

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA E DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ANÁLISE DA INTEGRAÇÃO ENTRE A ESTRATÉGIA COMPETITIVA, A
ESTRATÉGIA DE MARKETING E A ESTRATÉGIA DE MANUFATURA DE
UMA EMPRESA DE MÁQUINAS-FERRAMENTA**

Sandro Luiz de Carvalho Neves

Orientador: Prof. Dr. José Antonio Arantes Salles

Santa Bárbara D'Oeste

1999

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA E DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ANÁLISE DA INTEGRAÇÃO ENTRE A ESTRATÉGIA COMPETITIVA, A
ESTRATÉGIA DE MARKETING E A ESTRATÉGIA DE MANUFATURA DE
UMA EMPRESA DE MÁQUINAS-FERRAMENTA**

Sandro Luiz de Carvalho Neves

Orientador: Prof. Dr. José Antonio Arantes Salles

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, da Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

Santa Bárbara D'Oeste

1999

**ANÁLISE DA INTEGRAÇÃO ENTRE A ESTRATÉGIA COMPETITIVA, A
ESTRATÉGIA DE MARKETING E A ESTRATÉGIA DE MANUFATURA DE
UMA EMPRESA DE MÁQUINAS-FERRAMENTA**

Sandro Luiz de Carvalho Neves

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada, em 30 de setembro de
1999, pela Banca Examinadora constituída pelos Professores:

Prof. Dr. José Antonio Arantes Salles, Presidente.
UNIMEP

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho
UFSCAR

Prof^a Dr. Rosangela Maria Vanalle
UNIMEP

Agradecimento Especial

Ao Prof^o. Dr. José Antonio Arantes Salles, por acreditar neste trabalho, tendo a sensibilidade necessária de um nobre ser, que tem a única finalidade de ensinar e mostrar as falhas, que no decorrer desta caminhada foram corrigidas

Agradecimentos

A Prof^a. Dra. Rosangela Vanalle, pelas palavras de força e carinho que me foram dadas, no momento mais crítico da minha caminhada, dando-me a luz necessária, para chegar ao meu objetivo, que hoje se concretiza.

Ao Engenheiro Peter Waluszek, que me proporcionou toda a sabedoria necessária, preparando-me, para a luta da vida, despertando-me para eterna e insaciável procura do saber.

In Memoriam: a eterna professora Augustina, cujo ensinamento ofertado, deixou-me saudades, pelo exemplo de vida.

A Marta, pelo carinho e dedicação que somente uma irmã poderia oferecer-me, total apoio, nas horas mais difíceis do curso.

Ao amigo professor Claudemir, cujos ensinamentos ofertados fez-me encarar a vida e os desafios de modo altaneiro.

A minha avó Olivia pelas orações e votos de confiança em mim e, "*in memoriam*", aos meus avós Gumercindo, Joaquim e Luiza, por terem sido os precursores de minhas atitudes e ensejadores de minha força de vontade.

Aos amigos e funcionários do Campus de Santa Bárbara D'Oeste que colaboraram com a elaboração deste trabalho, principalmente às meninas da Biblioteca do Campus, que sempre se dispuseram em ajudar, quando eu precisava de alguma bibliografia.

Deixo aqui o meu eterno e incomparável pleito de homenagem às figuras de meus pais Albano e Neila e ao meu irmão Sérgio Ricardo, aos quais dedico este trabalho, por terem eles, nos momentos mais difíceis de minha caminhada, me incentivado a todo instante, para que eu chegasse ao meu objetivo.

NEVES, Sandro Luiz de Carvalho. *Análise da Integração Entre a Estratégia Competitiva, a Estratégia de Marketing e a Estratégia de Manufatura de Uma Empresa de Máquinas-Ferramenta*. St^a Bárbara D'Oeste, 1999. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, 1999.

RESUMO

Este trabalho tem como finalidade principal identificar, através de análise própria de um estudo de caso, a congruência entre a Estratégia Competitiva, a Estratégia de Marketing e a Estratégia de Manufatura de uma empresa de máquinas-ferramenta. Para a realização desta análise, foi utilizado um conjunto de contribuições bibliográficas recentes sobre o assunto; bem como um levantamento da situação do setor de máquinas-ferramenta no Brasil, de 1984 a 1997; mesmo período que é utilizado para a análise das estratégias da empresa. O estudo sobre a evolução do setor, teve como objetivo contextualizar o posicionamento estratégico da empresa numa perspectiva mais ampla, procurando-se entender assim o ambiente competitivo da indústria em que a empresa opera. A definição do período para o estudo foi resultado da disponibilidade de dados secundários do setor, obtidos através de publicações da ABIMAQ e de visitas ao seu departamento de máquinas-ferramenta. O levantamento das informações sobre a empresa se deu inicialmente mediante a experiência própria de trabalho na mesma, uma análise vivencial portanto; e posteriormente, através de visitas à planta e de entrevistas com as pessoas responsáveis pelas áreas envolvidas. Para aprofundar a análise da interação entre as estratégias, as informações prestadas pelos diretores foram contrapostas com os principais planos de ação adotados pela empresa durante o período em questão.

Palavras-Chave: Estratégia Competitiva, Estratégia de Manufatura e Estratégia de Marketing.

NEVES, Sandro Luiz de Carvalho. *Análise da Integração Entre a Estratégia Competitiva, a Estratégia de Marketing e a Estratégia de Manufatura de Uma Empresa de Máquinas-Ferramenta*. St^a Bárbara D'Oeste, 1999. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, 1999.

ABSTRACT

This work has as main purpose to identify, through proper analysis of a case study, the congruence among Competitive, Marketing and Manufacturing Strategies of a machine-tool company. For the accomplishment of this analysis, a group of recent bibliographical contributions about the subject was used, as well as a study about the situation of the machine-tool sector in Brazil, from 1984 to 1997; same period which is used for the analysis of the strategies of the company. The study about the evolution of the sector had as an objective contextualize the strategic positioning of the company in a wider perspective, trying, this way, to understand the competitive environment in which the company operates. The definition of the period for the study was a result of secondary data availability of the sector, obtained through publications by ABIMAQ and visits to its department of machine-tool. The information gathering about the company was initially performed through the own work experience in it, an living analysis, therefore; and, later, through visits to the plant and interviews with the responsible people for the involved areas. To deepen the analysis of the interaction among strategies, the information rendered by the directors were contraposed with the principal improvement programs adopted by the company during the period in subject.

Key words: Competitive Strategy, Manufacturing Strategy and Marketing Strategy.

1 Introdução

As constantes modificações de mercado vêm fazendo com que as empresas reformulem constantemente as suas estratégias e as relações existentes entre elas, dentro da organização. As adaptações a estas modificações é que determinam o sucesso competitivo da empresa. Contudo, o que se percebe é que muitas vezes há uma concentração de esforços em pontos isolados da missão da empresa. Esta situação aponta para a necessidade de integração entre as diversas estratégias e as áreas organizacionais da empresa.

É neste contexto, que esta pesquisa deve ser compreendida, de maneira a revalorizar esta integração, entre a Estratégia Competitiva, a Estratégia de Manufatura e a Estratégia de Marketing de uma empresa do setor de Máquinas-Ferramenta.

A interação entre as estratégias é importante, ainda para a superação do isolamento com que muitas vezes os diversos departamentos e níveis hierárquicos operam, permitindo assim uma fluência mais coesa das informações obtidas e identificadas no mercado e que se alteram constantemente, e mais agilidade nas ações decorrentes, que devem ser adotadas pela empresa.

Este procedimento deve levar a empresa a buscar uma sinergia entre as estratégias, para manter de forma sólida o sucesso da missão da empresa, orientando e definindo os planos de ação para o atendimento dos objetivos mais gerais da corporação e ou do negócio.

Este trabalho está centrado inicialmente, no estudo do referencial teórico das estratégias acima mencionadas e posteriormente no estudo de caso de uma empresa do setor de máquinas-ferramenta no período de 1984 a 1997. Quanto ao estudo de caso, o mesmo teve como objetivo central a análise da interação entre a Estratégia Competitiva, de Manufatura e de Marketing da empresa. Para tanto, procurou-se responder às seguintes questões:

- (1) Qual a Estratégia Competitiva da empresa de 1984 a 1997 ?
- (2) As Estratégias de Manufatura do período em questão foram compatíveis com a Estratégia Competitiva?

(3) A empresa apresentou Estratégias de Marketing coerentes com suas Estratégias Competitivas?

(4) As decisões relativas à estrutura e infra-estrutura da empresa, que resultaram nos planos de ação desenvolvidos nestes anos, foram coerentes com as estratégias adotadas e representam uma interação positiva entre as mesmas?

(5) O posicionamento e a atuação da empresa sofreu influência da situação do setor de Máquinas-Ferramenta, durante este período? Em caso positivo, como as estratégias contribuíram para a superação dos problemas do setor?

Estas são as principais indagações deste trabalho, que tem ainda como meta procurar contribuir para o conhecimento dessa área, colaborando assim, para que se atribua uma maior importância para a integração entre as estratégias de negócio e funcionais.

Para tanto, no capítulo 2 é desenvolvida uma revisão da literatura sobre Estratégia Competitiva. O capítulo 3 aborda os conceitos de Estratégia de Marketing Industrial, mediante uma revisão bibliográfica do assunto. O capítulo 4, por sua vez, tem como objetivo o estudo do referencial teórico sobre a Estratégia de Manufatura.

O capítulo 5 traz um levantamento histórico do setor de máquinas-ferramenta, e uma análise do período de 1984 a 1997. A partir desta análise são apresentadas às estratégias da empresa estudada e são discutidas as possíveis interações entre elas.

No capítulo 6 são realizadas algumas considerações pertinentes às questões centrais aqui levantadas, procurando-se com isto, apresentar as principais conclusões deste trabalho, e indicadas algumas contribuições e possibilidades de continuidade do mesmo.

2 Estratégias Empresariais

O termo estratégia, segundo o dicionário Aurélio é, “*A arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos*”.

Segundo Slack (1997), o termo designa uma conjuntura de articulações dentro da própria organização, interagindo-a num conjunto de ações que estabelecem o rumo da organização. Deste modo, a estratégia leva a organização a um compromisso com a própria ação. Esse autor, define o termo da seguinte maneira, “*A estratégia é o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo*” Slack (1997).

Porter (1991), também define estratégia como ação, leva em consideração o posicionamento da empresa na indústria: “*Uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensiva contra as cinco forças competitivas*”. Para ele estas cinco forças competitivas são: entrantes potenciais, fornecedores, substitutos, compradores e concorrentes na indústria.

Slack (1997), Vanalle (1995), e diversos autores adotam uma classificação hierárquica para as estratégias, como uma relação dos níveis de decisões e ações. Classicamente esta é assim definida: estratégia corporativa, estratégia de unidades de negócios ou estratégias competitivas e estratégia funcional.

Estratégia Corporativa é a estratégia que objetiva a corporação como um todo. No Brasil, esta estratégia é denominada de estratégia de grupo. Portanto uma corporação (grupo) é formado por diversas unidades de negócio.

Wheelwright (1984), define a estratégia corporativa como sendo: “*A Estratégia Corporativa especifica duas áreas de total interesse para a corporação: a definição dos negócios nos quais a corporação irá participar (e por omissão, aqueles em que ela não irá participar) e a aquisição e adoção de recursos corporativos para cada um desses negócios*”.

Por conseguinte, Salles (1998a), trata com muita propriedade a Estratégia Corporativa como: “*a missão global da organização orientando de forma geral os negócios em que aquela corporação deverá participar e assim, o fluxo de recursos dentro da organização. Esta estratégia acaba definindo a*

própria imagem da empresa e a sua participação no mercado global, que será efetivamente disputado através de suas unidades de negócios”.

A partir dessa ótica fica claro que a estratégia corporativa é um referencial importante, para a decisão, quanto aos negócios em que as empresas irão participar, e portanto, para as definições das estratégias dessas unidades.

Estratégia das Unidades de Negócios é a estratégia que representa uma divisão, seja esta feita por uma empresa, unidade fabril ou uma linha de produtos.

Fusco (1997), encara a estratégia de negócios, como uma unidade de planejamento, que define as necessidades e oportunidades da estratégia. De forma mais específica, Salles (1998a) ressalta que estas estratégias definem o mix de produtos / mercados, para os quais as empresas irão procurar, estabelecer vantagens competitivas. Neste caso, o que tal estratégia objetiva é uma orientação, para as diversas ações, que este tipo de estratégia irá proporcionar dentro da própria unidade de negócio. Luehrman (1998), diz que *“...uma estratégia de negócios é muito mais como uma série de alternativas do que uma série de fluxo estático de caixa”.*

Vanalle (1995), coloca as Estratégias das Unidades de Negócios, como especificadoras dos objetivos e limites de cada unidade empresarial. Assim, para que haja uma perfeita sincronia em âmbito estratégico, é importante que ocorra uma definição nos segmentos de produtos e mercados que deverão ser almeçados por cada unidade.

Estratégia Funcional é uma estratégia, cujo principal objetivo está em suportar a estratégia de negócios. Em outras palavras, tal estratégia tem como finalidade principal especificar as funções e ações de determinadas áreas, para dar suporte às vantagens competitivas.

Hayes (1988) vislumbra o desenvolvimento e manutenção de um modelo de decisões de manufatura, que envolvam seus objetivos, independente de serem considerados estratégicos, táticos ou operacionais, desde que possuam impacto relativamente significativo na organização.

Corrêa e Gianesi (1993), apresentam uma abordagem que consiste na formulação de uma estratégia voltada para ambientes turbulentos, nos moldes

dos modelos de contingências, os quais têm por meta vislumbrar cenários que apontam, entre outros objetivos, os de coerência horizontal e vertical na estrutura funcional, tal como é apresentado, na figura 2.1.

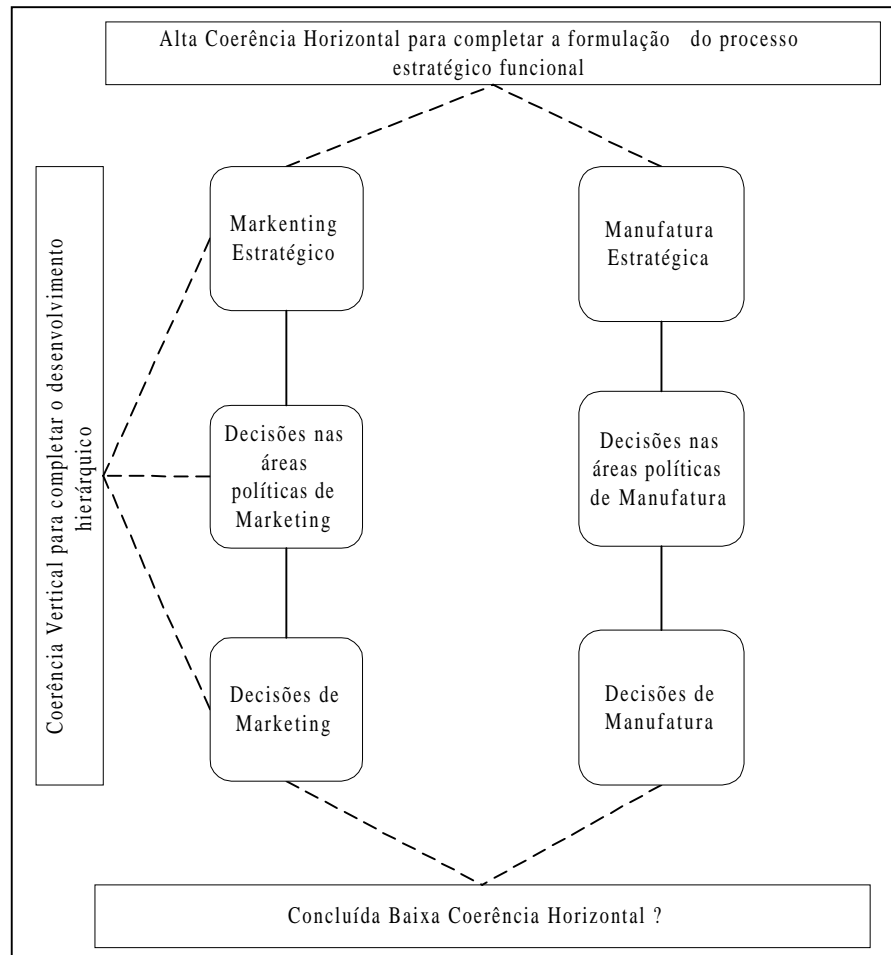


Figura 2.1: **As Coerências Entre Várias Funções da Companhia.**
 Fonte: Giansesi (1998), figura adaptada.

Estes autores denominam “coerência horizontal”, a correspondência entre os vários níveis de decisões, entre as funções de “coerência vertical” e a coerência, entre os diversos níveis, dentro de cada função:

Assim, a formulação da Estratégia Funcional visa assegurar uma alta consistência horizontal como proposto por Prochno e Corrêa (1995), que defendem uma integração efetiva das decisões funcionais da corporação. Este processo permite, ainda, que em ambientes turbulentos, tal como do mundo

industrial brasileiro, haja agilidade no processo de replanejamento estratégico, influenciando as decisões operacionais funcionais da corporação.

A formulação da estratégia funcional não é fácil, embora existam vários métodos propostos, e. g. Hayes & Wheelwright (1984); Hill, (1995), não há um melhor para qualquer circunstância. Gerentes de várias funções têm seus próprios objetivos e ordens pessoais do dia (agenda), que interferem até certo ponto com os objetivos das estratégias funcionais. Tomada de decisões em diferentes níveis dentro de qualquer função, também apresentam particularidades, que interferem com os objetivos desenvolvidos, que são derivados das estratégias funcionais.

Dentre as estratégias funcionais, nesta dissertação serão enfocadas as de Manufatura e de Marketing, na medida em que nosso objetivo é analisar as interfaces desses estratégias, com as estratégias competitivas mais gerais, adotadas por uma empresa do segmento de máquinas-ferramenta. No próximo tópico será aprofundado o estudo sobre estratégia competitiva.

2.1 Estratégias Competitivas Genéricas

A formulação de uma Estratégia Competitiva passa necessariamente, pela análise do meio ambiente em que a indústria se encontra.

O meio ambiente é fator relevante, porque estabelece uma interação, tanto das forças sociais existentes, quanto das forças econômicas decorrentes, no âmbito da indústria, entendido aqui como o setor de máquinas-ferramenta, do qual pertence a empresa em questão.

Por essa razão, o principal aspecto a ser observado, ao se estabelecer a estratégia é fazer uma análise preliminar do meio ambiente da empresa e da indústria, como também da fatia do mercado em que irá participar.

A organização da indústria possui uma grande influência, no que tange à determinação dos rumos competitivos da empresa, sendo vital a escolha das estratégias disponíveis, que esta poderá utilizar para atingir seus objetivos. As forças externas da indústria, também são tidas como pontos extremamente significativos, visto que essas forças externas podem afetar todas as empresas na indústria.

A competência para concorrência num mercado competitivo, é uma questão de sobrevivência para a empresa. A situação de uma indústria está inserida nas raízes e nas estruturas econômicas básicas, que envolvem o comportamento flutuante do mercado e os procedimentos adotados, por todos os concorrentes que dele participam.

O grau de concorrência pode ser identificado, através de cinco forças básicas de competitividade Porter (1991), que são apresentadas na figura 2.2. A soma deste conjunto de forças determinará o potencial de lucro de uma empresa, o qual é medido, através do retorno à longo prazo sobre o capital investido.

O principal objetivo da estratégia competitiva, para uma unidade empresarial, é a busca de uma posição privilegiada, para que a companhia possa melhor se adequar (defender) com relação às forças competitivas.

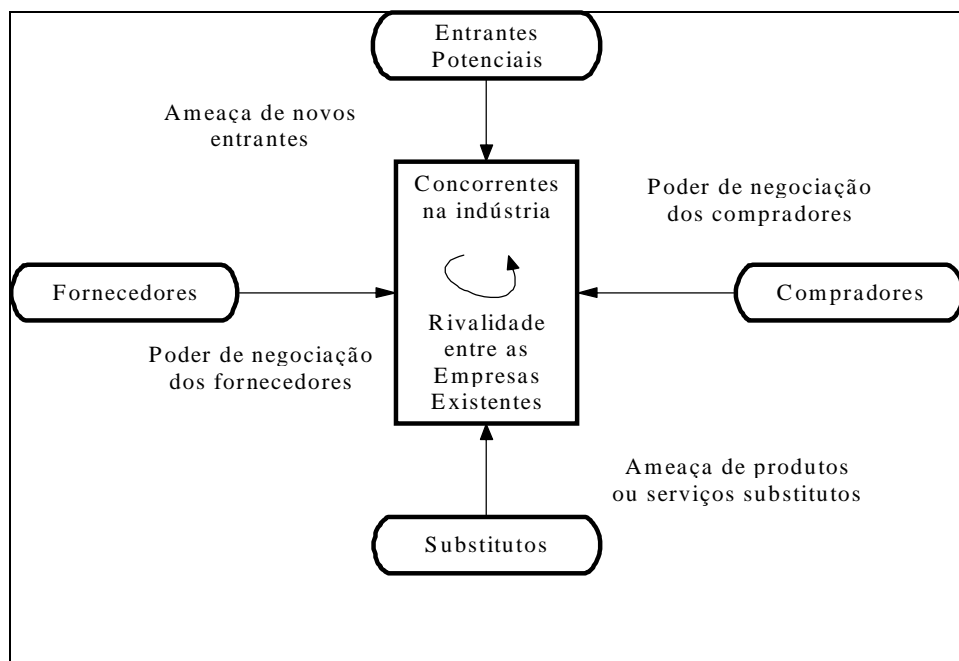


Figura 2.2: **Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria.**

Fonte: Porter (1991).

