta e conseguir suas colocações iniciais acerca da estratégia da organização. Assim, resumidamente o objetivo da primeira rodada de entrevista deve ser o esclarecimento do BSC para os membros da alta hierarquia. Adicionalmente, Kaplan e Norton (1997) analisaram que essa etapa deve ter também objetivos implícitos: tradução inicial da estratégia em medidas tangíveis e operacionais, aprendizagem sobre as preocupações que os indivíduos da organização devem ter ao desenvolver e implementar o BSC e identificar possíveis conflitos internos existentes.

Após a validação do material para as entrevistas feitas pelos executivos, o arquiteto pode ordenar as conversas com os membros da alta hierarquia da unidade. Os autores mencionam uma interação com duração de 90 minutos, cujo objetivo é a obtenção da posição dos entrevistadores perante a visão e os objetivos estratégicos da empresa, além de já tentar realizar mentalmente um esboço dos indicadores ideias para as quatro perspectivas (contábil-financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e conhecimento).

Após a realização das entrevistas, todo o time deve se reunir numa sala para discutir os resultados obtidos, de modo a gerar uma lista contendo os objetivos estratégicos e os supostos indicadores. Kaplan e Norton (1997) enfatizam que contribui para a execução dessa tarefa a realização de um workshop com a participação dos executivos, na qual há a formulação dos objetivos, seguido de votações com a finalidade de obter os que representam mais fielmente a estratégia e visão da unidade de negócio e, terminando com elaboração de esboço dos indicadores representativos ordenados e agrupados por perspectiva. Após tudo isso, realiza-se uma retificação final na qual os objetivos são consolidados.

Passo 3: Escolha e elaboração dos indicadores

Esse passo pode ser subdividido em quatro partes (que foram divididas para facilitar a didática): trabalho em subgrupos, segundo workshop, escolha final dos indicadores e matriz de decisão final.

A primeira parte envolve o arquiteto e sua equipe se dividirem em grupos menores (subgrupos) no qual cada um buscará quatro principais resultados a partir de quatro objetivos:

Quadro 4 - Objetivos e resultados na reunião de subgrupos (Fonte: Kaplan e Norton, 1997)

Objetivo	Resultado buscado
Analisar os textos dos objetivos estratégicos obtidos do passo anterior, para alinhá-los com as intenções expressas no primeiro workshop, ou seja, seria a ratificação da etapa anterior com a determinação consolidada dos objetivos para o longo prazo.	Exposição dos objetivos estratégicos categorizados em cada uma das perspectivas (contábil-financeiro, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e conhecimento). Uma descrição de cada um deles é importante para facilitar o entendimento.
Elaborar possíveis indicadores que capturam e comunicam fielmente cada objetivo estratégico.	Descrição dos indicadores para cada objetivo.
Analisar as raízes de cada indicador proposto, ou seja, verificar as fontes de informações e ações requeridas para estudá-lo.	Uma descrição das fontes de informação para estudo de cada indicador.
Analisar a integração entre os indicadores, isto é, as correlações existentes entre eles.	Modelo gráfico do relacionamento entre os indicadores de desempenho.

A segunda parte é referida por Kaplan e Norton (1997) como um segundo workshop a ser realizado pelos executivos. Com molde muito similar ao primeiro, ele teria a função de validar as informações obtidas da etapa de subgrupo.

A terceira refere-se à elaboração dos indicadores de desempenho consolidados. A partir das várias medidas apresentadas até essa etapa, a equipe de executivos, junto com o arquiteto, irá filtrar os que mais representam, de forma fiel e concisa, os objetivos estratégicos.

A última parte dessa etapa envolve um plano de comunicação e metas para que os indicadores possam ser desdobrados para toda a unidade de negócio (Kaplan e Norton, 1997).

Passo 4: Plano de implementação

Esse passo envolve a construção do plano para a implementação do Balanced Scorecard na unidade de negócio. Ele, assim como o anterior, pode ser dividido em três partes para facilitar a didática.

A primeira parte é a definição das metas para cada indicador. Lembra-se que metas representam o destino e dá a direção de onde se quer chegar. Elas são realizadas também pelos executivos e a equipe responsável pela confecção do BSC.

A segunda é um terceiro workshop em que o plano de implementação é avaliado pelo comitê executivo. Eles serão os responsáveis por identificar as ações preliminares para o alcance das metas elaboradas. O esperado resultado dessa etapa é: como o programa de implementação será apresentado a todos da organização; como será integração do BSC com a

cultura de gestão da empresa e como será o desenvolvimento do sistema de informações para geri-lo (Kaplan e Norton, 1997).

Por fim, Kaplan e Norton (1997) recomendam que o *Balanced Scorecard*, uma vez entendido por todos (após o encerramento do plano de implementação), seja utilizado dentro de 60 dias. Além disso, espera-se que ele seja usado constantemente como uma ferramenta gerencial, para o cumprimento dos objetivos estratégicos da unidade de negócio.

2.8. Planejamento estratégico em empresas de automação

Até o momento foi mencionada uma bibliografia generalista a respeito do planejamento estratégico, sem ter um foco na indústria no qual a empresa estudada pertence. Assim, nesse tópico, estudam-se artigos que tratam sobre o tema automação em estacionamentos e as estratégias utilizadas para tal.

É escasso encontrar artigos que foquem nas empresas que fornecem a automação, a maioria dos estudos contemplam técnicas estratégicas para administrar um estacionamento, ou seja, o foco é no cliente da Sril e não nela. Apesar disso, analisando essas pesquisas, pode-se obter uma base para entender como os estacionamentos elaboram sua estratégia, de modo que a companhia estudada pode aproveitar as informações para formular a sua, tendo o enfoque no seu consumidor (estratégia baseada nas ações dos clientes).

Primeiramente, Litman (2006), em seus estudos sobre as melhores práticas em um estacionamento, observou que o planejamento desses estabelecimentos é ineficiente, acarretando além de custos adicionais, problemas econômicos, sociais e ambientais. Para isso, ele propõe doze estratégias administrativas que poderiam resultar em maior eficiência, sendo uma das principais o uso de novas tecnologias para melhorar o fluxo de informações, conveniência, segurança e controle da receita.

Além disso, muitos autores analisaram soluções de automação que melhorariam as operações de estacionamentos:

- Abboud (1994) descreveu o Automated Parking Management System (APMS), que é um sistema com foco no cliente e para médios estacionamentos, no qual o estabelecimento seria construído como uma espécie de elevador para carros, sendo todos os movimentos executados por robôs;

- Xu et al. (2000) estudaram um mecanismo que facilitasse estacionar um veículo. Tal inovação consistia num sistema de visão que varreria todo o local, encontraria vagas disponíveis e emitiria um caminho factível para que um Smar Car pudesse se deslocar até o espaço;
- Jiang e Seneviratne (1999) pesquisaram como guardar veículos não-holonômicos (que necessitam da indicação de coordenadas para funcionar) em um espaço retangular (não necessariamente num estacionamento). Eles partiram também de um sistema que reconhece espaços vazios e direciona o veículo para a vaga, a diferença recai sobre o fato de ele reconhecer a possibilidade ou não dele caber no local.
- Outros autores que buscaram analisar tal tema foram Yasunobu e Kinoshita (2003), que pesquisaram esse mesmo tipo de carro (não-holonômicos), no entanto, eles propuseram o uso de um sistema de controle difuso, no qual ele aceita como entrada informações de voz e imagem, para guiar o veículo.

Essas são algumas das inovações que já foram fruto de estudo de pesquisadores e podem auxiliar na formulação de um novo produto para a empresa estudada nesse Trabalho de Formatura.

3. METODOLOGIA

Este capítulo tem como principal objetivo apresentar a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho. A escolha do modo para proceder foi baseada nos objetivos a serem alcançados e também de acordo com a literatura existente sobre o tema.

A metodologia aplica técnicas e métodos para atingir os objetivos propostos neste Trabalho de Formatura, ela segue uma estrutura bem definida e é composta por uma mescla de abordagens provindas de diversos autores respeitados no ramo da estratégia. Para este trabalho, foram propostas três macroetapas, que visam agrupar de forma estruturada as atividades a serem realizadas e permitir, assim, uma compreensão mais fácil e precisa de como este projeto está sendo desenvolvido.

A primeira macroetapa envolve a apresentação da empresa, que consiste em coletar dados e torná-los úteis de forma a que possam ser considerados uma informação. Esta etapa é de grande importância, pois é o primeiro passo para qualquer projeto profissional; esse passo serve como base para as próximas fases do desenvolvimento do trabalho.

A segunda macroetapa é a das análises do que foi obtido no passo anterior. Esta parte consiste em um menor contato físico com a empresa (em relação à primeira macroetapa) no sentido de que o autor e a sua equipe discutem a fundo sobre as implicações das informações e o melhor meio de utilizá-las para elaborar uma estratégia de sucesso para a empresa. Ressalta-se que o contato com a companhia deve ser feito quando se julgar necessário, especialmente quando se tem dúvida sobre algum dado, e a alta gestão deve acompanhar fielmente o transcorrer do que é realizado. Este passo utiliza mais intensamente as ferramentas abordadas na Revisão Bibliográfica, tanto que ela está estruturada conforme os autores conhecedores do tema (Porter, 1996; Carvalho e Laurindo, 2010) sugerem ao se estudar o planejamento estratégico de uma empresa.

A última macroetapa envolve o plano de ação, ou seja, a aplicação de tudo que foi realizado anteriormente. Esta é a parte que representa o “produto final” deste Trabalho de Formatura, mais especificamente o que o cliente (a empresa) recebe. Ela é crucial, pois qualquer alteração necessária acarreta um grande impacto no custo (não só o financeiro, mas principalmente de tempo) para a produção deste trabalho.

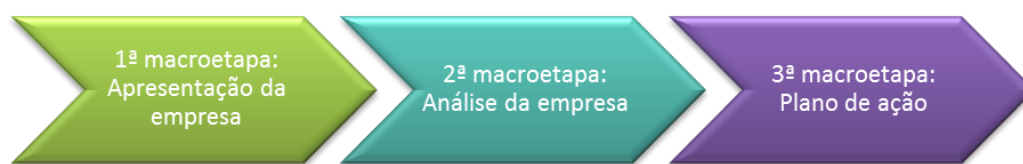


Figura 10 - Sistemática adotada pelo autor (Fonte: elaborado pelo autor)

Além disso, pode-se detalhar esse fluxograma em etapas. A figura a seguir permite a visualização de cada técnica, métodos, análises e melhorias utilizadas em cada uma das macroetapas.



Figura 11 - Desdobramento das macroetapas em etapas (Fonte: elaborado pelo autor)

Nos tópicos a seguir, realiza-se uma descrição mais detalhada de cada uma das atividades que compreendem o desenvolvimento do trabalho.

Primeira Macroetapa: Apresentação da empresa

Características gerais: Essa etapa conta a história da Sril, desde seu surgimento até os dias atuais. Ela é estudada de forma mais complexa em comparação ao que foi comentada no início do trabalho. É repassado desde a sua razão social, as mudanças organizacionais e de negócio ocorridas e outros fatos que marcaram os seus cerca de vinte anos de existência. Além disso, mostra-se a sua missão, a sua visão e os seus valores. Seus dados são obtidos basicamente através de entrevista com o sócio e os seus funcionários.

Cientes: Essa etapa pode ser realizada concomitantemente ao passo anterior, pois a fonte de dados é a mesma. São avaliados os clientes da empresa, a relevância de cada um deles, os segmentos de mercados atingidos, quais produtos e serviços são fornecidos para cada .

Estrutura da empresa: Da mesma forma, ela pode ser obtida através de uma entrevista com os seus membros. Adicionalmente, o organograma pode ser obtido facilmente, pois na maioria das companhias ele está documentado, mas, em contraposição e dado o caráter dinâmico das empresas atuais, ele pode estar desatualizado. No entanto, não basta apenas isso, para entender aspectos organizacionais relevantes, deve-se observar o ambiente de trabalho, a fim de identificar aspectos da cultura implícitos (que não são documentados e nem expostos de forma direta a todos).

Produtos e serviços: Nesse passo, obtêm-se, por meio de entrevistas e análises de documentos, os bens tangíveis e intangíveis que a empresa fornece para seus clientes. Além disso, são analisados o impacto no processo produtivo e qual valor de cada um deles.

Segunda macroetapa: análise da empresa

Estratégia atual: É avaliado qual o conceito da estratégia para a Sril, ou seja, através de uma entrevista com todos os membros da organização, procura-se saber o que cada um julga ser a estratégia na empresa em que trabalha. Dessa forma, pode-se analisar se ela está alinhada internamente e quão estruturada ela está. Em seguida, verifica-se o atendimento ou não dos elementos básicos para uma estratégia competitiva de sucesso proposta por Henderson (1989). Além disso, analisa-se se ela está ultrapassada ou não, observando em especial se o dinamismo do mundo atual acompanha o seu planejamento do longo prazo.

Ambiente competitivo: Essa etapa é baseada nos estudos realizados por Porter. Como elemento inicial para averiguar qualquer estratégia, deve-se partir da análise do mercado em que ela está inserida, ou a estrutura da indústria, como Porter (1979) intitula. São utilizadas as cinco forças competitivas (a rivalidade entre seus membros, o poder de barganha de fornecedores e de consumidores, a ameaça de produtos substitutos e ingressantes potencias) formuladas por Porter (1979) como principal ferramenta. Além disso, para analisar a situação interna da companhia perante os concorrentes é investigado os seus pontos fortes, seus pontos fracos, as oportunidades e as ameaças do ambiente (SWOT).

Análise ambiental: Essa etapa envolve aprofundar ainda mais a análise do ambiente que cerca a empresa, dando especial atenção às relações empresarias que ela possui com parceiros e

associados, ou seja, procura-se entender como ela se conecta e pode usufruir da relação com outras corporações.

Predizendo as mudanças estruturais: Essa etapa visa entender alguns acontecimentos históricos do mercado no qual a empresa está inserida. Inicia-se com uma análise dos principais sinais de mercados emitidos pela indústria, ou seja, qualquer mensagem que se tenta passar baseada em fatos; seguido da identificação de movimentos competitivos ocorridos recentemente; para, por fim, observar como o mercado evolui no tempo, isto é, utilizar dados passados para prever alguns comportamentos que podem ser utilizados como vantagem no futuro.

Análise da organização: Essa etapa é importante, pois diagnostica as principais fontes geradoras de vantagem competitiva que a empresa possui. Para isso, parte-se do modelo do funil proposto por Carvalho e Laurindo (2010), no qual as competências essenciais são elencadas e estudadas a partir da visão de Prahalad e Hamel (1990) e Fleury e Fleury (2004); juntando-as com a avaliação da sua estratégia competitiva genérica (Porter, 1979); para, então, utilizar os critérios competitivos (Slack, 1993) para saber como elas se encontram em relação aos concorrentes do setor.

Nova economia: Tratando-se a Sril de uma empresa do ramo tecnológico, um especial tópico avalia a economia da tecnologia da informação das últimas décadas. Procura-se entender a posição da companhia em relação aos temas: virtualidade, mercado eletrônicos, a internet como papel estratégico baseando-se no modelo ICDT (Anghern, 1997), organização virtual e como ela aproveita a nova economia para conferir vantagem competitiva para si mesma.

Terceira macroetapa: Plano de ação

Elaboração da proposta: Essa etapa envolve a formulação das bases para a elaboração de um planejamento estratégico para a empresa. Ela confere na compilação das análises realizadas na macroetapa anterior e na proposição, baseadas nelas, do melhor direcionamento para o longo prazo para a companhia.

Detalhamento da proposta: Nesse passo, são averiguadas as implicações que a proposta tem para todos os stakeholders, assim como uma visão mais detalhada acerca dos potenciais resultados futuros. Nesse último, são investigadas as repostas para três perguntas que direcionam um planejamento estratégico: “Onde focar o crescimento?”, “Quanto crescer?” e “Como atingir as metas?”. A principal ferramenta utilizada nesse tópico é o *Balanced*

Scorecard (Kaplan e Norton, 1992), que tem como funcionalidade auxiliar os executivos numa rápida e fácil compreensão dos seus objetivos estratégicos, baseando-se em perspectivas financeiras, dos processos, de inovação e aprendizado e financeiras. Além de permitir o desdobramento para os âmbitos de processo e operacional, funcionando como indicadores de desempenho.

4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Esse capítulo dedica-se a mostrar uma visão global da empresa que é objeto de estudo deste Trabalho de Formatura. Os aspectos mais relevantes para a confecção serão abordados a seguir, permitindo que se tenha um maior entendimento da empresa como um todo, o setor que ela atua (clientes), seus aspectos organizacionais mais importantes (sua estrutura organizacional) e seus produtos e serviços.



Figura 12 - Primeira macro etapa do trabalho (Fonte: elaborado pelo autor)

4.1. Características gerais

Nas últimas décadas houve um crescente fluxo de informações e cada vez mais empresas têm se valido delas para analisar melhor seus negócios, seus concorrentes e seus parceiros. Para lidar com essa alta gama de informações, a tecnologia tem papel fundamental, pois ela é capaz de codificar todos esses dados, algo que um ser humano não faz porque não consegue (dada a sua ordem de grandeza elevada) ou simplesmente porque não tem o interesse, pois o custo de oportunidade seria alto, ou seja, tomaria muito tempo e esse poderia ser utilizado para algo mais produtivo.

Desse modo, a tecnologia tem se tornado essencial para a sobrevivência de uma empresa atualmente, ela é responsável por gerar a vantagem competitiva que ela necessita para ganhar parcelas de mercados e segmentos não alcançados anteriormente. Além disso, ela pode potencializar as competências da empresa de modo que ela consiga reduzir seus custos e diferenciar seus produtos e serviços.

A relação tecnologia/sobrevivência de modo algum pode ser considerada um exagero. Para discutir tal tema parte-se do acesso fácil a informações nos dias atuais, isso faz com que as empresas fiquem mais em paridade, ou seja, mais similares. Desse modo, a competitividade é maior no mercado atual e por consequência, a utilização de soluções cada vez mais avançadas garante a diferenciação em relação aos concorrentes e os resultados no longo prazo, que seria equivalente a sua sobrevivência. Assim, é importante que empresas invistam fortemente em tecnologia, pois elas garantem as vantagens competitivas necessárias para se sobressaírem.

Apesar disso, a maioria das empresas não possui o capital e o tempo necessário para investir em novas soluções tecnológicas e, em contraposto, outras possuem as competências necessárias para tal. Assim, juntando ambas num mesmo ambiente, têm-se as segundas vendendo tecnologia para as primeiras. Esse mercado que surgiu cerca de quarenta anos atrás tem crescido exponencialmente ao longo do tempo.

É nesse contexto que a Sril Eletrônica foi fundada em 1989 por dois engenheiros elétricos. Ela surgiu com o intuito de ser a parte inovadora mencionada acima, ou seja, seria responsável pelo desenvolvimento de softwares capazes de gerar um diferencial para seus clientes. Seu mix de produtos variou no início, mas a empresa acabou se destacando no mercado fornecendo soluções personalizadas em automação de estacionamento.

Os sócios viram uma boa oportunidade nesse mercado, eles consideraram essencial ao entrá-lo o fato de que a maioria dos estacionamentos ainda fazia o controle de entrada e saída de veículos através de anotações em papel. Dessa forma, a automação desse processo diminuiria o tempo para o registro dos automóveis, diminuiria também o erro humano durante o registro, aceleraria e deixaria mais preciso o cálculo do preço a ser pago pelo cliente e forneceria dados estatísticos (por exemplo, média, quantidade de carros, valor faturado) que favoreceriam o gerenciamento do estabelecimento.

Outro fator que contribuiu para o ingresso foi a previsão de um aumento na quantidade vendida de automóveis, o que de fato ocorreu na década de 90. A empresa previu que cada família paulistana teria em média 2 carros até 1993 e, assim, aumentaria bastante a demanda por vagas na capital, o que implicaria na decisão dos estacionamentos em comprar uma inovação tecnológica para melhorar sua produtividade.

Apenas a partir do fim de 1991, a empresa passou a ter resultado positivo, isso, dentre vários fatores, ocorreu principalmente devido ao investimento inicial para o desenvolvimento

do software. A criação do produto foi inteiramente feita pelos sócios da empresa e conferiu uma exclusividade para ela, ou seja, na época era um diferencial competitivo difícil de ser imitada pelos concorrentes.

Em meados de 1993, a Sril passou a vender seus produtos para além da região metropolitana de São Paulo, conseguindo alcançar várias partes do Brasil, incluindo as regiões Nordeste e Sul. Além disso, o segmento de mercado foi se expandindo, partindo da venda dos produtos para pequenos estacionamento de rua para os que se localizavam em grandes centros de convenções. Adicionalmente, a partir de 2002, a empresa passou a desenvolver também, além dos softwares de controle, os terminais e cancelas, ou seja, o hardware do produto; isso, em conjunto com uma empresa parceira.

A Sril Eletrônica estava mostrando um crescimento significativo até 2010, foi nesse ano que a empresa sofreu uma reviravolta decorrente do falecimento de um dos sócios. Este, sem herdeiros, conferiu a sua parte para sua família. No entanto todo o período de transição acarretou em baixo crescimento da organização. Adicionalmente, contribuiu para essa situação, o fato de que alguns membros da família do falecido terem a intenção de comprar toda a empresa.

Esse período transição foi prejudicial para a Sril e fez com que a empresa conseguisse poucos clientes de prospecção. Por fim, apenas em 2013, o dono remanescente comprou 100% da Sril. A primeira medida feita por ele foi reestruturar a empresa, depois direcioná-la. Isso, pois foi identificado que o baixo crescimento foi decorrente, não apenas do fator organizacional, mas também a uma suposta saturação do mercado de máquinas para estacionamento. Desse modo, um dos desejos antigos do sócio é ter uma estratégia mais bem definida, de modo que ela possa potencializar suas competências essenciais e aproveitar melhor as oportunidades do ambiente.

Assim, o planejamento estratégico aparece como um elemento fundamental para a empresa se desenvolver e se diferenciar de seus concorrentes. Para que isso seja possível, é preciso que haja um alinhamento entre as suas competências essenciais e seu objetivo de mercado, além de um contínuo monitoramento do ambiente, de modo a aproveitar oportunidades e amortecer as ameaças.

4.2. Clientes

A Sril é uma empresa empreendedora que começou do zero e com investimento apenas dos seus sócios, pois no início relutavam em pedir empréstimo para bancos. A maioria do capital inicial foi aportada por um dos sócios que já possuía um cargo de diretoria numa grande instituição financeira brasileira.

Dessa forma, observa-se que a empresa tinha uma restrição no que se refere ao aspecto financeiro e, para sobreviver, era necessário vender suas soluções, mesmo que a um preço baixo e para um cliente pouco confiável. Essa situação pendurou até meados de 1991 quando ela vendeu seu primeiro produto para uma companhia de grande porte; a partir desse momento, os custos passaram a ter peso moderado e seus clientes foram criteriosamente selecionados.

Conforme foi dito, a Sril se consolidou vendendo como principal produto as máquina de controle do fluxo de veículos. No seu início de vida, seus clientes consistiam em pequenos estacionamentos de rua (familiares); no entanto, com o tempo, passou a vender também para os de grande porte e também para os que se localizavam em hotéis, shoppings, hipermercados, centro de convenções, edifícios comerciais, entre outros. Esses últimos que passaram a ser a preferência da firma, pois além da rentabilidade, eles permitiam uma maior divulgação da marca. Em suma, a empresa dividiu os clientes em dois:

1. Os estacionamentos de rua e;
2. Os em estabelecimentos comerciais, ou seja, os em locais onde o principal produto/serviço não envolve guardar um veículo com segurança (hotéis, centro comerciais,...).