Decompondo-se o modelo da Figura 2.2, visando uma posterior identificação dos componentes mercadológicos que envolvem o setor de

máquinas-ferramenta, pode-se chegar a uma metodologia, para estabelecer e ou analisar a Estratégia Competitiva de uma empresa nessa indústria. Esta decomposição foi estabelecida com muita propriedade por Porter (1991) e aponta os caminhos básicos para alcançar-se uma boa vantagem competitiva, a saber:

- conhecer a interação das cinco forças competitivas: ameaça de novos competidores, rivalidade entre os competidores existentes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos compradores;

- ter sempre presente, que o diferencial de desempenho é uma função da habilidade, para se tratar com essas cinco forças acima citadas;

- estabelecer uma condição de singularidade, observados os fatores acima expostos, é condição essencial, para obter-se uma vantagem competitiva refletida por duas ações resultantes: baixo custo e diferenciação.

A chave para o desenvolvimento de uma estratégia eficiente, então, está na pesquisa aprofundada, para se identificar estas fontes de pressão competitiva.

Assim, coloca-se em destaque os pontos fortes e os pontos fracos da companhia, orientando deste jeito o seu posicionamento. Diante disto, ficam mais claras as áreas de decisão, que obterão um retorno máximo com a implementação de possíveis mudanças. Posto isto, a organização pode posicionar-se, com relação às principais tendências na indústria, verificando as oportunidades ou ameaças em potencial a que estará sujeita na sua trajetória.

2.2 Formulação de uma Estratégia Competitiva

A formulação de uma Estratégia Competitiva consiste no desenvolvimento de um processo, que orienta o direcionamento futuro da empresa, ou seja, como a mesma poderá competir frente à concorrência, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias, para levar à risca essas metas. A Figura 2.3, ilustra o papel central que as metas representam, na formulação de uma estratégia competitiva.

Por esta figura pode-se perceber que, através de uma combinação de metas, a empresa busca os meios (planos de ação), para atingir os seus objetivos. É importante salientar que existem empresas que empregam de maneira diferente esta terminologia, tais como “**missão**” ou “**objetivos**” ao invés de “**metas**”, outras ainda empregam “**tática**” no lugar de “**políticas funcionais**” ou “**operacionais**”. Desse modo, o que prevalece é a noção da essência da estratégia, que pode ser sintetizada pelos termos “**fins e meios**”.

A terminologia utilizada nesse modelo da **Roda da Estratégia Competitiva**, nada mais é do que uma forma simples de articulação dos aspectos essenciais da Estratégia Competitiva, onde no centro da roda encontram-se as metas da empresa, suas definições, quanto ao comportamento competitivo e seus objetivos econômicos e não econômicos.

As divisões da roda, são as políticas operacionais básicas, com as quais a empresa objetivará o cumprimento das metas já traçadas.

O importante disso é que, dependendo da natureza do negócio, a administração pode ser mais específica ou menos específica, observando-se sempre os procedimentos adotados de articulação das políticas operacionais básicas utilizadas.

Assim sendo, uma vez especificado o conceito de estratégia, este pode ser utilizado, como um guia global de comportamento da empresa.

Por isto, os raios (políticas) devem funcionar como roda, refletindo as metas (centro da roda), ajustando-se entre si; pois do contrário, a roda não girará.

Ainda, segundo Porter (1991), a formulação de uma Estratégia Competitiva envolve quatro fatores básicos, que definirão os limites, para que uma companhia possa ou não competir com sucesso.

O primeiro deles é a análise dos pontos fortes e fracos de uma companhia, que estão condicionados ao seu perfil de ativos, às suas qualificações em relação à concorrência, aos recursos financeiros, às posturas tecnológica e de identificação de marca, entre outros. O segundo são os valores pessoais, que estão ligados à motivação e à necessidade de seus executivos, e das pessoas responsáveis pela implementação de uma estratégia previamente escolhida.

Estes dois fatores são internos à empresa, enquanto os outros dois: as ameaças e oportunidades da indústria e as expectativas mais amplas da sociedade, são externas. Deste modo, as ameaças e as oportunidades da indústria influenciam a competitividade, com seus riscos, conseqüências e recompensas potenciais. A expectativa da sociedade, também se reflete diretamente sobre a companhia, gerando impactos, em função de fatores tais como: a política governamental e os interesses sociais.

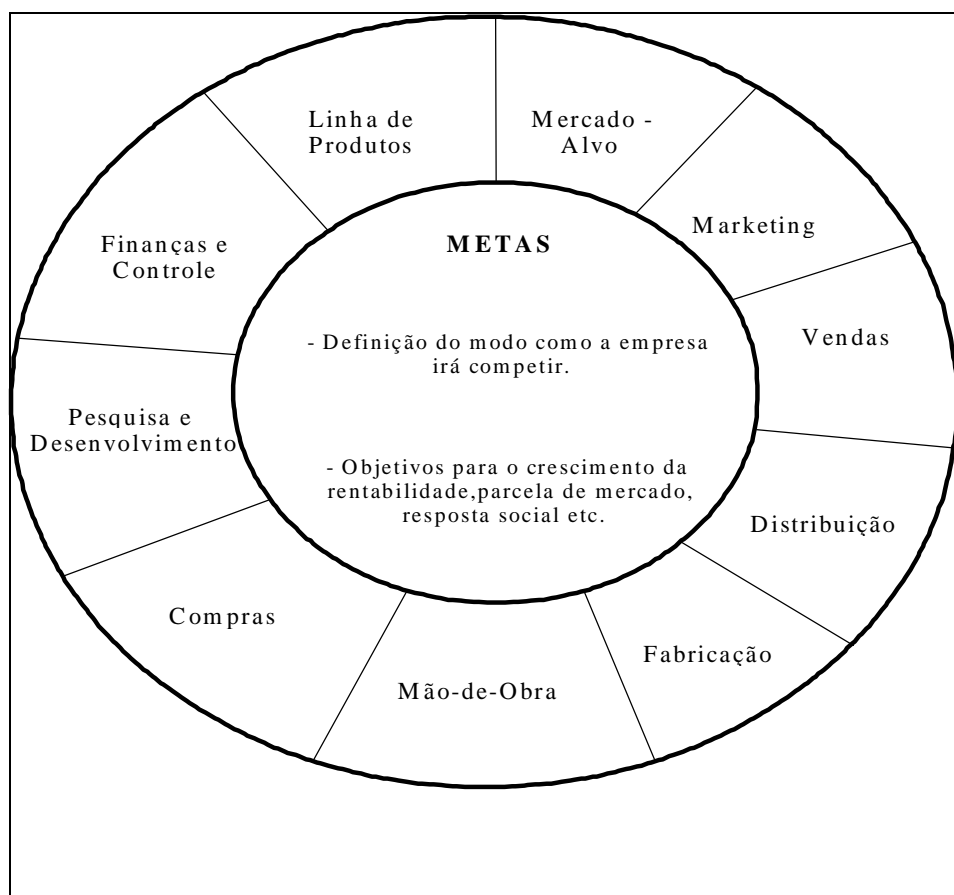


Figura 2.3: A Roda da Estratégia Competitiva.
Fonte: Porter (1991).

Por fim, essas variáveis devem ser levadas em consideração, antes que a empresa desenvolva um conjunto realista de metas e políticas, que se constituirão no modelo de estratégia competitiva.

2.3 Estratégias Competitivas: O Modelo de Porter

A Estratégia Competitiva tem como finalidade principal adotar ações ofensivas ou defensivas, para que a empresa possa enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas descritas anteriormente. Porter (1991), conseguiu sintetizar essas possibilidades em três estratégias competitivas básicas, em que as empresas devem se apoiar, para atender suas necessidades de sobrevivência ou expansão, no enfrentamento das cinco forças competitivas, a saber: a liderança no custo total, a de diferenciação e a estratégia de enfoque.

Estratégia de Liderança no Custo Total: é quando a empresa consegue focar a liderança no custo total, gerando assim condições para que a empresa consiga sustentar uma posição confortável (sólida), frente à concorrência.

Estratégia de Diferenciação: quando a empresa consegue ostentar um nível notável de diferenciação, no que tange a colocação de seus produtos no mercado.

Estratégia de Enfoque: quando a empresa objetiva parâmetros competitivos, visando um segmento de mercado, apresentando desta forma, produtos específicos ao segmento.

Frente a estas definições fica claro que a empresa, ao considerar o tamanho e a fragmentação do seu mercado alvo e optar por uma dessas linhas estratégicas, procurará estabelecer uma vantagem competitiva considerável, em relação à concorrência.

Para escolher-se entre essas três estratégias genéricas, deve-se recorrer a análise das virtudes e diferenças da empresa e sua situação no mercado.

As empresas, muitas vezes, podem perseguir com sucesso mais de uma estratégia como seu alvo primário, mas isto raramente é possível, pois a colocação em prática de qualquer estratégia, exige na sua maioria um

comprometimento total e disposição organizacional de apoio que serão diluídos, caso haja a existência de mais de um alvo primário.

2.3.1 A Estratégia de Liderança no Custo Total

A liderança no custo total tornou-se bastante difundida nos anos 70, devido à popularização do conceito da curva de experiência, que tinha como objetivo principal a liderança no custo total de uma indústria, através de um conjunto de políticas funcionais, que por sua vez, objetivavam uma vantagem competitiva: o menor custo do produto.

Wheelwright (1984), coloca esta vantagem competitiva, como sendo adequada para um elevado volume de produtos, proporcionando redução dos custos de produção. Slack (1997), por sua vez, também coloca a liderança em custo, como o meio principal das empresas concorrerem e aumentarem diretamente a produção e participação no mercado.

Kotler (1995), aborda que a liderança no custo total, apenas como uma forma de reduzir ao máximo seus custos de produção e distribuição, podendo assim assegurar preços mais competitivos e obter uma participação maior de mercado.

Assim, para que se possa obter uma liderança no custo total, existem vários caminhos, que irão depender única e exclusivamente da estrutura da empresa. É importante frisar aqui, que este conceito está atrelado ao uso de outros conceitos tais como: economia de escala, curva de experiência, padronização de produtos e componentes, propriedades tecnológicas etc., que fogem do âmbito deste trabalho, e, portanto, não serão tratados com profundidade.

A liderança no custo é por vezes, a mais clara das estratégias genéricas, pois transforma uma empresa num produtor de baixo custo, atendendo por conseguinte muitos segmentos industriais. O produtor de baixo custo deve explorar e descobrir as vantagens do custo, para poder atingir e sustentar uma liderança no custo total. Deve ser um competidor acima da média em sua indústria, comandando, portanto, os preços na média da indústria. Mesmo assim, um líder nos custos não deve ignorar as bases da diferenciação, porque o produtor de baixo custo deve ater-se sempre na

aceitabilidade de seu produto, frente aos concorrentes. Deve ainda, estar sempre atento ao fato de que um líder no custo será constantemente forçado a reduzir seus preços, em função do tipo de concorrência predominante no seu mercado.

Um líder no custo deve objetivar sempre, manter pelo menos uma proximidade, quanto à diferenciação relativa. Esta proximidade na diferenciação fornece ao líder de custo uma vantagem direta nos lucros, refletindo de modo significativo no preço do produto final.

A estratégia da liderança no custo exige primeiramente que a empresa se coloque numa perspectiva de liderança no mercado, e não apenas, como mais uma empresa, disputando uma mera posição no mercado. Por conseguinte, se existir mais de uma empresa aspirando esta liderança de custo, isto acarretará, na maioria das vezes, uma rivalidade acirrada por cada fatia de mercado, o que torna bastante difícil a manutenção da posição da empresa, que somente com a conquista da liderança nos custos, de forma bem fundamentada, conseguirá que a concorrência altere suas estratégias.

2.3.2 A Estratégia de Diferenciação

A estratégia de diferenciação tem como objetivo diferenciar produtos e serviços oferecidos pela empresa, gerando algo que seja único no âmbito da indústria, como um todo.

Kotler (1995), foca a estratégia de diferenciação, como uma característica básica de funcionamento do produto. Ansoff (1991), atrela o sucesso das empresas em seus mercados ao atendimento nas mudanças das aspirações dos seus consumidores, desenvolvendo métodos que possibilitem tais diferenciações, e que assumem várias formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, serviços sob encomendas, rede de fornecedores e outras peculiaridades.

Os procedimentos desta diferenciação podem tomar rumos diferentes, variando de empresa para empresa. O fato é que este processo gera um prêmio de exclusividade, deixando a empresa com mais liberdade, no tocante à prática de preços, podendo trabalhar com margens maiores de lucro. Contudo,

deve-se frisar que tal estratégia não admite que a empresa ignore os custos, apenas deixa de considerá-los como sendo uma estratégia primária.

Uma empresa, para atingir e sustentar uma diferenciação, deverá ser um competidor acima da média em sua indústria, porque seu preço deverá ser superior aos custos extras, que objetivam uma posição única no mercado.

O diferenciador por sua vez, está sempre a procura de formas diferenciadas que o levem a atingir o preço ideal. Não deve, no entanto, ignorar a sua posição de custo, para evitar que sua posição competitiva seja abalada por um concorrente, de custo muito inferior. Portanto, a empresa que procura a diferenciação, também deve procurar reduzir os seus custos, principalmente nas áreas em que não atinja uma diferenciação marcante.

De efeito, a estratégia de diferenciação exige da empresa uma escolha de atributos que a diferencie da concorrência, porque a empresa que opta por esse tipo de estratégia deve ser verdadeiramente única, para que o mercado possa legitimar sua margem de lucro.

2.3.3 A Estratégia de Enfoque

Assim, enquanto as estratégias de baixo custo e de diferenciação, tentam atingir seus objetivos em toda a indústria, a Estratégia de Enfoque por outro lado, busca atender o seu alvo estratégico, de maneira mais efetiva e eficiente, quando comparado a seus concorrentes, que se preocupam com a competição num mercado amplo. Deste modo, a empresa procura satisfazer as necessidades do público alvo, através da diferenciação, de um custo mais baixo, ou através de ambos. Consequentemente, mesmo que a Estratégia de Enfoque não atinja o baixo custo ou diferenciação na ótica do mercado como um todo, poderá atingir uma ou ambas posições num mercado restrito.

A par disto, Hayes (1984) retrata o foco, como uma necessidade de segmentos de mercados. As empresas, por sua vez, planejam produtos, preços, estimulam estratégias e organizam as vendas, reunindo as especificações imperativas para o mercado almejado, e de acordo com o desejo deste mercado.

A empresa que tiver sucesso no desenvolvimento da Estratégia de Enfoque, obterá um potencial de retorno acima da média para sua indústria. A

estratégia de enfoque, pode melhorar de forma significativa a posição de mercado da empresa, contudo ela exige que a empresa que adotou, consiga trabalhar seus custos, de forma a deixá-los mais competitivos, frente a concorrentes que trabalhem com linha de produto especializada (poucos modelos de produtos).

De modo diverso, este enfoque, também poderá ser utilizado futuramente, para a seleção de metas menos vulneráveis a substitutos ou, ainda, ser utilizado, como uma poderosa arma competitiva, detectando os pontos mais fracos de seus concorrentes.

O sucesso destas estratégias competitivas genéricas dependerá fundamentalmente dos aspectos táticos, operacionais, envolvidos nas áreas de decisões ligadas às Estratégias Funcionais. Dentre estas estratégias, em função dos objetivos deste trabalho, serão abordadas as Estratégias de Marketing Industrial e as Estratégias de Manufatura, que serão desenvolvidas nos capítulos seguintes.

3 Estratégia de Marketing Industrial

Antes de se tratar dos temas específicos relativos ao marketing industrial, são abordados alguns conceitos mais genéricos, para um melhor entendimento do marketing industrial como função estratégica.

A palavra marketing segundo o dicionário Webster's, tem o seguinte significado: *“atividades, como publicidade, estoque de produtos acabados, e venda envolvidas na transferência de mercadorias (produto) do produtor para o consumidor”*. No entanto o marketing na visão de Drucker (1991) possui, uma outra definição *“marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função separada. É o negócio como um todo visto do ponto de vista de seu resultado final, isto é, do ponto de vista do consumidor... O sucesso da empresa não é determinado pelo produtor, mas pelo consumidor”*. Kotler (1995) complementa com a seguinte definição: *“Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”*.

A Figura 3.1 baseada em Drucker (1997), ilustra as várias conceituações do marketing, em sua trajetória evolutiva:

Ano	Foco	Proposições
1954	CONCEITO	Com Prática da Administração de Empresas, Drucker lança o marketing moderno: “o marketing é uma função distinta e singular da atividade comercial”
1960	CONCEITO	O caráter do conceito de marketing começa a ser delineado com Levit em Marketing Myopia. Diz ele, “as atividades comerciais devem se desenvolver de trás para frente, partindo das necessidades dos critérios”
1971	CONCEITO	Bel, Emory e Kotler afirmam: “o marketing deve ir além do foco no cliente e cuidar de assuntos sociais mais amplos”
1972	ESFERA DE AÇÃO	Kotler diz que o marketing é uma categoria da atividade humana, como “votar, amar, consumir e lutar”.
1976	ESFERA DE AÇÃO	Hunt declara a vitória dos partidários da ampliação da esfera de ação do marketing.
1978	CONCEITO	Segundo Sachs e Benson, o êxito do marketing não ocorre só ao se satisfazer as necessidades dos clientes, mas ao lhes proporcionar satisfação maior do que a oferecida pelos concorrentes.

Figura 3.1: **Evolução do Conceito de Marketing.**

Fonte: Drucker (1997).

Ano	Foco	Proposições
1983	ESFERA DE AÇÃO	Começam a surgir dúvidas quanto à aplicabilidade do marketing em certos setores. Workman diz que: o marketing é irrelevante em empresas de alta tecnologia e pode até inibir a inovação.
1986	CONCEITO	Dickinson e colaboradores afirmam que: o marketing é basicamente uma disciplina manipuladora.
1989	CONCEITO	Para Baker: o marketing trata de trocas que satisfazem tanto consumidores quanto fornecedores – não apenas consumidores.
1990	CONCEITO	Naver e Slater dizem: o marketing não se aplica ao mercado de commodities; para Wensley: o conceito é falho nos setores de serviços, atividades não-lucrativas e administração pública.
1991	CONCEITO	Análise de Kheir-El-Din comprova que há relação entre sucesso empresarial e orientação pelo marketing. Christopher e outros lançam a idéia de que o marketing deve se concentrar em relacionamentos de longo prazo.
1993	ESFERA DE AÇÃO E CONCEITO	Hooley e Saunders decretam que: o marketing chegou à maioria e com alta popularidade. Marion, Cova e Svanfeldts, ao contrário, sustentam que o marketing está à beira de uma séria crise intelectual. Para Thomas: o conceito apenas não funciona em alguns países, como os do Leste Europeu.
1994	CONCEITO	Vários autores, como Lynch, Brownline e colaboradores, insistem que o marketing chegou ao seu fim.
Hoje	ESFERA DE AÇÃO E CONCEITO	A crise continua em debate, mas o marketing de relacionamento começa a ganhar força como possível solução.

Figura 3.1: **Evolução do Conceito de Marketing.**

Fonte: Druker (1997).

Tais definições do marketing fundamentam alguns conceitos centrais básicos : necessidades, desejos e demanda; produtos, valor de custo e satisfação; troca, transações e relacionamento; e mercado, marketing; e praticantes de marketing cujas inter-relações podem ser visualizadas na figura 3.2.

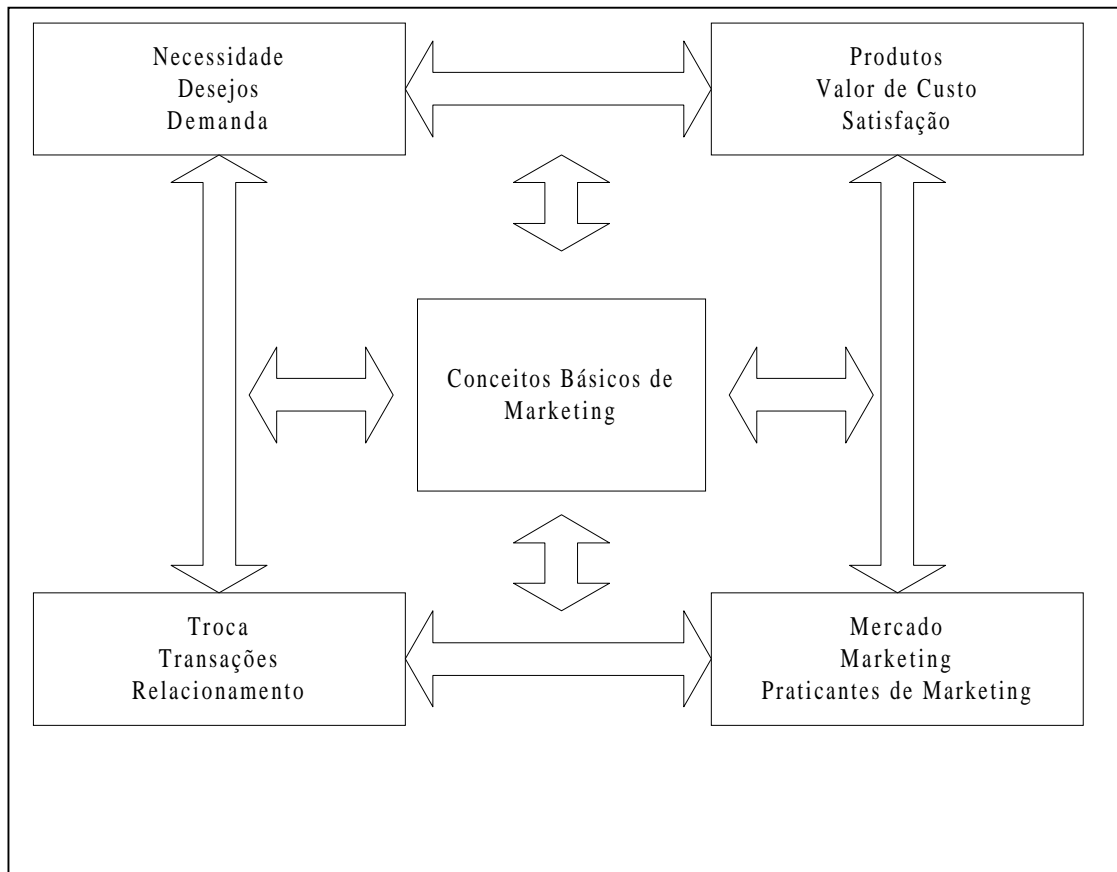


Figura 3.2: **Conceitos Básicos de Marketing.**
 Fonte: Kotler (1995), figura adaptada.