A atuação da Sril se restringia a região metropolitana de São Paulo até meados de 1990. Após, seu mercado passou a englobar o Estado de São Paulo e, apenas em 1991, houve a primeira venda para um estabelecimento fora do estado, no Rio de Janeiro. Depois dessa data, ela começou a vender para outros pontos geográficos, com destaque para o resto da região sudeste, região nordeste e sul do país.

Quando a empresa realiza um resultado fora do estado, ele envolve geralmente empresas de médio-grande porte que comprem na maioria das vezes o software e o hardware do produto (este introduzida pela Sril a partir de 2002). Já quando é no estado de São Paulo e Rio de Janeiro, as vendas são para qualquer tipo de companhia, contanto que ela confira uma vantagem para a Sril.

Por fim, nas palavras do sócio sobre os seus clientes: “O principal intuito da empresa é dar condições aos seus clientes de aumentarem seus lucros”.

4.3. Estrutura organizacional

A empresa possui uma estrutura enxuta, especialmente devido ao período de transição societária. Como se trata de uma pequena corporação com apenas uma casa própria servindo de escritório, são poucos os seus funcionários. Sua estrutura atual se encontra da seguinte maneira:

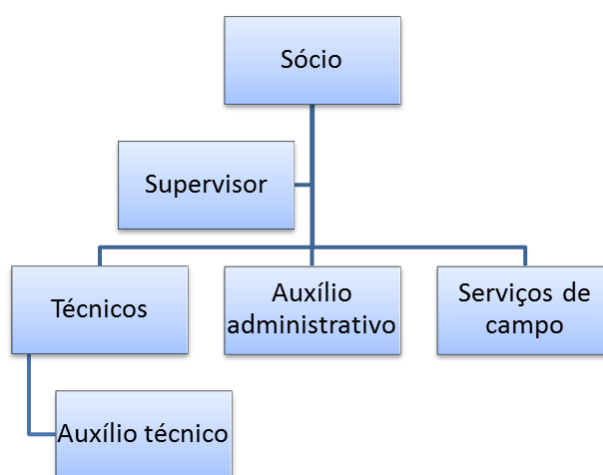


Figura 13 - Organograma da empresa (Fonte: elaborado pelo autor)

No topo do organograma está o sócio da empresa, já o supervisor se encontra numa posição mais elevada em relação ao nível operacional (técnicos, serviços de campo e auxílio administrativo), mas não necessariamente ele é o elo entre eles e o sócio. Seguindo nível abaixo, observa-se que os funcionários que realizam as atividades técnicas, realizam também as de serviço de campo, ou seja, normalmente há uma rotação entre as duas áreas, sendo que a única restrição acontece caso o trabalhador não tenha disponibilidade ou não goste de viajar. Já o auxílio administrativo envolve as atividades de apoio. Por fim, existem também os auxiliares técnicos que são os funcionários recém-contratados e que sempre começam o treinamento na parte técnica para aprender sobre os produtos, mas depois, podem seguir para qualquer outra área dependendo do perfil.

No que tange aos aspectos organizacionais, é importante analisar a estrutura organizacional da companhia, pois ela condiciona o seu desempenho futuro. Muitas vezes, o

diferencial de uma empresa frente a seus concorrentes é dado pela qualidade de sua organização, que possibilita, por exemplo, a rápida concretização de oportunidades de negócios. Além disso, ela ajuda a entender o porquê de certas decisões tomadas internamente e pode até conferir restrições acerca de uma estratégia empresarial.

Para realizar tal análise, serão utilizados os estudos dos parâmetros estruturais de Salerno (2007) e as configurações de uma organização de Mintzberg (2006).

Parâmetros estruturais

De acordo com Salerno (2007), os parâmetros representam as possibilidades de divisão e coordenação do trabalho numa corporação, em seus vários níveis. A principal vantagem em utilizá-los é que eles ajudam a compreender a estrutura organizacional, organizar o raciocínio (atuação estruturada e consistente), a não deixar escapar tópicos relevantes e possibilitam a documentação do projeto.

O autor elencou sete principais parâmetros para analisar uma empresa: concentração funcional, divisão vertical do trabalho, divisão horizontal do trabalho, separação (ou integração) das funções de produção e controle, alocação de aspectos do sistema, alocação do ciclo de pilotagem e alocação de questões estratégicas, táticas e operacionais. Assim, pode-se discutir cada um deles a partir de uma análise do ambiente de trabalho e entrevistas com os membros da Sril

- Concentração funcional: é baixa, pois os fluxos na produção não seguem uma ordem definida; os funcionários são responsáveis por diversas tarefas na confecção e no desenvolvimento de um produto. Também, o sócio acumula mais de uma função além do gerenciamento, sendo responsável pelas vendas e financeiro;
- Divisão vertical do trabalho: ela é baixa, pois as atividades de operação direta em relação às de apoio e preparação não estão fragmentada;
- Divisão horizontal do trabalho: é baixa, pois cada funcionário é responsável por várias tarefas durante o processo de uma unidade;
- Separação (ou integração) das funções de produção e controle: a empresa pode ser considerada com certa integração organizacional, pois geralmente um evento pode ser tratado pelo mesmo operador e no momento da ocorrência;
- Alocação de aspectos do sistema: há relativamente maior integração entre produção e os aspectos de qualidade e manutenção (não há áreas específicas para tal);

- Alocação de questões estratégicas, táticas e operacionais: há separação total delas;
- Alocação do ciclo de pilotagem: pode ser considerada como integrada. As atividades de percepção – julgamento – definição da ação podem ser feitas pelo próprio operador, mas geralmente passa pela validação do chefe.

Quadro 5 - Parâmetros estruturais (Fonte: elaborado pelo autor)

Parâmetro estrutural	Srîl
<i>Concentração Funcional</i>	Baixa
<i>Divisão vertical do trabalho</i>	Baixa
<i>Divisão horizontal do trabalho</i>	Baixa
<i>Separação (ou integração) das funções de produção e controle</i>	Integrada
<i>Alocação de aspectos do sistema</i>	Integrada
<i>Alocação de questões estratégicas, táticas e operacionais</i>	Separada
<i>Alocação do ciclo de pilotagem</i>	Integrada

Estrutura organizacional da empresa

Para discutir esse tópico serão utilizados os conceitos propostos por Mintzberg (2006).

Partes básicas da organização

De acordo com Mintzberg (2006), uma empresa pode ser dividida em seis partes básicas:

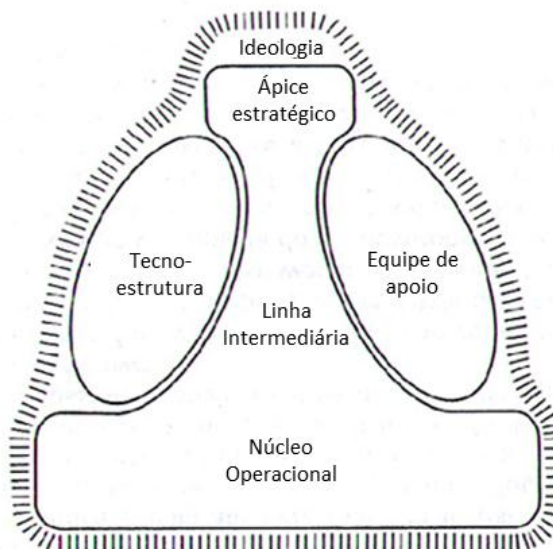


Figura 14 - Seis partes básicas de uma organização (Fonte: adaptado de www.12manage.com)

Analisando a estrutura da Sril, pode-se identificar que ela possui um núcleo operacional bem definido, composto pelos trabalhadores que realizam os processos de fabricação dos produtos e serviços de suporte técnico ao consumidor. Possui uma linha intermediária composta por supervisores, sendo que eles são os membros mais experientes (no sentido de tempo na empresa). O ápice estratégico é composto pelo sócio da empresa, que também realiza algumas das atividades relacionadas à equipe de apoio. Por fim, a tecnoestrutura é exercida pelo sócio e supervisores, ou seja, são eles os responsáveis por planejar e controlar formalmente os trabalhos dos outros.

Mecanismos básicos de coordenação

O mecanismo básico de coordenação seria em sua maioria através da supervisão direta, pois, na empresa, há uma pessoa (o sócio) que coordena, dando ordens aos demais. Geralmente é ele que distribui e, quando necessário, aloca um funcionário para uma dada atividade. O fundador é o principal responsável por treinar os novos contratados, para que estes estejam capacitados para realizar uma vasta gama de tarefas que beneficiem à companhia. Apesar disso, ele tem o auxílio dos supervisores, que com a experiência na empresa, já são capazes de ensinar.

Além disso, observou-se que a inovação que caracteriza a Sril era em sua maioria feita pela alta hierarquia. No entanto, o sócio espera que, com o tempo e com a especialização dos seus funcionários, esses passem a tomar parte do desenvolvimento de novos produtos.

Parâmetros essenciais de design

A divisão do trabalho e a obtenção de coordenação são obtidas através dos seguintes parâmetros:

- O trabalho na Sril é horizontalmente especializado, de modo que cada trabalhador é responsável por realizar tarefas especializadas e estritamente definidas;
- Há uma formalização de comportamento, ou seja, utiliza-se a padronização como forma de coordenação. Assim, a empresa é dita burocrática;
- O treinamento acontece geralmente quando um funcionário entra na empresa no núcleo operacional, ele geralmente é treinado pelos supervisores ou sócio. Conforme ele vai adquirindo experiência e tempo de casa, ele pode subir na hierarquia (vide como são eleitos os supervisores);
- Não há agrupamento funcional: os funcionários são capacitados para realizar várias tarefas, com exceção do desenvolvimento;

- A padronização é feita através de um sistema de planejamento rígido das ações (as peças devem atender com precisão às especificações) e não há um sistema de controle de desempenho (alcance das metas diárias de produção);
- Com relação à concentração do poder, a Sril possui uma centralização típica de uma empresa empreendedora, pois o sócio ainda tomam muitas decisões estratégicas e produtivas, além de realizar as tarefas que cabem a tecnoestrutura e à equipe de apoio.

Configuração da empresa

Assim, como era de se esperar a empresa estudada não possui todas as características de um determinado tipo de configuração, por isso não podemos dizer que ela pertence a tal configuração e, sim, que ela se assemelha a tal. Ela possui características que a assemelham a uma organização inovadora, pois desenvolve seus próprios produtos customizados para cada cliente. No entanto, essa tarefa cabe mais aos membros da alta hierarquia. Esses que centralizam o poder e realizam diversas tarefas, desde as de âmbito estratégico, até as da tecnoestrutura e equipe de apoio. Desse modo, considerou-se que a Sril se assemelha com uma Organização Empreendedora, pois, ela é inovadora apenas no seu ápice, sendo o resto da empresa funcionando ao redor do sócio.

4.4. Produtos e serviços

Os principais bens fornecidos pela Sril são voltados para a automação de um estacionamento. Eles envolvem produtos, que compõe no principal ativo da empresa, pois são considerados a principal fonte de vantagem competitiva e constituem no principal bem tangível fornecidos a seus clientes; além de serviços que representam um auxílio para uso e funcionamento do produto. A seguir será descrito brevemente os principais:

- Terminais eletrônicos: envolvem o software que controla e monitora a entrada e a saída de veículos dos estacionamentos, além de fornecer dados que facilitam o gerenciamento do estabelecimento. Ele é feito de maneira padronizada até certo momento da produção, quando a customização é realizada para atender as necessidades da empresa cliente. Este constitui o bem de destaque da Sril e é a que representa a maior parcela das vendas (cerca de 70%);
- Estações de entrada e saída: Envolve o hardware onde o software mencionado acima pode ser instalado. Diferentemente, este terminal possui uma parte externa mais bonita e maior, pois representa o primeiro contato com o cliente que entra no estacionamento.

A partir de 2002, ele passou a fazer parte do portfolio da empresa e é na maioria das vezes vendidas conjuntamente com os terminais eletrônicos;

- Cancelas: envolve o equipamento que complementam ou não os outros produtos. Ele constitui na cancela, que é o aparelho que guarnecem o fluxo de veículos nos estacionamento. A partir de 2002, ele passou a ser adquirido comumente junto aos terminais, ou seja, os clientes compravam todo o pacote de automação do estacionamento;
- Suporte técnico ao consumidor: Envolve o contrato no qual a empresa presta assistência técnica para os seus produtos aos clientes, este envolve desde manutenções preventivas como corretivas, alterações incrementais no software, entre outros;
- Serviços de campo: representa a instalação de algum produto num novo cliente;
- Atualização: diz respeito à atualização do software, ou seja, alteração da versão do produto que o cliente possui.

5. ANÁLISE DA EMPRESA

Dando continuidade ao desenvolvimento do trabalho, esse capítulo procura discutir mais detalhadamente os dados coletados. Apesar do diagnóstico já ter começado no capítulo anterior, a partir desse instante, o foco é mais direcionado em temas relacionados à estratégia da empresa. Desse modo, cada tópico a seguir segue a estrutura apresentada na Metodologia.

Ressalta-se que todas as ferramentas e soluções aqui apresentadas são fundamentadas nas teorias apresentadas na Revisão Bibliográfica do presente trabalho.



Figura 15 - Segunda macroetapa do trabalho (Fonte: elaborado pelo autor)

5.1. Estratégia atual

Esta etapa compreende em analisar a estratégia atual da Sril. São mostrados e avaliados a sua missão, a sua visão, os seus valores, a sua estratégia atual e o seu alinhamento dentre todos os membros da organização. Além disso, é discutido o seu dinamismo de acordo com as teorias de Markides (1999).

Para analisar quais são e se há o alinhamento da missão, visão, valores e estratégia entre todos os funcionários da empresa foi realizada uma reunião com todos os membros da organização, no qual o objetivo principal era obter informações acerca dessas definições. Ela ocorreu numa segunda feira após as reuniões quinzenais programadas da Sril para garantir a presença de todos e teve duração de aproximadamente uma hora. Nela, pediu-se que todos os participantes respondessem às seguintes perguntas numa folha de papel que seria apenas lida pelo autor:

Quadro 6 - Perguntas realizadas para determinação de várias definições (Fonte: elaborado pelo autor)

	Perguntas
Missão	O que a empresa deve fazer? Para quem a empresa deve fazer? Por que a empresa deve fazer? Como a empresa deve fazer?
Visão	Como a empresa se enxerga no futuro?
Valores	Quais os valores da empresa?
Estratégia	Você saberia qual a estratégia da empresa?

As perguntas sobre cada tópico foram feitas de modo a facilitar o entendimento e evitar qualquer ambiguidade que possa surgir em relação a cada termo (por exemplo, confusão entre o que é missão e visão). As respostas obtidas tiveram resultados discrepantes entre os participantes, indicando que há pouco alinhamento interno desses conceitos. A seguir serão detalhados melhor os resultados para cada uma das definições.

Primeiramente, observa-se que a empresa não possuía nenhuma declaração de missão; não foi possível encontrá-lo na página web da empresa, nas apresentações para clientes e nem mesmo ao se realizar as entrevistas com os membros da organização. O único momento no qual ela foi identificada foi quando o sócio falou explicitamente qual ela era.

Com relação à visão, ela, similarmente a missão, também não é dita de forma explícita, ou seja, não é documentada, nem exposta para todos os membros. Tal situação foi constatada, pois na reunião, os funcionários ou não souberam responder as perguntas ou retrucavam com afirmações totalmente díspares entre si.

Entretanto, de acordo com o sócio, a missão e visão são:

Missão: “Garantir aos nossos clientes soluções de automação em seu estacionamento”.

Visão: “Nos tornarmos líderes no mercado e sermos reconhecidos pela qualidade de nossos produtos e serviços de fornecimento de soluções para a automação de estacionamentos”.

Os valores, contrariamente às outras definições, são descritas em um cartaz na sala do sócio. No entanto, nas respostas obtidas na reunião, muitos escreveram apenas alguns dos valores, mas apenas o supervisor e um dos técnicos souberam dizer todos. Assim, de acordo com o cartaz, os valores, junto com uma breve descrição apresentada pelo sócio sobre cada uma delas, são:

- **Qualidade:** de acordo com o sócio, a empresa busca a excelência em suas atividades e qualidade em seus produtos e serviços. Sendo que qualidade não deve ser somente

interpretada como atendimento aos requisitos técnicos, mas também como o atendimento das necessidades e das expectativas do cliente, de forma a maximizar o valor procurado por ele;

- Inovação: a empresa deve investir em novos produtos e serviços para continuar se diferenciando no mercado e descobrindo soluções cada vez mais práticas e inteligentes para atender as expectativas latentes do consumidor. Além disso, ela deve manter o interesse dos clientes e melhorar continuamente suas respostas a eles;
- Confiança: a Sril busca garantir uma boa reputação no mercado, procurando mostrar seu comprometimento e dedicação na resolução dos problemas de seus clientes. É através desse valor que ela procura criar um ativo que expanda seus produtos e serviços no mercado;
- Foco no cliente: Entender as necessidades dos clientes é fundamental para que a empresa consiga potencializar todos os outros valores, pois os clientes não só são os receptores dos produtos e serviços, mas também, as oportunidades para novos negócios.

No que tange a estratégia atual da empresa, ela possui uma que, conforme atestada pelo sócio no início do Trabalho de Formatura, está desatualizada. Resumidamente ela é: expandir o portfólio de produtos para complementar o produto principal da empresa (terminais de controle de fluxo de veículos no estacionamento). Foi a partir dessa estratégia que, em 2002, as estações (hardware) de entrada e saída foram criadas e as cancelas passaram a ser produzidas.

Analisa-se que a última formulação e estudo da estratégia da Sril foram feitas em 2002, ou seja, durante quase dez anos, pouco se avaliou o mercado no qual a empresa está inserida. Isso tende a afetar o seu dinamismo, pois, conforme Markides (1999) atestou, um planejamento de longo prazo não é uma atividade estática; pelo contrário, ela deve ser recorrente e seguir as tendências do ambiente. Além disso, como a Sril atua no mercado tecnológico, de constante volatilidade, é essencial que ela acompanhe o ambiente, para que perceba as suas vantagens, imite a unicidade estratégica de algum concorrente ou mesmo crie um novo mercado no qual possa ser dominante. Um exemplo que auxilia no entendimento dessa defasagem da companhia em relação ao ambiente é o fato dela ainda não empregar a internet como parte constituinte de seus produtos, sendo que quase todos do ramo já a utilizam como forma de agregar valor aos seus bens.

Segundo os estudos de Markides (1999) sobre o dinamismo de mercado, há três tipos de companhias: as dominantes, as tradicionais e as inovadoras estratégicas. Após as análises, observa-se que a Sril deixou de ser a responsável em criar estratégias únicas no mercado, isto é, deixou de ser uma organização dominante, algo que ela era na época do seu surgimento quando a automatização de um estacionamento era algo novo. Hoje em dia, ela passou a se assemelhar a uma empresa tradicional, que tenta obter uma parcela do mercado das atuais dominantes. Além disso, analisa-se que ela deixou também de ser inovadora, pois, nos últimos quatro anos, investiu muito pouco no desenvolvimento de novas tecnologias.

Assim, a formulação de uma nova estratégia, que leve em consideração um estudo do ambiente competitivo no qual a companhia está inserida, faz-se necessária para que a Sril volte a ser uma empresa que crie novos mercados e volte a ser competitiva.

5.2. Ambiente competitivo

Essa etapa consiste em analisar o ambiente no qual a Sril está inserida, ou seja, observar os principais eventos que ocorrem no mercado de automação para estacionamentos. Inicialmente é averiguada a estrutura da indústria conforme as forças competitivas de Porter (1979), seguido da análise da situação interna da companhia perante os concorrentes (via SWOT analysis).

5.2.1. Análise da estrutura da indústria

Primeiramente, menciona-se que uma indústria, na definição de Porter (1979), refere-se a um “grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante próximos entre si”. Ele utiliza esse termo para descrever o mercado no qual a empresa concorre e, para isso, faz uso da seguinte ferramenta: as cinco forças competitivas.

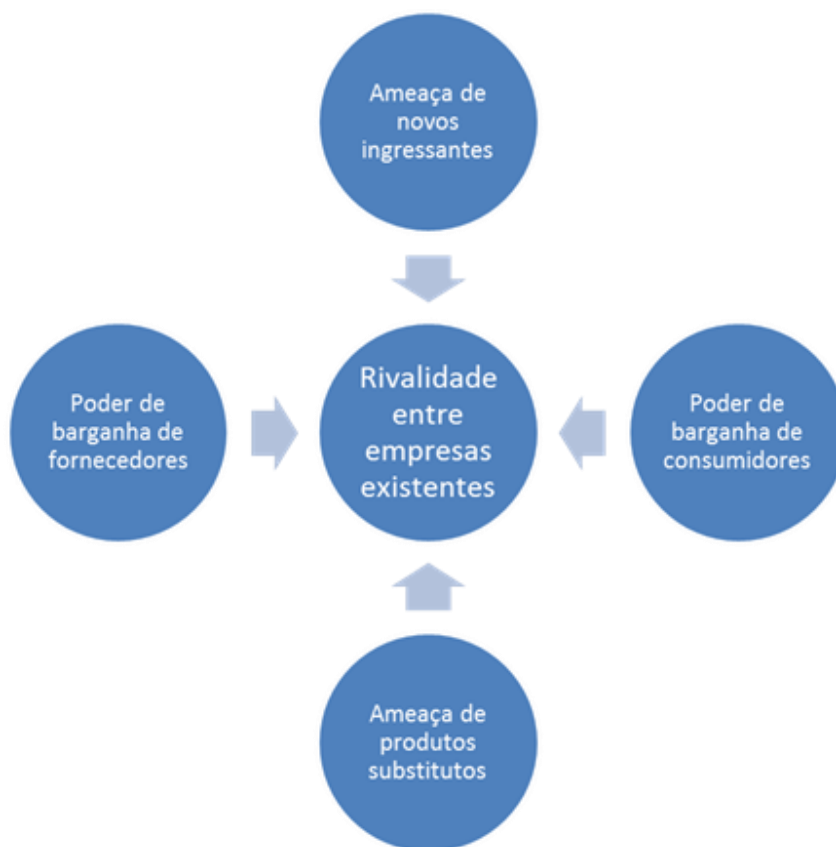


Figura 16 - Cinco forças competitivas (Fonte: Porter, 1979)

As cinco forças são a rivalidade entre seus membros, o poder de barganha de fornecedores e de consumidores, a ameaça de produtos substitutos e ingressantes potenciais. Elas estão vinculadas aos resultados financeiros que uma empresa pode conseguir numa determinada indústria; dessa forma, quanto maior a intensidade das forças, menor tende a ser o potencial de lucro obtido e vice versa. Assim, essa ferramenta auxilia na compreensão de um mercado, fornecendo uma estrutura para antecipar e influenciar a competição no longo prazo.

As cinco forças competitivas são utilizadas a seguir para analisar a indústria no qual a Sril faz parte, ou seja, o ambiente que engloba as companhias que fornecem bens para a automação em estacionamentos. Essa análise é de fundamental importância para que se possa diagnosticar como esse mercado se encontra e averiguar a hipótese mencionada pelo sócio sobre uma suposta saturação dele.

Força 1: ameaça de novos ingressantes

Os novos entrantes representam uma força que pode resultar numa pressão nos preços, no custo e no grau de investimento necessário para competir no mercado. Conforme dito na Revisão Bibliográfica, ela é uma função das barreiras de entrada e da reação dos incumbentes (as corporações já estabelecidas na indústria).

As barreiras de entrada são inúmeras, para a indústria de automação em estacionamentos será feita uma análise baseada nas principais destacadas por Porter (2008):

Quadro 7 - Barreiras de entrada na indústria de automação em estacionamento (Fonte: elaborado pelo autor)

Barreira de entrada	Situação na indústria estudada
Benefícios da economia de escala do lado do fornecedor	Essa barreira é considerada baixa, pois, tratando-se de um mercado onde a inovação é elemento importante para a sobrevivência, um ingressante não necessita, ao entrar na indústria, rapidamente produzir em larga escala. Desse modo, como a maioria dos produtos iniciais dos entrantes são inovações realizadas internamente, a dependência de um fornecedor, que proveja intermitentemente bens essenciais que sustentem a sua produção inicial, é baixa.
Benefícios da economia de escala do lado do consumidor (Efeito <i>network</i>)	Essa barreira é alta, pois, num mercado fragmentado como este, é importante que o ingressante já atue logo de início com uma base de clientes. Como a disposição para pagar por um produto de uma empresa aumenta quando mais compradores patronizam a companhia, os benefícios auferidos, quando um entrante já possui uma base de clientes, tendem a ser altos o suficiente para conferir uma vantagem competitiva inicial. Como exemplo, pode-se citar o fato de que os custos com marketing e vendas são menores quando a empresa já possui um <i>networking</i> e, desse modo, maiores são as suas chances de sobrevivência.
Custos de mudança do consumidor	Ela é alta, pois os produtos vendidos nessa indústria possuem alto valor e, portanto, altos preços. Dessa forma, os compradores relutam em realizar uma mudança. Além disso, como uma empresa costuma fornecer mais de um produto para seus clientes, ou seja, um pacote completo de soluções, a quantidade de mudanças a serem feitas pelo comprador cria uma barreira para novos entrantes.
Capital inicial	O capital inicial é considerado baixo, pois o desenvolvimento do software depende majoritariamente das competências dos desenvolvedores, ou seja, se uma pessoa já possui uma base sólida de conhecimento em programação e sobre o mercado, ela pode facilmente criar um produto. Além disso, observa-se que, diferentemente de um bem de consumo não durável, os recursos necessários para produzi-los são poucos. Adicionalmente, se o ingressante procura confeccionar também o hardware, o capital inicial pode aumentar substancialmente, pois se cria um elemento maquinário complexo e que exige recursos e mão de obra para sua produção.
Vantagem de incumbentes independente do tamanho	Essa barreira varia de acordo com o segmento alvo do ingressante, incumbentes geralmente tem maior acesso a tecnologias e fornecedores, melhores localizações geográficas e experiência na produção. No entanto, isso não é um fator que limite intensamente a entrada de novos concorrentes, pois o principal ativo deles é o produto inovador que, no curto prazo e com um resultado positivo logo no início, pode acabar com essas vantagens dos incumbentes.

Barreira de entrada	Situação na indústria estudada
Acesso desigual a canais de distribuição	Essa barreira é baixa para essa indústria, pois as empresas incumbentes, que são muitas, não controlam os canais de distribuição existentes. Geralmente o fluxo de bens ocorre junto com outros produtos de outros mercados, assim, qualquer um tem acesso aos meios de distribuição.
Políticas restritivas do governo	Essa barreira também é baixa, pois a indústria de automação em estacionamentos é muito ramificada, ou seja, possui várias empresas. Além de não ter tanta relevância para o governo a ponto dele promulgar políticas restritivas ou de incentivo.

Com relação às retaliações esperadas das companhias já estabelecidas, Porter (2008) elencou quatro principais:

Quadro 8 - Retaliações esperadas na indústria de automação em estacionamento (Fonte: elaborado pelo autor)

Retaliações esperadas	Situação na indústria estudada
Histórico de retaliações	De acordo com Porter (2008), se há um histórico de retaliações, é provável a reincidência. Mas no mercado de automação em estacionamentos, dado a fragmentação nele existente e similaridade entre seus membros, poucos foram os casos de retaliação. Não foram encontrados pelo autor casos destacados que mereceram destaque em mídias ou no ambiente empresarial.
Incumbentes podem possuir muitos recursos que impedem a entrada	Essa retaliação também é difícil de acontecer, pois, conforme mencionado ao se analisar as barreiras de entrada, as empresas já estabelecidas não possuem controle rígido dos canais de distribuição e não conseguem restringir os recursos para os ingressantes, pois na produção de um software os recursos (principalmente os tangíveis) não constituem um elemento preponderante no custo de produção.
As empresas estabelecidas podem cortar preços	Isso pode acontecer nessa indústria, especialmente se o incumbente quiser manter o seu market share de qualquer maneira. Como se trata de um mercado em que os produtos são considerados caros, é comum acontecer uma guerra de preço para diminuir a força de potenciais concorrentes. Além disso, geralmente um cliente (principalmente o de estacionamento pequeno) costuma relevar bastante o fator preço quando se instala um componente automático pela primeira vez no seu estabelecimento.
Limitação da atuação do ingressante.	Essa retaliação acontece, de acordo com Porter (2008), quando o crescimento da indústria é lento e o único jeito de crescer é tirando volume dos incumbentes. No caso do mercado de automação em estacionamento, ela não se aplica, pois a indústria faz parte do mercado tecnológico onde o crescimento é rápido e novos mercados são criados intermitentemente.

Assim, analisando todos os aspectos mencionados acima, observa-se que as barreiras mais significativas envolvem os benefícios da economia de escala do lado do consumidor (Efeito *network*) e os custos de mudanças, sendo que as outras cinco barreiras ou não existem ou são baixas. Além disso, no que tange às retaliações das empresas já estabelecidas, tem-se que ela dificilmente ocorre e, quando acontece, é de intensidade baixa; a única retaliação que

é relevante envolve o corte do preço para manter o market share, mas essa geralmente ocorre pontualmente. Dessa forma, os resultados obtidos (maioria das barreiras de entrada baixa e poucas retaliações de incumbentes) indicam que a força da ameaça de novos ingressantes é alta.

Força 2: Poder de barganha de fornecedores

Um fornecedor pode influenciar bastante nas ações realizadas por empresas numa indústria, pois ele constitui no elemento inicial de uma cadeia de valor, ou seja, é ele que fisicamente começa a produção para uma companhia. De acordo com Porter (2008), fornecedores podem aumentar seu poder num mercado quando capturam mais valor para si cobrando altos preços, limitam a qualidade dos produtos e serviços ou mudam custos para outros participantes da indústria, e a empresa não consegue, ou não pode, repassar essas alterações para os preços praticados no mercado.

Para analisar o poder dos fornecedores na indústria de automação em estacionamentos, serão abordados seis vetores que Porter (2008) elencou em seus estudos como determinantes para essa força.

Quadro 9 - Análise do poder de barganha dos fornecedores na indústria de automação em estacionamento
(Fonte: elaborado pelo autor)

Vetores	Situação na indústria estudada
Concentração da indústria	No mercado de automação em estacionamentos, há uma grande ramificação, ou seja, há muitas empresas participantes e cada uma possui poder similar na indústria. Essa situação é mais visível quando o foco é no segmento de pequenos estacionamentos de rua, já nos para grandes estacionamentos (shoppings, centro de convenções, supermercados...) a ramificação é menor. Essa situação indica que o fornecedor possui demanda por seus produtos, tendo esse fator forte, ele pode selecionar mais criteriosamente os seus clientes.
Dependência da indústria para gerar receita	Na indústria estudada, os fornecedores são geralmente os provedores de insumos para a fabricação do software e do hardware desenvolvidos pelas empresas. Quase todos eles não dependem dessa indústria para obter resultados favoráveis, pois tendem a vender para vários mercados, além do de automação em estacionamentos, dada a similaridade do insumo provido para cada um deles (um chip, por exemplo, possui várias outras aplicações em outras indústrias). Dessa forma, observa-se que para um fornecedor não é relevante se uma empresa deixa de comprar dele, pois sua base de cliente é extensa.
Custo de mudança dos compradores	O custo de mudança é baixo, pois os fornecedores provem insumos muito similares para os clientes e, na maioria das vezes, eles não compreendem o componente de maior valor agregado do produto do participante da indústria, isto é, o diferencial dos bens de automação em estacionamentos corresponde mais a inovações realizadas internamente e menos às peças compradas de fornecedores.

Vetores	Situação na indústria estudada
Produto diferenciado do fornecedor	Esse vetor possui baixa intensidade, pois geralmente o core da automação em estacionamentos é realizado pela própria empresa, ou seja, é uma competência que ela busca desenvolver para se diferenciar no mercado. Desse modo, o que é comprado são elementos de baixo valor agregado (em relação ao valor do produto final) e no qual há muitos potenciais vendedores.
Substituto para o produto vendido	Como se trata de produtos tecnológicos, uma peça comprada não pode ser facilmente substituída por outra de classe diferente. Por exemplo, é difícil encontrar um produto que substitua uma placa, pois a funcionalidade desempenhada por ela é única. No entanto, tratando-se de empresas, em sua maioria, inovadoras, muitos itens comprados podem ser substituídos de acordo com uma nova funcionalidade do produto final, isto é, uma invenção pode fazer a empresa não necessitar mais de certo item adquirido no passado.
Ingresso do fornecedor na indústria	O ingresso pode ser fácil, no entanto, dificilmente um fornecedor, que tende a prover para várias indústrias e vários produtos diferentes, tem a atratividade necessária para entrar nesse mercado específico.

Portanto, analisando os aspectos mencionados, a princípio, observa-se que os fornecedores tem força, pois o mercado de automação em estacionamentos é muito ramificado e porque a maioria dos provedores são grandes empresas que tem uma extensa base de clientes em várias indústrias e fornecem uma alta gama produtos para cada uma delas. Isso faz a sua dependência dessa indústria baixa e, conseqüentemente, o seu poder de barganha, alto. No entanto, como a maioria dos participantes são inovadores e o core dos produtos é desenvolvido internamente (portanto, o que é comprado tem menos valor), os cliente não relevam o poder do fornecedor, pois há muitos deles e há formas de contornar a sua necessidade (fazendo sua inovação não depender dele ou simplesmente mudando de vendedor). Assim, considerou-se essa força com poder moderado.

Força 3: Poder de barganha dos consumidores

Um consumidor influencia as ações dos participantes de uma indústria quando ele consegue pressionar os preços praticados, de modo a afetar de algum jeito os custos da empresa vendedora. Porter (2008) elencou quatro principais fatores que impactam essa força:

Quadro 10 - Análise do poder de barganha de consumidores na indústria de automação em estacionamento (Fonte: elaborado pelo autor)

Vetores	Situação na indústria estudada
Quantidade de consumidores e quantidade consumida	Na indústria de automação em estacionamentos, a quantidade de consumidores é alta, pois o número de estabelecimentos que surgem nas ruas é alto. Uma das razões para tal é o fato de que um empreendimento desse porte exige baixo capital inicial (fora o terreno, há poucos insumos necessários, além de exigir baixa quantidade de mão de obra não qualificada). Além disso, em locais como shopping e centros comerciais, geralmente há um estacionamento, aumentando mais o leque de potenciais clientes. Em contraposição, cada estabelecimento, na maioria das vezes, consome poucos produtos de um participante da indústria, pois o software geralmente é único e o hardware varia de acordo com o número de entradas e saídas do estacionamento.
Semelhança dos produtos	Nessa indústria, os produtos geralmente são inovadores e, apesar de possuírem funcionalidades semelhantes, cada participante incorpora o seu próprio diferencial no produto vendido ou serviço prestado. Essa vantagem competitiva geralmente é levada em consideração durante a compra por parte do consumidor.
Custo de mudança dos compradores	Apesar de haver uma quantidade razoável de fornecedores de produtos de automação em estacionamentos, um cliente compra um produto baseando bastante no diferencial da empresa. Dessa forma, como o aspecto inovador do participante possui grande relevância, um consumidor tende a relutar em trocar constantemente de vendedor. Além disso, como as soluções são caras, uma mudança de software e hardware pode acarretar em troca de toda a infraestrutura do estacionamento, o que pode se tornar inviável. Essa situação faz com que os compradores selecionem bem de qual empresa comprar; mas uma vez realizada a compra, os custos de mudanças são altos.
Ingresso dos consumidores na indústria	Esse vetor é quase inviável, pois geralmente um dono de um estacionamento não possui e não tem a competência para ingressar nesse mercado.

Assim, analisa-se que, apesar da quantidade de clientes ser alta, o total consumido por cada um deles é baixa, implicando que a margem por unidade é alta. Dessa forma, se por um lado, ele pode ter força ao trazer uma boa margem para a empresa, além de ele ser um potencial gerador de novos negócios (via propaganda boca a boca ou fornecendo indicações para seus parceiros); por outro, observa-se que, tratando-se de um mercado tecnológico, o produto é um elemento diferenciador, ou seja, a sua qualidade e a sua funcionalidade são fatores decisivos na realização da compra e/ou de uma mudança. Portanto, julga-se que o cliente costuma ter poder moderado.

Adicionalmente, é importante analisar a sensibilidade ao preço do cliente, para discutir como alterações no preço, alteram o seu comportamento:

- Os produtos fornecidos representam um grande investimento para o dono do estacionamento, de modo que a amortização é conseguida no médio prazo;
- A margem de lucro do comprador é baixa;

- A qualidade do serviço prestado é bastante influenciada pelo produto da indústria, pois este pode garantir um salto na eficiência e gerência do estacionamento;
- O produto da empresa tem grande efeito sobre os custos do comprador, de modo que a qualidade é elemento primordial na compra de um bem da indústria.

Discutindo os quatro tópicos mencionados acima, tem-se que os dois primeiros indicam uma sensibilidade ao preço maior do cliente e as duas últimas, sensibilidades menores. Apesar de aparentar uma neutralização dos efeitos, numa pesquisa realizada em vários estacionamentos pequenos, quase 80% indicou que a automação é uma necessidade e um investimento, no qual os resultados são observados no futuro. Assim, pode-se dizer que a sensibilidade ao preço do cliente é baixa.

Conclui-se, portanto, baseando-se nas análises dos vetores e da sensibilidade ao preço, que o cliente possui baixo poder em relação a essa força, de modo que a automação é um elemento quase essencial para qualquer estacionamento.

Força 4: Ameaça de produtos substitutos

Essa força tem um impacto importante na lucratividade das empresas participantes de uma indústria, uma vez que ela afeta os preços. Geralmente quando a ameaça de substituto é alta, surge-se um teto para os preços, limitando, dessa forma, os lucros. Porter (2008) elencou dois principais fatores que podem influenciar essa força: o desempenho do produto substituto e os custos de mudança.

Quadro 11 - Análise da ameaça de produtos substitutos (Fonte: elaborado pelo autor)

Vetores	Situação na indústria estudada
Desempenho do produto substituto	Na indústria de automação em estacionamentos, há poucos produtos substitutos. Uma das razões para tal é que o mercado é bastante abrangente, isto é, como se trata da automação de algo, há um leque grande de soluções possíveis e vários diferentes produtos compõem o portfólio de um participante dessa indústria. Outra razão é que os bens fornecidos são únicos, isso devido ao caráter inovador característico dessa indústria, ou seja, um novo produto de sucesso traz uma vantagem para o cliente que dificilmente é encontrado em outro mercado.
Custos de mudança	Conforme dito anteriormente, os custos de mudanças são altos, pois se trata de produtos customizados por empresa e uma mudança acarretaria uma alteração drástica na infraestrutura do estacionamento. Além de que os bens são caros e, desse modo, o cliente relutará em realizar trocas sucessivas do produto.

Assim, analisa-se que ambos os fatores fazem com que a ameaça de produtos substitutos seja uma força fraca no mercado de automação em estacionamentos. Isso ocorre

devido principalmente ao caráter inovador que caracteriza essa indústria e faz com que seus produtos sejam únicos.

Força 5: Rivalidade entre empresas existentes

Essa força é influenciada pela intensidade da competição na indústria. Porter (2008) elencou cinco fatores que podem afetar de alguma forma essa força:

Quadro 12 - Análise da rivalidade na indústria de automação em estacionamento (Fonte: elaborado pelo autor)

Vetores	Situação na indústria estudada
Quantidade de competidores e tamanho deles	Na indústria estudada, são inúmeros os competidores e todos eles possuem tamanho similar, mais precisamente, há muitas pequenas empresas participantes. No entanto, ressalta-se que na automação de grandes estabelecimentos (shoppings, centro de convenções, hipermercados), o número de concorrentes é menor e seu tamanho é ligeiramente maior.
Crescimento do mercado	O crescimento do mercado é rápido, pois uma inovação é capaz de alterar drasticamente a estrutura da indústria. Isso faz com que não haja margem para constantes lutas por market share.
Barreiras de saída	As barreiras de saída medem a relutância ou não de um participante em abandonar o mercado. No caso em estudo, elas são baixas, pois uma empresa que realiza automação tem competências para automatizar outros locais (além de estacionamentos). Desse modo, basta um baixo investimento para um competidor partir para um novo mercado.
Comprometimento dos rivais	Esse fator é muito relacionado à expectativa dos competidores em alcançar a liderança. Poucas informações foram obtidas sobre esse fator, mas os participantes tendem a buscar uma inovação que os façam ganhar market share e se estabelecer como líder no segmento.
Dificuldade em ler sinais de mercado, falta de conhecimento dos concorrentes e objetivos diferentes	Na indústria de automação em estacionamentos, uma empresa tem bom conhecimento dos concorrentes, pois, dessa forma, pode aproveitar as ideias para melhorar o seu próprio bem. No entanto, conhecer as atividades do outro é difícil, pois se tratam de inovações que representam as competências de uma companhia e esta tenta escondê-las para manter sua vantagem competitiva. Com relação aos sinais do mercado é essencial entendê-los para evitar a defasagem do produto.

Assim, observa-se que as barreiras de saída baixas e o crescimento do mercado rápido implicam na ocorrência de baixa rivalidade. Já outros três fatores resultam em alta concorrência, no entanto o autor não conseguiu dados representativos que comprovem que o comprometimento dos rivais no mercado seja, de fato, alto. Dessa forma, conclui-se que essa força possui intensidade moderada.

Adicionalmente, é relevante analisar como ocorre essa rivalidade na indústria de automação em estacionamentos. A batalha por preços é relevante, mas muitos consumidores

consideram-no numa posição abaixo da qualidade, isto é, competir fornecendo um produto de qualidade é preferível a competir por preço. Além disso, observa-se que um tipo de competição usual nesse mercado é pelos serviços de suporte técnico, isso tende a ser um diferencial para muitos participantes, pois a manutenção, correção e atualização das máquinas são custosas e muitos clientes valorizam quando uma companhia soluciona rapidamente um problema desse tipo.

Portanto, após tais análises, pode-se fazer um resumo das intensidades das forças de Porter (1979) para a indústria de automação em estacionamento:

Quadro 13 - Resumo das forças competitivas de Porter (1979) na indústria de automação em estacionamento (Fonte: elaborado pelo autor)

Força competitiva	Intensidade na indústria estudada
Ameaça de novos ingressantes	Forte
Poder de barganha de fornecedores	Moderado
Poder de barganha dos consumidores	Fraco
Ameaça de produtos substitutos	Fraco
Rivalidade entre empresas existentes	Moderado

Os resultados ajudam a entender como é a estrutura da indústria no qual a Sril faz parte; apesar da ameaça de novos ingressantes ser intensa, ressalta-se que duas forças (poder de barganha dos consumidores e ameaça de produtos substitutos) são fracas, o que fornece uma margem para que a empresa possa focar nelas para conseguir uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. No entanto, ainda é cedo para realizar essas conclusões, pois mais análises são necessárias para averiguar tal hipótese.

5.2.2. Análise estrutural dentro da indústria

Essa análise ajuda a entender a situação de uma empresa específica numa determinada indústria, isto é, auxilia na determinação de como ela está posicionada perante seus concorrentes. Uma das ferramentas mais utilizadas é a chamada análise SWOT (Strength, Weakness, Opportunities and Threats), no qual uma organização é averiguada em função de aspectos positivo/ negativos e fatores externos/ internos, levando à obtenção de seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Para a companhia estudada nesse Trabalho de Formatura, tem-se:

Fatores internos	Pontos fortes	Pontos fracos
	• Confiabilidade do serviço; • Fornecimento de soluções para os clientes; • Qualidade do produto; • Custos dos produtos; • Relacionamento com o cliente; • Baixa burocracia interna.	• Poucos especialistas e pesquisadores; • Uso de poucas ferramentas/recursos que aumentem a eficiência da produção; • Empresa muito conservadora; • Sistemas antigos.
Fatores externos	Oportunidades	Ameaças
	• Potenciais novos mercados • Comércio via internet • Aplicativos • Cloud computing	• Pessimismo do mercado • Precariedade da infraestrutura • Desenvolvimento de novos produtos por competidores
Positivos		Negativos

Figura 17 - Análise SWOT da empresa (Fonte: elaborado pelo autor)

Entre os pontos fortes da Sril destacam-se:

- Confiabilidade do serviço: o suporte técnico é um dos melhores do mercado, pois os problemas com os produtos, quando ocorrem, são rapidamente elencados por prioridade e solucionados, tal situação é comprovada pelo feedback positivo que ela constantemente recebe nesse quesito. Além disso, as entregas são realizadas no prazo;
- Fornecimento de soluções para os clientes: a Sril procura sempre estar em contato com os clientes e adaptar seus produtos para atender as suas necessidades e quando possível encantá-los;
- Qualidade do produto: há muitos retornos positivos no que tange a qualidade. No entanto, ressalta-se que grande parte dessa percepção de boa qualidade pode estar associada ao bom desempenho do serviço de suporte técnico;
- Custos do produto: em relação ao mercado, os custos praticados pela empresa são baixos;
- Relacionamento com o cliente: a empresa procura ter um contato próximo com os clientes, de modo que seus produtos e serviços possam atender os seus requisitos e encantá-los. O sócio inclusive afirma: “a primeira venda é realizada pela equipe de vendas, já as próximas são realizadas pelos serviços fornecidos da equipe técnica”;

- Baixa burocracia interna: Há pouca burocracia o que facilita as operações internas da empresa. Isso ocorre principalmente por se tratar de uma empresa pequena.

Entre os pontos fracos, têm-se:

- Poucos especialistas e pesquisadores: a Sril não possui uma equipe forte de desenvolvedores de novos produtos, tanto que as inovações são feitas apenas pela alta hierarquia. Constatou-se que, comparando com o início do seu surgimento, a quantidade desses profissionais foi diminuindo até chegar ao número atual;
- Uso de poucas ferramentas/recursos que aumentem a eficiência da produção: isso decorre da baixa especialização dos membros do operacional e a relutância em gastar com licenças de software como CAD, por exemplo;
- Empresa muito conservadora: a Sril tem dificuldades em tomar decisões estratégicas e aceitar as vantagens que alguns recursos podem proporcionar;
- Sistemas antigos: há uma defasagem tecnológica da empresa em relação aos concorrentes. Um exemplo claro é que seus produtos ainda rodam em Windows XP e não há uso da internet como componente para agregar valor aos seus itens.

As oportunidades são:

- Potenciais novos mercados: a Sril pode aproveitar novos mercados no Nordeste, uma das regiões que mais crescem no Brasil – previsão de crescimento de 5,3 % para o ano de 2014 (Fonte: Banco do Nordeste). Apesar dela já possuir pequena participação nessa região (1,2%), a empresa pode aumentar sua fatia nesse mercado para acima de 5%, de acordo com estudos realizados pelo sócio em 2012;
- Comércio via internet: a página web da empresa ainda é muito incipiente, ela poderia utilizá-la para realizar negócios, ou seja, montar um site que mostre, não só detalhes da empresa, mas também sirva como um meio para se relacionar com clientes e fornecedores;
- Aplicativos: o investimento em aplicativos para celular é uma dos meios mais rápidos de se conseguir resultados. Como a maioria das pessoas já possuem um celular com internet, qualquer informação pode ser transmitida facilmente em tempo real para o usuário;
- Clouding: Refere-se à utilização da memória das capacidades de armazenamento e cálculo de computadores e servidores compartilhados e interligados por meio da Internet. É considerada por muitos especialistas como “uma nova fronteira na era

digital”, a cloud computing pode alterar diversos padrões no modo de armazenamento de dados, utilização e comercialização de softwares e consequentemente nos modelos de negócio das empresas de TI, tomando rumos não totalmente previsíveis ainda.