Estes conceitos são partes integrantes de uma corrente complexa, que depende sempre do fator humano. Como pode ser observado neste figura, os conceitos não possuem uma hierarquia entre si. Tratam-se de elementos implícitos ao próprio conceito de marketing, que seria prejudicado frente a inobservância de algum deles, ou seja, não atingiria o horizonte conceitual pretendido. Estes conceitos serão desenvolvidos nos próximos tópicos.

3.1 O Conceito de Necessidade, Desejo e Demanda na Ótica do Marketing

As pessoas necessitam de alimentos, ar, água, vestuário e abrigo para sua sobrevivência. Além destas necessidades primárias, existe um forte desejo inserido na recreação, educação, e outros serviços, cujas preferências marcantes passam por versões de produtos e marcas específicas de bens e serviços.

Com tal anteparo, pode-se distinguir as diferenças entre necessidade, desejo e demanda. A necessidade em si, segundo Kotler (1995), pode ser expressa da seguinte maneira: “*Necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica*”. Podem ser exemplificadas pelas necessidades de alimento, vestuário, abrigo, segurança, sentimento de posse, auto-estima entre outras. Elas devem ser supridas para a sobrevivência do homem. Tais necessidades, por sua vez, não são criadas pela sociedade ou pelas empresas, estas necessidades já estão inseridas na própria natureza humana.

Manzo (1982), complementa o termo afirmando que; “ *necessidade quer dizer carência ou falta*” e Shewe (1982), aponta que os termos necessidade e desejo possuem significados distintos: “*necessidade é uma coisa de que carecemos, necessária ao nosso bem-estar físico e psicológico. Para nós, um desejo (“want”) é menos crítico; é algo de que nos é oferecido e que desejamos ou necessitamos, tanto maior é nossa satisfação*”.

O desejo por sua vez, é tido segundo Kotler (1995) “*como uma carência de satisfação específica para atender as necessidades mais profundas*”. O desejo portanto, é continuamente montado e remoldado por forças e instituições sociais tais como religião, escola, família, empresa entre outros fatores.

A demanda por outro lado, é vista na ótica de Kotler (1995) “*como desejos por produtos específicos que são respaldados pela habilidade e disposição de comprá-los*”. É importante salientar, que é, através do desejo que a demanda se consolida, no que se refere à decisão de compra.

3.2 O Conceito de Produto Como um Potencial de Satisfação Para o Cliente Final

Pode-se definir produto como sendo; “*algo que pode ser oferecido para satisfazer a uma necessidade*” Kotler (1995). Segundo Schewe (1982), é uma questão central para o mercado onde, “*o produto é o foco da reunião entre compradores e vendedores para que haja uma troca.*”. Para Govoni (1977), o produto pode ser visto sob duas óticas; “*produto é aquilo que o vendedor quer vender ou aquilo que o comprador quer comprar*”.

A importância do produto não está somente na sua posse, mas também embutida no serviço oferecido pelo mesmo. Quando produtores e intermediários adquirem um produto, estes estão interessados no lucro que tal aquisição lhes proporcionará, pelo uso ou pela própria revenda do mesmo. É importante salientar que o conceito de produto tem como objetivo principal o potencial de satisfação ou o benefício do consumidor.

Ansoff (1993), afirma que muitos produtos podem satisfazer uma necessidade tais como: uma bicicleta, patins, avião, balão, etc.; cuja finalidade é facilitar o traslado. Estas alternativas geram um conjunto de escolha de produtos, cuja finalidade principal é satisfazer outras necessidades. Cada produto possui uma capacidade de satisfação distinta dessas várias necessidades. Assim, cabe ao produtor ou intermediário saber qual produto satisfará totalmente suas necessidades.

Entretanto, o conceito-guia é o valor para o consumidor, que deverá fazer uma estimativa da capacidade de cada produto satisfazer o seu conjunto de necessidades. Estes produtos, por sua vez, deverão ser classificados de modo ordenado, de acordo com a capacidade de satisfação dessas necessidades. O valor neste caso, é uma estimativa do consumidor em relação à capacidade global de satisfação do produto, frente ao conjunto de suas necessidades.

3.3 Atuação do Marketing Como Uma Ferramenta de Troca, Transações e Relacionamento Com o Cliente Final

O hábito das pessoas objetivarem a satisfação de uma necessidade ou desejo, de poder atribuir valores aos produtos, não define o marketing em sua verdadeira plenitude. O marketing surge, quando há uma decisão de satisfazer plenamente um conjunto de necessidades e desejos através de uma troca. Gracioso(1999), trata a troca, como sendo um auxílio, atrativo que gerará uma necessidade de investimento, que posteriormente irá gerar diferentes maneiras, pelas quais as pessoas poderão realizar a aquisição de um determinado produto ou serviço. Esta troca, dá origem a quatro maneiras, pelas quais as pessoas podem obter produtos.

A primeira maneira, é a **auto-produção**, onde as pessoas podem satisfazer suas necessidades básicas (fome), através da caça, pesca, colheita de frutas, entre outros. Neste caso, não existe nenhum tipo definido de mercado, portanto não existe marketing.

A segunda maneira, é a **coerção**, onde o imperativo de satisfazer suas necessidades básica (fome), pode se dar através de lutas ou roubos de alimentos de outras pessoas. Neste caso, não existe nenhum benefício ofertado aos outros e, portanto, também não se pode assim caracterizar um processo de Marketing.

A terceira maneira, é a **mendicância**, onde há abordagem direta de pessoas famintas na suplica de alimento. Neste caso, não existe nada tangível que este possa oferecer, a não ser sua própria gratidão, mantendo-se, embora, de forma diferente, a não existência de compensação pelo bem ou serviço.

A quarta maneira, é a **troca**, onde pessoas necessitadas se utilizam de uma abordagem, para ofertar um recurso em troca, como dinheiro, ou qualquer outro bem ou serviço. O marketing é oriundo desta quarta maneira, no âmbito de aquisição de produtos. A troca em si, segundo Kotler (1995), *“é um ato de obter um produto desejado de alguém, oferecendo-lhe algo em contrapartida”*. Segundo Boone & Krutz (1998), *“A essência do Marketing é o processo de troca, em que duas partes se dão algo de valor, como objeto de satisfazer necessidades recíprocas”*. Ressalta-se que o conceito básico de troca define o marketing, porém, para que isto ocorra, é necessário que existam cinco condições que obrigatoriamente deverão ser atendidas:

- haja pelo menos duas partes envolvidas;
- cada parte tem algo que pode ser de valor para a outra;
- cada parte tem capacidade de comunicação e entrega;
- cada parte é livre para aceitar ou rejeitar a oferta;
- cada parte acredita estar em condições de lidar com a outra.

Assim, se tais condições existirem, haverá um potencial de troca. Portanto, sua ocorrência dependerá apenas de uma concordância das duas partes, sobre as condições da troca. No caso, surge o sentido de troca descrito

como **processo de criação de valor**, cujo objetivo principal é a troca, permitindo às partes uma condição de troca mais clara em termos de valores a serem trocados, rejeitados ou ofertados.

A troca, deverá ser vista como um processo, e não como um simples evento. Ambas as partes, deverão estar determinadas na troca, ou seja, estas devem estar negociando e movendo-se na direção de um acordo, que dará origem a uma **transação**.

As transações são unidades de troca, ou seja, a transação consiste numa negociação de valores entre as partes envolvidas. As transações envolvem diversas dimensões entre as partes, a saber:

- as partes deverão ter pelo menos duas ou mais coisas de valor;
- condições de acordo mútuo entre as partes;
- tempo e local de negociação.

Através do marketing de transação, é que se dá origem a um outro tipo de marketing, o marketing de relacionamento, que possibilita às partes obterem um relacionamento mais estreito nas negociações, procurando estabelecer um ponto em comum, para a realização da futura transação.

O marketing de relacionamento reduz os custos de transações e o tempo, oferecendo um quadro favorável, para as transações negociadas individualmente. O resultado final, obtido por este tipo de marketing de relacionamento, possibilita a construção de um ativo exclusivo, denominado de **rede de marketing**. Uma rede de marketing por sua vez, consiste num relacionamento comercial sólido e seguro entre empresas, fornecedores, distribuidores e clientes.

3.4 A Origem do Conceito de Mercado na Ótica do Marketing

A conceituação da troca leva ao conceito de mercado, cuja definição evolui ao longo do tempo. Para Stanton (1980), mercado é definido como: *“um local onde compradores e vendedores se reúnem, e onde há transferência de posse”*.

Assim, depreende-se que a origem deste termo refere-se ao local, onde os compradores e vendedores reúnem-se para trocar seus bens.

Segundo o dicionário Aurélio (1986) mercado é: “A *relação estabelecida entre oferta e a procura de bens e/ou serviços e/ou capitais.*”

Numa visão mais atual e, em conformidade com os profissionais de marketing, pode-se adotar a definição de Kotler (1995): “O mercado consiste em todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade”.

Os economistas utilizam-se deste termo para referenciar um grupo de compradores e vendedores, que fazem suas transações em torno de um produto ou classe de produtos. Nesta perspectiva, os profissionais de marketing vêem os vendedores e compradores, como constituintes integrantes da indústria e do mercado, respectivamente. Este relacionamento entre indústria e mercado pode ser visualizado na figura 3.3:

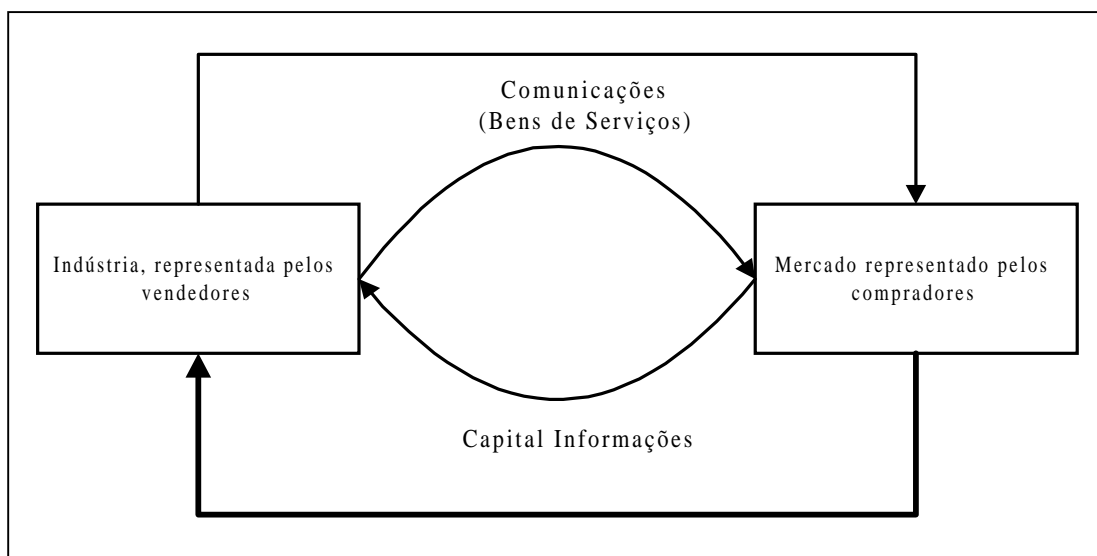


Figura 3.3: **Relacionamento entre Indústria e Mercado.**
Fonte: Kotler (1995).

Como pode ser observado, tanto os vendedores como os compradores estão conectados. O grupo de vendedores se comunica com o mercado, vende serviços e bens, normalmente em troca de dinheiro. Os empresários, utilizam-se do termo mercado, para cobrir os vários grupos de consumidores, obtendo

informações importantes sobre o mercado de necessidades, mercado de produtos, mercado demográfico e mercado geográfico. Este conceito pode cobrir, também, os grupos conhecidos como não-consumidores, tais como mercado de eleitores, mercado de trabalho e mercado de doadores.

Na economia moderna, este fato traduz o princípio da divisão do trabalho, onde cada indivíduo da sociedade se especializa em alguma área da produção, recebendo pagamento e comprando posteriormente alguns bens necessários com este dinheiro. Deste modo, a economia moderna torna-se altamente rica em mercados básicos, com seus fluxos conectados como ilustrado a seguir na figura 3.4:

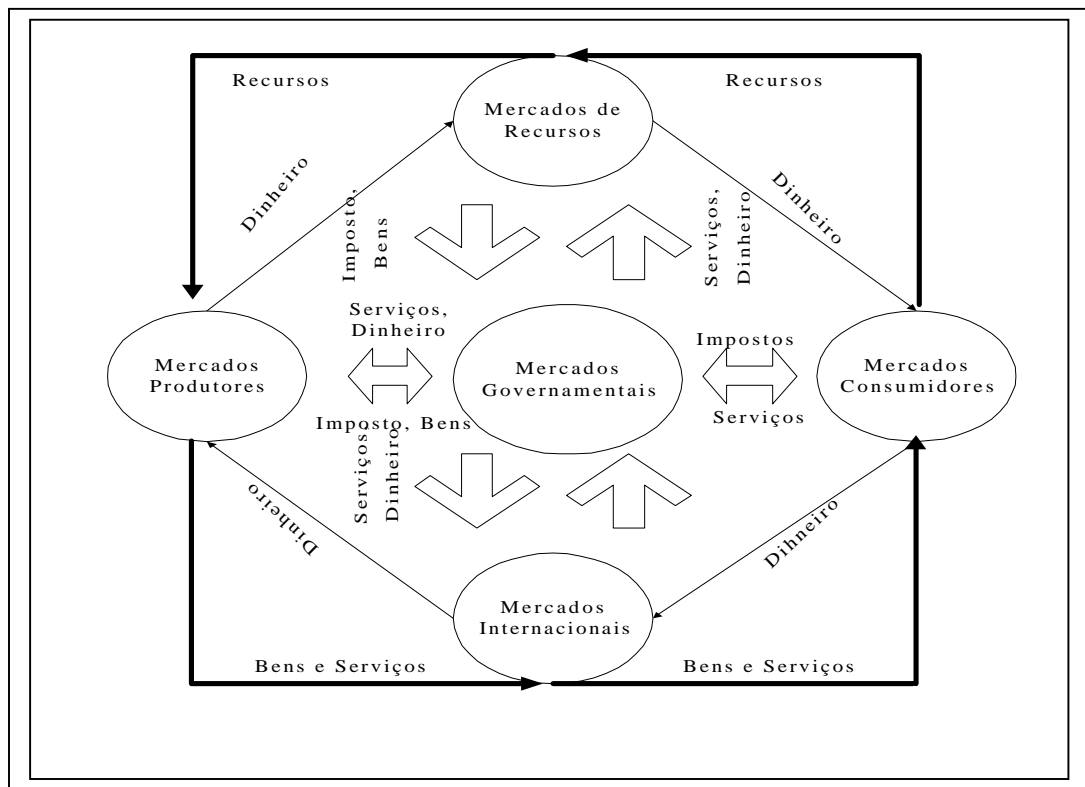


Figura 3.4: Estrutura dos Fluxos de uma Economia Moderna de Troca.

Fonte: Kotler (1995).

A essência do que representa esta figura, está no modo em que os fabricantes buscam os mercados de recursos (mercado de matéria prima, mercado de trabalho, mercado financeiro, etc...). Eles compram recursos e os

beneficiam, transformando-os em bens e serviços, vendendo-os aos intermediários, que por sua vez os revendem ao consumidor. Estes consumidores, por sua vez, vendem sua força de trabalho em troca do dinheiro, para adquirir estes bens e serviços. O governo, por outro lado, desempenha outros papéis no mercado, pois além de agir como comprador de bens e serviços, cobra impostos de produtores e consumidores, prestando posteriormente os serviços públicos necessários, em troca. Portanto, todas as economias latentes geram um complexo de conjuntos de mercados inter-relacionados, unidos por um processo de troca.

Marketing, nesta conjectura, é o ato humano que objetiva a relação de mercado. Marketing significa trabalhar com a relação de troca de potenciais, para satisfazer as necessidades e desejos humanos.

Para muitos autores, quando existe um esforço ativo na busca da troca, este é denominado de participante de marketing. Assim, o praticante de marketing é o indivíduo que busca um recurso de outro que esteja disposto a oferecer algo ou alguma coisa de valor que possa ser trocado. Em outras palavras, o praticante de marketing, pode ser tanto o vendedor como o comprador.

Dentro desta complexidade, que constitui o mercado numa economia moderna, será dada prioridade ao marketing industrial, em função do nosso objetivo de estudo e que será tratado a seguir.

3.5 Marketing Industrial

O marketing industrial é feito por indivíduos que representam papéis numa empresa. Esta representação se dá na relação entre fornecedores e compradores industriais. Assim, realizar o marketing industrial, exige uma centralização de pessoas, via proposição técnica, cuja lógica depende de uma filosofia de projeto. Tal artifício é freqüentemente utilizado no setor de Máquinas-Ferramenta, que objetiva uma centralização de pessoal técnico que possa, através da necessidade da clientela, adaptar o seu produto à realidade da clientela alvo. Posto isto, tal sinergia somente é possível, mediante esta centralização técnica, que por sua vez, tem como objetivo principal uma consolidação mais afinada entre cliente e fornecedor.

Deste modo, o marketing industrial, pode ser definido da seguinte forma:

“Marketing Industrial: consiste em mecanismos mercadológicos, concebidos a partir dos conceitos de Marketing, orientados para a integração dos esforços comerciais, quando o objeto de troca significa a sobrevivência e a continuidade, com lucro, de empresas ou instituições clientes.” Moreira (1995)

Vert (1991), refere-se ao marketing industrial como uma função norteadora estratégica de tomadas de decisões de produtos, investimentos e ações comerciais.

Portanto, o marketing industrial é uma especialização do marketing. O Marketing Industrial se utiliza de um conjunto de ferramentas que possibilita uma comercialização duradoura de bens e serviços industriais.

Partindo deste pressuposto, o marketing industrial apresenta as seguintes características:

- comprometimento com a sobrevivência do lucro das empresas. O marketing industrial é tido, na visão do cliente, sempre como o que a empresa fornecedora está ofertando de vantagem, para que no futuro possa manter novos compromissos;
- a relação do marketing industrial, dar-se-á nas empresas, através de profissionais que lidam com orçamentos geralmente vultosos, sendo estes responsáveis por sua negociação junto ao cliente;
- a utilização do marketing industrial procura, em seu cerne, uma associação entre ambas as partes: vendedores - compradores, objetivando a união plena e absoluta desta parceria.

Posto isto, o marketing industrial fica subordinado às variáveis estratégicas desta associação (cliente x empresa fornecedora), tornando o planejamento de marketing, similar ao planejamento estratégico das empresas. Segundo Moore (1993), este processo de planejamento deve ser realizado tanto para produtos novos, quanto para produtos existentes.

Para ele, este processo requer uma análise semelhante à estabelecida por Porter (1991), quanto às forças que dirigem a concorrência numa indústria. Tal situação, gera uma gama de profissionais que se dedicam ao estudo estratégico empresarial, vislumbrando um aumento do grau de manobra, frente às práticas comerciais vigentes. Estes profissionais, segundo Moore (1993), devem gerar laços de feedback, para uma integração coesa entre os níveis da organização.

3.5.1 Mercado Industrial e Marketing Industrial

Mercado industrial, nada mais é do que o mercado de bens e serviços produzidos ou vendidos por diversas empresas (comerciais, industriais, organizações institucionais, para o uso na produção, entre outros). O marketing industrial, a partir de vários autores, dentre os quais pode-se destacar; Siqueira (1992), Kotler (1995), Braga (1992), Moreira (1995), Cobra (1993) e Yamaze (1999), pode ser assim definido:

O marketing industrial é um processo social e administrativo que envolve troca de bens ou serviços produzidos, não só para empresas, mas também para organizações governamentais que não têm lucro como atividade fim.

Os consumidores e usuários industriais, são aqueles que compram produtos e serviços para fabricar outros produtos, a fim de ofertar outros tipos de produtos e serviços, para serem utilizados posteriormente, em seu próprio negócio ou para terceiros.