Entre as ameaças destacam-se:

- Pessimismo do mercado brasileiro: muitos especialistas apostam num cenário desfavorável para o Brasil no ano de 2014, com inflação em alta e crescimento baixo. Isso pode afetar negativamente o investimento das pessoas em novas tecnologias e na tomada de crédito para montagem de um novo negócio como estacionamento;
- Precariedade da infraestrutura brasileira: a infraestrutura brasileira é um dos principais gargalos da economia nacional. Esse problema tem impacto nos canais de distribuição dos bens produzidos pela empresa, gerando atrasos, danificação dos produtos, entre outros;
- Desenvolvimento de novos produtos por competidores: a indústria de automação em estacionamento é dinâmica e uma inovação por parte de um jogador influencia de diversas maneiras seus concorrentes. Se a empresa não investir no desenvolvimento de novos produtos, ela pode ficar para trás em relação aos seus competidores.

5.3. Análise ambiental

Apesar de alguns componentes da análise ambiental já terem ocorrido durante os estudos do ambiente competitivo, o foco nessa etapa é no aprofundamento do tema, principalmente nas relações da Sril com outras empresas.

Decorrente da velocidade no qual mudanças acontecem nos mercados, avaliar apenas fornecedores e clientes não é suficiente para compreender a relação de força existente numa cadeia produtiva. Desse modo, é importante entender como uma empresa se conecta e pode usufruir da relação com outras companhias através de parcerias, alianças e clusters.

Essa etapa começa analisando as estratégias adotadas com os clientes e fornecedores, seguidos por uma averiguação da capacidade inovadora em torno da Sril, ou seja, de como o ambiente corporativo onde ela se localiza pode lhe conferir vantagens.

5.3.1. Estratégias frente a clientes e fornecedores

A maioria dos clientes da Sril foi obtida através de indicações de seus consumidores ou de empresas que fornecem produtos complementares. Mas, apesar da existência desse canal, ela também realiza pesquisas de mercado para prospectar novos clientes, ou seja, descobrir para onde ela pode expandir suas operações. No entanto, ressalta-se que nos últimos anos, ela não tem investido consideravelmente nessas pesquisas, por falta de tempo, mão de obra e problemas organizacionais (o sócio que faleceu era o principal responsável por tal tarefa).

Além disso, a Sril segmenta seus clientes em dois grandes grupos. O primeiro constitui os pequenos estacionamentos de rua, são eles os responsáveis pelo primeiro contato da empresa em uma nova localidade, por exemplo, quando a empresa se inseriu no mercado em Natal, inicialmente o fez através da venda para pequenos estabelecimentos; com o tempo, estacionamentos de supermercados da região perceberam um melhor desempenho dos anteriores e, a partir disso, passaram a comprar da Sril também. O segundo segmento constitui estacionamentos vinculados a corporações onde o serviço principal não é guardar seguramente o veículo do consumidor, este é subdividido em: mercados de atacado ou varejo, hotéis, centro de convenções, edifícios comerciais e outros. Essa divisão permite uma gestão de conhecimento mais organizada, e *insights* de projetos passados podem ser utilizados com maior eficiência em novos clientes.

Quando se trata de fornecedores, destaca-se que a Sril firma contratos levando em consideração dois critérios principais: preço e qualidade do que é provido. Em uma primeira instância, eles acabam funcionando como qualificadores, dado que somente as empresas que apresentam um nível mínimo de atendimento serão fornecedores.

Conforme mencionado anteriormente, a Sril é uma empresa não muito grande e, pelas conversas com o seu gestor, a organização não se utiliza de nenhum parceiro fixo em toda a sua cadeia de suprimentos. As suas alianças são momentâneas, sendo trocadas de acordo com a melhor comodidade ou a de acordo com qual fornecedor oferece mais benefícios. Entre esses, que entram no processo de decisão, estão possibilidades de desconto, a qualidade e o volume da compra, prazo de entrega, etc. Esse poder de escolha só existe devido à presença de diversos fornecedores, o que aumenta o poder de barganha da empresa.

Das principais parcerias atuais (ano de 2013), destaca-se a Empresa A (nome ocultado) que, há cinco anos, fornece a maioria da estrutura de hardware para os seus produtos como,

por exemplo, as estações e as cancelas. Outra empresa também fornecedora é a de vendas de insumos Empresa B (nome ocultado) que fornece os principais componentes de informática.

5.3.2. Capacidade Inovadora

A capacidade inovadora é um tópico a ser estudado, pois, na indústria de automação em estacionamentos, ela representa um aspecto importante para gerar vantagens competitivas para os seus participantes. Geralmente esse assunto referencia competências internas de uma companhia, ou seja, é algo criado internamente, no entanto, Porter e Stern (2001) constataam que ela pode também ocorrer devido a fatores externos. Assim, os autores invocam que as inovações podem ser fruto da sinergia do trabalho entre membros próximos numa localidade.

A seguir é descrito como a Sril pode se beneficiar da capacidade inovadora local, ou seja, como o seu redor pode favorecer o desenvolvimento de novas ideias. Para isso, será utilizado o framework desenvolvido por Porter e Stern (2001). De acordo com o modelo, três elementos são principais para a inovação de um conjunto de companhias: infraestrutura, ambiente para inovação baseado em clusters e, qualidade dos relacionamentos entre os elementos anteriores.

- Infraestrutura para inovação: ao redor da Sril, há muitos recursos humanos, pois a empresa se localiza em Pinheiros, São Paulo, próximo de universidades (como a USP), o que pode atrair estudantes e pesquisadores. Também há recursos financeiros, pois ela está em São Paulo, uma das cidades que melhor fornece condições (incentivos) para uma empresa crescer e onde há muitas oportunidades para o surgimento de novos negócios. Além disso, o fato da Sril estar numa metrópole global favorece o conhecimento das últimas novidades tecnológicas lançadas no mercado, podendo, assim, aproveitá-las criando valor para seus produtos e serviços;
- Ambiente para cluster: numa cidade como São Paulo, a possibilidade de formação de parcerias para criação de uma cadeia de valor é grande, isso devido á alta gama de companhias nela existentes. Dessa forma, a Sril pode obter mais facilmente produtos e serviços complementares aos seus, além de favorecer um ambiente mais colaborativo com seus concorrentes (visando o crescimento da indústria toda). Também, há muitos estacionamentos em surgimento na cidade, o que aumenta consideravelmente a demanda.

- Qualidade dos relacionamentos: Ambos estão bem relacionados, um fator que auxilia esse entendimento é a intensa migração de pessoas vinda de diferentes regiões para a cidade de São Paulo. Elas podem ser engenheiros que querem trabalhar nesse mercado ou que querem desenvolver novas tecnologias ou que querem ser parte da produção de produtos relacionados aos da Sril; além disso, elas podem ser pessoas que procuram investir na montagem de um novo empreendimento (estacionamentos) ou que querem mostrar uma novidade tecnológica vinda do exterior.

Assim, conclui-se que os três fatores possuem força suficiente para aumentar a capacidade inovadora do ambiente da Sril, ou seja, é possível avaliar que essa região pode favorecer o surgimento de novos produtos e serviços.

5.4. Predizendo as mudanças estruturais

Essa etapa visa analisar mais detalhadamente as mudanças que ocorrem no interior e no exterior da empresa e, em particular, as interdependências existentes entre elas, ou seja, como uma ação vinda de uma determinada direção pode implicar no crescimento, maturação, transformação, combinação e até desaparecimento de uma indústria. Entendendo esses pontos, pode-se mais facilmente prever mudanças no mercado futuro.

Para tal, é analisado a indústria de automação em estacionamentos no que tange aos movimentos competitivos e sinais de mercado (Porter, 1996), seguido de um estudo da evolução da indústria.

5.4.1. Sinais de mercado

Porter (1996) definiu um sinal de mercado como “qualquer ação de um concorrente que forneça uma indicação direta ou indireta de suas intenções, motivos, metas ou situação interna”. O seu estudo é de grande valia, pois complementa a análise da concorrência e permite que uma empresa preveja alguma mudança e responda de modo a trazer benefícios para si. Assim, ela tem papel importante na formulação de uma estratégia de sucesso.

De acordo com o autor, um sinal pode representar reais intenções dos concorrentes ou mentiras. Ele deve sempre ser emitido com o intuito de trazer algum tipo de vantagem para o emissor. Adicionalmente, Porter (1996) classificou quatro principais tipos de sinais: avisos

prévios momentâneos, avisos de resultado ou ações posteriores aos fatos, discussões públicas e explicações e discussões dos concorrentes sobre seus próprios movimentos.

Por meio de pesquisas na internet e com o sócio da Sril, foi possível identificar alguns sinais emitidos pelo mercado. O principal envolve a intenção de uma empresa grande denominada Sem Parar em se inserir no segmento de estacionamentos urbanos.

Essa empresa surgiu em 2002 com o intuito de modernizar o serviço de identificação e pagamento eletrônico nas rodovias do Brasil, procurando economizar tempo dos motoristas. Seu produto principal envolve a instalação de um dispositivo de identificação (TAG) no veículo, que ao passar num sensor, identifica-o e contabiliza o preço do pedágio nas despesas do usuário. De acordo com o jornal Folha de São Paulo (edição de 15 de setembro de 2013), o Sem Parar tem a intenção de ampliar a sua atuação nos serviços para consumo urbano, ou seja, nos estacionamentos de supermercados, hospitais, escolas e via fechadas. Essa inclinação da empresa pode representar um grande impacto para as pequenas firmas como a Sril, que veem nesse segmento a melhor oportunidade para expandir seus produtos e sua marca, além dele prover mais lucros do que a venda para pequenos estacionamentos de rua.

No entanto, o alento é que parece que a companhia não tem a intenção de avançar para o segmento de estacionamentos de menor porte, ou seja, ir para estabelecimentos menores que grandes hospitais, grandes escolas, entre outros, pois, há o temor de que, em locais mais empreendedores, uma parcela significativa dos motoristas não pague se a cobrança for feita por um radar, isto é, a inadimplência seria alta.

Esse sinal é classificado como um aviso de resultados ou ações posteriores aos fatos, pois o Sem Parar se utilizou de um meio de comunicação cotidiano (jornal) para expor claramente as suas intenções para o futuro.

5.4.2. Movimentos competitivos

De acordo com Porter (1996), movimentos competitivos são ações realizadas por jogadores que altera a indústria de algum modo. Diferentemente dos sinais de mercado, eles representam algo que já ocorreu. Quando uma companhia realiza um movimento, ela busca diversas finalidades, que envolvem desde beneficiar a si mesmo, até todos os membros da indústria. O autor, em seus estudos, procurou classificá-los em quatro tipos: ataques competitivos, movimentos cooperativos, movimentos ameaçadores e movimentos defensivos.

Por meio de pesquisas na internet e com o sócio da Sril, constatarem-se dois principais movimentos competitivos até a presente realização desse Trabalho de Formatura.

A primeira envolve um movimento realizado pela empresa Sem Parar, que, nos últimos dez anos, passou a investir no segmento de estacionamentos de grande porte. Ela foi além do seu modelo inicial de negócio de controle do fluxo de veículos sem barreiras físicas (cancela) nas estradas, passando a fornecer a sua tecnologia para grandes estacionamentos (como, por exemplo, os em aeroportos e shoppings). Essa entrada na indústria foi amplamente divulgada em jornais e revistas e representou um golpe para as pequenas empresas que almejavam no longo prazo ganhar esse segmento. Isso, pois o poderio financeiro da Sem Parar trouxe medo às companhias (maioria de pequeno porte) que antes competiam entre si de igual para igual e agora tem que combater uma grande corporação.

Esse tipo de ação da empresa representou um movimento ameaçador da Sem Parar no mercado de automação em estacionamentos, pois ela soube evitar que essa ação fosse retaliada pelos concorrentes.

O segundo movimento competitivo ocorre constantemente nessa indústria e se associa ao desenvolvimento de um novo produto ou serviço. Quando uma empresa promove uma inovação, todos seus concorrentes devem correr para se atualizar e evitar que o que emitiu o movimento ganhe poder suficiente para se tornar um líder no mercado. Esse tipo de ação é caracterizado como um ataque competitivo, pois representa a batalha das companhias em aumentar seu market share através de novos produtos. No entanto, ressalta-se a importância que essa guerra de inovações tem para a indústria, uma vez que induz todos os seus participantes a continuarem a investir continuamente em novas tecnologias, de modo a fazer crescer ainda mais o mercado.

5.4.3. Evolução da indústria

A evolução da indústria permite uma compreensão mais acurada das forças competitivas ao longo do tempo. Ela possibilita, através da análise dos eventos do passado, formular o melhor planejamento para o futuro de uma organização. No entanto, é difícil realizar esse estudo, uma vez que há um teor subjetivo na definição do que é a melhor prática numa determinada situação e poucas são as ferramentas que são realmente focadas para a análise desse tema.

A seguir são apresentadas três ferramentas que Carvalho e Laurindo (2010) apresentaram como as principais: análise estrutural da indústria; ciclo de vida dos produtos e estudo dos processos evolutivos.

Análise estrutural da indústria

Essa averiguação foi realizada na etapa Ambiente Competitivo desse Trabalho de Formatura. Ela é considerada o ponto de partida, pois permite identificar se as mudanças são significativas o suficiente para afetar as fontes básicas das forças competitivas desenvolvidas por Porter (1979). A partir de cada um dos componentes, pode-se entender a melhor forma de uma empresa se comportar quando há uma alteração da estrutura da indústria.

Ciclo de vida dos produtos

Outra ferramenta que pode ser utilizada é a análise do ciclo de vida dos produtos, que, apesar de ter sido formulada para outra finalidade, passou a ser considerada após Porter (1979) incluí-la em seus estudos. De acordo com o autor, para uma empresa elaborar uma estratégia bem sucedida, é necessário averiguar como se encontram seus produtos e serviços, de modo que eles auxiliem na decisão de quais itens beneficiar na estratégia, quais retirar do mercado, quais terceirizar...

Para a empresa estudada nesse Trabalho de Formatura, são analisadas três linhas de produtos, que representam os que fornecem maiores margens para a Sril:

- Terminais eletrônicos: é o software desenvolvido pela empresa, cuja principal funcionalidade é controlar o fluxo de veículos num estacionamento, além de prover informações para auxiliar no gerenciamento do estabelecimento;
- Estação de entrada e saída: envolve o hardware onde o software é instalado, a sua estrutura é feita por outra companhia, mas os principais elementos (os seus diferenciais) são introduzidos pela Sril.
- Cancelas: equipamento que controla fisicamente a entrada e saída de veículos.

Para as três linhas de produtos, temos que elas se localizam no seguinte estágio na curva em “S” do ciclo de vida:

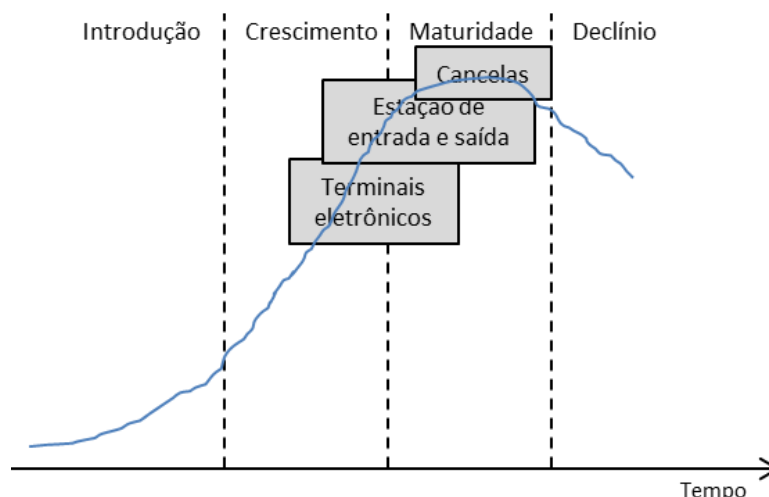


Figura 18 - Estágios de três linhas de produtos (Fonte: elaborado pelo autor)

Os terminais eletrônicos se encontram no estágio de crescimento avançado, pois eles representam o software cuja possibilidade de inovação adicionando novas características a sua principal funcionalidade é grande. Ultimamente não só a Sril, mas também seus principais concorrentes têm focado nessa linha, fazendo estender ainda mais o seu estágio de crescimento. Essa inclinação se deve principalmente ao fato de que os membros dessa indústria são pequenas firmas e, devido ao capital limitado, preferem focar no desenvolvimento do software, pois requer menos capital em comparação a criar um novo item.

Já as estações estão num estágio mais avançado no ciclo de vida, posicionando-se no final do crescimento e início da maturação. Isso ocorre, pois, diferentemente do software, um hardware não possui um potencial inovador forte, isto é, as possibilidades de diferenciá-lo exigem mais investimentos e muito mais criatividade por parte da empresa. Mais especificamente, se para um software, pode-se navegar nos códigos para criar muitos tipos de programa, para um hardware essa flexibilidade é mais limitada.

Por fim, as cancelas estão no estágio de maturação, tendendo para o declínio, pois já existem muitas tecnologias que a substituíram. Em muitos estacionamentos de grande porte, por exemplo, as cancelas já dividem o espaço com tecnologias que permitem a cobrança no final do mês na conta do usuário do veículo. Além disso, nos pequenos estacionamentos de rua, é muito raro o uso de cancelas (isso devido ao alto investimento que ela representa para o estabelecimento). No entanto, ressalta-se que essas barreiras físicas ainda pendurarão por muito tempo, uma vez que muitos estacionamentos consideram-no essencial para evitar a inadimplência do usuário.

Assim, conclui-se que as linhas de produtos da Sril se encontram, em sua maioria, no final do estágio de crescimento e no estágio de maturação. Essa evidência mostra a sua necessidade em investir em novas tecnologias ou para estender o crescimento dos terminais eletrônicos ou para criar novos itens. O mais recomendado seria focar no segundo, de modo que os novos produtos, se alcançados o sucesso, poderiam garantir o sustento da empresa no longo prazo e servir como fonte de renda para futuros investimentos em novas tecnologias.

Processos evolutivos

A análise dos processos evolutivos auxilia nas previsões sobre como determinada indústria se comportará no futuro. Eles geram pressões ou incentivos para a mudança, mas muitas vezes a sua detecção não é simples, pois podem ocorrer sem estar associados a um evento facilmente perceptível. Além disso, os processos podem acontecer simultaneamente e estar inter-relacionados, dificultando ainda mais sua detecção.

Para a indústria de automação em estacionamentos, os processos evolutivos que mais se destacam são:

Quadro 14 - Processos evolutivos na indústria de automação em estacionamentos (Fonte: elaborado pelo autor)

Processo evolutivo	Justificativa
Mudanças em longo prazo no crescimento	O índice de crescimento da indústria tende a diminuir, uma vez que há mais incentivos ao uso do transporte público e mais as pessoas relutam em utilizar veículos na cidade por causa do trânsito e da violência. Isso tende a ocorrer com maior intensidade nas metrópoles brasileiras.
Mudanças nos segmentos de compradores atingidos	Há uma tendência para o decréscimo no número de pequenos estacionamentos de rua em grandes metrópoles como São Paulo e Rio de Janeiro. No entanto, em cidades menores, com o crescimento de suas economias, o mercado de automação em estacionamentos pode florescer. Além disso, há um maior foco dos competidores da indústria em investir no segmento de estabelecimentos cuja função principal não é guardar o veículo do cliente em segurança, pois esse constitui um mercado mais rentável e não há percepção de queda (por exemplo, para realizar grandes compras, é útil ir de carro).
Difusão do conhecimento patentado	Muitos das propriedades intelectuais desenvolvidas anos atrás estão vencendo. Além disso, o desenvolvimento tecnológico tem sido tão rápido que itens pateteados são facilmente aprendidos através da inspeção física de produtos, ou seja, o processo é tão dinâmico que os itens ficam rapidamente defasados. Isso permite uma maior difusão do conhecimento pelos membros da indústria.
Inovação do produto	A inovação do produto é essencial nessa indústria, pois pode mudar a sua estrutura de forma drástica e rápida. Desse modo, as empresas investem bastante em marketing e pesquisa e desenvolvimento com o intuito de ter um item capaz de aumentar seu market share. Esse processo evolutivo ocorre constantemente nessa indústria, de modo que a liderança tende a oscilar entre os seus membros.

Processo evolutivo	Justificativa
Entradas e saídas	As entradas nessa indústria ocorrem com pessoas que querem ter sucesso com o seu próprio empreendimento. Além disso, muitas grandes corporações (com poderio em outros mercados) têm manifestado a intenção de entrar na indústria de automação em estacionamentos, mostrando que ela continua atrativa no que tange aos lucros. As saídas acontecem quando as empresas passam a investir em outros mercados. Conforme foi dito em etapas anteriores, muitas dessas firmas possuem competências suficientes que permitem que possam entrar facilmente em outras indústrias que envolvam algum tipo de automação.

Os demais processos evolutivos ocorrem em grau menor ou inexistente no mercado, e, portanto, não foram analisados em detalhe.

O que se observa é que essa indústria é bem dinâmica e uma companhia pode facilmente surgir como também pode facilmente desaparecer. Desse modo, a empresa que conseguir desenvolver e utilizar melhor as tecnologias, entendendo a mudança das indústrias complementares e nos hábitos e necessidades dos consumidores, possuirá grande vantagem competitiva no longo prazo. Por isso, o investimento em pesquisa e desenvolvimento é fundamental para se manter atento às novas tecnologias e conseguir transformá-las em negócios da melhor maneira possível.

Ao mesmo tempo, também é fundamental estar atento às oportunidades atuais, que em sua maioria decorrem da alteração do segmento de consumidores atendidos. A indústria está em processo de crescimento, chegando à maturação e, nestes momentos, é preciso buscar novas ondas de lucro, procurando mercados adjacentes que possuam tal potencial de lucro.

5.5. Análise da organização

Depois de se analisar o ambiente no qual a Sril está inserida, é importante, também, para a formulação de uma estratégia bem sucedida, estudar o seu próprio desempenho. Desse modo, esse capítulo procura entender as principais fontes geradoras de vantagem competitiva da empresa. A ferramenta estrutural a ser utilizada para tal é o proposto por Carvalho e Laurindo (2010). Nesse modelo, as entradas são a estratégia competitiva genérica (desenvolvida por Porter, 1979) e as competências essenciais, que são analisadas utilizando como base teórica estudos de autores importantes no tema (Prahalad e Hamel, 1990 e Fleury e Fleury, 2004). Por fim, averigua-se essas competências através dos critérios competitivos (Slack, 1993) frente a outras companhias do setor em que ela atua.

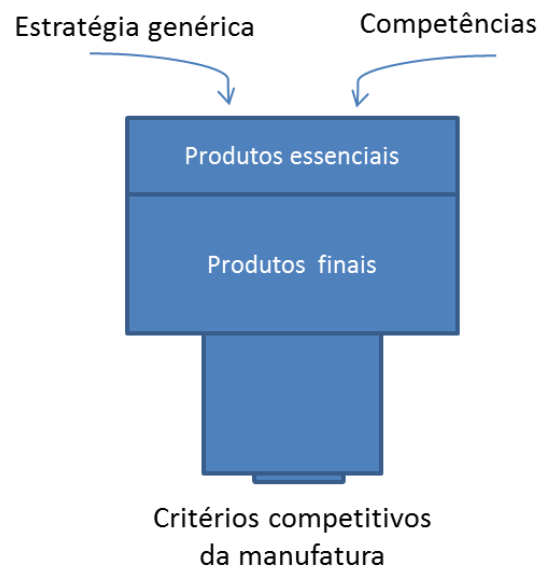


Figura 19 - Modelo para desdobramento até a manufatura (Fonte: Carvalho e Laurindo, 2010)

5.5.1. Competências essenciais (*core competences*)

De acordo com Prahalad e Hamel (1990), as competências essenciais representam o conjunto de esforços que uma organização desenvolve para gerar vantagem competitiva para si, ou seja, representam os conhecimentos únicos que ela possui e que são capazes de gerar um diferencial para si em relação aos seus concorrentes. Os autores afirmaram que uma competência é caracterizada por: não diminuir com o uso e, sim, aumentar com a utilização; ser fruto do aprendizado coletivo; unir diversos negócios de uma organização, podendo atuar em inúmeros deles; ser desenvolvedoras de negócios e ser uma fonte de vantagem para a empresa.