3.5.2 As Características do Mercado Industrial

O mercado industrial possui características especiais que o diferenciam do mercado de bens de serviços, voltados para o consumo individual e doméstico. As principais características desse mercado são:

Quanto aos Produtos:

Existem no mercado tendências de uma similaridade em alto grau. Normalmente os produtos industrializados procuram seguir especificações de entidades normativas do tipo ABNT (Associação Brasileira de Normas

Técnicas), NEMA (National Electrical Manufactures Association), ASME (American Society of Mechanical Engineering) entre outras; o que contribui para essa similaridade.

Considerações Técnicas:

Normalmente, os produtos industriais são na sua maioria muito complexos. Caracterizam-se principalmente pelas suas especificações técnicas que desempenham um papel fundamental, para as empresas que os fabricam. Os serviços de assistência de compra e instalação, assistência técnica no manuseio de equipamentos, fornecimentos de peças de reposição, são apenas alguns indicadores da complexidade que possui o setor de bens industriais.

Quanto ao Valor Médio das Compras:

Valor unitário do produto encontrado no mercado, geralmente é alto. Quando o valor unitário do produto é baixo, o volume de compra quase sempre é alto.

Quanto à Frequência das Compras:

É comum no mercado industrial o fato das compras não apresentarem uma frequência constante de aquisição no mercado. Mesmo que determinados equipamentos industriais tenham vida útil determinada de 10 ou 20 anos, por exemplo, normalmente a sua vida econômica é sempre um pouco menor, pois está sujeito às inovações tecnológicas.

Quanto ao Número de Compradores:

O mercado individual para Hayes (1984) e Freitas (1993), é um conjunto de setores industriais que são formados por compradores potenciais, de produtos ou serviços industriais. Assim, enquanto há um número muito grande de compradores de bens de consumo, o número de compradores industriais é bem menor.

Quanto à Distribuição Geográfica dos Produtos e Compradores

Industriais:

De modo geral, existe uma considerável concentração regional dos principais ramos industriais e entre usuários industriais.

Quanto aos Canais de Distribuição:

No marketing industrial há uma tendência de se proceder pela distribuição direta ao cliente, ou então utilizar-se de um distribuidor ou representante industrial, para atender a demanda de mercado.

Em função destas características diferenciais do mercado industrial, é de se notar que o marketing industrial seja diferente do marketing de bem de consumo, em função das diferentes características entre Bens de Consumo, Bens Industriais e Serviços Industriais apresentadas na Figura 3.5:

Características	Bens de Consumo	Bens Industriais	Serviços Industriais
Tipo de Consumidor.	Consumidor individual	Consumidor institucional (público ou privado)	Consumidor institucional
Número de Compradores.	Grande número e dispersos geograficamente	Pequeno número e concentrados geograficamente (em muitos setores industriais)	Grande número e dispersos. Pequeno número e concentrados.
Demanda.	—————	Demanda derivada dos bens de consumo	Demanda derivada dos bens industriais. Demanda originária dos bens de consumo.
Produto.	Tangível	Tangível.	Intangível.
Requisição de patentes.	Uso de patentes.	Uso de patentes.	Não conhece patente de serviços.
Comportamento na compra.	Compra por impulso, havendo, no entanto, o processo racional.	Compra baseada no desempenho.	Compra com base no desempenho.
Embalagem.	Elemento importante como proteção e como promoção.	Proteção dos produtos ou inexistente.	Inexistente.

Figura 3.5: **Diferenças Entre Bens de Consumo e Bens e Serviços Industriais.**

Fonte: Siqueira (1992).

Características	Bens de Consumo	Bens Industriais	Serviços Industriais
Armazenagem e Estocagem.	Elemento importante na disponibilidade dos produtos.	Importante para prover a disponibilidade do produto.	Inexistente.
Homogeneidade do produto.	Possível a padronização. Produtos praticamente iguais.	Possível produzir produtos praticamente iguais.	Nem sempre possível. Dois serviços, principalmente técnicos, dificilmente são iguais.
Distribuição	Canais longos ou curtos.	Canais curtos.	Em geral não há distribuição. A produção e o consumo são praticamente instantâneos.
Composto de promoção	Propaganda e promoção de vendas são mais importantes, funcionando a venda pessoal como apoio.	Venda pessoal é importante. Propaganda e promoção de vendas constituem apoio.	Venda pessoal é importante. Propaganda é um apoio.
Promoção e exposição dos produtos e serviços.	Intensa exposição dos produtos nos pontos de vendas.	Técnica promocional e possível de ser usada.	Os serviços não podem ser expostos.

Figura 3.5: **Diferenças Entre Bens de Consumo e Bens e Serviços Industriais.**

Fonte: Siqueira (1992).

O processo de compra industrial envolve geralmente o corpo de engenharia de uma empresa, cuja influência maior está na seleção técnica dos produtos a serem adquiridos e na seleção técnica dos fornecedores, que por sua vez, estão atrelados ao número de visitas que estes realizam, antes do fechamento de algum negócio. No entanto, é de suma importância salientar-se que, na ótica de Braga (1992), a compra industrial pode ser vista de outra maneira; *“É considerar que o consumidor não compra um produto, mas os benefícios que esses produtos proporcionam a ele no sentido de satisfazer às suas necessidades”*. Posto isto, o objeto maior de uma compra industrial está no vínculo entre a empresa e o fornecedor, que por sua vez, irá gerar uma frequência de consumo, norteadas nos fatores técnicos identificados pelo corpo de engenharia da empresa tais como:

- qualidade;
- atendimento às especificações técnicas;
- preço;
- prazo de entrega.

Vert (1991), relaciona o marketing industrial como uma cadeia de relações comerciais de fornecedores e clientes. Tal cadeia de relações, assume um papel importante do responsável de vendas do fornecedor (vendedor), juntamente com o responsável de compras do cliente (comprador), na manutenção de uma relação comercial entre as empresas.

O processo de compras industriais deve ter um grande envolvimento do setor de engenharia com a área comercial, criando, desta maneira, uma sinergia desde o início do ciclo de desenvolvimento do produto, até as modificações do produto final.

3.5.3 Orientação Para o Mercado e Orientação Para o Produto

O marketing tem como objetivo a sobrevivência da empresa à longo prazo e, portanto, a empresa deve estar orientada para o cliente. Tal orientação, segundo Doule (1996), se dá em função de um monitoramento constante do mercado, focando o comportamento do cliente, frente à concorrência, no que tange à geração e propagação de novos produtos. Essa orientação para o mercado é uma filosofia de negócios que visa uma lucratividade e retorno satisfatório à longo prazo. A empresa deve assim adequar seus produtos ou serviços às necessidades e anseios dos consumidores. Tal filosofia, apesar da intensa divulgação, está longe de ser absorvida e reconhecida na prática. Isto porque muitas empresas, especialmente àquelas voltadas para o mercado industrial, possuem uma visão voltada somente para os seus produtos e serviços.

O marketing industrial impõe uma integração de alto nível entre as áreas de engenharia, desenvolvimento, suprimentos, fabricação e comercial. Isto faz, com que uma oferta industrial, cujo objetivo principal é satisfazer uma necessidade de mercado, somente seja concretizada em sua plenitude,

quando houver uma integração completa entre as áreas citadas. A Figura 3.6 procura retratar como deve se dar a integração do marketing industrial:

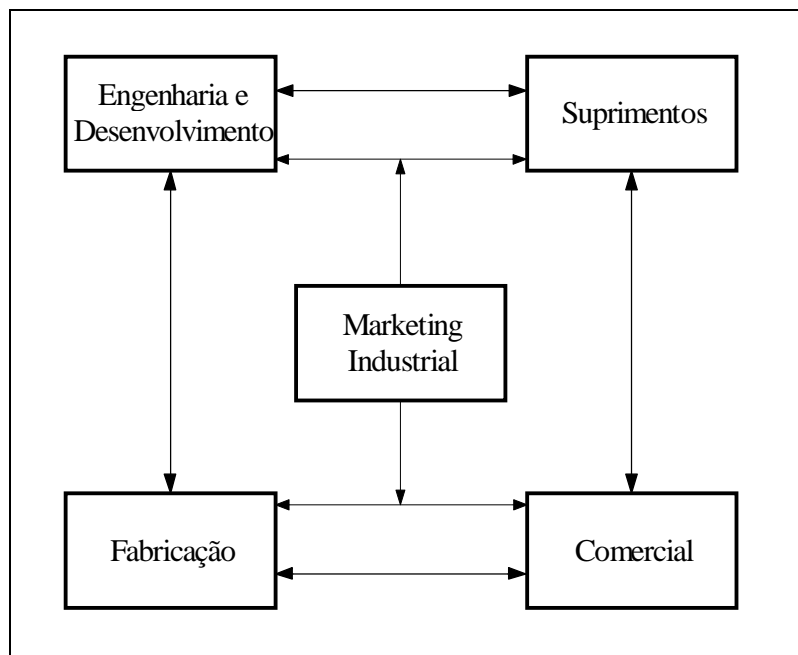


Figura 3.6: **A Integração do Marketing Industrial.**
Fonte: Siqueira (1992).

Desta forma, uma empresa industrial deverá situar-se de forma orientada para a produção, tecnologia e mercado. Posto isto, a Figura 3.7, mostra os interesses envolvidos e os resultados operacionais relativos à preponderância de orientações das empresas para a produção e tecnologia e para o mercado.

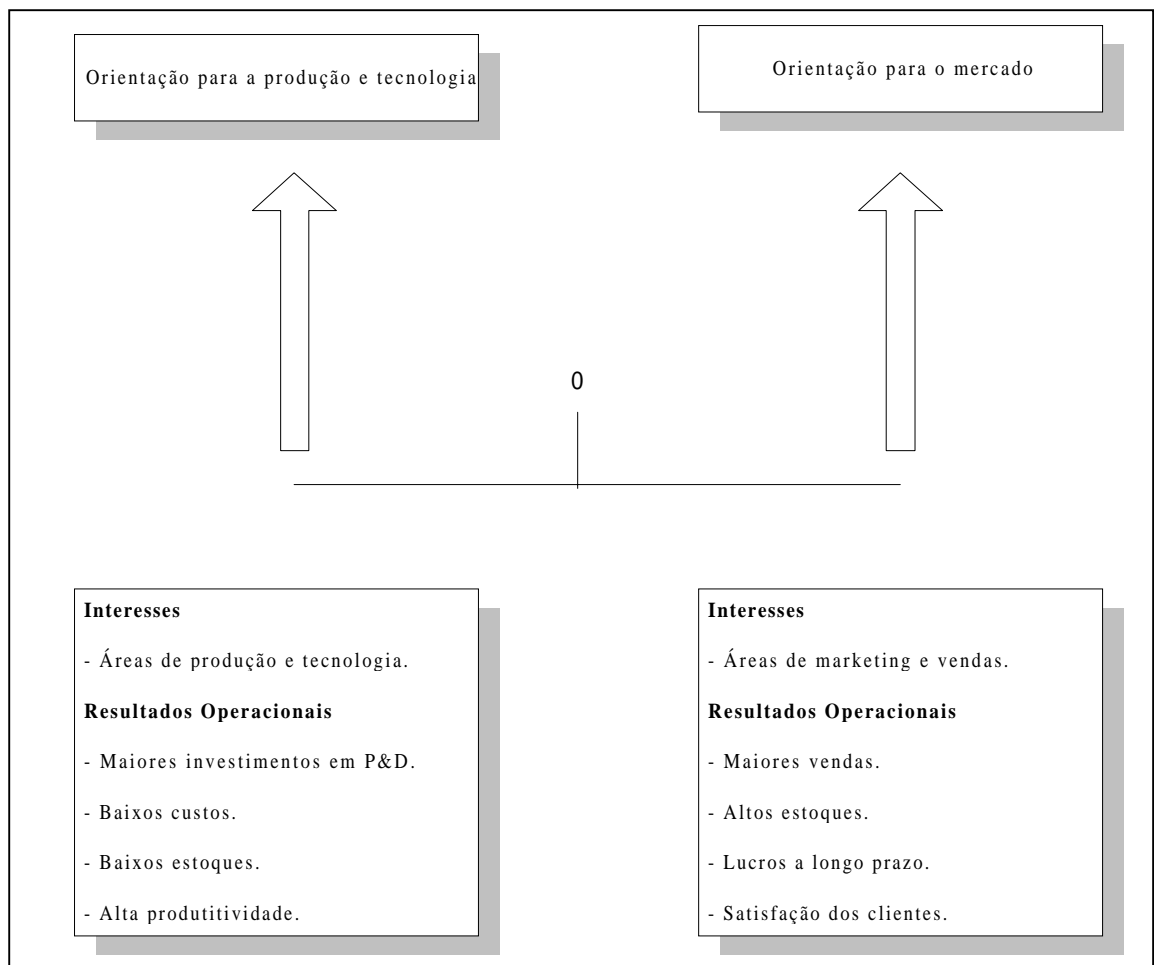


Figura 3.7: Orientação Para a Produção e Tecnologia ou Orientação Para o Mercado.

Fonte: Siqueira (1992).

Para que se defina o tipo de orientação predominante que deve ser seguido, deve-se analisar suas características tecnológicas e o conjunto de produtos e mercados em que a empresa atua, e que podem ser utilizados nos três casos abordados e adaptados de Siqueira (1992), que serão apresentados a seguir:

1º caso - a empresa do tipo industrial com pouca variação de produtos, desenvolvimento de produto e processo relativamente simples e venda focalizada a um único ou poucos segmentos.

Esta empresa, por deter uma tecnologia simples terá, por sua vez, dificuldades para inserir seu produto no mercado, pois este provavelmente

não possuirá os quesitos básicos que satisfaçam às necessidades dos diferentes clientes. Posto isto, a mesma não terá outro caminho se não o de se adaptar à realidade de seus clientes. Deve ter assim, uma orientação voltada ao mercado. Um caso típico é o das empresas que fabricam por encomenda, produtos tecnologicamente simples.

2º caso - empresas que possuem uma alta diversificação de produtos, atendendo vários mercados. Estas por sua vez, possuem produtos com diversas aplicações dotados de uma tecnologia intermediária.

Uma empresa que possua uma diversificação de linhas de produtos cuja finalidade principal é atender os vários segmentos de mercado, precisa buscar métodos eficazes para atender esses mercados de maneira que a mesma não dissipe o seu esforço tecnológico e seus recursos de comunicação pessoal (vendas).

A solução pode estar na adequação do produto para os grandes clientes (orientação de mercado), e numa política de orientação de produto para os demais clientes. Com isto, a empresa desenvolve, para um grande cliente, um produto que lhe foi concebido especificamente, a fim de satisfazer suas necessidades. Para os demais clientes procura desenvolver produtos que sejam convenientes para a maioria deles.

3º caso - empresa com um alto grau de diversificação de linhas de produtos, tecnologicamente avançados, atendendo diversos segmentos de mercado.

Neste caso, a empresa opta pela orientação para a produção. É recomendada somente para o desenvolvimento e fabricação de produtos tecnologicamente projetados, para atender os anseios globais de mercado. Esta situação é problemática para empresa, que terá sérias dificuldades de comunicação; sendo necessário persuadir os clientes, mostrando-lhes que suas necessidades específicas serão plenamente atendidas, através dos produtos que estão inseridos no mercado.

Se a empresa fornecedora for orientada pelo mercado, é somente recomendado para o desenvolvimento e a fabricação de produtos tecnologicamente projetados, a fim de atender plenamente às necessidades específicas dos mercados. Deste modo, a empresa industrial, para atender a

demanda de mercado poderá ter sérios problemas de organização interna, em razão da produção diferenciada requerida, pois terá que possuir estoques elevados, o que poderá acarretar numa significativa ineficiência.

A empresa então, investe em treinamento específico no seu quadro de vendedores, para que estes possam convencer os segmentos de mercado de que suas necessidades específicas estão sendo atendidas pelos produtos ofertados, tratando-se, portanto, de uma opção ou orientação pela aquisição do produto.

Esta segmentação passa pela análise de dois parâmetros: o primeiro executa o posicionamento de compreensão das exigências e necessidades de cada mercado e o segundo parâmetro analisa o próprio negócio. Conseqüentemente, o primeiro passo no conhecimento das exigências e necessidades do mercado, está no pleno atendimento de ambas, procurando se colocar na praça, sempre produtos equilibrados e diferenciados, obtendo desta maneira uma vantagem competitiva, frente à concorrência.

3.6 O Elo Entre Estratégia Competitiva e o Marketing

Esta análise exige uma concentração nos conceitos de estratégia e marketing, a fim de verificar a possível interação entre ambos. O marketing é uma função usual da unidade de negócio, uma vez que seu trabalho procura identificar grupos alvo de consumidores, bem como interpretar, em um segundo momento, as necessidades e aspirações dos mesmos, o que serve sobremaneira ao trabalho estratégico de uma unidade de negócio, seja ela independente ou sujeita a cumprir metas estipuladas por uma corporação (estratégia corporativa).

Esta integração está bem explícita nas afirmações de Kotler (1995) e Braga (1992):

Kotler (1995), citando Levitt, "... argumenta que as definições de mercado em um negócio são mais importantes do que as definições de produto. Um negócio deve ser visto como um processo de satisfação do consumidor, não um processo de produção de bens. Os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de consumidores duram para sempre".

Braga (1992), seguindo Raiman Richers, dimensiona os 4 A's; com respeito as funções básicas do marketing:

“1- análise, para compreender as forças vigentes no mercado em que opera ou pretende a empresa no futuro;

2- adaptação ou o intuito de ajustar a oferta da empresa, ou seja, as suas linhas de produtos e/ou serviços às forças externas detectadas através da função análise;

3- ativação, como o conjunto de medidas distintas a fazer com que o produto atinja os mercados predefinidos e seja adquirido pelos compradores com a frequência desejada;

4- avaliação, que se propõe a exercer controles sobre os processos de comercialização e de interpretar os seus resultados, a fim de racionalizar os futuros processos de Marketing.”

Diante do exposto, depende-se que a função de marketing, na realidade atual, onde predomina a lei da oferta e procura, vista pelo campo da competitividade, observando o que pede o mercado, além de estar conectado à Estratégia Competitiva, deve ainda direcionar as ações da manufatura, no sentido de dizer o que produzir, porque produzir e para quem produzir. Esta integração não deve no entanto, ser entendida como uma relação de subordinação na medida em que tanto a Estratégia Competitiva, quanto a Estratégia Marketing deve levar em consideração a capacitação da área de manufatura.

Seguindo tal raciocínio a integração das várias estratégias, no campo da produção não só é necessária, como é fator fundamental, que deverá dirigir toda a expectativa da empresa, e conseqüentemente do negócio, numa economia competitiva e cada vez mais dinâmica, como colocado por Zacarelli (1990):

“Estratégia é um referencial, um guia, para auxiliar os executivos na solução de certos problemas”. Deste modo para Zacarelli (1990), “Estratégia como conceito, envolve uma série de fatores, como atendimento de objetivos, preparação para o futuro, maximização de retorno sobre investimentos, riscos, plano integrado de ação adaptação ao ambiente empresarial e outros”.

Pode-se afirmar então, que a estratégia está para o marketing, assim como o alicerce está para a construção de um prédio, ou seja não há que se adotar o marketing sem anteriormente adotar-se uma estratégia competitiva, embora sem uma relação mútua, pois o marketing industrial, também influencia a estratégia e a própria estrutura organizacional da empresa. Esta interação está presente na formulação dos conceitos de empresa de segmentos, empresas de líderes de mercado e empresas de nichos mercadológicos, que são tratados no próximo item.

3.6.1 Identificação das Empresas de Segmentos, Empresas Líderes e Empresas de Nichos Mercadológicos

A empresa de segmento de mercado objetiva sempre uma divisão global de mercado em grupos homogêneos de clientes, que possuam uma necessidade comum de satisfação. Contudo, o grau de importância, para esta segmentação, advém das necessidades específicas dos clientes, que devem ser atendidas, através de outras ferramentas contidas no mercado (oferta e procura), que deverão ser enquadradas às necessidades da clientela alvo. Portanto, deve ser salientado que este tipo de empresa, segmenta o seu mercado alvo, sempre de maneira minudente. Contudo, a escolha do segmento representa uma oportunidade da fatia de mercado que se pretende atingir.

Esta concepção corrobora o que já foi colocado anteriormente sobre estratégias competitivas no modelo de Porter (1991), o qual objetiva uma identificação dos componentes mercadológicos que, por sua vez, deixam evidente que o principal objetivo da Estratégia Competitiva em uma unidade empresarial, pauta-se na busca de um posicionamento privilegiado, frente à seus competidores (entrantes potências ou novas entrantes).

Para as empresas de bens de capital, existem no entanto, alguns critérios conhecidos, tais como: o setor de atividade da empresa, o mercado do produto final, e o volume de compra do cliente (clientes grandes, médios e pequenos). Conseqüentemente, a segmentação de mercado, deve ter uma relação com a definição do negócio da empresa, que por sua vez, deverá preocupar-se apenas, com as análises mercadológicas de posicionamento de

mercado, adotando como critério o seu desempenho observando os seguintes aspectos:

- demanda de produto;
- potencial de venda;
- participação no mercado;
- ciclo de vida do produto;
- crescimento do mercado;
- nível tecnológico empregado no produto;
- pontos fortes e fracos da concorrência.

A segmentação, como discorrido e tratado anteriormente na formulação de uma Estratégia Competitiva, pode se tornar uma ferramenta eficaz, no que diz respeito à concorrência, pois utilizando-a como base analítica, pode-se obter um diagnóstico claro de seus concorrentes. Tal base de análise traz para empresa solidez de mercado, gerando consigo uma vantagem competitiva, dentro do segmento escolhido.

As empresas consideradas líderes, que possuem uma participação maior de mercado em termos de produto, geralmente lideram as outras empresas, no que se refere à preços, lançamentos de novos produtos, intensidade promocional e distribuição do produto no mercado.

As empresas líderes de mercado, são em sua maioria empresas referenciais, ou seja, são pontos de referência para a concorrência, que por sua vez poderá adotar as mesmas políticas empreendedoras da empresa líder.

A empresa líder tem uma tarefa árdua, no que se refere à liderança mercadológica, pois necessita sempre ficar à frente dos concorrentes, que exploram ao máximo suas deficiências.

Normalmente, uma empresa dominante ganha muito com a expansão do mercado total, porque em geral, procura novos usuários, novos usos, intensificando de maneira massificadora o uso de seus produtos.

Por outro lado, enquanto a empresa líder de mercado estiver expandido o seu mercado total, também, deverá defender a sua posição no mercado,

contra-atacando de maneira sistemática as empresas rivais, fator este preponderante para a própria subsistência da empresa que é líder de mercado.

Empresas de Nichos Mercadológicos são aquelas que procuram atender um mercado especializado, objetivando um crescimento maduro de mercado.

Whiley (1998), faz as seguintes considerações sobre a formação de nicho ser: *“a formação de nicho e argumentos de partilha de recursos diferem à medida que eles assumem que a entrada das indústrias nos novos segmentos de mercado em uma indústria madura é dirigida por forças que são exógenas e endógenas à indústria”*.

Delacroix e Solt (1998), enfocam a formação de nicho da seguinte maneira: *“um novo nicho pode tornar-se viável para um dado tipo de organização com o advento de nova tecnologia, para executar velhas tarefas com abertura de novos recursos ambientais até agora não acessíveis para utilização ou emergências de novas maneiras de obter recursos do meio ambiente na base de tecnologia inalterada”*.

Segundo Kotler (1995), *“uma alternativa para tornar-se seguidora em um grande mercado é ser líder em pequeno mercado ou nicho”*. Tal política empreendedora é adotada em empresas pequenas que, por sua vez, objetivam mercados de expressão, evitando-se assim um confronto direto com a líder de mercado.

Uma empresa que possui uma política de pequena participação no mercado total, pode normalmente ser tão lucrativa, quanto as empresas líderes neste mesmo mercado. Isto porque tais empresas possuem um alto grau de especialização mercadológica, fazendo com que estas se concentrem numa estratégia mais ofensiva do que defensiva.

O fato gerador deste tipo de empresa de nicho ser tão lucrativa, quanto às empresas líderes, está no atendimento realizado pelas mesmas, cujo conhecimento íntimo de seu mercado, traz consigo uma coesão profunda com as necessidades básicas de sua clientela.

O resultado final desta política pode ser uma margem de lucro substancial sobre os custos, em função do valor agregado oferecido, enquanto as empresas que vendem em massa conseguem apenas um volume alto.

Deste modo, o quadro ideal de nicho, possui as seguintes características, segundo Kotler (1995):

- o nicho deve ter tamanho e poder de compra suficiente para ser rentável;
- o nicho deve ter potencial de crescimento;
- o nicho é de interesse insignificante para os grandes concorrentes;
- a empresa possui as habilidades e recursos necessários para atender ao nicho de modo superior;
- a empresa pode defender-se contra o ataque de uma grande concorrente, através da reputação que construiu perante os consumidores.

A idéia chave na adoção de uma política de nicho está na especialização de mercado. Assim, a empresa deve sempre reconhecer que nichos podem ser enfraquecidos, por isso ela deve criar novos nichos, objetivando a permanência de seu negócio fim.

Em suma, as empresas que entrarem em um determinado mercado, devem preferencialmente procurar um nicho em vez de se orientarem para um mercado total já ocupado.

4 Estratégia de Manufatura

A Estratégia de Manufatura é o resultado da interação entre os dois elementos relevantes: a formulação e elaboração do processo estratégico e os conteúdos das estratégias, representados pelo posicionamento da empresa, quanto às suas prioridades competitivas, que vão levar à tomada de decisões nas questões de âmbito estrutural e infra-estrutural relativas à manufatura.

Swink (1998) afirma que a Estratégia de Manufatura é uma estrutura chave para identificar as áreas de decisões e as necessidades de esforços, para a consistência entre as decisões que afetam as prioridades competitivas e a estrutura da manufatura. Já, Swamidass (1987), discorre que a Estratégia de Manufatura se refere a componentes distintos da função de manufatura, que é empregada na busca de uma vantagem competitiva.

Este tipo de estratégia tem como objetivo sustentar a estratégia da unidade de negócio, ou seja, esta deverá especificar como as funções irão suportar uma vantagem competitiva, equilibrando-as entre si, com as outras Estratégias Funcionais.

Para Hörte (1986), a principal função da Estratégia de Manufatura é nortear as decisões voltadas para atender os objetivos do negócio, em consonância com a estratégia competitiva, como pode ser visto adiante na figura 4.1.

Assim, a escolha da Estratégia Competitiva deverá ser o resultado de uma análise cuidadosa do ambiente da companhia. Os métodos para esta análise de diferentes Estratégias Competitivas são descritas por Porter (1991). Vários autores Hayes & Wheelwright (1984), Skinner (1978), ao abordarem o conceito de Estratégia de Manufatura, deixam claro a necessidade de existir uma interação coesa entre a Estratégia de Manufatura e a Estratégia Competitiva, atendendo consequentemente os objetivos da Estratégia Corporativa;

Desse modo, a Estratégia de Manufatura deverá estar em harmonia, com a estratégia da corporação e a estratégia das unidades de negócio. Da mesma forma, essas deverão ter uma reciprocidade com relação às suas estratégias funcionais.

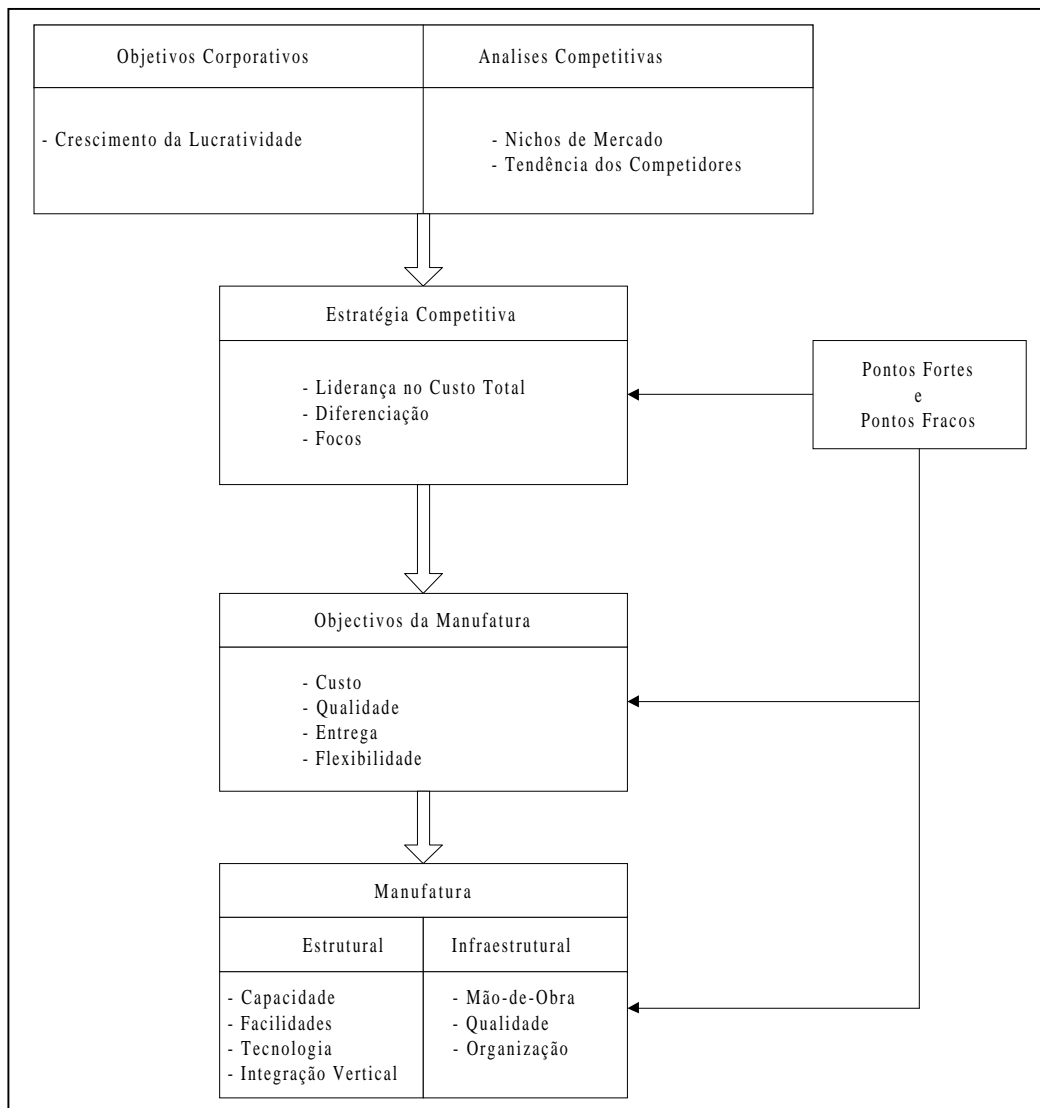


Figura 4.1: **Conteúdo da Estratégia de Manufatura.**
 Fonte: Hörter (1986).

Para Salles (1998a), a compreensão de manufatura como variável estratégica implica, dentre outras coisas, em se esforçar para alcançar e manter uma vantagem competitiva, através da manufatura. Ele afirma ainda que para conseguir este intento, deve ser implementado um sistema de avaliação de desempenho que utilize novos indicadores, alinhados aos objetivos estratégicos, e não restritos àqueles de natureza contábil-financeira, mais voltados para o controle dos custos.

4.1 Estabelecendo Uma Vantagem Competitiva Através da Manufatura

A maior parte do tempo da manufatura é despendida na luta contra o fogo, dos muitos problemas inesperados, que estão sempre ameaçando e usualmente debilitando as metas de desempenho.

Poucas vezes, quando não nunca, a manufatura contribui para a tomada de decisões estratégicas, exceto, quando funciona como uma limitação. Daí ter-se que manufatura é vista como a razão pela qual a empresa não pode fazer o que realmente quer fazer.

O papel estratégico da manufatura, para a grande maioria dos autores está apenas iniciando seu caminho, na busca de um entendimento conceitual objetivo, dependendo ainda, de muita pesquisa Pires (1995). Este no entanto, é um caminho que deve ser enfrentado, para que a gestão competitiva se dê através da Manufatura, e não apesar dela, como colocado por Slack (1993), *“a manufatura é pouco mais que uma irritação, um peso para os esforços competitivos das empresas”*.

Hayes & Wheelwright (1984), definem a manufatura como sendo parte da filosofia da companhia, que estabelece um conjunto de princípios, forças motrizes e atitudes dentro do trabalho, que ajudam a comunicar as metas e planos.

Seguindo a conceituação de Slack (1993), entende-se que a manufatura pode desempenhar um papel de forma diferente, visando o sucesso competitivo da empresa, desde que volte suas vistas para os seguintes aspectos:

- consumidor;
- concorrente;
- ganhadores de pedidos;
- objetivos qualificadores;
- desempenho dos concorrentes;

consumidor: o papel da manufatura neste caso, está na construção do conjunto de metas que objetivam as aspirações do consumidor;

concorrente: observar a concorrência, no que diz respeito ao seu desempenho, é de extrema valia, pois cria um horizonte que poderá servir para a observação de suas competências centrais, ou seja, o conjunto de habilidades, que escora o próprio desempenho.

ganhadores de pedidos: refere-se à soma de atributos tais como: preço, confiabilidade, qualidade etc., que funcionam como diferenciais na visão dos consumidores e, que acabam servindo como fator classificatório, na escolha de uma determinada empresa em detrimento de outra ou outras que competem no mesmo mercado;

objetivos qualificadores: são aqueles que determinam o nível, com que os consumidores consideram um possível fornecedor. Tal objetivo tem como finalidade principal criar critérios de qualificações, que estarão intrínsecos ao futuro fornecedor, visando atender suas aspirações qualificadoras;

desempenho dos concorrentes: se num primeiro momento, a contribuição da manufatura está no entendimento das necessidades do cliente, conforme seus próprios valores, em um segundo momento este deverá atingir, também, os níveis de desempenho, no que diz respeito aos olhos do mesmo. Enfim, todo e qualquer melhoramento de desempenho deverá ser focalizado além dos níveis de desempenho dos concorrentes. Isto faz com que a empresa se torne competitiva em desempenho de fatores, elevando ainda mais seu potencial competitivo.

Caso haja uma redução no desempenho, e os níveis de qualificação caiam abaixo do desempenho permitido, a mesma passará de ganhadora de pedidos a perdedora de pedidos . Para se evitar tal situação a manufatura deve ser capaz de:

- **fazer melhor:** a idéia de ser melhor que os concorrentes, numa perspectiva de estabelecer uma vantagem competitiva;

- **fazer certo:** fazer o produto dentro das especificações exigidas, sem cometer erros. Com isto a manufatura trará uma vantagem em qualidade;

- **fazer rápido:** fazer o produto em menor prazo de entrega que a concorrência, levando-se em conta o tempo de início do processo e o prazo de entrega ao cliente, o que trará para a empresa uma vantagem de velocidade;

- **fazer com pontualidade:** manter os prazos de entrega, conforme o combinado com o cliente, o que proporcionará uma vantagem de confiabilidade;

- **mudar o que está sendo feito:** ter a capacidade de absorver as mudanças abruptas, o que irá trazer para a empresa uma vantagem de flexibilidade;

- **fazer barato:** ser capaz de fazer seus produtos com o menor custo possível, por quanto isto proporcionará uma vantagem de custo, com relação a concorrência,

Desta maneira, estes elementos tornam-se instrumentos chaves para base competitiva, no tocante às preocupações da manufatura como um todo. Conseqüentemente, ser melhor nesses objetivos, faz com que tais aspectos, bem observados, contribuam para as operações de manufatura, que deveriam ter a capacidade de estabelecer a importância de cada objetivo, julgando dessa forma, o desempenho do conjunto em termos de operações. Por conseguinte, tendo como meta alcançar um nível superior, num curto espaço de tempo, ou almejar um nível apropriado de desempenho, deve ser o fator de preocupação mais relevante da administração.

Este conjunto de objetivos podem ser sintetizado como sendo o conteúdo de uma Estratégia de Manufatura. Quanto a estes conteúdos, também denominados de prioridades ou dimensões competitivas, não há um consenso na literatura sobre quais sejam eles. Para Slack (1991), os quatro objetivos de desempenho de manufatura são: (1) custo, (2) confiabilidade, (3) flexibilidade e (4) qualidade.

Hayes & Wheelwright (1984), se atem a quatro dimensões competitivas que são: (1) preço, (2) qualidade, (3) confiabilidade e (4) flexibilidade.

Krajewski & Ritman (1990), abordam as dimensões competitivas como sendo: (1) custo, (2) qualidade, (3) tempo e (4) flexibilidade.

Leong (1990), coloca que as prioridades competitivas podem ser definidas como uma consistência de metas da manufatura, posicionando-se da seguinte forma: (1) qualidade, (2) performance de entrega, (3) custo e (4) flexibilidade.

Neste trabalho, serão considerados como prioridades competitivas; **a confiabilidade, a flexibilidade, o custo e a qualidade**. Neste caso o objetivo de fazer rápido, colocado anteriormente, estará incorporado nas prioridades de confiabilidade e flexibilidade.

4.2 As Prioridades Competitivas Confiabilidade, Flexibilidade, Custo e Qualidade

4.2.1 Confiabilidade

O termo confiabilidade, denota um significado muito apurado no tocante ao cumprimento de prazos frente ao consumidor, quanto ao recebimento dos bens ou serviços que foram previamente acordados(fornecedor/cliente). Por outro lado, os consumidores podem julgar a confiabilidade de uma certa operação, mediante a entrega do produto ou serviço. Assim, ao escolher um determinado serviço ou produto pela primeira vez, o mesmo não terá qualquer referência, quanto a sua própria confiabilidade. No entanto, o nível de confiabilidade adquirida, poderá ser um fator extremamente favorável, no que diz respeito a continuidade da compra ou não do serviço ou produto.

Assim, a confiabilidade pode não afetar o desejo de compra imediata de um produto ou serviço, mas poderá influir ao longo do tempo. Há que se preocupar com o critério previamente estabelecido pelo consumidor, pois às vezes não importa a este o quão barato seja o preço da prestação do serviço fornecido ou o preço do produto ofertado. Neste caso o fator preponderante para o consumidor, dependerá sempre do desempenho do fornecedor, e da sua habilidade na entrega pontual do produto e serviço.

Slack (1993) define a confiabilidade pela equação abaixo:

$$\text{Confiabilidade} = \text{data de entrega devida} - \text{data real de entrega}$$

Esta equação deveria obter como resultado final, pontualidade de entrega, satisfazendo as necessidades do cliente. Confiabilidade no entanto, vai além das características de pontualidade. Para Pires (1995), confiabilidade reflete também a probabilidade de um produto funcionar mal ou quebrar dentro de certo horizonte de tempo. A importância dessa dimensão cresce à medida que crescem os custos de manutenção de um produto.

A confiabilidade também está relacionada aos níveis de estoque, capacidade de produção e planejamento e controle da mesma. Giansi (1998), afirma que a definição de mercadoria e trabalho no processo de níveis de inventários possuem um forte impacto na capacidade da companhia liberar prontamente as mercadorias. A definição dos níveis estratégicos do excesso de capacidade podem, também, ter um impacto na velocidade de entrega.

Pode-se então concluir que confiabilidade é fundamental para a relação entre fornecedor e cliente, como apontam Brikman & Bolwyng (1987), que tratam a confiabilidade, como sendo um resultado de longas relações estabelecidas, através de subcontratos e suporte técnico.

Desta forma, administrar as expectativas do consumidor é essencial para a conquista do cliente. Assim, apresentar de uma maneira coerente uma idéia de integridade de entrega, como opção de confiabilidade, passa a ser um fator preponderante, para se lograr êxito na aquisição de nova clientela.

O padrão de confiabilidade de entrega tem alguns pontos em comum com a qualidade, pois ambos trabalham na linha da conformidade, sendo que a confiabilidade privilegia os aspectos relativos a datas, e não como uma especificação de atributos do produto ou serviço.

O atraso na entrega de algum serviço ou produto deve então ser visto como uma falha, visto que o cliente observa atentamente os atrasos de uma entrega. Este fato, se não for corrigido, certamente acarretará para empresa, um ônus considerável, uma vez que a pontualidade é questão primordial.

Em razão do que aqui foi colocado, o que se deve fazer para amenizar um possível quadro de descontentamento, é ter-se um parâmetro fundamental, objetivando uma entrega pontual, pois agindo assim, o fornecedor não irá gerar qualquer insatisfação, no que se refere a preservação da expectativa do cliente.

4.2.2 Flexibilidade

O termo flexibilidade segundo Slack (1997), significa “...*ser capaz de mudar a operação de alguma forma. Pode se alterar o que a operação faz, como faz ou quando faz. Mudança é idéia-chave*”. Krajenski & Ritzman (1990), definem flexibilidade como “... *a habilidade de uma companhia adaptar as mudanças de produto ou customizando favoravelmente os produtos*”.

A flexibilidade está intimamente associada à forma com que se organiza a produção como alertam Buffa & Sarin (1987), para quem: “ *A habilidade para ser flexível dependerá muito de um planejamento, de um sistema produtivo e um emprego de processo tecnológico*”.

A flexibilidade, para Slack (1993), Krajenski & Ritzman (1990) Krajenski & Ritzman (1990) e Buffa & Sarin (1987), é portanto, uma das virtudes absorvidas pela manufatura e consiste na capacidade de adaptação às alterações geradas pelo mercado, tendo como consequência, a capacidade de atender às seguintes mudanças:

- no modo de lidar eficazmente com uma larga faixa de partes componentes ou produtos existentes;
- adaptar os produtos às aspirações do consumidor;
- ajustar os níveis de produtos às variações de demanda sazonal;
- lidar com quebras de equipamentos;
- proporcionar ajustes na capacidade produtiva;
- lidar com as falhas dos fornecedores internos e externos.

Apesar das razões existentes para flexibilização das operações, apenas as empresas em dificuldade em atender estas alterações sentem a necessidade

de adotar uma política de manufatura, cuja formulação estratégica, incida numa aspiração de flexibilidade. Esta deverá ser construída dentro de uma tomada de decisão, voltada para uma mudança organizacional.

Um aspecto da flexibilidade é o seu papel no desempenho da manufatura, cujo rótulo engloba diversos tipos de dimensões de flexibilidade, os quais são de extrema importância, quanto à sua distinção.