Além disso, eles propuseram algumas condições para que uma competência possa ser considerado uma core: (1) deve fornecer acesso a uma ampla variedade de mercados; (2) deve contribuir para criar valor para o consumidor e; (3) deve ser difícil de ser imitada pelos concorrentes.

Depois de um intensivo estudo das operações da Sril e do conhecimento aprofundado dos seus produtos e serviços, o autor pôde elencar duas principais competências que podem ser consideradas core:

Quadro 15 - Competências essenciais da empresa (Fonte: elaborado pelo autor)

Competências	Justificativa (de acordo com os itens mencionados acima)
Entendimento das necessidades dos clientes e fornecimento de soluções	1. Essa habilidade permite que a Sril consiga atender a uma variedade de segmentos, desde pequenos até grandes estacionamentos, pois consegue fazer a integração dos seus produtos com o serviço principal que é prestado pelo cliente (seja este guardar veículos em segurança ou vender produtos no atacado). Além disso, essa competência permite que a empresa consiga desenvolver soluções em outros mercados relacionados à automação; 2. Ela gera valor para o cliente, uma vez que os produtos e serviços procuram atender fielmente as suas necessidades. O contato com ele é intenso de modo que esse objetivo seja atendido e um encantamento também possa ocorrer. Essa competência é tão valiosa que a marca é majoritariamente propagada através de indicações; 3. Ela é difícil de ser imitada. Num rápido benchmarking realizado em 5 concorrentes, observou-se que 60% focava mais no desenvolvimento de novos produtos e menos em atender as necessidades do cliente, isto é, a confecção final do bem acontecia antes do contato com o consumidor, diferentemente da Sril onde seus produtos são feitos até certo estágio e depois customizados de acordo com o cliente.
Sistemas rápidos de programação (a Sril possui um módulo em seus produtos que permite que a execução do programa seja rápida e leve).	1. Presente na maioria de seus produtos, tendo destaque nos terminais de controle de entrada e saída de veículos, essa competência permitiu o acesso a diferentes segmentos do mercado de automação em estacionamentos. Como se trata de um módulo, ou seja, uma parte do produto, ele pode ser incorporado em vários itens a serem desenvolvidos pela empresa. Dessa forma, ele pode ser aplicável em outro mercado que envolva algum tipo de fluxo; 2. Ela gera valor para o cliente, uma vez que ela torna os processos mais eficientes e também evita uma eventual saturação do sistema de processamento da máquina, impedindo o seu aquecimento e consequentemente, na sua intermitente manutenção e diminuição da vida útil. 3. Ela é difícil de ser imitada pelos concorrentes, pois a empresa a trata como uma propriedade intelectual. Ressalta-se, no entanto, que a Sril observou que muitos dos concorrentes possuem alguns sistemas que estão quase equiparando com os que ela possui.

Além disso, é importante entender como as *core competences* recaem sobre as áreas da empresa, para que, assim, a estratégia seja moldada procurando potencializar os seus pontos fortes. Fleury e Fleury (2004) formularam uma classificação para auxiliar tal estudo, para os autores, há três principais áreas onde as competências essenciais podem residir: inovação e desenvolvimento, vendas e marketing e operações. Dependendo de onde está o diferencial da companhia, uma estratégia é a mais adequada visando potenciá-los:

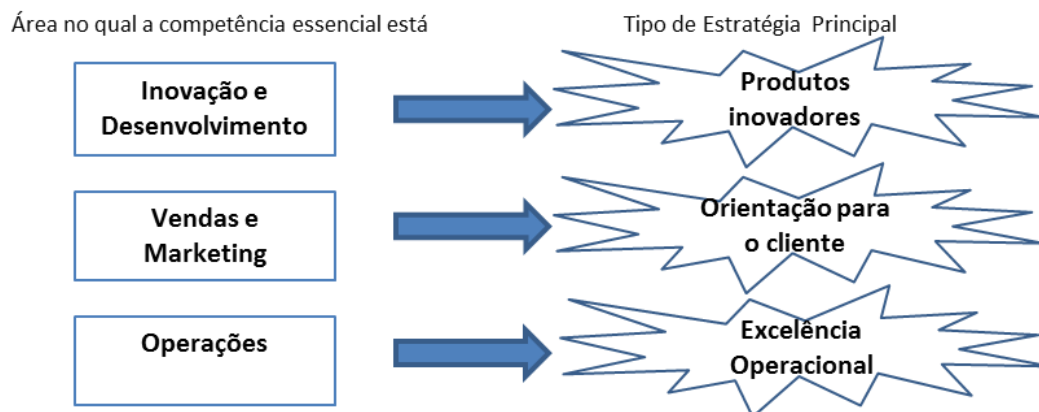


Figura 20 - Relação de área das competências essenciais e o tipo de estratégia (Fonte: adaptado Fleury e Fleury, 2004)

Para analisar a situação da Sril frente a teoria de Fleury e Fleury (2004), utiliza-se a metodologia proposta pelos próprios autores em seu livro:

Quadro 16 - Situação da empresa pela metodologia de Fleury e Fleury (2004), (Fonte: elaborado pelo autor)

Passos baseados na teoria	Aplicação na empresa estudada
1. Focalizar primeiramente nas funções básicas da empresa	A Sril possui funções nas três áreas (pesquisa e desenvolvimento, vendas e marketing e produção). No entanto, as principais diferenciadoras recaem sobre as duas primeiras (apesar do maior contingente de funcionários estar na produção).
2. Identificar qual é a que cria diferencial competitivo	O diferencial está presente na área de vendas. Isso é percebido especificamente ao se analisar os seus resultados recentes, em que houve pouco investimento em novas tecnologias e as vendas continuaram acontecendo (apesar de em ritmo mais lento em comparação ao passado).
3. Analisar o encadeamento das competências/funções organizacionais para entender as interdependências	Conforme dito, o destaque está na área de vendas, seguido da área de inovação e depois a produção. Observa-se que as duas primeiras são realizadas pela alta hierarquia, o que mostra a sua importância para a empresa e o caracteriza como uma organização de configuração empreendedora (Mintzberg, 2006).
4. Rever as diretrizes de posicionamento estratégico	A Sril se intitulava uma empresa inovadora, no entanto, ao longo do tempo, o que se percebeu é que seu diferencial em relação aos concorrentes era a habilidade da alta hierarquia em vender os produtos de acordo com as necessidades dos clientes.

A partir dessa análise, percebe-se que as principais competências da Sril residem na área de vendas e marketing, o que a direciona para o desenvolvimento de uma estratégia

orientada para o cliente (conforme a classificação de Fleury e Fleury, 2004). Ela é caracterizada por:

Quadro 17 - Competências x Estratégia de Orientação ao cliente (Fonte: Fleury e Fleury, 2004)

Competência na função	Característica
Desenvolvimento	Aprender a atender as necessidades através do desenvolvimento de produtos e serviços.
Operação/produção	Aprender a ter flexibilidade para atender as necessidades dos clientes.
Marketing e vendas	Aprender sobre novos negócios e sobre o cliente, além de antecipar tendências.

5.5.2. Estratégia competitiva genérica

Para averiguar em que posição uma empresa pode atuar de modo a ter vantagem na indústria, Porter (1979) desenvolveu o modelo da estratégia competitiva genérica. Para ele, havia dois principais tipos de vantagem competitiva, uma baseada em custos e outra, em diferenciação. E, a partir delas, ele as dividiu novamente focando no alvo estratégico, ou seja, ou focando num segmento particular ou em toda a indústria.

Adicionalmente, o autor mencionou que a região de risco compreende uma posição em que a companhia não possui uma estratégia clara e, portanto, pode confundir a imagem frente a seus clientes, perdendo credibilidade e reputação.

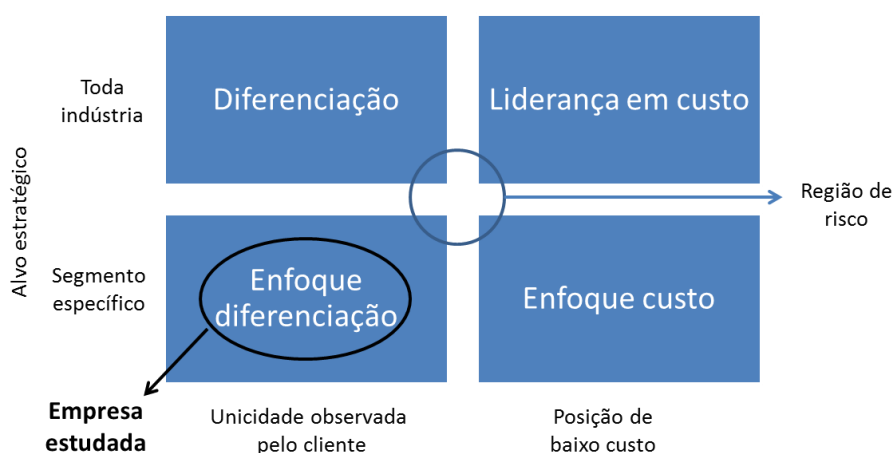


Figura 21 - Estratégias genéricas (Porter, 1987) da empresa estudada

Analisando as características da Sril, pode-se classificá-la como uma empresa que tem como estratégia genérica o enfoque em diferenciação, pois o principal ativo é fornecer

produtos customizados e inovadores para seus clientes (o que a torna diferente) e prover para um único mercado, ou seja, ela não realiza diversos tipos de automação para vários tipos de mercados e, sim, para um específico (estacionamentos). No entanto, ressalta-se que a Sril recentemente tem utilizado o preço para atrair alguns clientes, o que deve ser evitado para impedir que sua estratégia genérica possa recair sobre a região de risco.

Assim, a Sril deve aumentar a margem, mas através dos preços, isto é, continuar focando no desenvolvimento de produtos para atender as necessidades dos clientes e evitar utilizar preços baixos para ganhar mercado, pois na indústria onde ela se encontra, os consumidores podem começar a criar a percepção de que os bens por ela produzidos não possuem a qualidade característica da empresa.

5.5.3. Critérios competitivos

Seguindo o modelo proposto por Carvalho e Laurindo (2010), é necessário também analisar como a estratégia competitiva e as competências estão presentes no nível operacional da empresa. Para isso, é utilizado o modelo dos critérios competitivos (Slack, 1993), no qual vários critérios são escolhidos e o desempenho de cada um é comparado em relação aos concorrentes do setor. Desse modo, determinam-se os principais objetivos operacionais que a companhia deve melhorar para potencializar suas competências.

Segundo Slack (1993), os critérios competitivos principais para a geração de vantagem competitiva são qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo. No entanto, dependendo do mercado estudado, mais critérios podem ser utilizados. Assim, inicialmente, será feito uma análise para determinar quais os mais relevantes para as empresas de automação em estacionamento e qual a importância de cada um do ponto de vista do cliente.

Os critérios selecionados, a partir de dados de mercado pesquisados pelo autor, foram:

- Confiabilidade: diz respeito ao prestígio da marca e dos produtos para captação de novos clientes e estabelecimento de relações de longa duração;
- Qualidade: entregar produtos que atendam as especificações e tenham uma vida útil longa é essencial, uma vez que eles representam um grande investimento para o cliente e são importantes para o seu fluxo eficiente de informações;
- Flexibilidade: diz respeito à capacidade da empresa em fornecer produtos que atendam a vários requisitos diferentes dos consumidores;

- Preço: representa a disponibilidade a pagar do cliente por um produto ou serviço. É um critério mais relevante para os clientes de menor porte;
- Inovação: Critério que mantém a marca forte e o oferecimento de soluções com tecnologia de ponta, a inovação representa uma ruptura das ideias tradicionais e um novo meio de satisfazer as necessidades do cliente;

A ponderação será feita de acordo com o proposto por Slack (1993):

Quadro 18 - Ponderação da importância dos critérios competitivos (Fonte: Slack, 1993)

Tipo	Ponderação	
Ganhadores de pedido	1	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes – é o principal impulso da competitividade.
	2	Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes – é sempre considerado.
	3	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes – é normalmente considerado.
Qualificadores	4	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor.
	5	Precisa estar em torno da média do padrão do setor.
	6	Precisa estar a pouca distância do restante do setor.
Pouco relevantes	7	Não é considerado, mas pode ser importante no futuro.
	8	Muito raramente é considerado pelos clientes.
	9	Nunca é considerado pelos clientes e nunca será

Considerando os critérios acima, e por meio de entrevistas com a parte de venda da Sril e um conjunto de estacionamentos de rua e de supermercados na cidade de São Paulo (nas entrevistas os gerentes de cada estabelecimento ponderaram de acordo com a sua preferência), entendeu-se que, do ponto de vista do cliente, possuem a seguinte importância os critérios:

Quadro 19 - Ponderação da importância dos critérios competitivos para o mercado de automação em estacionamentos (Fonte: elaborado pelo autor)

Critério	Ponderação	Justificativa
Confiabilidade	5	Ser uma empresa confiável é qualificador, mas não ganhador de pedido, pois o mercado é altamente ramificado e, assim, a marca passa a ser fator secundário na escolha do cliente.
Qualidade	2	É ganhador de pedido, pois ela evita que o sistema pare; evitando isso, a eficiência continua, assim como dados não são perdidos.
Flexibilidade	3	É ganhador de pedido, pois promove um diferencial, ao satisfazer as necessidades dos clientes.
Preço	6	É importante ter um preço competitivo no mercado, mas muitos o consideram menos importante do que, por exemplo, qualidade.

Critério	Ponderação	Justificativa
Inovação	3	Ter um produto inovador representa um diferencial para uma empresa, pois permite que algo novo seja confeccionado para satisfazer as necessidades do cliente.

Seguindo o modelo, e a partir dos dados obtidos da Sril, conclui-se que o seu desempenho frente aos concorrentes (sendo 1, melhor e 9, pior) é:

Quadro 20 - Desempenho da empresa estudada frente aos concorrentes (Fonte: elaborado pelo autor)

Critério	Desempenho	Justificativa
Confiabilidade	4	Isso é comprovado ao perceber que muitos novos negócios são vendas para outras filiais ou parceiras do cliente ou são originadas de indicações. No entanto, os concorrentes também se valem disso. Assim, essa é uma característica comum desse mercado ramificado.
Qualidade	2	Os produtos da Sril requerem pouca manutenção e tem boa eficiência. Quando o suporte técnico é requisitado, ele é realizado rápida e acuradamente.
Flexibilidade	2	A empresa procura estar em contato com os clientes para entender a suas necessidades e, quando possível, encantá-los. Além disso, consegue aproveitar os módulos que produz para customizar os seus produtos para os seus consumidores.
Preço	3	Ultimamente a Sril tem utilizado um preço mais baixo em relação aos concorrentes para conseguir clientes.
Inovação	5	A empresa não tem investido tanto em inovação, o que a está fazendo ficar defasada em relação aos competidores.

Assim, a matriz Importância X Desempenho é:

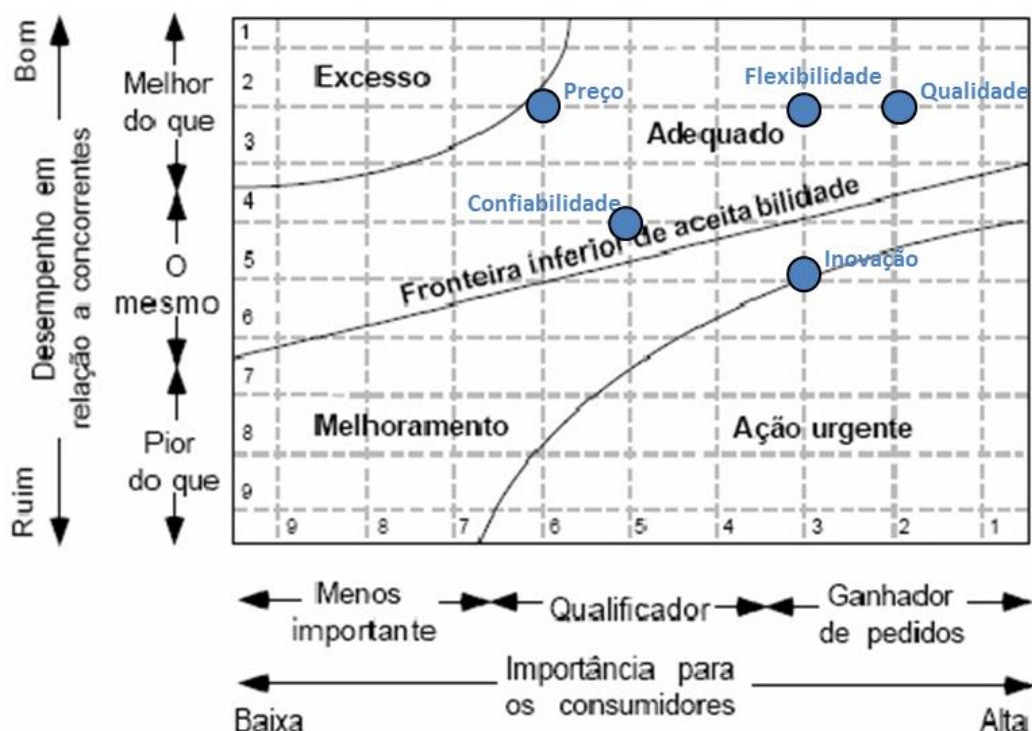


Figura 22 - Matriz Importância x desempenho (Slack, 1993) para a empresa estudada

Os resultados mostram que em três critérios (Flexibilidade, Qualidade e Confiabilidade) a Sril se encontra na zona adequada. Isso mostra que nesses aspectos ela é satisfatória, pois é melhor que seus concorrentes em pontos em que os clientes consideram como ganhadores de pedidos ou qualificadores.

Observa-se que o critério preço também está na zona adequada, no entanto, seu desempenho está muito próximo da zona de excesso, indicando que a Sril está focando em algo que pode não ser vantajoso no longo prazo.

Além disso, destaca-se que o critério inovação está na interface entre a zona de melhoramento e a de urgência, o que indica que a Sril deve investir pesado em novos produtos, pois está muito abaixo do padrão esperado em relação a fatores de grande importância para o cliente. Assim, medidas imediatas devem ser feitas para melhorar esse último critério para evitar que ela perca (ou continue perdendo) negócios e clientes. Finalmente, ressalta-se que o que tenta amortecer essa defasagem em inovação é o preço baixo, desse modo, espera-se que com um investimento em novos produtos tecnológicos, a Sril possa aumentar os preços praticados e retirar automaticamente esse critério de próximo da zona de excesso.

5.6. Nova economia

Essa etapa visa analisar como a Sril se posiciona perante a nova economia, ou seja, como ela aproveita os aspectos que caracterizam a economia do final do século XX e início do XXI para gerar vantagem competitiva. Como a empresa está intimamente ligada ao mundo virtual, esse tópico foca nos avanços da tecnologia da informação nas últimas décadas, em especial procurando estudar como a Sril se posiciona frente a temas como: virtualidade, mercados eletrônicos, internet e organização virtual.

Inicialmente, é importante definir o que é a nova economia. De acordo com Carvalho e Laurindo (2010), ela está vinculada a dois conceitos conhecidos nos dias atuais: globalização e virtualidade. O primeiro referencia a integração funcional de várias atividades em diversos locais do mundo. Já o segundo, envolve o uso da tecnologia para obter benefícios, ou seja, o seu uso para aumentar a eficiência das atividades, para integrar mais facilmente a organização e para melhorar o fluxo de informações entre membros internos e da cadeia de valor (Chandrashekar e Schary, 1999).

5.6.1. Mercados eletrônicos

Mercados eletrônicos surgem quando uma aplicação de tecnologia da informação (TI), como a internet, é utilizada para integrar vários membros e atividades de um conjunto de empresas que se complementam. O seu surgimento tem gerado, nas cadeias, a substituição da integração vertical pela formação de parcerias, o que tem acarretado em um aumento do poderio da cadeia de valor.

Após um diagnóstico das operações da Sril, constatou-se que ela aproveita moderadamente o surgimento dos mercados eletrônicos. Isso, pois ela se vale de algumas parcerias, como as apresentadas na etapa anterior e, desse modo, permite que ela terceirize algumas atividades (como a fabricação da estrutura do hardware) para investir mais intensamente em outras que julga poder ter uma vantagem competitiva (software e vendas). Assim, a Sril consegue trabalhar conjuntamente com outras empresas, de modo a gerar resultado positivo para todos os que participam dessa interação.

Além disso, a Sril utiliza bastante as aplicações tecnológicas, em especial a ampla gama de informações disponíveis para a realização de transações, negociações e busca pela melhor alternativa de fornecimento.

Antes, as transações financeiras aconteciam via pagamento no momento da realização do serviço ou via boleto bancário, com o passar dos anos, a Sril aproveitou a nova economia para deixar as movimentações de dinheiro mais seguras e automatizadas – elas acontecem agora através do uso da internet. No entanto, as transações de produtos ainda não são feitas aproveitando a IT, pois o software e atualizações ainda não podem ser providos remotamente (por exemplo, através do website da empresa).

No que diz respeito às negociações, o uso da TI é percebida ao comparar como suas operações funcionavam dez anos atrás e como funcionavam em 2010. Dados da empresa indicam que o número de viagens realizadas para negócios (tudo que envolve negociações, excluindo atividades de serviços de campo) realizadas pelos membros da alta hierarquia (responsáveis por tal tarefa) decaiu em 64,5%. Tal situação ocorreu particularmente porque a empresa passou a utilizar ferramentas via internet como Skype, e-mails, entre outros, para fazer o contato com o cliente em situações em que a presença física é dispensável para o negócio. Adicionalmente, isso contribui ainda mais para um maior entendimento das necessidades dos clientes, fornecedores e parceiros, pois qualquer dúvida ou requisito pode ser feito quase que instantaneamente, evitando um desperdício de tempo com transporte ou relutância para fazer uma viagem (isto é, não realizá-la pelo desgaste físico ou por falta de vontade ou por falta de tempo no calendário para atender todos).

No que tange a pesquisa por fornecedores, a empresa também se vale de novas aplicações tecnológicas para buscar os que ela considera mais vantajosa para fazer negócios. Apesar dela já possuir fornecedores de médio prazo, ao necessitar de um novo, a companhia realiza uma busca na internet e o primeiro contato através de e-mails. Como a Sril é uma firma pequena, com fornecedores que variam de acordo com a melhor comodidade ou benefícios oferecidos para ela (possibilidades de desconto, a qualidade e o volume da compra, prazo de entrega, etc.), as aplicações de TI tem contribuído muito para a seleção da melhor alternativa.

Assim, conclui-se que a Sril aproveita moderadamente os avanços tecnológicos, pois ela utiliza algumas aplicações, no entanto, o seu uso ainda é considerado muito incipiente e, portanto, pode ser melhorado.

5.6.2. Organização e cadeias virtuais

Uma organização virtual é aquela no qual uma empresa está orientada por meio de aplicações de TI e uma cadeia virtual é a expansão desse conceito para toda a cadeia produtiva. A sua análise é de grande importância, pois ela auxilia no desenvolvimento de uma estratégia bem sucedida, ou seja, ao planejar os objetivos no longo prazo, a empresa deve considerar a interação com consumidores, uma sólida plataforma de TI e um nivelamento do conhecimento (compartilhamento das informações), todas desdobradas ao nível das tarefas, da organização e das redes interorganizacionais. (Venkatraman e Henderson, 1998).