A flexibilidade de um sistema é mais efetiva, quando esta é tratada como sendo uma operação total, considerando os tipos de flexibilidade que contribuam para sua competitividade, e que se apresentam da seguinte maneira:

- **Flexibilidade de novos produtos:** habilidade de introduzir e produzir novos produtos e modificar os existentes.

- **Flexibilidade de mix:** é a capacidade de mudar habilmente uma variedade de produtos que estão sendo confeccionados por uma operação, dentro de um dado período de tempo.

- **Flexibilidade de volume:** conota uma habilidade de mudança no nível agregado de saída de uma dada operação.

- **Flexibilidade de entrega:** tem como finalidade principal, mudar as datas de entrega planejadas ou assumidas.

Assim sendo, a flexibilidade do sistema resultante de uma operação flexível atinge diretamente seus recursos individuais. Portanto, a flexibilidade de recursos pode representar uma mudança tecnológica de processo da operação, nos recursos humanos da operação ou ainda, na rede de suprimentos.

A flexibilidade pode ser trabalhada em âmbito de sistema, onde a principal implicação se dá nos diferentes recursos operacionais. Esta hipótese, se faz útil, quando aborda uma diferenciação entre as contribuições da flexibilidade advindas de três atividades distintas da manufatura: tecnologia de processo, desenvolvimento e organização de recursos humanos, além da rede de fornecimento. Assim, estas atividades geram um guia de diferenciação dos tipos de flexibilidade, que são apresentadas a seguir, na figura 4.2:

Recursos	Flexibilidade de Produto	Flexibilidade de Mix de Produtos	Flexibilidade de Volume	Flexibilidade de Entrega
Tecnologia de processo	Faixa de capacidade de processo. Capacidade de tecnologia de projeto.	Faixa de capacidade de processo. Tempos de mudanças de processo.	Capacidade total de processo. Velocidade do processo em determinar a faixa do produto.	Capacidade total de processo.
Recursos humanos	Faixa de habilidade de projeto. Faixa de habilidade de processo. Transferibilidade de trabalho.	Faixa de habilidades de processo. Transferibilidade de tarefas diretas e indiretas.	Capacidade de hora extra. Transferibilidade de mão-de-obra.	Capacidade de hora extra. Transferibilidade de mão-de-obra.
Recursos de suprimentos	Fornecimento de mão-de-obra para o projeto e processo. Habilidade de modificar tecnologia de processo. Habilidades de gerenciamento de projeto.	Tempo de compra de itens. Capacidade de reprogramação.	Habilidade de recrutar mão-de-obra nova ou temporária. Habilidade de organizar e subcontratar fornecedores . Processo de pedidos e sensibilidade de previsões.	Tempo de compra de itens. Habilidade de recrutar mão-de-obra nova ou temporária. Habilidade de reprogramar atividades

Figura 4.2: **Implantação dos Tipos de Flexibilidade do Sistema.**

Fonte: Slack (1993).

4.2.3 Custo

Fusco (1995), sugere que o custo é a principal prioridade da produção de um sistema industrial, que opera mediante uma lógica da produção industrial, em massa ou de escala. Drucker (1997), coloca o custo como uma vantagem competitiva, frente aos concorrentes, pois mediante esta vantagem pode-se adotar uma estratégia de custos baixos.

Thompson (1993), relaciona muito o custo com o preço que os clientes estão dispostos a pagar por um determinado produto, baseado na extensão de suas qualidades, com relação ao mesmo produto concorrente.

As empresas que adotam uma estratégia de custo deverão ter como foco principal a produção com menor custo de seus bens e serviços, para

poder assim, beneficiar seus consumidores mais diretos. Entretanto, é de suma importância que, optando pela estratégia de custo, o resultado possa ser revertido em lucratividade para a empresa.

A forma, mais adequada de se influenciar os custos de produção, dependerá principalmente de suas incidências. Em outras palavras, a produção gastará os recursos em coisas mais relevantes tais como:

- custos de funcionários;
- custos de instalações, tecnologia e equipamentos;
- custos de materiais.

A figura 4.3 apresenta de uma forma mais clara, as influências que podem afetar diretamente os custos e, conseqüentemente, os resultados da empresa:

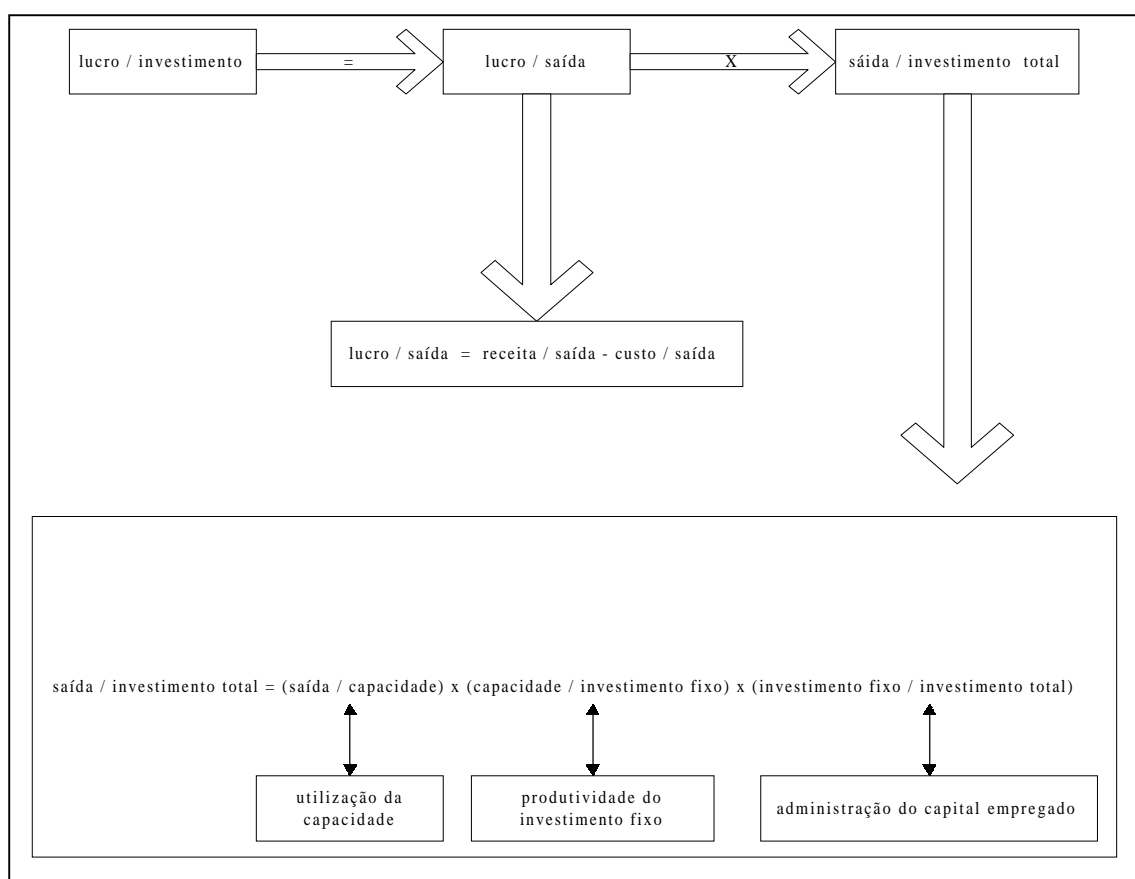


Figura 4.3: **Análise das Influências de Investimentos.**
 Fonte: Slack (1993).

Esta figura representa a influência dos custos e sua relação com a manufatura. Na medida em que os mercados e as empresas ganham sofisticação, isto gera algumas preocupações adicionais, quanto à eficiência manufatureira, no que diz respeito à utilização de recursos e conseqüentemente nos custos, visto que deveriam ser dispostos em seu lugar, um conjunto reordenado de metas, cuja construção seria reflexo de uma nova ordem competitiva.

A forma, com que a manufatura é encarada por algumas empresas, no que tange redução dos custos da produção, pode ajudar ou dificultar as decisões estratégicas, em função da reação do mercado e dos seus concorrentes. Estas variáveis estão associadas às variações de volume e produtos.

Para Slack (1993), o volume é visto sempre, como um fator de influência sobre os custos da manufatura. Na medida em que o volume da produção aumenta, é possível diluir os custos fixos.

Os gargalos, no entanto, somente ocorrem à medida que a demanda afeta certas partes da fábrica, proporcionando pequenos degraus de custos fixos. Contudo, o volume pode ser aumentado, sem demandar grandes degraus de custos fixos. Entretanto, o equilíbrio da capacidade muda à medida que se utilizam novas provisões de recursos, os quais podem significar passos maiores nos custos fixos. Com efeito, o volume de saída permite uma mudança na forma com que a empresa utiliza-se da tecnologia ou, mesmo, na aquisição mais econômica da tecnologia.

A variedade de produtos também pode influenciar o custo, na medida que a diversificação dos produtos freqüentemente vem seguida de um alto índice de variedade de partes, variedade de processos e variedades de roteiros, o que pode gerar a uma complexidade exagerada. Esta situação pode levar a empresa a um ônus demasiado, tanto de capital quanto na manipulação operacional.

As empresas, por sua vez, normalmente apresentam uma atenção exagerada quanto aos custos de mão-de-obra direta. Tradicionalmente, os cortes dentro da fábrica concentram-se ainda na mão-de-obra direta, sendo que na maioria das operações, gasta-se menos do que 20% dos custos de mão-

de-obra direta. Isto é pouco, segundo uma pesquisa apresentada pelo Instituto Britânico de Administração, que apresentou a seguinte conclusão:

“De fato é curioso contemplar o esforço administrativo relativo dedicado ao controle da mão-de-obra direta e à efetividade de compras. Departamentos inteiros de estudo do trabalho são mantidos para controlar o conteúdo da mão-de-obra direta no custo unitário e particularmente nas indústrias de produtos com alto componente de engenharia, grande quantidade de tempo da administração é despendido em negociação sobre avaliação do trabalho, tolerância e semelhantes. Contudo, há muitas fábricas que despendem o dobro da quantia na mão-de-obra direta na compra de materiais e nem mesmo tentam medir o desempenho de compras realisticamente. (NEW, C.C., MYERS, A. Manufacturing operatoinis in the UK. BIM, 1986 - apud Slack, 1993).

Salles (1998a) e Vanalle (1995) convergem quanto à necessidades dos objetivos de desempenho das operações estarem ligados aos objetivos do negócio. Deve-se entender que uma qualidade livre de erros, um fluxo rápido, entregas internas confiáveis e maior flexibilidade não necessariamente implicam em maiores custos a longo prazo, na medida em que:

- **percurso rápido reduz custos:** a movimentação rápida de um material advinda de uma operação, despende menos tempo na forma de estoque, propiciando menos despesas indiretas, facilitando desta maneira a previsão da demanda. Isto tudo age sobre os custos, encorajando a confiabilidade de entrega;

- **confiabilidade interna reduz custos:** a confiabilidade interna reduz a confusão na operação, fazendo com que todas as partes materiais e informações, sejam transferidas dentro da operação como planejado, onde as despesas indiretas seguidas dos atrasos de entrega sejam eliminados e reprogramados;

- **qualidade mais alta reduz custos:** a redução dos erros em uma operação, reduz o índice de retrabalho e refugo, incrementando

significamente, a habilidade da operação de minimização do tempo de fluxo, que automaticamente causa um efeito favorável na redução dos custos;

- **maior flexibilidade reduz custos:** flexibilização contribui para a efetivação da confiabilidade interna, e, esta permite, ainda, um roteiro alternativo de processo, que tem como objetivo principal evitar por exemplo uma quebra de equipamento. Além disto auxilia a minimização dos custos diretos e indiretos.

4.2.4 Qualidade

Para Giansesi (1993), qualidade se configura num critério competitivo, devendo assim, serem realizados esforços na busca da qualidade e de um melhoramento contínuo Kumpe (1990).

Os principais atributos relativos à qualidade foram definidos, por Garvin (1987), que são as oitos dimensões da qualidade, que tem por finalidade principal, ofertar um suporte à definição da função da qualidade:

- **Desempenho:** é a característica baseada na operacionalidade do produto, cujo determinante de performance é comparado em similaridade de produtos ou serviços.

- **Confiabilidade:** possibilita a identificação da ocorrência de falha ou defeito de um produto ou serviço preestabelecido, dentro de um determinado prazo.

- **Assistência Técnica:** é o suporte ofertado ao usuário, no que tange ao manuseio do produto adquirido.

- **Estética:** é o aspecto que atrai atenção do cliente e desperta o interesse pela aquisição de um determinado produto, ou seja, tal aspecto está ligado com o despertar do desejo e anseios do cliente.

- **Imagem do Produto:** está ligado à imagem que o produto ou serviço possui frente ao mercado onde atua.

- **Conformidade:** está ligado em âmbito específico ao grau de acuidade de um produto ou serviço, com relação ao seu projeto.

- **Características Específicas:** referem-se às características de funcionabilidade secundária de um produto ou serviço, que é direcionado de

forma complementar e denota uma particularidade distinta da dos seus concorrentes.

- **Durabilidade:** relativo ao tempo de vida útil econômico ou teórico de um produto.

A qualidade hoje pode ser considerada como uma prioridade competitiva indispensável para a manutenção da empresa no de mercado. Para Salles (1998a), ela deixa de ser responsabilidade de um setor específico dentro da empresa e passa a ser responsabilidade de toda organização. As certificações de qualidade associadas às normas ISO, dentro do mercado industrial, tiveram uma importância extremamente significativa para esta mudança. Os sistemas de qualidade total atualmente vem evoluindo para sistemas de gestão organizacional, principalmente em momentos de reestruturação da empresa.

Estas considerações para o mercado industrial, também estão correlacionadas com o comportamento do consumidor que para Gunn (1993), está se tornando mais sofisticado, com grande expectativa, quanto à qualidade dos produtos, e sem tempo e tolerância para procurar resolver defeitos de produtos.

Toda esta situação se simbolizada nos conceitos de qualidade total, para o setor industrial aparece na forma de qualidade Assegurada dos fornecedores.

4.3 Considerações Acerca do Desempenho Interno da Manufatura

Skinner (1974), já defendia uma nova metodologia de gerenciamento das empresas, onde o desempenho deveria ser medido levando-se em consideração os diversos produtos e mercados, os quais exigem que a manufatura das empresas se referenciem em diversas variáveis. Segundo ele, a ótica de desempenho não deve ser restrita especificamente ao custo, mas também aos outros quesitos colocados pelo mercado.

Deve-se considerar, ainda, que diferentes produtos orientam para diferentes formas de competição nos mercados. Slack (1993), apresenta estas diferenciações para dois produtos, dentro do seguimento industrial citado neste trabalho, ou seja, o de máquinas-ferramenta, associando-os com as

diferentes necessidades dos clientes, que por sua vez, atuam em diferentes nichos mercadológicos como pode ser visto na figura 4.4:

	Grupo de Produtos 1	Grupo de Produtos 2
Produto	Torno Universal.	Torno CNC.
Cliente	Empresa de pequeno Porte.	Empresa de grande e médio porte.
Especificação do produto	Não existe a presença de alta tecnologia.	Varia : em alguns casos com alta tecnologia e outros não há a necessidade de alta tecnologia.
Mudanças de projeto	Não há muita freqüência	Processo contínuo.
Faixa de produtos	Estreita, somente um tipo de produto.	Ampla, muitos tipos dependendo da utilização do equipamento.
Entrega	Imediata, conforme estoque.	Importante a entrega pontual.
Qualidade	Conformidade Confiabilidade	Desempenho e conformidade.
Variação de demanda	Relacionado a previsão financeira anual.	Intermitente.
Volume / Linha	Alta.	Médio baixa.
Margem	Baixa.	Médio Baixa.
Crítérios Ganhadores de Pedidos	Preço. Confiabilidade de Produto.	Especificação do Produto. Faixa de Produto.
Crítérios Qualificadores	Tempo de Entrega. Especificação de Produto. Qualidade de Conformidade.	Confiabilidade de Entrega. Tempo de Entrega. Preço.
Principais Objetivos de Desempenho Interno	Custo. Qualidade.	Flexibilidade de Novos Produtos Flexibilidade de Faixa. Confiabilidade.

Figura 4.4: **Diferentes Formas de Concorrência Objetivando um Melhor Desempenho de Manufatura.**

Fonte: Slack (1993), quadro adaptado.

O grupo 1 de produtos é fabricado por uma empresa que vislumbra um mercado, cuja exigência são de equipamentos à pronta entrega, para empresas que não necessitam de tecnologia envolvendo sistemas de controle de processo, por exemplo. Esta empresa trabalha portanto, com produtos padronizados. Porém, o grupo 2 de produtos é fabricado por uma empresa que procura atingir um mercado mais seletivo de clientes, ou seja, uma clientela que procura produtos que trabalhem com sistemas de controle de processo, e

equipamentos com um certo grau de automação. Nesta figura a interdependência de produtos x mercado, pode ser claramente visualizada.

Um dos principais objetivos de desempenho da manufatura é estabelecer uma vantagem competitiva. Para tanto, deve-se considerar, que todas as operações da manufatura envolvam dois elementos básicos para um melhor desempenho: tecnologia e pessoas. Estes elementos desdobrando-se em três áreas:

- **gerenciamento de tecnologia:** este definirá a natureza tecnológica da manufatura;

- **desenvolvimento e organização:** que objetivará o estabelecimento dos níveis de desempenho exigidos e a forma com que a distribuição das habilidades em grupos será organizada na manufatura;

- **gerenciamento da rede de suprimentos:** que tem como amplitude abrangente os sistemas e as cadeias de suprimentos, com a finalidade de conectar os fornecedores ao longo do processo de produção, até a finalização do sistema de distribuição.

Portanto, o que a empresa deverá objetivar é uma conexão de sua estratégia global de negócios, inserindo neste âmbito os recursos individuais que dispõe. Analisando-se Slack (1993) e Skinner (1974), pôde-se observar que para ambos, as ferramentas existentes para esta finalidade são eficazes, desde que as mesmas sejam utilizadas de forma racional e associadas à estratégia das empresas, com um sistema de avaliação que estimula a melhoria do desempenho das pessoas e, conseqüentemente, da organização como um todo.

5 Estudo das Estratégias de Uma Empresa do Setor de Máquinas-Ferramenta no Período de 1984 a 1997

Neste estudo, será apresentada inicialmente uma análise do setor com base nos dados dos anos de 1984 a 1997, período este em que será analisada a integração entre as estratégias competitiva, de manufatura e de marketing, de uma empresa deste segmento.

Um dos motivos que levou à decisão de se estudar este segmento foi o fato de que a indústria de bens de capital é um setor estratégico importante em qualquer economia. Isto pelo fato deste tipo de indústria estar sempre desenvolvendo produtos utilizados em diversos setores industriais e representar, assim, uma importante medida de maturidade da atividade industrial de um país.

Por conseguinte, quando um país atinge um desenvolvimento tecnológico alto neste setor, ele adquire vantagem estratégica perante outros países, vantagem esta que lhe possibilita expandir seus mercados e aperfeiçoar continuamente seu parque fabril.

O segundo motivo é a atuação profissional do autor deste trabalho na empresa em questão, que motivou o desejo de conhecer melhor a indústria como um todo, e permitiu uma análise vivencial das questões abordadas ao longo deste trabalho.

5.1 Evolução Histórica da Indústria de Máquinas-Ferramenta

O setor de máquinas-ferramenta, segundo Gonçalves (1994), inicia-se no Brasil em 03 de dezembro de 1885, através de uma visita do Imperador D. Pedro II às instalações da “Casa da Moeda do Brasil”, oportunidade em que funcionava a chamada “Casa dos Pássaros”, localizada no Rio de Janeiro, onde fora inaugurada uma máquina inteiramente feita pela entidade. Tal equipamento, tinha como função principal cunhar moedas de ouro, prata e bronze.

Assim, teve início a cunhagem, feita por uma prensa excêntrica com tração a vapor, a primeira de outras máquinas movidas a vapor, fabricadas e montadas por operários brasileiros, pondo fim ao sistema de balancins manuais, muito utilizado na época. Este evento, foi o primeiro registro de

fabricação de uma máquina-ferramenta realizado no Brasil, e da máquina fabricada, restam, apenas, informações técnicas.

Nesta época no entanto, a construção de máquinas-ferramenta no Brasil ficou restrito a eventos que ocorreram de forma isolada ao longo do tempo, mesmo porque, no último ano do Império, o Brasil possuía apenas 636 fábricas de produtos diversificados.

Na década de 20, com o crescimento industrial brasileiro, houve um alto índice de importações de máquinas e novas tecnologias. Isto devido às incursões e o surgimento de novos parques fabris, proporcionados pela concentração industrial da época.

Com a *Depressão*, ocorrida na década de 30, este panorama foi alterado abruptamente, devido à queda das exportações, que restringia as importações de máquinas e de tecnologia. Tal restrição, provocou o surgimento de pequenas indústrias que substituíram, com seu trabalho, a lacuna aberta pelo mercado importador de bens de consumo, que se encontrava em declínio. Assim, somente no final da década de 30, deu-se o início à fabricação das primeiras máquinas-ferramenta produzidas e comercializadas no Brasil.

Em 1939, apura-se a existência de dez indústrias, que já ofertavam no mercado máquinas-ferramenta de usinagem e conformação. Deste modo, este tipo de indústria surge, como uma das precursoras na fabricação de máquinas têxteis e agrícolas, firmando-se gradativamente no mercado, estimulada pela criação da Siderurgia Nacional, pelo Bloqueio Marítimo da 2ª Guerra Mundial e, posteriormente, pela implantação da indústria automobilística no país.