Assim, baseado nas características que Chandrashekar e Schary (1999) propuseram para ajudar no entendimento de cadeias virtuais, pode-se analisar como a Sril se situa no que diz respeito a esse tema:

Quadro 21 - Características da cadeia virtual no qual a Sril faz parte (Fonte: elaborado pelo autor)

Característica	Situação na empresa estudada
Resposta em tempo real aos pedidos dos consumidores	A Sril possui uma resposta aos pedidos dos consumidores média, no entanto, ressalta-se que o uso da internet, por exemplo, poderia tornar essa característica mais rápida. Assim, conclui-se que ainda há a possibilidade de melhoria na resposta aos pedidos.
Organização em tarefas dominantes	A cadeia no qual a Sril faz parte (incluindo clientes, fornecedores e parceiros) ainda é muito dividida organizacionalmente, isto é, cada empresa trabalha isoladamente e depois todo o trabalho é agrupado. Portanto, ainda há potencial para uma organização em tarefas dominantes.
Flexibilidade nas respostas aos requisitos do mercado	Pode-se dizer que a Sril e empresas parceiras conseguem ter uma flexibilidade nas respostas aos requisitos do mercado, no entanto, observa-se que toda a cadeia tem ficado desatualizada no que diz respeito às inovações tecnológicas.
Orientação por processos	A orientação é mais por produto do que por processo.
Direcionamento direto para o mercado	Essa característica é pouco encontrada na cadeia de valor em que pertence a Sril. Isso devido ao conservadorismo das empresas que ainda relutam em aceitar os benefícios que uma nova aplicação tecnológica pode prover para elas.

Conclui-se que a cadeia no qual a Sril faz parte ainda incorpora poucos aspectos relacionados a novas tecnologias, ou seja, ainda há muitos pontos que se pode melhorar no que diz respeito ao uso de inovadoras aplicações de TI, integração dos membros e aumento do conhecimento. Assim, para a elaboração de uma estratégia, é importante também relevar esse tópico, de modo que o planejamento de longo prazo resulte em benefícios para todos da cadeia.

5.6.3. Agente estratégico: a internet

A seguir é estudado qual relevante é a internet para a elaboração de uma estratégia e como ela pode influenciar algumas das ferramentas já utilizadas. Esse tópico será desenrolado através da análise teórica de artigos escritos por autores renomados (Porter, 2001 e Tapscott, 2001) e através do posicionamento da Sril frente a internet com a aplicação do modelo ICDT.

5.6.3.1. A nova economia e o ambiente competitivo

A nova economia representou uma ruptura das ideias antes existentes; a expansão da internet não só alterou os processos das empresas, mas também como elas formulam a sua estratégia. É importante analisar adicionalmente como ela alterou a teoria das cinco forças competitivas proposta por Porter em 1979. O próprio autor atualizou o seu modelo para considerar a nova economia, levando em consideração principalmente o advento da internet no mundo corporativo.

Em seu artigo, Porter (2001) analisou que, no começo da década, a velocidade dos negócios era maior e a necessidade de uma revisão da estratégia se fazia necessária, invocando, desse modo, uma referência aos estudos sobre o seu dinamismo feitos por Markides (1999). No entanto, dado a essa maior rapidez, a escolha da estratégia se tornou algo mais difícil, pois, se por um lado, tecnologias mudam rapidamente, por outro, a estratégia é algo referente ao longo prazo. Essa contradição fez com que várias empresas virtuais como e-commerce utilizassem erradamente o conceito: busca de resultados no curto prazo; uso de descontos irreais por empresa do tipo ponto-com na busca indiscriminada por clientes (busca de vendas e não de resultados); não preocupação em fornecer valor para o cliente e; preocupação em oferecer qualquer produto, deixando de lado o atendimento das necessidades dos clientes e a eficiência operacional nos processos.

No entanto, Porter (2001) reitera que a internet é uma ferramenta potente e que traz grandes benefícios no que tange à eficiência operacional, além de abrir novas possibilidades de negócios. Como ela é disponível para todos, ela geraria uma competição na indústria unicamente através de preços baixos e, portanto, uma lucratividade menor. Assim, a única forma de se sustentar num ambiente desse tipo é focando na estrutura da indústria (analisando as forças competitivas) porque ela determina a lucratividade do competidor médio e focando numa vantagem competitiva sustentável que faça a empresa se sobressair perante os competidores quando o assunto é lucro.

Em relação às forças competitivas, Porter mencionou que o seu modelo das cinco forças ainda é válido, mas uns adendos em relação aos impactos que a internet causa em cada uma delas devem ser analisados. Tais efeitos, que na maioria são negativos para um membro da indústria, estão descritas abaixo:

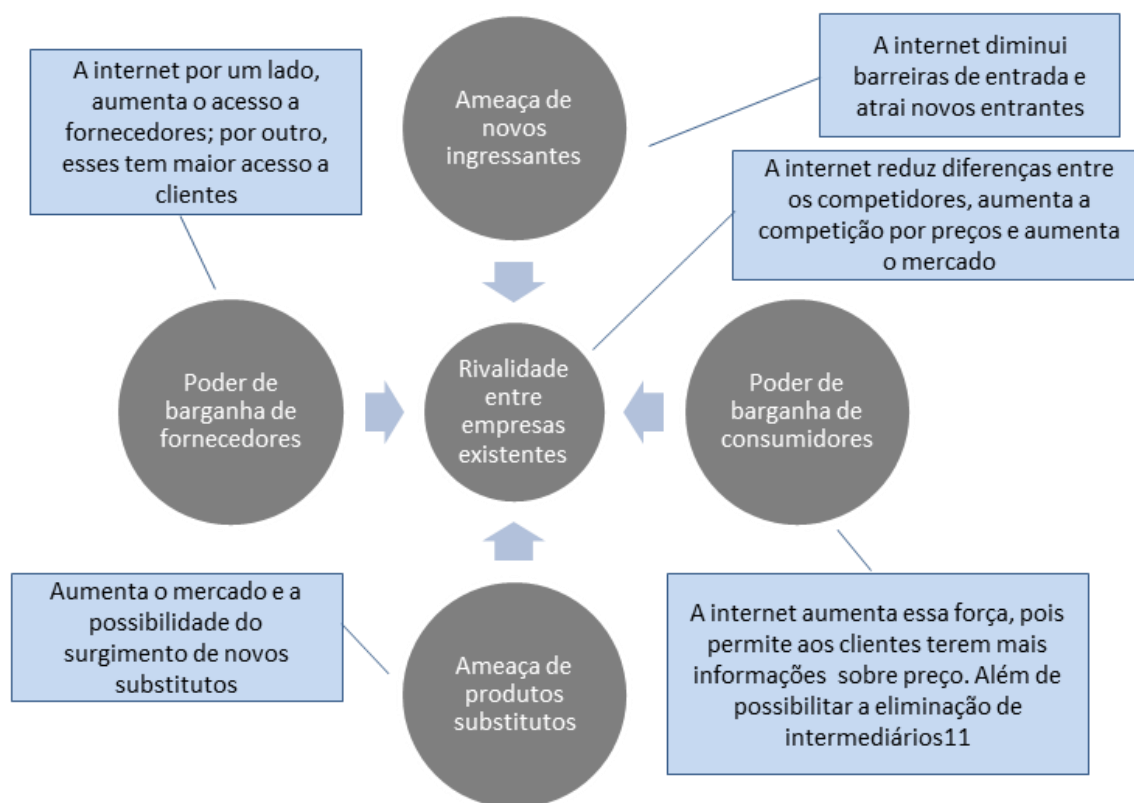


Figura 23 - Forças competitivas e a Internet (Fonte: Porter, 2001)

Em contraposição, Porter (2001) destaca que a internet é uma das maiores invenções recentes e ele reitera a sua importância para o reposicionamento estratégico distintivo de uma organização, isso devido a suas características de abrangência e de uniformização de padrões internos de sistemas de informação de uma empresa. No entanto, o autor a desconsidera como uma fonte de vantagem competitiva sustentável, pois ela apenas fornece mais valor às vantagens já existentes e uma vez que todos os competidores aproveitarem todo potencial da internet, ela deixará de ser diferencial, passando a ser um critério qualificador.

Desse modo, observa-se que o autor considerou a internet importante, mas uma evolução (não uma revolução). Para ele as vantagens competitivas ainda são provenientes de fatores mais tradicionais como produtos diferenciados, conteúdo proprietário e atividades distintivas.

A visão de Porter (2001) se diferenciou da de Tapscott (2001). Apesar de ambos considerarem a internet uma potente aplicação de TI e que abre novos negócios, o último considerou que a nova economia era revolucionária, pois:

- Criou uma nova estrutura de valor que são as redes;
- Criou um novo recurso universal de comunicação (internet) que permitiu o surgimento de um novo modelo de negócio: b-web (qualquer sistema composto por empresas diferentes interligadas por aplicações de TI);
- Criou novas fontes de valor: o conhecimento passou a ser chave;
- Criou novos proprietários da riqueza: pequenas empresas inovadoras;
- Criou novas formas de governar: melhor cooperação entre o público e o privado através da internet;
- Criou novas instituições e modelos educacionais: foco no aluno e na interatividade.

Para o autor, a nova economia permitiu que as empresas buscassem novas ferramentas e recursos dos quais não são proprietárias e conseguissem utiliza-los aliados às suas competências essenciais de modo a fornecer a melhor solução para o cliente a um custo menor. Além disso, Tapscott afirma que a internet está evoluindo e seu potencial ainda está para ser explorado, à medida que se cresce o entendimento do seu uso.

Assim, a internet modificou a estrutura da indústria, sendo uma revolução ou uma evolução. Independente da abordagem tomada (Porter, 2001 ou Tapscott, 2001), nota-se que a internet é um elemento a ser considerado no momento da elaboração de uma estratégia de sucesso, pois seu impacto sobre as atividades de todos (tanto dentro, como fora da indústria) foi grande o suficiente para instigar dois autores renomados a discutirem tal tema.

5.6.3.2. Posicionamento da empresa frente a internet

A internet está presente em todas as aplicações tecnológicas nos dias atuais, o seu surgimento auxiliou na formação de mercados eletrônicos e na melhora da eficiência e eficácia das atividades realizadas por diversas corporações. No entanto, apesar de muitas companhias a utilizarem de algum modo, poucas a usam da forma mais adequada para gerar uma vantagem competitiva, ou seja, não basta usar a internet: a forma como ela é usada deve visar à obtenção de maior eficácia nos resultados (Laurindo e Lamounier, 2000).

Para o caso em estudo, a Sril será analisada de acordo com o modelo ICDT (Informação, Comunicação, Distribuição e Transação) proposto por Anghern (1997), no qual se permite averiguar como as aplicações de TI, em especial a internet, são utilizadas estrategicamente pela empresa. De acordo com os autores, uma firma pode estar em quatro regiões no espaço virtual: espaço virtual da informação, da comunicação, da distribuição e da transação.

Quadro 22 - Posicionamento da Sril frente a cada espaço virtual (Fonte: elaborado pelo autor)

Espaço virtual	Situação da empresa estudada
Da informação	A Sril não possui muitas características que a posicione nesse espaço, pois, apesar de possuir um website, este ainda contém poucas informações, de modo que clientes e fornecedores (ou qualquer um), ao entrarem nele, não terão dados suficientes para julgar que fazer negócio com a empresa é a melhor escolha. Adiciona-se o fato do site também estar desatualizado.
Da comunicação	A empresa costuma realizar interações com clientes, parceiros e fornecedores via internet, utilizando as ferramentas anteriormente mencionadas (e-mails e Skype, por exemplo). Desse modo, a companhia conseguiu quebrar fronteiras e atingir várias cidades brasileiras distantes de sua sede em São Paulo.
Da distribuição	A Sril realiza o contato com clientes e fornecedores diretamente, ou seja, não há intermediários. Todas as vendas e compras são realizadas pela alta hierarquia da empresa que procura sempre ter um relacionamento forte com eles. Ressalta-se que isso ocorre devido principalmente a sua estrutura enxuta típica de empresa empreendedora e a sua produção não ser escalável o suficiente para valer a pena financeiramente se realizar uma distribuição com intermediários. Além disso, analisa-se que a Sril poderia utilizar melhor a distribuição online para seus produtos, pois estes não constituem bens físicos.
Da transação	A Sril não se encaixa nesse espaço, pois não há dependência total da internet para suas atividades.

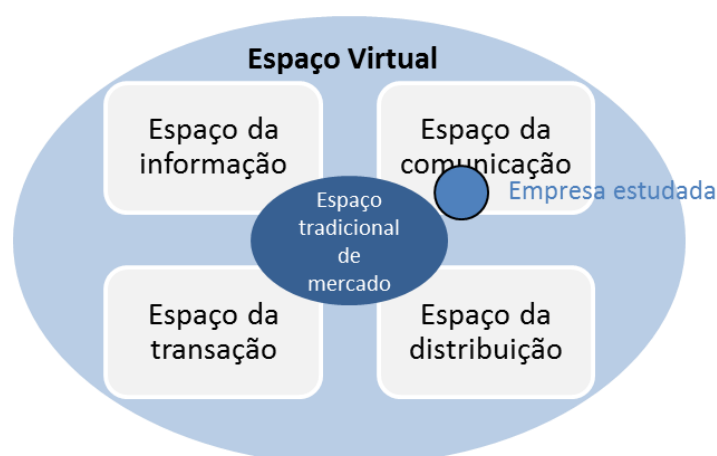


Figura 24 - Posicionamento da Sril no espaço virtual (Fonte: Anghern, 1997)

Assim, observa-se que a maioria das características posiciona a Sril próximo ao espaço virtual da comunicação. Entretanto, ressalta-se que ela está próxima também do espaço da

distribuição, dado o seu caráter enxuto, mas que muitos avanços ainda podem ser feitos para aproveitar as vantagens desse último. Além disso, convém destacar que o autor colocou a empresa próxima ao centro, pois muitas de suas operações ainda são muito tradicionais. Isso é exemplificado pela pouca dependência da internet, ou seja, se esta não estiver em funcionamento, não há drásticas alterações nas operações.

Conclui-se que a Sril utiliza ainda muito incipientemente a internet. Tratando-se de uma empresa tecnológica, é esperado que ela estivesse posicionada no espaço virtual de transação, de modo que:

- Quase todas as transações e negociações fossem feitas via internet;
- O website da empresa estivesse bem equipado para funcionar como uma interface entre cliente e empresa;
- O website fosse melhorado para permitir a entrega do software através da internet;
- O website tivesse uma aparência melhor e estivesse atualizado, de modo a aumentar a transparência com um potencial cliente, fornecedor ou parceiro;
- Seus produtos também tivessem componentes envolvendo o uso de internet, agregando, desse modo, mais valor a eles. O uso de comunicação online seria de grande valia para estacionamentos de grande porte.

Após entender como a empresa atua no que diz respeito à internet, é importante saber o melhor meio de formular uma estratégia tendo em vista o mercado virtual em que ela faz parte. Evans e Wurter (1999) consideraram três variáveis para auxiliar na compreensão da competição nesse tipo de mercado: alcance (saber quanto consumidores e produtos), riqueza (quais informações são relevantes para o consumidor) e afiliação (consideração dos objetivos dos interessados no negócio).

Para o caso da Sril, observa-se que ela ainda possui um grande potencial para expandir suas operações e seus produtos com o uso da internet, de modo que ela pode angariar bastantes benefícios se atuar como uma empresa estilo pure player (que vive da internet). Assim, a sua estratégia deve privilegiar a variável alcance, ou seja, saber quantos potenciais consumidores existem e quantos produtos podem ser oferecidos a eles.

5.7. Resumo das análises realizadas

Após as várias análises feitas ao longo dessa macroetapa, é conveniente fazer um resumo para tornar mais clara a situação da Sril, do seu mercado e de todos os fatores que podem influenciar na elaboração de um planejamento estratégico de sucesso.

A macroetapa começou com um diagnóstico da situação atual da Sril, foram vistos quais são as suas missão, visão, estratégia e valores e, os resultados obtidos por meio de uma pesquisa foram que, para os três primeiros, eles existiam, mas eram de conhecimento apenas do sócio, ou seja, esses três conceitos não estavam desdobrados para todos os funcionários. Isso difere dos valores, no qual todos tinham maior (não pleno) conhecimento deles. Além disso, avaliou-se a estratégia em relação ao dinamismo proposto por Markides (1999) e observou-se que ela está mais próxima de uma corporação tradicional do que de uma inovadora (o que ela julgava ser).

A segunda etapa envolveu a análise do ambiente competitivo da indústria de automação em estacionamentos. A primeira ferramenta utilizada foi as forças competitivas de Porter (1979), que mostrou que o poder de barganha de consumidores e a ameaça de produtos substitutos tinham intensidade baixa; a ameaça de novos entrantes, alta; e as outras forças, intensidade moderada. Isso mostrou que o mercado não está saturado e ainda há possibilidades de se obter lucro nele. Adicionalmente, posicionou-se a Sril frente ao seu ambiente mediante a análise SWOT, que mostrou que há importantes oportunidades disponíveis no mercado para se aproveitar.

Na análise ambiental, focou-se nas relações da companhia com clientes, fornecedores e parceiros. Para tais situações, conclui-se que a empresa deve voltar a realizar pesquisas de mercado, pois a tecnologia torna essa tarefa mais fácil. Adicionalmente, observou-se que a Sril está localizada num local com grande capacidade inovadora.

Também se estudou formas de prever e aprender com as ações estratégicas dos concorrentes. Primeiramente, analisaram-se os sinais de mercado (Porter, 1996), que é “qualquer ação de um concorrente que forneça uma indicação direta ou indireta de suas intenções, motivos, metas ou situação interna”, e os movimentos competitivos (Porter, 1996), que são as execuções feitas pelos competidores que impactaram drasticamente no mercado. Depois, averiguou-se a evolução da indústria (estudo do ciclo de vida dos produtos e dos processos evolutivos), de modo a tomar o histórico, para prever da melhor maneira as ações a serem realizadas no longo prazo. Destaca-se que, no que diz respeito ao ciclo de vida dos

bens da empresa, há alguns ainda em fase de crescimento (software de controle de fluxo de veículos) e outros já em fase de maturidade (cancelas).

Em seguida, houve um estudo das suas competências essenciais, foi-se diagnosticado que as duas principais da Sril eram: o entendimento das necessidades dos clientes e fornecimento de soluções e sistemas rápidos de programação. Esses que devem ser utilizados para diferenciar a empresa frente aos concorrentes. Além disso, constatou-se que ela tem grande capacidade na área de vendas (baseado em Fleury e Fleury, 2004) e sua estratégia competitiva genérica era focada na diferenciação (Porter, 1987). Por fim, os critérios competitivos (Slack, 1993) mostraram que a Sril deve investir rapidamente em inovação, pois se encontra na interface entre zona de urgência e melhoramento, e que o preço se encontra numa situação que pode não ser sustentável no longo prazo (perto da zona de excesso).

Uma etapa especial trata de discutir o papel da nova economia para a empresa estudada. É abordado primeiro como a Sril aproveita a onda dos mercados eletrônicos e cadeias virtuais. Em ambos os casos, foi-se diagnosticado que ela utiliza moderadamente as novas aplicações tecnológicas para gerar algum tipo de vantagem competitiva para si. Além disso, estudou-se como a internet influencia a economia do início do século XXI e de que modo a companhia a utiliza. De acordo com o modelo ICDT de Anghern (1997), a Sril se situa no espaço virtual da comunicação, ou seja, a internet tem o papel principal de ser o meio de interação entre ela e os seus stakeholders.

Assim, a partir das análises realizadas, têm-se os fatores necessários para elaborar um planejamento estratégico que vise contemplar quase todos os aspectos mencionados acima, de modo a fazer a Sril crescer no longo prazo.

6. PLANO DE AÇÃO

A última macroetapa a ser realizada é o Plano de Ação, que envolve a compilação das informações analisadas e proposição de uma solução para a empresa. Conforme mencionado na Metodologia, esse capítulo é dividido em dois: numa primeira etapa é elaborado o planejamento estratégico para Sril, dando uma visão mais geral dele; em seguida são detalhados alguns aspectos que auxiliam na sua implantação.



Figura 25 - Terceira macroetapa do trabalho (Fonte: elaborado pelo autor)

6.1. Elaboração da proposta

Depois de compreender o contexto no qual a empresa está inserida, sua posição relativa na indústria, suas forças e fraquezas, entre outros aspectos que influenciam na sua estratégia, já é possível pensar no futuro e nos passos a serem tomados. Pois é nessa etapa em que as análises são criteriosamente unificadas para a elaboração de um planejamento estratégico.

A proposta do autor tem como objetivo fazer a Sril crescer no longo prazo, ou seja, o foco é no futuro distante, mesmo que algumas medidas impliquem em resultados não satisfatórios no curto prazo. O seu crescimento é considerado o motor para a sobrevivência da empresa, pois ele pode garantir um aumento do seu market share, expansão da marca, melhoria das operações, além de obviamente retornos financeiros.

Durante toda a macroetapa anterior, a Sril foi analisada frente aos modelos de vários autores consagrados no tema e, a partir deles, puderam-se constatar alguns pontos no qual a companhia se destaca e outros nos quais ela pode melhorar.

Conforme visto na discussão sobre os Critérios Competitivos (Slack, 1993), a Sril possui o critério inovação na interface entre a zona de urgência e de melhoria. Isso comprova uma hipótese antes mencionada pelo autor de que o desenvolvimento de novos produtos nos últimos anos se encontrava estagnada. Uma mostra clara dessa situação foi explicada na etapa Estratégia Atual, no qual se observou que ela deixou de ser uma empresa inovadora para se assimilar a uma tradicional, o que num mercado dinâmico como o de automação em estacionamentos pode não ser sustentável no longo prazo. Uma hipótese do sócio que foi rechaçada pelo autor foi a de que a indústria se encontra em saturação; contraditoriamente, há grande possibilidade para os competidores expandirem e criarem novos mercados, uma vez que a indústria está intimamente ligada à tecnologia. Adicionalmente observou-se um moderado-baixo uso de aplicações tecnológicas como a internet nas suas operações e nos seus produtos, algo que a faz perder valor frente aos consumidores, pois essa é uma tendência atual desse mercado.

Além disso, atestou-se que a Sril possui competências essenciais que envolvem sua capacidade em desenvolver novos produtos, isto é, a habilidade da alta hierarquia na programação de softwares, e em entender e satisfazer os requisitos dos clientes. Ambas podem ser utilizadas para desenvolver itens visando atender as futuras necessidades dos estacionamentos.

Desse modo, com o objetivo de garantir o crescimento da Sril no longo prazo, a proposta é:

Uma estratégia de inovação, no qual a empresa utiliza suas competências essenciais para entender as necessidades dos clientes de antemão e desenvolver novos produtos baseados nelas.

Nesse momento, apenas uma visão geral do planejamento foi feito, na etapa que segue, é detalhado como a Sril deve proceder para implantar tal estratégia.

6.2. Detalhamento da proposta

Nessa etapa, é detalhada a solução proposta no passo anterior. Conforme atestado, a Sril pode utilizar as suas competências essenciais para garantir um crescimento sustentável no longo prazo através de uma estratégia de inovação, isto é, investir pesado em novos produtos e serviços (focando sempre nas necessidades dos clientes) de modo a conseguir um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes.

No entanto, antes de realizar a implementação, a Sril deve realizar algumas tarefas para criar as fundações para sustentar a proposta, sendo a principal, integrar sua equipe, de forma que todos estejam comprometidos com os ideais da empresa.

A primeira tarefa envolve gerenciar o não desdobramento da missão e da visão, além do não profundo conhecimento dos valores da companhia. Assim, alguns passos devem ser realizados para que esses conceitos se propaguem, pois, uma vez que eles estejam incorporados na cultura organizacional, os funcionários podem trabalhar em coesão no atingimento das metas estratégicas.

Algumas ações podem ser feitas para a disseminação desses conceitos, destacando-se:

- Espalhar cartazes no escritório;
- Falar intensamente a missão, visão e valores no dia-a-dia;
- Mencionar nas apresentações aos clientes, pois muitas delas são vistas pelos funcionários para a elaboração do produto customizado;
- Mencionar em documentos que passem pela mão do funcionário (etiquetas dos pacotes, relatórios de despesas, folha de ponto, entre outros);
- Treinar os novos funcionários para que já incorporem esses conceitos.

A segunda tarefa é treinar os atuais empregados para que desenvolvam a capacidade de inovar ou contratar especialistas para auxiliar no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Apesar de a última ser uma saída mais rápida, propõe-se que a Sril foque na primeira, pois é uma saída mais barata e o funcionário já estaria adiantado no quesito de cultura organizacional incorporada.

Tendo realizado essas tarefas no curto prazo, a Sril terá condições de seguir com a proposta desse Trabalho de Formatura. O detalhamento do planejamento estratégico de crescimento será guiado pela resposta a três perguntas (adaptado de Kawazoi, 2012):

1. Onde focar o crescimento? (Quais áreas devem receber maior atenção)
2. Quanto crescer? (Quais as metas para o plano?)
3. Como atingir as metas?

Essas perguntas são respondidas nos tópicos que se seguem e são baseadas nas análises realizadas na macroetapa anterior.

6.2.1. Onde focar o crescimento?

Esse tópico envolve justificar o porquê da área de inovação possuir maior potencial para gerar uma vantagem competitiva no longo prazo para a Sril. Para tal, é importante rever as análises feitas na macroetapa anterior para ratificar essa escolha. A seguir são abordados quatro vetores que procuram explicar o foco nesse tipo de estratégia: característica da indústria, facilidade para implantação, fatos históricos e necessidade da empresa.

Características da indústria

Primeiramente, observa-se a indústria no qual a Sril pertence (automação em estacionamentos). Ela tem como características o uso da tecnologia em seus produtos e o grande potencial para o desenvolvimento de inovações. Assim, dar atenção a novos produtos ou serviços mostra-se uma solução rentável no longo prazo.

A análise das forças competitivas de Porter (1979) evidencia tal preposição ao mostrar que, quando uma companhia consegue atingir sucesso com uma inovação, ela consegue mudar a estrutura da indústria (as forças competitivas) para o seu próprio benefício, conforme descrito na tabela a seguir:

Quadro 23 - Forças competitivas alteradas devido a uma inovação (Fonte: elaborado pelo autor)

Força competitiva	Como a inovação a altera
Ameaça de novos ingressantes	Duplo efeito, pois atrai novos entrantes com a possibilidade de lucros no mercado, mas afasta os que temem retaliações da empresa e os atuais participantes da indústria que julgam não conseguir atingir similar sucesso.
Poder de barganha de fornecedores	Sem muitas alterações drásticas, uma vez que depende do produto desenvolvido.
Poder de barganha dos consumidores	Como é algo único e novo, os consumidores tem menos flexibilidade para negociar preços e condições do produto ou serviço (contanto que ele atenda aos requisitos mínimos exigidos pelo cliente).
Ameaça de produtos substitutos	A inovação é considerada uma solução na perspectiva do consumidor, portanto, torna-se mais difícil encontrar substitutos para ela.
Rivalidade entre empresas existentes	Faz a empresa ganhar market share e acirra a rivalidade entre empresas. Se o sucesso for grande, é capaz de que ela se sobreponha sobre as demais.

Facilidade para implantação

Alguns fatores fazem com que este tipo de planejamento não seja difícil para a Sril implantar. O primeiro diz respeito às suas competências essenciais; constatou-se que ela possui a habilidade de desenvolver programas rápidos e eficientes, requisitando, desse modo,

pouco espaço na memória e evitando a saturação do sistema de processamento da máquina. Isso mostra que a Sril pode criar soluções que podem ser bem vistas (agregar valor) para os seus potenciais e atuais clientes.

Outro fator se refere à capacidade inovadora, conforme atestado na etapa da Análise Ambiental, a Sril se localiza em São Paulo, uma cidade que possui uma boa infraestrutura para inovação (universidades, mão de obra qualificada, recursos financeiros e conhecimento rápido das novidades tecnológicas lançadas no mercado) e um ambiente que favorece a formação de parcerias para o desenvolvimento de novos produtos e melhorias das operações.

O terceiro e principal fator envolve a atual competência da empresa em entender as necessidades do cliente e conseguir muitas vezes encantá-lo com suas soluções. Conforme a análise baseada em Fleury e Fleury (2004), a Sril possui como ponto forte a sua área de vendas e marketing, ou seja, a sua orientação para o consumidor. Esse fato facilita o desenvolvimento de uma estratégia de inovação, uma vez que permite que ela descubra de antemão as necessidades futuras dos clientes e trabalhe a inovação focando nesse aspecto. Desse modo, ela seria mais eficiente com as pesquisas de mercado e conseguiria mais facilmente conquistar consumidores antes mesmo de o item ser confeccionado.

Fatos históricos

Outra razão que pode fazer a Sril obter sucesso focando sua estratégia em inovação é baseado nos acontecimentos históricos, ou seja, na evolução da indústria e nos movimentos competitivos descritos na etapa Predizendo as Mudanças Estruturais. Segundo as análises:

- Um participante da indústria (a maioria de tamanho similar), quando engata um produto de sucesso, consegue se descolar dos concorrentes;
- A inovação do produto é um processo evolutivo desse mercado, de modo que uma empresa deve sempre investir em pesquisa e desenvolvimento para ganhar market share;
- Assim como empresas tecnológicas conseguem estender a fase de crescimento dos seus aplicativos por meio de inovações, o software de controle do fluxo de veículos (principal produto da Sril) pode ser alterado da mesma maneira.

Esses três fatores mostram que no passado as empresas do mercado de automação em estacionamentos conseguiram se destacar utilizando esse tipo de estratégia, então se prediz que tal fato pode conferir vantagem para a Sril.

Necessidade da empresa

Por fim, para que a Sril implante esse tipo de estratégia é necessário um investimento pesado no curto prazo, uma vez que a sua avaliação baseada nos critérios competitivos de Slack (1993) mostrou que o critério inovação encontra-se na interface da zona de urgência e de melhoramento. Desse modo, será proposto uma expansão geográfica no curto médio prazo dos produtos atuais (ver em Como Atingir as Metas?), de modo que os seus lucros sustentem o investimento em inovações nesse período.

6.2.2. Quanto crescer?

Uma vez discutida onde a empresa deve focar seu crescimento, é fundamental estabelecer metas para o futuro, traduzindo a estratégia em números para torná-la mais palpável.

Assim, para a realização de tal tarefa, levou-se em consideração aspectos qualitativos e quantitativos. Os primeiros envolvem as análises realizadas nas macroetapas anteriores desse Trabalho de Formatura. Já os segundos, que facilitam a visualização de tendências, são baseados nos dados históricos da Sril no que diz respeito aos seus produtos e serviços prestados, clientes, tempo de entrega, suporte realizado para manutenção, entre outros.

Dessa forma, com essas informações podem ser traçadas metas de crescimento. Elas serão apresentadas no próximo tópico (Como Atingir as Metas?), como resultado da elaboração do *Balanced Scorecard*.

6.2.3. Como atingir as metas?

O planejamento estratégico não possui valor se ele não for posto em prática. Dessa forma, a criação de um plano de implementação se faz essencial.

Tratando-se de metas de longo prazo e bastantes abrangentes, que envolve toda a empresa, torna-se inviável decompô-las em uma rede de atividades específicas. Assim, nesse tópico, há dois passos: proposição de como proceder, em especial, que tipo de inovação priorizar e definição de indicadores para medir o desempenho.

6.2.3.1. *Proposição de como proceder*

Uma estratégia de inovação, para que seja posta em prática, não é uma tarefa fácil, pois além da competência técnica, necessita de demasiado capital. Esse último que confere um empecilho para qualquer empresa, mesmo que ela possua uma gorda poupança. É nessa situação em que se encaixa a Sril.

Conforme visto anteriormente, ela se assemelha a uma organização empreendedora (de acordo com as configurações elaboradas por Mintzberg, 2006), pois quase todas as suas atividades orbitam ao redor do seu ápice estratégico e o conservadorismo permeia sobre a sua ideologia. Ela evita tomar decisões que envolvam grandes riscos, como, por exemplo, pedir crédito para sustentar um crescimento. Desse modo, a seguir, são descritas dois passos para a implantação da estratégia: uma para o curto médio prazo, que envolve meios de arrecadar o capital necessário, e outra de longo prazo, cujo foco é a priorização do uso desse dinheiro.

Fase inicial

Para que a Sril consiga atingir as metas no longo prazo, ela deve atentar-se a meios de se obter receita no curto médio prazo. Essa seria investida para: poder contratar especialistas na área, fortalecer sua área de inovação (não ficando restrito a apenas a alta hierarquia), treinar os atuais funcionários, melhorar as operações internas, entre outras atividades que fomentem a inovação na companhia.

Essa receita para o desenvolvimento de inovações seria proveniente da expansão dos seus produtos atuais (principalmente, os terminais eletrônicos, estações e cancelas) para regiões ainda não exploradas pela empresa. Conforme visto na macroetapa das Análises, esse mercado não se encontra saturado e ainda há potencial para crescimento. Uma evidência clara dessa situação foi apontada na etapa Predizendo Mudanças Estruturais, no qual se constatou que há sinais de mercado de grandes empresas de outros setores interessadas em entrar na indústria de automação em estacionamentos e movimentos competitivos que mostram que essa tendência já ocorre em alguns segmentos. Isso mostra a atratividade que ela ainda possui (potencial de lucro alto).

Dessa forma, a Sril deve retomar a realização de pesquisas de mercado, que conforme atestado, ficaram estagnadas devido a problemas organizacionais, falta de tempo e de mão de obra, para buscar novas localidades onde possa vender seus itens.

De acordo com pesquisa divulgada no site Observatório das Metrópoles (20 de setembro de 2013), nos últimos anos, houve um aumento de 10 vezes o número de carros nas cidades do Brasil em relação ao crescimento da população, ou seja, enquanto a população cresceu 12,2% numa década, o aumento do número de veículos motorizados foi de 138,6%. Esses dados mostram que há mais veículos nas cidades e, portanto, maior é a necessidade de locais onde se possam guardá-los em segurança. Complementa esse estudo, uma pesquisa realizada pela *Colliers International* Brasil que mostrou que os preços nos estacionamentos estão se elevando, fruto da oferta menor que a demanda. Isso tem atraído cada vez mais empreendedores e empresas de outros ramos interessados em aproveitar os lucros obtidos no mercado, aumentando, assim, a carteira de clientes da Sril.

Segmentando o mercado de estacionamentos, observa-se que a região Norte aparece como oportunidade para uma companhia do ramo de automação, pois, de acordo com pesquisa da ABAC (Associação Brasileira de Administradoras de Consórcios), a participação dos consórcios nas vendas de veículos leves no Norte brasileiro foi a maior (24,6%) dentre as regiões, tendo destaque para o Estado do Amazonas (38,37%). Isso mostra que ela é a que mais tem aumentado sua frota de carros e, desse modo, maior a necessidade de estacionamentos. Além disso, contribui-se, para o surgimento de novos estabelecimentos desse tipo, o fato de nessa região a porcentagem de pessoas que querem ter o próprio negócio ser de 54,3%, a mais alta do Brasil (fonte: Pesquisa GEM, 2012). Assim, analisando ambas as pesquisas, mostra-se uma tendência futura de um aumento do número de clientes para a Sril no Norte brasileiro.

Ressalta-se, no entanto, que uma análise mais aprofundada se faz necessária para averiguar com maior exatidão o potencial da região Norte.

Fase final

Enquanto a Sril obtém os recursos necessários para investir na estratégia de inovação, é conveniente especificar quais tipos de inovações ela deve priorizar para conseguir um diferencial no longo prazo.

Na etapa da Nova Economia, constatou-se que a internet é um elemento que prosperou no final do século XX e, cada vez mais, tem feito parte do cotidiano da sociedade. Ela traz uma eficiência e eficácia incrível para a vida das pessoas e, conseqüentemente, deve ser incorporada nos ativos de uma empresa.

De acordo com publicação da Ace Ourinhos (26 de setembro de 2013), o gerente de suporte para pequenas e médias empresas do Google, Luciano Santos, disse, em palestra, que a importância da internet é tanta que se estima que 1,4 bilhão de pessoas estão online no mundo, sendo 64 milhões no Brasil (cerca de um terço da população do país). Ele destaca que, para um empreendimento atingir um grande público, é necessário se desvincular dos meios tradicionais e explorar o máximo das funcionalidades que a internet pode prover. Desse modo, a inovação que a Sril deve realizar tem que focar nesse aspecto, ou seja, os novos produtos devem possuir a componente internet como elemento agregador de valor.

Conforme visto nas análises, não se trata de uma tarefa fácil para a Sril, uma vez que ela utiliza ainda muito incipientemente a internet em seus produtos, serviços e operações, ou seja, ela aproveita pouco os benefícios dos mercados eletrônicos e cadeias virtuais para ganhar market share. Complementarmente, o modelo ICDT (Anghern, 1997) mostrou que ela se posiciona no espaço virtual da comunicação, isto é, seu uso da internet é para interações com parceiros, clientes e fornecedores distantes. A proposta é que ela se desloque para o espaço da transação, em que tudo é feito através da web.

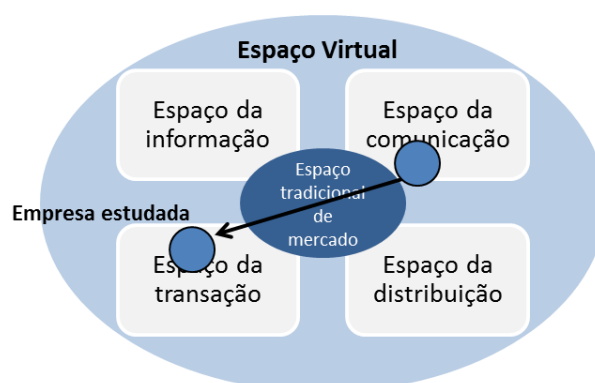


Figura 26 - Mudança do espaço virtual de atuação para a Sril (Anghern, 1997)

Estando nesse espaço, a Sril poderia utilizar a internet para entrar em contato com clientes, fornecedores e parceiros, integrar mais informações em seus produtos, realizar uma mais acurada pesquisa de mercado, fazer transações financeiras mais rapidamente, distribuir seus produtos (como softwares) sem a necessidade de longas viagens, registrar seus clientes e prever suas necessidades, fazer propagandas, mensurar a efetividade de iniciativas, entre outros.

Desse modo, a Sril deve priorizar suas inovações para produtos, serviços e processos que utilizem a internet, ou seja, priorizando componentes que incluam o fluxo de dados na rede. Entre alguns exemplos que o autor destaca como soluções de longo prazo para a Sril são:

aplicativos que indicam vagas disponíveis nos estacionamentos, integração de dados operacionais e administrativos de uma corporação em várias localidades geográficas (para uma rede de estacionamentos espalhados em todo o país) e um sistema de suporte para estacionamentos inteligentes.

6.2.3.2. Indicadores de desempenho

Para mensurar quantitativa e objetivamente uma determinação ação, o uso de indicadores de desempenho é recomendado, no entanto, para facilitar o entendimento rápido da mensagem que se quer passar, é necessário formulá-los de modo estruturado. É nesse contexto no qual o *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1992) é utilizado. Ele representa uma estruturação baseada em quatro perspectivas: contábil-financeira, a do cliente, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento.

O BSC é usado nesse Trabalho de Formatura com o intuito de contemplar os interesses de todos os stakeholders da Sril e realizar o alinhamento estratégico de todos os membros da organização através de uma representação sintética e abrangente de seus objetivos no longo prazo. Simplificadamente, ele é um mapa que avalia como a estratégia está sendo implementada na companhia. Ressalta-se que se trata de algo novo na empresa, ou seja, antes ela não utilizava essa ferramenta.

A sua formulação é feita de acordo com os passos descritos por Kaplan e Norton (1997).

Passo 1: Definição da arquitetura de indicadores

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a primeira tarefa envolve escolher uma unidade de negócio alvo dos indicadores. Como se quer mensurar os resultados da estratégia da companhia e a Sril é uma empresa pequena, ficou decidido, em conjunto com o sócio, que o BSC abrangerá toda a organização. Com respeito às ligações entre as várias áreas, constatou-se que elas possuem bom relacionamento, pois as reuniões quinzenais às segundas feiras auxiliam no alinhamento dos processos executados.

Passo 2: Construção do consenso em torno dos objetivos estratégicos

Nessa etapa, o autor desse Trabalho de Formatura e os membros da alta hierarquia da Sril procuraram entrar em consenso acerca dos objetivos estratégicos. Para isso, realizaram-se entrevistas, no qual foi apresentada a estratégia proposta nessa macroetapa (estratégia de crescimento baseada em inovações priorizando componentes que incluam o fluxo de dados na rede), que serviu como embasamento para as respostas.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), para a definição dos objetivos estratégicos, é importante que algumas perguntas sejam respondidas. Na tabela a seguir, estão descritas as perguntas, a perspectiva no qual pertencem e os objetivos que delas se originaram a partir das discussões entre a equipe responsável pela elaboração do BSC.

Quadro 24 - Resultados da primeira entrevista para a construção do BSC (Fonte: elaborado pelo autor)

Perspectiva	Perguntas	Objetivos estratégicos
Contábil-financeira	“Como devemos ser vistos por nossos sócios?”	Retorno financeiro sobre as inovações; Aumentar os lucros; Melhorar os resultados.
Clientes	“Como os clientes deveriam nos ver?”	Satisfazer os clientes; Gerar valor para o cliente; Agilidade na resposta aos clientes.
Processos internos	“Em quais processos deveríamos ser excelentes?”	Processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços; Suporte técnico deve ser excelente.
Aprendizagem e inovação	“Como devemos desenvolver nossa capacidade para progredir?”	Treinamentos Investimento nas capacidades do funcionário; Atualização tecnológica Domínio tecnológico; Propagação da cultura.

A partir dos resultados obtidos das entrevistas, foi-se realizada uma reunião com a alta hierarquia no qual os dados coletados foram sintetizados e arrumados de forma a gerar a versão final dos objetivos estratégicos.

Quadro 25 - Lista dos objetivos estratégicos (Fonte: elaborado pelo autor)

Perspectiva	Objetivos estratégicos
Contábil-financeira	Retorno financeiro sobre as inovações; Aumentar os lucros (melhorar os resultados).
Clientes	Satisfazer os clientes; Agilidade na resposta aos clientes.
Processos internos	Processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços; Suporte técnico deve ser excelente.
Aprendizagem e inovação	Treinamentos e investimento nas capacidades do funcionário; Atualização e domínio das novidades tecnológicas; Propagação da cultura.

As alterações decorridas dessa reunião foram: “aumentar os lucros” e “melhorar os resultados” são objetivos muito semelhantes, portanto, fundiram-se; “treinamentos” e “investimento nas capacidades do funcionário” são similares, assim, também foram juntados; “gerar valor” fundiu-se com “satisfazer os clientes” e; “atualização tecnológica” e “domínio tecnológico” também foram agrupados devido à similaridade no tema.

Com os objetivos estratégicos definidos, já é possível confeccionar o mapa estratégico da empresa por meio das relações de causa e efeito.

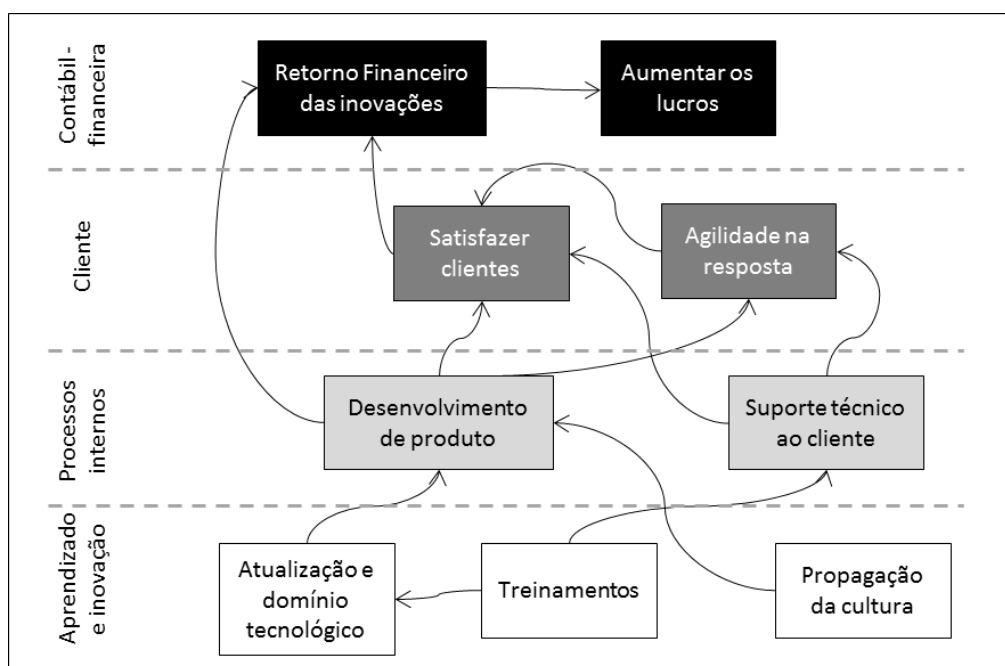


Figura 27 - Mapa estratégico da Sril (Fonte: elaborado pelo autor)

Passo 3: Escolha e elaboração dos indicadores

A próxima etapa envolve a elaboração dos indicadores de desempenho que guiarão a companhia para o alcance dos objetivos definidos anteriormente. Foram realizadas três reuniões com a alta hierarquia para defini-los (uma com a preposição das medidas, outra para validação e a última para a escolha definitiva) e após discussões obtiveram-se os seguintes indicadores consolidados:

Quadro 26 - Indicadores de desempenho propostos (Fonte: elaborado pelo autor)

Objetivos estratégicos	Indicadores de desempenho	Unidade
Aumentar os lucros	Retorno sobre o investimento (ROI)	%
	Crescimento do lucro líquido anual	%
	Market share da empresa no Brasil	%
Retorno financeiro sobre as inovações	Taxa de retorno de cada inovação	%
	Gastos anuais com erros encontrados no produto	R\$/ano
Satisfazer os clientes	Nota média do feedback recebido pelos clientes	Número
	Número de novos clientes conseguidos ao ano	Número/ano
	Percentual de contratos prorrogados	%
	Percentual de novos clientes originados de recomendações	%
Agilidade na resposta aos clientes	Tempo médio de entrega do produto ou serviço	Dias
Processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços	Número de lançamentos de novos produtos por ano	Número/ano
	Número de inovações incrementais num ano	Número/ano
	Tempo médio para lançamento de um novo produto	Meses
	Número de módulos que conferem diferencial para a empresa num ano	Número/ano
	Percentual de novos produtos ou serviços que duraram menos de 6 meses	%
Suporte técnico deve ser excelente	Tempo médio para resolução de um problema do cliente	Horas
Treinamentos e investimento nas capacidades do funcionário	Horas dispendidas para treinamento dos funcionários num mês	Horas/mês
	Números de treinamentos oferecidos por ano	Número/ano
	Aumento anual no número de especialistas	%
Atualização e domínio das novidades tecnológicas	Número de inovações que utilizam a internet/ inovações totais num ano	%
	Percentual de ferramentas com a versão mais recente	%
	Porcentagem de transações feitas via internet	%
	Quantidade de participação em eventos e feiras tecnológicas num semestre	Número/semestre
Propagação da cultura	Horas mensais dispendidas para reuniões	Horas/mês

Dessa forma, foram propostos 24 indicadores para medir como a estratégia está sendo implementada na Sril. Em uma discussão com o sócio, decidiu-se por uma revisão deles cada quatro meses.