Na década de 60, o setor de máquinas-ferramenta possuía cerca de 50 empresas voltadas para a fabricação de bens de capital, cujo capital era 100% nacional, e apenas uma era formada por capital estrangeiro. Nos períodos subsequentes o Brasil observou a implantação de novas empresas, oriundas em sua maioria da Alemanha, cujo objetivo principal estava voltado à comercialização e fabricação de máquinas com tecnologia mais sofisticada (CN e CNC).

Neste período, houve uma evolução significativa do setor industrial do país, que teve continuidade na década de 70. Com o processo acentuado de

recessão que ocorreu no período de 1981 a 1984, o setor sofreu sérios reflexos, que proporcionaram um quadro de reduções drásticas de pessoal, seguido de um grande crescimento de ociosidade das instalações fabris.

5.2 Análise da Indústria de Máquinas-Ferramenta no Período de 1984 a 1997

Adicionalmente a esse breve histórico, seguir-se-á, a partir deste ponto, uma análise do desempenho do setor no período compreendido entre 1984 a 1997, a partir de dados levantados junto a ABIMAQ - Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos.

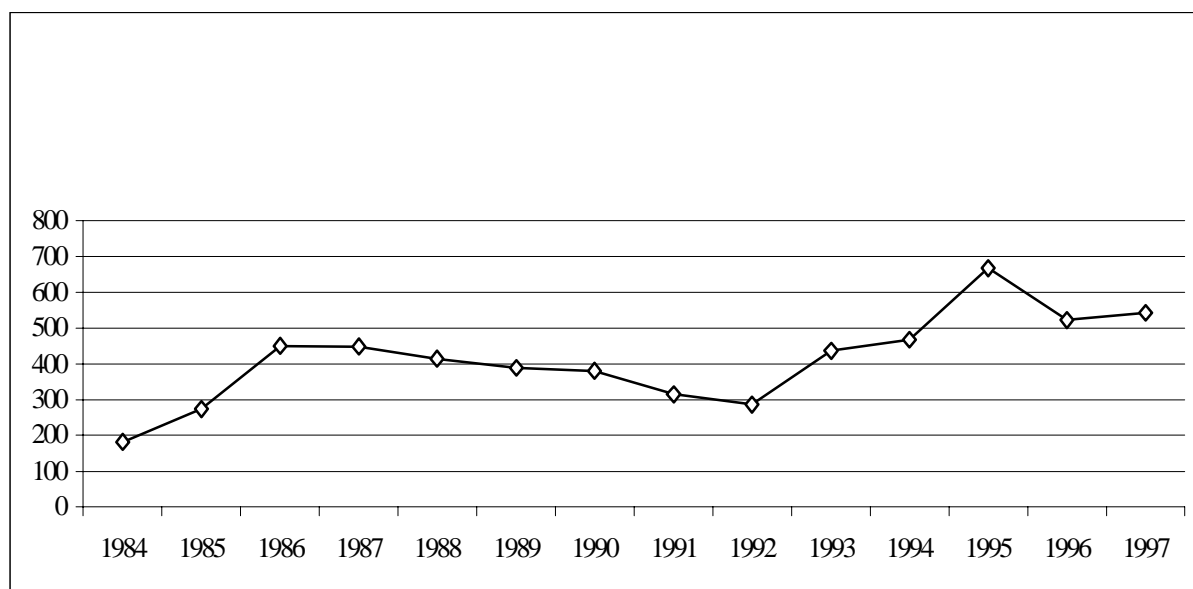


Gráfico 5.1: **Vendas de Máquinas e Equipamentos de 1984 a 1997.**

Fonte : ABIMAQ-SINDIMAQ (1998), Divisão de Economia e Estatística.

A partir de 1984, observou uma retomada do crescimento do setor, que havia passado por uma profunda recessão nos anos anteriores. Esta retomada, que aconteceu no final de 1984, trouxe boas perspectivas de crescimento e investimento no setor para que os anos seguintes, se mantivessem até 1986.

De 1987 a 1992, o setor demonstrou declínios consecutivos. Neste período o Brasil passou por várias mudanças na política econômica visando a eliminação da inflação, o que certamente inibiu investimentos no setor.

Em 1989, em razão da melhora do processo econômico, ocorreu um aumento de diversidade de produtos e de qualidade tecnológica da indústria brasileira, o que a deixa comparável aos países de maior tradição industrial. Gonçalves (1994)

A partir de 1990, houve uma inversão dramática de orientação na indústria nacional como um todo, sendo que a linha básica desta orientação era expor à máxima competição a indústria nacional, procurando-se com isto, uma promoção rápida da evolução tecnológica dos bens e produtos fabricados no país, acompanhada por uma redução de custo dos mesmos. Nesta ocasião, criam-se planos econômicos, objetivando sempre, a redução do quadro inflacionário, seguido de um crescimento econômico. Estas medidas, proporcionaram um agravamento das condições gerais de demanda, provocando, assim, uma recessão aguda no setor. O resultado deste quadro recessivo, leva o setor de máquinas-ferramenta a uma redução drástica nos investimentos voltados para o mercado interno.

É neste momento, que a indústria nacional de máquinas-ferramenta sofreu uma das fases mais desfavoráveis de sua história, pois perdeu sua reserva de mercado. Tal quadro recessivo, gerou uma crise muito grande no setor, fazendo com que este sofresse uma perda significativa de materiais e recursos humanos, sempre na tentativa constante de se manter em atividade.

Em 1992, após superar a crise, o setor começou a sentir sinais de estabilização, para no ano seguinte registrar os primeiros sinais de retomada da demanda.

De 1992 a 1995, o setor começou a retomar o seu crescimento, apesar de toda adversidade no cenário internacional. Esta reação foi fruto de um esforço contínuo de racionalização dos meios de produção, que permitiu reduções de custos operacionais e a conseqüente sobrevivência do setor. Embora, com todos os problemas internos e externos que o setor sofreu nos quatro anos antecedentes, observou-se uma tênue tendência de crescimento de mercado participativo de máquinas NC e CNC no mercado nacional.

Num período mais recente, foram registradas reduções significativas nos preços médios das máquinas CNC permitindo, assim, o atendimento destas novas tendências mercadológicas internas. Deste modo, houve um

aumento contínuo na participação de máquinas CNC no “mix” de exportações brasileiras de máquinas-ferramenta. Tais aspectos demonstram a capacidade de realização deste setor, que foi exposto a um cenário extremamente agressivo de competição, no tocante aos recursos tecnológicos, e, mesmo com as dificuldades, conseguiu parcialmente se reestruturar e se reorganizar.

A partir de 1996, o setor voltou a sofrer uma queda em seu volume de vendas e de produção, ainda decorrente de aspectos concernentes à política de abertura de mercado e que só se concretizaram com a estabilização monetária (Salles. 1998b). Isso provocou um aumento acentuado das importações, de máquinas e equipamentos como um todo apresentado mais à frente no Gráfico 5.2, criando, assim, um déficit na balança comercial no setor, o que levou a um enfraquecimento das empresas de máquinas-ferramenta, que apresentaram dificuldades em competir, com concorrentes de âmbito internacional.

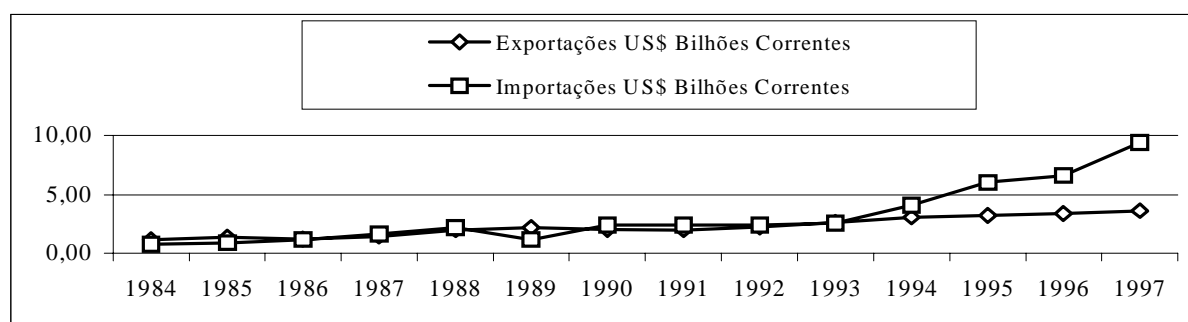


Gráfico 5.2: **Exportação e Importação de Máquinas e Equipamentos.**
Fonte: ABIMAQ-SINDIMAQ (1998), Divisão de Economia e Estatística.

Estes dados, demonstram um quadro das exportações e importações de máquinas e equipamentos de 1984 a 1997, onde pode-se notar que:

- o setor apresentou um superávit pequeno em 1984 e 1985 seguido de equilíbrio, em sua balança comercial, no ano de 1986. No período de 1987 a 1989, o setor apresentou dois anos de *déficit*, seguidos de superávit obtido no ano de 1989. Tais oscilações na balança comercial do setor, dentre outros aspectos, certamente devem-se à instabilidade político/econômica por que passou o país, o que ora favorecia às importações ora não. Tem-se como exemplo o ano de 1989, em que o governo inibiu as importações de uma

maneira abrupta, beneficiando temporariamente a indústria de bens de capital nacional;

- de 1990 a 1993, o setor de máquinas e equipamentos apresentou *déficit* em três anos seguidos, quais sejam: 1990, 1991, 1992, seguidos de *superávit* obtido no ano de 1993. Tal período já configurava a abertura de mercado por parte do Brasil e, conseqüentemente, mostrava o quão frágil encontrava-se o setor após anos de reserva de mercado. Ficou claro que os investimentos no setor, no período de reserva, foram ínfimos. O setor de máquinas e equipamentos do Brasil encontrava-se despreparado, diante da nova realidade emergente. De 1994 à 1997 o setor só apresentou *déficit* em sua balança comercial.

O gráfico 5.3, apresenta o consumo aparente do setor de máquinas-ferramenta no Brasil. O termo consumo aparente, refere-se a valores obtidos da seguinte expressão: “**Consumo Aparente = Produção - Exportação + Importação**”. Como pode-se notar, trata-se de uma forma de mensurar o consumo interno dos bens de capital, oriundos do setor, porém eliminando a produção que se encaminha para a exportação, fator que poderia mascarar tal análise. Estes dados são analisados em conjunto com os valores de produção e de número de empregados no setor, apresentados em seqüência nos gráficos 5.4 e 5.5:

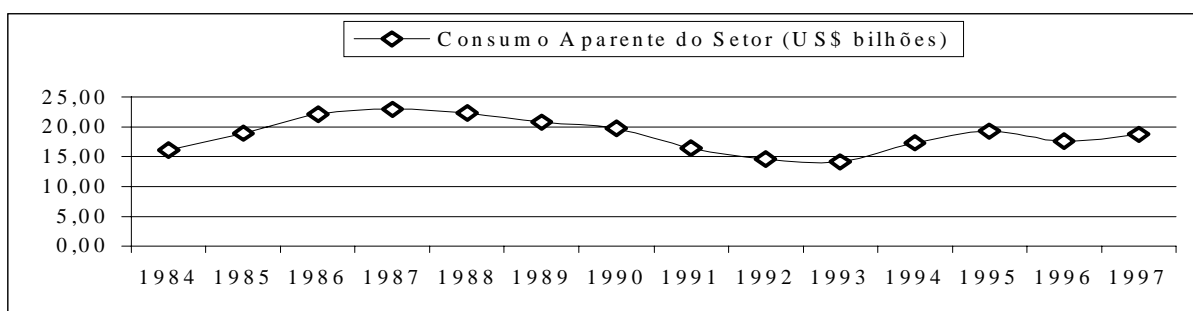


Gráfico 5.3: **Consumo Aparente do Setor de Máquinas e Equipamentos.**
Fonte: ABIMAQ-SINDIMAQ (1998), Divisão de Economia e Estatística.

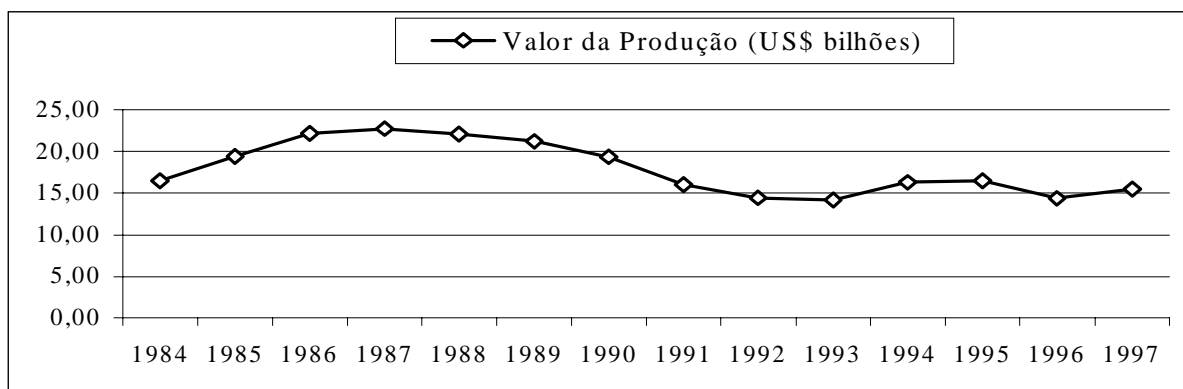


Gráfico 5.4: Valor da Produção do Setor de Máquinas e Equipamentos.
 Fonte: ABIMAQ-SINDIMAQ (1998), Divisão de Economia e Estatística.

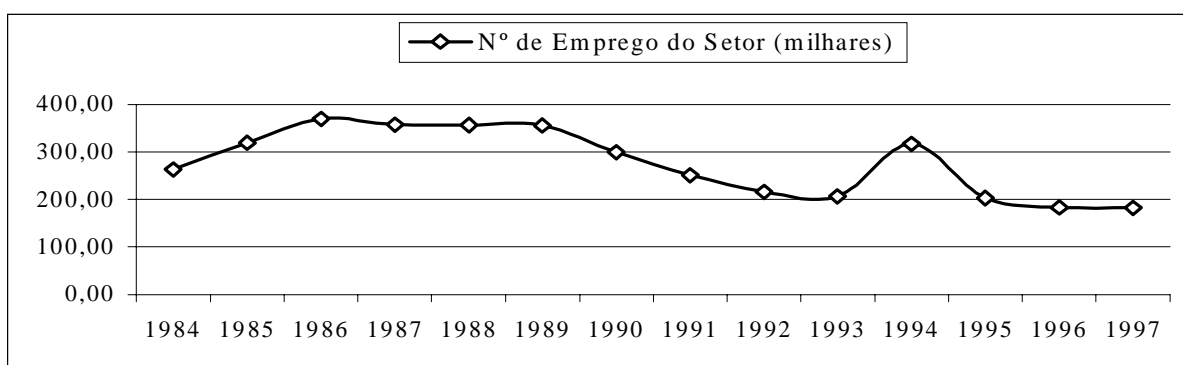


Gráfico 5.5: Número de Emprego do Setor.

Fonte: ABIMAQ-SINDIMAQ (1998), Divisão de Economia e Estatística.

- no período de 1984 a 1986, houve um aumento no consumo aparente e no valor da produção, e, também, no número de empregados no setor, que teve acusada a sua maior massa de empregados no ano de 1986.
- no período de 1987 a 1989, os três indicadores, apresentaram um período de equilíbrio, seguido de um constante declínio seguido ao ano de 1989 até 1993.
- de 1994 a 1997, demonstraram os indicadores, na média, um equilíbrio tanto no consumo aparente, quanto no valor da produção. Contudo, mostram uma queda considerável no número de empregados no setor.

A conclusão mais clara que se tira da análise conjunta dos Gráficos 5.3, 5.4 e 5.5, é que de 1986 a 1997, o número de empregados no setor diminuiu, quase cinquenta por cento. Esta queda foi motivada certamente pelas alterações, pelas quais passou o setor, pela necessidade de enquadramento do mesmo, frente à nova realidade competitiva emergente, a que foi exposto.

O setor de máquinas e equipamentos no Brasil vem procurando melhorar a tecnologia de seus produtos. Verifica-se, um grande esforço para reenquadramento do setor, na nova situação existente, onde a competitividade neste mercado é bem mais acentuada.

Tal quadro não passa de uma conseqüência, advinda da abertura de mercado ocorrida em 1990, cuja finalidade era a de expor a indústria nacional à competitividade externa, para que esta se estimulasse em buscar um desenvolvimento tecnológico e competitivo crescente, visando com isso fixar-se no mercado interno e, também atuar no mercado externo.

Realça-se que neste ponto, a conjuntura nacional dos últimos anos, não mostrou um incremento significativo, no concernente a investimentos no setor de máquinas-ferramenta.

Assim, uma análise do que foi exposto acima, sugere, que, embora alguns indicadores demonstrem que há uma tendência de crescimento do consumo de bens de capital neste setor do país, tal tendência não pode ser traduzida como sendo evolução do setor. Boa parte do investimento em bens de capital, no setor de máquinas-ferramenta, por parte das indústrias nacionais, é direcionado à importação de máquinas. O aumento do consumo apresentado portanto, se dá em função do crescimento das importações.

Pode-se concluir também, que o setor vem sofrendo uma forte reestruturação, tanto em âmbito organizacional, quanto em seus focos tecnológicos, produtivos e competitivos.

5.3 Estudo de Caso de Uma Empresa do Setor

A finalidade deste trabalho é analisar a existência, ou não, de uma integração entre a estratégia competitiva, a estratégia de manufatura e a estratégia de marketing, numa empresa do setor de máquinas-ferramenta. Esta

análise é desenvolvida a partir do referencial teórico anterior e da influência do ambiente externo, representada pela situação do setor analisado.

5.3.1 Características Gerais da Empresa

Para atender este objetivo, serão apresentadas inicialmente, algumas das características da empresa em questão, que será aqui denominada de empresa A:

a) produtos: Tornos frontais, verticais, Motofuso frontais e Verticais além de máquinas transfer, voltadas à produção diversificada de peças, atendendo a vários segmentos de mercado (automobilístico, autopeças, indústria agrícola e outros afins)

b) mercado: 60% da produção desta empresa está voltada para mercado interno e 40% de sua produção, para o mercado externo; seus principais clientes, em ambos os mercados, são empresas do setor automobilístico, tanto montadoras quanto empresas de autopeças.

c) porte da empresa: a empresa A é uma unidade de negócio que compõe uma corporação mundial e se estabeleceu no Brasil no ano de 1974.

A empresa possui um quadro atual de 80 funcionários diretos e um faturamento anual de aproximadamente US\$ 5.000.000,00. É importante salientar que a empresa A, possuía um quadro anterior de 250 funcionários diretos, mas que no decorrer do período estudado este quadro funcional foi diminuindo gradativamente, por causa da própria situação econômica que o país atravessava durante o período estudado, que se limita aos anos de 1984 a 1997. No que concerne ao faturamento anual da empresa A, este sofreu poucas modificações segundo pôde ser analisado, ficando assim em torno de US\$ 5.000.000,00 por ano.

d) concorrentes: no que diz respeito a seus principais concorrentes a empresa A enfrenta em sua maioria concorrentes multinacionais com subsidiárias instaladas no Brasil, embora a partir de 1990, com a abertura de mercado, outras empresas do exterior também passaram a disputar o mercado interno.

5.4 Estratégia Competitiva

A Estratégia Competitiva da empresa A é elaborada de acordo com os objetivos estipulados pela corporação, que são impostas à esta unidade de negócio. No presente caso, apurou-se que a corporação exige que se atinja uma meta financeira anual (faturamento). Em caso de não se atingir tal meta, é feita uma apuração dos possíveis motivos do insucesso, que, identificados, podem gerar desde uma simples mudança dos planos e objetivos, até uma medida radical, como o corte de envio de verba para investimentos futuros.

No concernente a Estratégia Competitiva que será utilizada pela empresa para atuar no mercado e atingir os objetivos traçados, a empresa A possui plena liberdade de atuação. Ela mesma faz uma análise conjuntural de seu nicho de atuação e estipula qual a melhor maneira de agir no mercado.

A Estratégia Competitiva identificada durante todo período estudado, como sendo usada pela empresa A, foi a *estratégia de enfoque*, ou seja, é aquela da qual uma empresa objetiva parâmetros competitivos, visando um segmento específico de mercado, apresentando desta forma, produtos específicos a tal segmento. Tal segmento no caso é o da indústria automobilística; tanto montadoras quanto fabricantes de auto-peças.

Como colocado por PORTER (1991), por esta estratégia a empresa tem foco num mercado menor, no entanto, sua atuação deve ser mais efetiva e eficiente que a de seus competidores que não visam apenas um segmento específico. Neste caso, a empresa dentro do segmento escolhido deve procurar liderar em custo ou através da diferenciação de seus produtos. No caso da empresa A, observou-se que a mesma apresentou durante o período de tempo estudado, uma estratégia de enfoque mais voltada para a diferenciação. Os principais elementos diferenciadores utilizados pela empresa são:

- em primeiro lugar, o próprio nome da empresa, visto que a corporação teve seu início na época de 1890, e sua reputação internacional acaba por ser útil, quando de sua atuação no mercado, ao concorrer com outras empresas;
- o segundo maior diferencial identificado, foi o alto padrão de qualidade de seus produtos, embora com um custo final elevado. Este nível de

qualidade acaba por eliminar a maioria de potenciais concorrentes, existindo poucas empresas no mundo que podem atuar em igual plano neste aspecto.