Passo 4: Plano de implementação do Balanced Scorecard

Após a realização do mapa estratégico e definição dos melhores indicadores de desempenho, já é possível formular um modo de implementar o *Balanced Scorecard* na Sril. Para tal, são determinadas as metas e a periodicidade de avaliação de cada uma.

Quadro 27 - Plano de implementação do BSC (Fonte: elaborado pelo autor)

Perspectiva	Indicadores de desempenho	Meta	Periodicidade
Contábil-financeira	Retorno sobre o investimento (ROI)	> 20%	Anual
	Crescimento do lucro líquido anual	> 15%	Anual
	Market share da empresa no Brasil	> 4%	Anual
	Taxa de retorno de cada inovação	> 15%	Anual
	Gastos anuais com erros encontrados no produto	< R\$ 5000,00/ano	Anual
Cliente	Nota média do feedback recebido pelos clientes	> 7,5	Mensal
	Número de novos clientes conseguidos ao ano	> 30/ano	Anual
	Percentual de contratos prorrogados	> 60%	Anual
	Percentual de novos clientes originados de recomendações	> 70%	Anual
	Tempo médio de entrega do produto ou serviço	Até 45 dias	Semestral
Processos internos	Número de lançamentos de novos produtos por ano	> 2/ano	Anual
	Número de inovações incrementais num ano	> 4/ano	Anual
	Tempo médio para lançamento de um novo produto	< 11 meses	3 anos
	Número de módulos que conferem diferencial para a empresa num ano	> 1/ano	3 anos
	Percentual de novos produtos ou serviços que duraram menos de 6 meses	< 10%	2 anos
	Tempo médio para resolução de um problema do cliente	< 3 horas	Semestral
Aprendizagem e inovação	Horas dispendidas para treinamento dos funcionários num mês	> 12 horas/mês	Semestral
	Números de treinamentos oferecidos por ano	3/ano	Anual
	Aumento anual no número de especialistas	> 60%	Anual
	Número de inovações que utilizam a internet/ inovações totais num ano	> 80%	Anual
	Percentual de ferramentas com a versão mais recente	> 80%	Anual
	Percentagem de transações feitas via internet	> 90%	Semestral
	Quantidade de participação em eventos e feiras tecnológicas num semestre	2/semestre	Anual
	Horas mensais dispendidas para reuniões	> 6 horas/mês	Mensal

Desse modo, estruturaram-se os indicadores que a Sril pode utilizar para monitorar e mensurar os resultados da proposta de estratégia. De acordo com Kaplan e Norton (1997), todos os funcionários devem ser comunicados e engajados na utilização dessa ferramenta durante o período de 60 dias após sua confecção.

Por fim, termina-se a proposta de planejamento estratégico para a Sril, que resumidamente é estratégia de inovação, no qual a empresa utiliza suas competências essenciais para entender as necessidades dos clientes de antemão e desenvolver novos produtos baseados nelas. Ela deve priorizar inovações para itens que utilizem a internet, ou seja, em inovações que priorizem componentes que incluam o fluxo de dados na rede.

7. RESULTADOS OBTIDOS

Esse capítulo visa descrever os resultados obtidos após a aplicação da proposta deste Trabalho de Formatura.

Recapitulando, o seu objetivo principal era “Desenvolver um planejamento estratégico para a empresa que garanta o seu bom funcionamento e o seu crescimento no longo prazo”. A princípio observa-se que parte desse objetivo foi atingido e parte ainda está em processo de avaliação de resultados. Isso ocorre, pois, tratando-se de um tema que envolve o longo prazo, muitas das saídas serão apenas observadas daqui a alguns anos, ou seja, após a elaboração desse relatório.

Para averiguar os resultados mais detalhadamente e ter uma visão mais clara das implicações desse projeto, é feito uma análise dos objetivos secundários, comparando a situação anterior da posterior à realização deste Trabalho de Formatura.

Objetivo secundário 1: Mostrar um panorama no que diz respeito a aspectos estratégicos da Sril

Esse objetivo foi alcançado durante a ampla análise feita na macroetapa Análise da Empresa. Ela permitiu principalmente que todos os stakeholders da Sril tivessem um panorama das suas características estratégicas. Dessa forma, tendo pleno conhecimento de si, mais facilmente podem-se alcançar os seus alvos futuros.

Quadro 28 - Situação anterior e posterior para o objetivo secundário 1 (Fonte: elaborado pelo autor)

Situação anterior	Situação após o TF
• Todos os conhecimentos acerca do ambiente competitivo (sobre a indústria de automação em estacionamentos) eram empíricos; • A empresa não tinha pleno conhecimento das suas forças e fraquezas e das oportunidades e ameaças do ambiente;	• As forças competitivas de Porter (1979) permitiram que a Sril entendesse o seu ambiente competitivo e observasse pontos onde pudesse focar para se diferenciar dos seus concorrentes; • A análise SWOT foi de grande valia para entender como a empresa vem se portando e em que direção deverá seguir no mercado. Ela mostrou principalmente que a Sril é boa no relacionamento com o cliente, mas é muito conservadora, além de que há muitas oportunidades tecnológicas a se aproveitar;

Situação anterior	Situação após o TF
• Ela não sabia quais eram as suas principais fontes geradoras de vantagem competitivas (competências essenciais); • Não era claro a sua estratégia competitiva genérica; • Ela não tinha conhecimento da vantagem que ela possuía ao se situar em São Paulo; • A Sril não tinha tanta noção de como a internet poderia contribuir para gerar benefícios para si.	• Identificou-se que a Sril possui as competências de entender as necessidades dos clientes e fornecer soluções e desenvolver sistemas rápidos de programação. Essas que podem ser utilizadas como fontes geradoras de vantagem competitiva; • Identificou-se que a Sril compete por diferenciação num mercado específico (estacionamentos) de automação; • Atestou-se que ela deveria investir em inovação, pois se trata de um critério chave para a indústria e não se importar tanto com o preço para ganhar clientes; • Mostrou-se que ela possui uma alta capacidade inovadora estando em São Paulo; • Ficou claro para a companhia que o uso da internet é um fator agregador de valor para seus produtos, serviços e operações. O modelo ICDT de Anghern (1997) identificou que ela utiliza a internet majoritariamente para comunicação, sendo que ela obteria mais vantagens utilizando-a para transações; • Realizou-se uma análise para identificar o estágio do ciclo de vida dos seus principais produtos, de modo a saber quais ainda poderiam gerar lucros (como softwares) e receber mais investimentos; • Mostraram-se tendências e perspectivas para a evolução da indústria por meio de processos evolutivos. O principal foi a importância crescente da inovação do produto.

Assim, esse objetivo, além de tornar mais claro a situação da empresa, serviu como base para a elaboração da proposta de planejamento estratégico para a Sril.

Objetivo secundário 2: Elaborar uma estratégia para a Sril

Ressalta-se o aspecto positivo com que tal tarefa foi realizada. Esta elaboração permitiu tornar mais claro, para todos os funcionários, qual o motivo de existência da empresa e onde ela almeja estar no futuro. Tendo um planejamento estratégico feito e desdobrado para todos, espera-se que os objetivos da Sril no longo prazo possam ser atingidos mais facilmente.

Quadro 29 - Situação anterior e posterior para o objetivo secundário 2 (Fonte: elaborado pelo autor)

Situação anterior	Situação após o TF
- Os funcionários não tinham conhecimento da visão, missão e estratégia da Sril; - A estratégia estava ultrapassada; - O futuro se encontrava nebuloso (ela não sabia o que buscar no futuro); - Havia uma falta de conhecimento acerca da situação da empresa no âmbito estratégico.	- Os conceitos de missão, visão, valores e estratégia da Sril foram propagados para todos os membros da empresa, de modo que quase todos os funcionários já conseguem defini-los rapidamente ao serem perguntados; - A estratégia formulada foi baseada em estudos teóricos e práticos (não foi definida empiricamente), levando em consideração fontes internas e externas de vantagem competitiva, dando, assim, maior credibilidade a ela; - As análises realizadas permitiram que todos tivessem maior conhecimento das características da empresa (suas forças e fraquezas, seu ambiente, seus concorrentes,...); - O futuro se tornou mais claro.

Com isso, espera-se que, nos próximos anos, a empresa possa continuar com o processo de implementação da estratégia de focar na inovação de produtos e serviços para continuar a crescer. A elaboração da estratégia teve como principal foco construir as bases que permitissem o alcance mais facilmente dos seus objetivos futuros.

Objetivo secundário 3: Elaborar um plano para implementar a estratégia na empresa

Esse objetivo foi feito durante a macroetapa Plano de Ação, no qual foi especificada a proposta de planejamento estratégico para a Sril e o modo como ela deveria ser posta em prática.

Quadro 30 - Situação anterior e posterior para o objetivo secundário 3 (Fonte: elaborado pelo autor)

Situação anterior	Situação após o TF
Planejamentos estratégicos anteriores da Sril não possuíam um plano de implementação, geralmente eles eram reportados para todos e postos em prática de modo não estruturado.	O plano de implementação baseia-se na resposta a três perguntas: (1) Onde focar o crescimento? Deve-se focar na área de inovação, pois essa é crucial nesse mercado e é onde a Sril tem maior potencial para gerar uma vantagem competitiva no longo prazo; (2) Quanto crescer? Metas foram estabelecidas para o seu crescimento; (3) Como atingir as metas? Inicialmente expandindo os atuais produtos para mercados em crescimento no Brasil como a região Norte e depois investindo no desenvolvimento de produtos e serviços que utilizem a internet, ou seja, priorizando componentes que incluam o fluxo de dados rápidos na rede.

Ressalta-se que resultados concretos ainda não puderam ser identificados, pois se trata de algo de longo prazo, cujas saídas satisfatórias serão comprovadas apenas daqui a alguns

anos. No entanto, o planejamento foi elaborado e validado pelo sócio da Sril que disse que tentará segui-lo o mais fielmente possível.

Objetivo secundário 4: Definir indicadores de desempenho que representem fielmente os objetivos estratégicos da empresa e suas metas.

Como os resultados acerca do sucesso ou não do planejamento estratégico proposto para a Sril só poderão ser observados no longo prazo, ou seja, depois do término da confecção desse relatório do Trabalho de Formatura. A elaboração de indicadores de desempenho foi realizada como uma maneira de a empresa poder monitorar e mensurar os resultados da estratégica no futuro.

Quadro 31 - Situação anterior e posterior para o objetivo secundário 4 (Fonte: elaborado pelo autor)

Situação anterior	Situação após o TF
• Não havia objetivos estratégicos bem definidos; • Não havia indicadores de desempenho claros e que traduzissem os objetivos estratégicos; • Havia apenas uma meta: a de crescimento.	• A criação do <i>Balanced Scorecard</i> (Kaplan e Norton, 1992) permitiu a definição dos objetivos estratégicos para a Sril, a elaboração de indicadores de desempenho e o desenvolvimento de metas a serem alcançadas. Tudo de modo estruturado e transparente. • Outro resultado foi o alinhamento estratégico entre os sócios e desdobramento dos objetivos de longo prazo para todos da companhia.

A implementação do BSC será realizada após 60 dias, conforme a recomendação de Kaplan e Norton (1997), portanto, espera-se que, em dezembro de 2013, ele já comece a ser utilizado pela empresa para mensurar os seus resultados estratégicos.

8. CONCLUSÕES

Com a finalização deste Trabalho de Formatura, observa-se que os objetivos foram, em sua maioria, atingidos, pois se montou um panorama das características estratégicas da Sril, elaborou-se uma estratégia que buscasse o seu crescimento no longo prazo e formulou-se um plano para sua implementação. Adicionalmente, houve a definição de indicadores de desempenho que visam monitorar e mensurar os seus resultados, de modo a guiar o sucesso da empresa no futuro. Ressalta-se que o uso de “em sua maioria” não implica o não atingimento de alguns dos objetivos e, sim, que, tratando-se de um tema que envolve o longo prazo, algumas das saídas só serão observadas anos após o término da confecção desse relatório.

O referencial teórico foi de extrema importância para este trabalho, uma vez que serviu de base para que o autor pudesse analisar de forma estruturada vários aspectos importantes antes de formular a proposta para a companhia. Entretanto, destaca-se que a maioria da base teórica é voltada para grandes corporações, sendo a aplicação a pequenas empresas, uma adaptação ou simplificação.

Apesar disso, destaca-se a importância que este trabalho teve para a Sril (uma empresa pequena), pois seus recursos não eram suficientes para contratar uma consultoria especializada no tema e porque ele auxiliou na estruturação de aspectos que o sócio antes não imaginava que poderia fazer ou carecia de tempo para tal. Desse modo, enaltece-se o valor que este Trabalho de Formatura conferiu para ela.

Também se observa a disposição dos funcionários da empresa em fornecer grande quantidade de informações e em se comprometerem a auxiliar o autor na realização deste projeto. Isso mostra como todos estão engajados na busca pelo crescimento de longo prazo da Sril. Contribui-se para isso, a abertura e mobilização feita pelo sócio e o fato dela ser uma pequena companhia, onde a burocracia é menor e o contato entre as pessoas, maior. Os resultados positivos no curto prazo (a difusão da cultura organizacional e dos conceitos de missão, visão e valor) exemplificam a satisfação que o trabalho gerou. Desse modo, espera-se que os resultados da nova estratégia sejam positivos no futuro e os objetivos de longo prazo sejam atingidos mais facilmente.

Este projeto, de maneira alguma, pode ser considerado como algo pontual para a Sril; pelo contrário, ele incita outros autores a discutir tal tema e incentiva o desenvolvimento de estudos complementares como, por exemplo, uma análise mais aprofundada do mercado de

automação em estacionamentos e sobre as inovações que têm maior potencial para gerar uma vantagem competitiva sustentável para a Sril no longo prazo.

No que tange a valorização do Trabalho de Formatura para o autor, destaca-se a experiência de valor inestimável para a carreira profissional, pois permitiu a aplicação prática dos conceitos de estratégia e o desenvolvimento de uma das principais habilidades requeridas para qualquer engenheiro formado: capacidade para resolver problemas.

Entre as limitações do projeto encontra-se a falta de tempo para observar a implementação da estratégia proposta, isto é, o ideal seria que houvesse um tempo maior (alguns anos) para analisar a veracidade da solução. Além disso, o trabalho ficaria mais completo se o autor pudesse revelar maiores dados (principalmente quantitativos) sobre a companhia como, por exemplo, informações de estudos de mercado feito por ela, dados do seu crescimento histórico, sinais a serem emitidos dentro de alguns meses, entre outros.

Apesar disso, este Trabalho de Formatura tem grande impacto para a Engenharia de Produção, pois representa uma pesquisa sobre o planejamento estratégico focado numa indústria ainda não muito estudada, além de envolver a aplicação de conceitos de processos, qualidade, inovação e principalmente estratégia, num caso real.

Assim, espera-se que ele sirva de inspiração para que outros autores estudem o tema e criem mais resultados que permitam que membros desse mercado possam se basear também na teoria (além da prática) para guiar o seu sucesso.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBOUD, N.W. **Automation of the parking industry: a strategic and managerial overview**. Massachusetts Institute of Technology, May, 1994.
- ANGHERN, A. **Design matures Internet business strategies: the ICDT model**. European Management Journal, pp. 360-368, ago, 1997.
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. **Logística Empresarial**. Editora Atlas, São Paulo, 2001.
- CARVALHO, M. C.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia Competitiva: Dos conceitos à implementação**. Editora Atlas, 2ed. São Paulo, 2010.
- CHANDRASHEKAR, A.; SCHARY, P.B. **Towards the virtual supply chain: the convergence of IT and organization**. International Journal of Logistics Management, pp. 27-39, 1999.
- CHRISTENSEN, C.M. **Making strategy: learning by doing**. Harvard Business Review, pp. 141-156, nov/dec, 1997.
- EISENHARDT, K.M.; BROWN, S.L. **Patching restitching business portfolios in dynamic markets**. Harvard Business Review, pp. 72-92, mai/jun, 2000.
- EVANS, P.B. WURSTER, T.S. **Getting real about virtual commerce**. Harvard Business Review, pp. 84-94, nov/dec, 1999.
- FLEURY, A.C.C. e FLEURY M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. Editora Atlas, 3ed. São Paulo, 2004.
- HAMERI, A.P.; NIHTILÄ, J. **Distributed new product development project based on Internet and World Wide Web: a case study**. Journal of Product Innovation Management, v.14, pp. 77-87, 1997.
- HENDERSON, B.D. **The origin of strategy**. Harvard Business Review, pp. 139-143, nov/dec, 1989.
- HILL, T. **Production/operation management**. Editora Prentice Hall, 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ, 1991.
- JIANG, K.; SENEVIRATNE, L.D. **A sensor guided autonomous parking system for nonholonomic mobile robots**. , pp. 311-316, May, 1999.
- KAPLAN, R. S. **Can bad things happen to good scorecards?**. Harvard Business School Press, 1999.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação**. Editora Campus, 12ed. Rio de Janeiro, 1996.

_____. **Having trouble with your strategy? Then map it.** Harvard Business Review, pp. 167-176, set/out, 2000.

_____. **The *Balanced Scorecard* – Measures that drive performance.** Harvard Business Review, pp.71-79, jan/feb, 1992.

_____. **Using the *Balanced Scorecard* as a strategic management system.** Harvard Business Review, pp. 75-85, jan/fev, 1996.

KAWAZOI, L.K. **Análise e planejamento estratégico de uma empresa do ramo têxtil e vestuário.** Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, , 2012.

LAURINDO, F.J.B.; LAMOUNIER, A.E.B. **Mapping the cyber space: strategies and implications.** Aprovado para publicação no VI International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, simultâneo ao XX ENEGEP, 5p, 2005.

LITMAN, T. **Parking management: strategies, evaluation and planning.** Victoria Transport Policy institute, Apr, 2006.

MALONE, T.W.; YATES, J.; BENJAMIN, R.I. **The logic of electronic markets.** Harvard Business Review, pp. 166-170, may/jun, 1989.

MARKIDES, C.C. **A dynamic view of strategy.** Sloan Management Review, pp. 55-63, Spring, 1999.

MÁSCULO, F.S. **Um panorama da engenharia de produção.** Abepro, Rio de Janeiro, Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/interna.asp?ss=1&c=924>>. Acesso em: 15 de junho de 2013, 2013.

MCAFEE, A.; BRYNJOLFSSON, E. **Investing in the IT That Makes a Competitive Difference.** Harvard Business Review, pp. 98-107, jul-aug, 2008.

MINTZBERG, H. et al. **O Processo da Estratégia.** Editora Bookmark, 4ed, Porto Alegre, 2006.

MINTZBERG, H. **The fall and rise of strategic planning.** Harvard Business Review, pp. 107-114, jan/fev, 1994.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. **Of strategies, deliberate and emergent.** Strategic Management Journal, pp. 257-272, jul/sep, 1985.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Editora Campus, 7ed. Rio de Janeiro, 1996.

_____. **How competitive forces shape strategy.** Harvard Business Review, pp. 137-145, nov/dec, 1979.

_____. **The five competitive forces that shape strategy.** Harvard Business Review, pp. 78-93, jan/feb, 2008.

PORTER, M.E.; MILLAR, V. **How information gives you competitive advantage.** Harvard Business Review, pp. 149-160, jul/aug, 1985.

PORTER, M.E.; STERN, S. **Innovation Location Matters.** Sloan Management Review, pp. 27-36, Summer, 2001.

PRAHALAD, C. K e HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, pp. 79-91, may/jun, 1990.

RAYPORT, J.F.; SVIOKLA, J.J. **Exploiting the virtual value chain.** Harvard Business Review, pp. 75-85, nov/dec, 1995.

SALERNO, M.S. **Parâmetros para Análise e o Projeto de Estruturas Organizacionais.** Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Março, 2007.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais.** Editora Atlas, 2ed. São Paulo, 2002.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** Editora Atlas, 2ed. São Paulo, 2002.

TAPSCOTT, D. **Rethinking strategy in a networked world.** Strategy & Business, Booz Allen Magazine, third quarter, 2001.

VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, J. C. **Real Strategies for virtual organizing.** Sloan Management Review, p. 33-48, Fall, 1998.

XU, J.; CHEN, G.; XIE, M. **Vision-guided automatic parking for smart car.** IEEE Intelligent Vehicles Symposium, pp. 725-730, oct, 2000.

YASUNOBU, S.; KINOSHITA, K. **Development of intelligent parking support system for welfare vehicle.** IEEE International Symposium on Computational Intelligence in Robotics and Automotion, pp. 682-687, jul, 2003.

Websites e jornais

Pesquisa GEM: empreendedorismo no Brasil e no mundo. Fonte:

<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/empreendedorismo> (Acesso em 03/09/2013)

Colliers International Brasil - **Preços de estacionamento em São Paulo e no Rio de Janeiro têm maior alta dos últimos três anos** - 19/10/2012. Fonte:

<http://blogbluepr.wordpress.com/tag/colliers-international/> (Acesso em 07/09/2013)

Observatório das Metrópoles: Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia - **Brasil atinge marca de 50 milhões de automóveis** - 20/09/2013. Fonte:

http://www.observatoriodasmetrolopes.net/index.php?option=com_k2&view=item&id=671%3Acrise-de-mobilidade-urbana-brasil-atinge-marca-de-50-milh%C3%B5es-de-ve%C3%ADculos&Itemid=164&lang=pt (Acesso em 25/09/2013)

Portal Transporta Brasil - **Região Norte lidera em participação de consórcios nas vendas de automóveis e caminhões** - 19/06/2013. Fonte:

<http://www.transportabrasil.com.br/2013/06/regiao-norte-lidera-em-participacao-de-consorcios-nas-vendas-de-automoveis-e-caminhoes/> (Acesso em 25/09/2013)

Palestra de Luciano Santos para **SEBRAE**, em Brasília. Fonte:

<http://www.aceourinhos.com.br/novo/?p=1027> (Acesso em 09/10/2013)

Jornal Folha de São Paulo - Caderno Mercado, Página 2, publicação de Maria Cristina Frias - Edição 15 de setembro de 2013.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Respostas obtidas para a definição dos objetivos estratégicos do *Balanced Scorecard*

“Como os clientes deveriam nos ver?”

- “Uma empresa que traz algo novo para o cliente”;
- “Deveríamos ser visto como uma empresa que gera valor sempre para o cliente”;
- “Sempre atendemos o que o cliente quer”.

“Em quais processos deveríamos ser excelentes?”

- “Desenvolvimento de nossas ferramentas”;
- “O suporte ao cliente deve ser essencial para satisfazer o cliente, pois este constitui na segunda venda realizada pela empresa.”
- “Inovar para atender as necessidades dos clientes”;

“Como devemos desenvolver nossa capacidade para progredir?”

- “Treinamento e investimento nas capacidades técnicas dos funcionários”;
- “Estar sempre atualizado sobre as novidades tecnológicas e utilizá-las da melhor maneira possível para agregar valor aos produtos desenvolvidos”;
- “A cultura organizacional é importante para que todos estejam alinhados no desenvolvimento pessoal e inovador da empresa, de modo que os produtos sejam entregues com qualidade e exatidão”.

“Como devemos ser vistos por nossos sócios”

- “Como uma empresa inovadora e com bons retornos sobre as inovações”;
- “A empresa deve crescer bastante, sendo reconhecida pela capacidade de prover soluções confiáveis e que atendam as expectativas dos clientes. Também deve se tornar uma marca reconhecida por tal feito”;
- “Fazer a empresa crescer bastante e a lucratividade alcançar patamares não antes alcançados”.