- o último diferencial, é a possibilidade dada pela empresa, de adequar, até determinado ponto, os seus produtos às necessidades particulares de seus clientes. Até determinado ponto, porque as máquinas possuem um conjunto básico, que não podem ser alterados. A partir de um determinado ponto de montagem, os produtos podem incluir de uma certa gama de componentes diversos, que são oferecidos pela empresa, e que acabam fazer deixar com que o cliente consiga um resultado mais personalizado, em termos do produto final que está adquirindo.

Um aspecto importante observado quanto aos diferenciais apresentados pelos produtos da empresa A, foi que num primeiro momento, de 1984 a 1990, a empresa não se importava muito com o aspecto custo. Já num segundo período, que foi de 1991 a 1997, a empresa passou a dar uma atenção muito maior a este aspecto, tendo ele como primordial para obtenção de uma posição estratégica mais sólida.

No entanto, manteve a proposta de diversificação da linha, que implica num custo mais elevado do que a de uma linha mais simplificada. Isto significa que embora a empresa tenha voltado suas atenções para a variável custo, esta não abriu mão de sua flexibilidade, nem de sua qualidade

Tal mudança de comportamento simplesmente corrobora com o avanço teórico estudado no item 2.3.3 – *Estratégia de Enfoque* – e que foi observado na literatura estudada, como definido por PORTER (1991), ou seja, que a estratégia de enfoque, baseada na diferenciação, pode melhorar de maneira significativa a posição de mercado da empresa. Contudo, ela exige que a empresa que a adote consiga trabalhar seus custos de forma a deixá-los mais competitivos, frente aos concorrentes. A empresa se apercebeu de que o mercado, a partir deste momento mais competitivo, impunha um limite superior de preço que estaria disposto a pagar por um produto diferenciado.

5.5 Estratégia de Manufatura

O estudo da Estratégia de Manufatura da empresa A foi realizado levando-se em conta o seu posicionamento com relação às prioridades competitivas, quais sejam: confiabilidade, flexibilidade, custo e qualidade, como visto no item 4.1 que tratou destas prioridades.

As prioridades competitivas da empresa A, em sua seqüência de importância, ou seja, da mais importante para menos importante, pode ser dividida em duas etapas, que pode ser observada na figura 5.1.

Período	Seqüência de Importâncias das Prioridades Competitivas
1984 a 1990	Qualidade, flexibilidade, confiabilidade e custo.
1991 a 1997	Qualidade, custo, confiabilidade e flexibilidade.

Figura 5.1 – Seqüência de Importância das Prioridades Competitivas.

Segundo esta figura, no período de 1984 a 1990, a seqüência que estava tendo ênfase era: qualidade, flexibilidade, confiabilidade e custo. Esta seqüência de implementação adotada pela empresa dava maior ênfase a prioridade qualidade, além do que, embora as outras prioridades também fizessem parte desta seqüência, seus papéis eram apenas secundários, uma vez que a prioridade que recebia quase toda atenção da empresa, era a qualidade.

Tal postura estratégica da empresa, acabou por ocasionar morosidade excessiva na fabricação dos equipamentos, o que acabou por acarretar elevação nos custos de produção em todos os seus níveis, e atrasos constantes na pronta entrega dos equipamentos. Afetou negativamente portanto, outras duas prioridades competitivas da empresa: a confiabilidade e o custo.

Todavia, é importante afirmar que, embora tais pontos possam ter influenciado negativamente os resultados da empresa, a mesma conseguia manter seu *status* no mercado, frente a seus concorrentes diretos.

No segundo período, de 1991 a 1997, a postura da empresa, quanto às suas prioridades competitivas, mudou, e a seqüência de importância passou a ser: qualidade, custo, confiabilidade e flexibilidade.

Tal mudança de comportamento da empresa, deveu-se ao aumento da competição a que foi exposta, com a abertura de mercado o que possibilitou produtos mais competitivos, principalmente quanto ao preço.

A maior mudança observada neste segundo período, foi portanto o fato da empresa passar a dar maior ênfase à prioridade custo, passando a mesma para uma posição de segunda prioridade em importância. Isto reflete a preocupação maior da empresa A, neste segundo período, que além de manter seu patamar na qualidade, passou a trabalhar melhor seus custos, para com isto melhorar sua posição estratégica no mercado em foco.

A Estratégia de Manufatura da empresa A parece assim ter sido coerente com a Estratégia Competitiva adotada. Tal coerência possivelmente está relacionada com as decisões oriundas das reuniões entre todas as áreas da empresa para tratar de elementos pertinentes ao gerenciamento da produção, dos processos utilizados, do planejamento de investimentos futuros, e portanto, dos planos de ação que devem ser implementados, tanto para atender os produtos existentes, quanto para o lançamento de novos produtos. Este processo de formulação da Estratégia de Manufatura representa um procedimento que a empresa adotou durante todo o período em análise.

5.6 Estratégia de Marketing

Os principais elementos que compõem a Estratégia de Marketing da empresa A, e que foram passados pela direção da mesma são:

- identificação de grupos de consumidores no mercado;
- estudo das aspirações destes grupos, em termos de produtos almejados;
- desenvolvimento do maquinário base oferecido pela empresa, de forma a adequá-lo às condições de operações pretendidas pelo cliente.

Assim, pelas informações dadas pela direção da empresa a Estratégia de Marketing utilizada por ela, desde 1984, apresenta a mesma concepção, ou seja, é pautada na identificação de grupos de consumidores potenciais num primeiro momento. Logo após, são feitas visitas técnicas a estes clientes para demonstração dos produtos oferecidos por ela. Além disto, também são feitas visitas àqueles que já são clientes e que solicitam a presença do corpo técnico da empresa em busca de soluções para as suas necessidades.

Com base nestas visitas, e da coleta de dados obtidas, frente a esses clientes através de entrevistas, é feito o desenvolvimento da adequação de um produto base oferecido pela empresa, de forma a aproximá-lo o máximo possível das necessidades identificadas, junto ao cliente.

Estas visitas são fundamentais para um direcionamento do tipo de equipamento que o cliente solicita, isto porque, o que é oferecido ao cliente não é apenas um simples produto, mas sim uma solução de usinagem, que tem de ser adequada às necessidades do cliente comprador.

Tais elementos que compõem a Estratégia de Marketing, permitem, segundo a direção da empresa, uma definição mais consistente do mercado em que atua, fazendo com que a empresa consiga ter, além de uma interação da Estratégia de Marketing com a Estratégia Competitiva e com a Estratégia de Manufatura, um forte relacionamento com o cliente. Por conseguinte, tal postura acarreta numa maior proximidade da empresa com o mercado em que atua, o que certamente acaba funcionando como mais um diferencial dentro da Estratégia Competitiva adotada pela empresa A.

Existe, portanto, um alinhamento do que é praticado pela empresa A, em termos de Estratégia de Marketing, e o que foi visto no item 3.6 – *O Elo Entre Estratégia Competitiva e o Marketing* – em que KOTLER (1995) citando LEVITT afirma que “... as definições de mercado em um negócio são mais importantes, do que as definições de produto. Um negócio deve ser visto como um processo de satisfação do consumidor, não como um processo de produção de bens. Os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de consumidores duram para sempre”.

Além disto, uma análise do material de apoio à gerência de venda, que se restringe basicamente aos catálogos dos produtos básicos da empresa, demonstra que eles procuram destacar a qualidade dos produtos e sua adequação às necessidades do cliente. Como a empresa não tem como política a divulgação de seus produtos em mídia ou em feiras técnicas, não foi possível aprofundar a análise de sua Estratégia de Marketing. O material a que se teve acesso e também as ações de marketing relativas ao contato com clientes existentes ou clientes potenciais levou à conclusão de que há uma sinergia entre esta e as demais estratégias da empresa.

Para se verificar a consistência ou não desta análise sobre a integração entre as diversas estratégias da empresa A, procurou-se ainda levar em consideração as ações efetivamente desenvolvidas pela empresa, durante o período em questão, o que é desenvolvido no próximo tópico.

5.7 Planos de Ação

Todas estas considerações acerca da interação das estratégias da empresa A, feitas a partir das entrevistas realizadas, com seus diretores e, corroboradas pelo que pode ser observado, no período em que o autor deste trabalho atuou na empresa em questão, serão agora contrastadas com os principais planos de ação desenvolvidos pela empresa A, para uma análise mais concreta com relação a estas conclusões.

A integração dos planos de ação e o conteúdo das estratégias da empresa pode ser identificada, a partir das suas decisões estruturais e infra-estruturais como apresenta, na figura 4.1 do capítulo – Conteúdo da Estratégia de Manufatura. Uma análise de tal figura permite a elucidação, de que os planos de ação constituem o resultado das decisões estruturais e infra-estruturais, e devem representar uma seqüência harmônica com as estratégias que os orientam.

A importância, portanto, da análise dos planos de ação implementados ou não, em uma empresa, está no fato de que esta possibilita a realização de ponderações no sentido de se identificar a existência ou não de uma busca, por parte da empresa, das metas estratégicas objetivadas, definidas em função das suas estratégias.

Os planos de ação da empresa A, pelos dados que foram obtidos na entrevista realizada com sua administração, demonstram o comportamento da mesma, quanto aos períodos estudados, ou seja, de 1984 a 1990 e de 1991 a 1997.

No primeiro período estudado, a empresa A estava voltada principalmente para a consolidação de uma melhor eficácia operacional da planta industrial, dentro de um planejamento definido pela matriz, e, cujos planos estavam mais restritos ao treinamento de trabalhadores, supervisores e gerentes. Neste período, não havia nenhum plano mais profundo de alteração,

quanto aos processos de fabricação (manufatura) e de colocação dos produtos no mercado (marketing). Era um momento de consolidação da implantação da empresa, e de melhor organização da produção, dentro do planejamento geral inicial.

Tratava-se de uma época em que a empresa estava protegida pela reserva de mercado e, portanto, seus únicos concorrentes eram internos. Além do que, a representatividade da empresa A no mercado era bem definida, o que não justificava, segundo eles, investimentos que não aqueles necessários para manter seu *status* no mercado.

No segundo período analisado houve uma mudança drástica na postura da empresa A, quanto ao investimento em planos de ação, com a finalidade de atingir seus objetivos.

Os planos que foram identificados neste segundo período pela empresa, foram os seguintes:

a) *planos implantados*: introdução de produtos de controle numérico, investimentos em novas tecnologias para aperfeiçoamento da capacidade da empresa, investimento em P&D para melhorar os produtos e os processos internos da empresa;

b) *planos parcialmente implantados*: a reorganização da produção com desenvolvimento de projeto para a manufatura e implantação de tecnologia de grupo, migração da inspeção do produto final para a inspeção no processo, busca de motivação da mão-de-obra da empresa, maior controle de custos e de desempenho, tanto para o pessoal administrativo, quanto para o pessoal de chão de fábrica;

c) *planos que se pretende implantar*: MRP; melhoria da segurança no trabalho e controles estatísticos do produto/processo.

A análise de tais planos de ação descritos pela empresa, permite algumas conclusões, quanto ao seu uso como ferramental, para se atingir objetivos estratégicos.

No primeiro período, observa-se que praticamente inexistiam planos de ação e, os únicos que se mostravam presentes na empresa, estavam

voltados para uma melhor organização do trabalho, buscando-se com isto, atingir uma maior eficácia na organização da sua produção, o que se traduziria numa melhora de seu desempenho.

Esta postura adotada neste primeiro período pela empresa A, não se encontrava alinhada com o seu comportamento estratégico adotado na época, quando sua principal prioridade competitiva era a qualidade. Não existiam planos de ação diretamente relacionados com tal prioridade. Julgava-se assim que a qualidade dos produtos, já era garantida pela qualidade do projeto, definido pela matriz. Bastava assim fazer bem feito o que já estava determinado.

O segundo período, por sua vez, se caracterizou pela busca da implantação de vários planos de ação, que de acordo com a divisão apresentada, podem ser assim sintetizados:

a) com relação aos planos já implantados observou-se que a maioria estava ligada ao desenvolvimento da tecnologia da empresa, com destaque para a prioridade competitiva qualidade, identificada como a principal, mas agora dando destaque à contribuição da manufatura;

b) os planos parcialmente implantados, voltados principalmente para a reorganização de sua manufatura, buscando-se atingir tanto as metas relativas à redução de custo, que se tornou a segunda prioridade competitiva, quanto àquelas voltadas para a qualidade.

Conforme foi salientado no item 5.5 – *Estratégia de Manufatura* a seqüência das prioridades competitivas adotada pela empresa A, no segundo período analisado, foi a qualidade, custo, confiabilidade e flexibilidade. Logo, o que se vê é que os planos de ação implantados pela empresa estavam em consonância com a busca das prioridades competitivas objetivadas, uma vez que a maioria destes planos parece atender esta hierarquização de prioridades.

A melhora na organização da empresa, e mais especificamente de sua gestão da manufatura, pode propiciar uma diminuição de seus custos e maior eficiência em seu processo como um todo, o que sem dúvida, propiciará um

maior poder de competição da empresa no mercado, estando portanto, de acordo com sua Estratégia Competitiva de Enfoque, baseada na diferenciação, mas procurando não apresentar custos excessivamente elevados.

Melhorar a qualidade através dos planos de ação, simplesmente confirma a forte tendência da empresa A, em utilizar esta prioridade competitiva como um dos elementos diferenciais de sua estratégia, como visto no item 5.4 – *Estratégia Competitiva*.

Os planos relativos à qualidade demonstram ainda uma associação das duas prioridades principais: qualidade e custo, com a migração da inspeção do produto final para o controle estatístico do processo, que visa garantir a qualidade durante o processo de fabricação e montagem e portanto, também contribuindo para a redução do custo.

Por fim, é importante salientar que além de estarem alinhados com a Estratégia Competitiva e com a Estratégia de Manufatura, os planos de ação também se mostram coerentes com a Estratégia de Marketing da empresa A, qual seja: atender as necessidades de usinagem dos clientes existentes e potenciais, através de contato direto com os mesmos. Este contato é que permitiu a alteração do posicionamento das prioridades competitivas, fazendo com que a empresa A procure melhorar sua qualidade de maneira conjugada visando uma substancial redução de custos, maior confiabilidade e menor prazo de entrega, sem perder as características de flexibilidade dos produtos.

Tal sintonia com a Estratégia de Marketing, demonstra claramente que existe uma interação entre a Estratégia Competitiva, a Estratégia de Manufatura e a Estratégia de Marketing da empresa A. Deve-se destacar no entanto, que todas estas estratégias não são formalizadas pela empresa. Não existem documentos e nem são estas as palavras utilizadas pelos seus dirigentes. Estas são as interpretações dadas pelo autor às respostas relativas às questões colocadas nas entrevistas, bem como às observações realizadas *in loco*, a partir do referencial teórico sobre estratégias, estudado e desenvolvido neste trabalho.

6 Conclusão

Este trabalho teve como foco principal uma abordagem de verificação da interação entre a Estratégia Competitiva e as Estratégias de Manufatura e de Marketing, de uma empresa do setor de máquinas-ferramenta.

Esta análise refere-se ao período de 1984 a 1997, escolhido em função da disponibilidade de dados que permitiram situar o posicionamento da empresa estudada no mercado, ou seja, com relação à indústria como um todo.

A análise do setor de máquinas-ferramenta fez com que tal período fosse dividido em dois, ou seja: um primeiro momento que ia de 1984 a 1990, e o segundo que foi de 1991 a 1997. No primeiro momento, o Brasil encontrava-se sob um regime de reserva de mercado, não havendo portanto, concorrência externa. No segundo período, com o fim da reserva, o Brasil abriu sua economia para produtos externos, o que aumentou a concorrência no mercado nacional.

Realizado este estudo, constatou-se que a empresa apresentou duas realidades, cada qual ligada a cada um desses períodos. Durante os anos de 1984 a 1990, a empresa aparentava uma posição de inércia no seu desenvolvimento organizacional. Após a abertura, ela iniciou um processo de reenquadramento estratégico, frente à nova realidade competitiva que se formou.

A Estratégia Competitiva genérica adotada pela empresa A é a mesma em todo o período estudado, qual seja uma estratégia de enfoque, no caso, visando um segmento de mercado, formado pela indústria automobilística. Dentro do segmento em foco, a empresa procurava competir baseando-se na diferenciação de seus produtos.

Os principais diferenciais identificados, como sendo utilizados pela empresa são: a imagem da empresa, que possui mais de cem anos de existência; o alto padrão de qualidade de seus produtos, que acaba por diminuir a faixa de empresas que podem concorrer com ela; e a possibilidade que a empresa oferece a seus clientes de adequação, embora limitada dos seus produtos.

Com relação ao elemento custo, pôde-se verificar que a empresa passou a considerá-lo, como elemento fundamental, em sua Estratégia

Competitiva somente a partir de 1990. Sem esta postura a empresa provavelmente não teria conseguido seu nível de faturamento após a abertura de mercado. Tal mudança acabou por agir positivamente do ponto de vista estratégico, na medida em que favoreceu o fortalecimento dos diferenciais adotados pela empresa, com relação aos seus concorrentes.

A Estratégia de Manufatura da empresa A, também demonstrou ter passado por dois momentos, onde as prioridades competitivas objetivadas demonstram claramente duas realidades.

No primeiro momento marcado pela reserva de mercado, a empresa hierarquizava as suas prioridades competitivas na seguinte ordem decrescente: (1) qualidade, (2) flexibilidade, (3) confiabilidade e (4) custo. Após esta primeira etapa, com a abertura de mercado, a empresa realizou um processo de reestruturação de suas prioridades, enquadrando-as da seguinte forma, frente à nova realidade competitiva: (1) qualidade, (2) custo, (3) confiabilidade e (4) flexibilidade.

A nova forma de encarar as prioridades competitivas, fez com que a empresa, na busca de um melhor posicionamento, acabasse por evoluir em todas elas, muito embora houvesse adotado uma nova seqüência de prioridades para as mesmas. Isto demonstra que no caso da empresa em questão, não houve incompatibilidade entre as prioridades, ou seja, não se constatou a existência de *trade-offs* entre elas.

O estudo da Estratégia de Marketing da empresa A demonstrou que a mesma não mudou, durante todo o período estudado. Esta estratégia pautou-se em três ações complementares: identificação de grupos de consumidores potenciais num primeiro momento; visitas técnicas a estes possíveis clientes, com a intenção de proporcionar uma demonstração dos produtos oferecidos pela empresa A. O material de apoio destas visitas, no caso catálogos técnicos de sua linha de produtos, procurava destacar as características diferenciadas dos mesmos, de acordo com a Estratégia Competitiva da empresa A. A prioridade competitiva qualidade recebia o maior destaque, reforçando assim o alinhamento e a integração entre as diversas estratégias da empresa.

Também quanto aos planos de ação, os mesmos demonstraram ter passado por dois momentos distintos. No primeiro (1984 a 1990) a empresa

não possuía muitos planos de ação, e os poucos existentes eram basicamente voltados ao treinamento de trabalhadores, supervisores e gerentes para conseguir atingir um produto de acordo com o projeto; no segundo momento (1991 a 1997), ao contrário, houve uma mudança drástica nesta postura da empresa A, que passou a investir intensamente em programas de melhoria como ferramentas para atingir um bom desempenho de mercado.

A análise deste segundo período demonstra que os planos possibilitam uma melhoria na organização da empresa; especialmente na gestão de manufatura, associando a prioridade qualidade, que já era forte, com a prioridade custo.

Assim, o que se depreendeu de todos esses elementos levantados individualmente da Estratégia Competitiva, Estratégia de Manufatura e Estratégia de Marketing da empresa A, foi que existe uma sinergia entre as mesmas, que lhe possibilitou um *status*, dentro do segmento em que atua, ou seja, o da indústria automobilística. Ele foi responsável por uma estabilidade de faturamento num período de intensas crises para o setor.

É importante frisar que embora a empresa A possua uma interação entre suas estratégias, tal interação não ocorre por planejamento formal. A direção da empresa, em seus vários níveis hierárquicos e áreas funcionais, não colocou explicitamente esta interação, como um objetivo real. Como é muito comum em trabalhos empíricos sobre estratégia, os dirigentes desta empresa também demonstram desconhecer as concepções básicas sobre estratégia. Isto demonstra que existe ainda um longo caminho a ser percorrido, para que esta interação ocorra de forma mais eficaz, propiciando, assim, melhores resultados para a empresa.

Assim, com relação às questões levantadas na introdução deste trabalho, temos as seguintes considerações a fazer:

(1) Qual a Estratégia Competitiva da empresa de 1984 a 1997 ?

Esta estratégia, durante todo o período em questão, sinteticamente pode ser denominada, dentro do modelo de Porter, como uma estratégia de enfoque, baseada na diferenciação. Apesar da empresa estudada não possuir estratégias formais ela tomou atitudes coerentes com relação às áreas de

marketing e manufatura, que se refletiram no seu posicionamento competitivo e colaboraram para atingir os objetivos estabelecidos pela corporação.

(2) As Estratégias de Manufatura do período em questão foram compatíveis com a Estratégia Competitiva?

Respondendo a esta segunda questão, pode-se notar que a Estratégia de Manufatura da empresa, representada pela hierarquização de suas prioridades competitivas, demonstrou uma alteração quando se compara o 1º período do estudo, de 1984 a 1990, com o segundo período, de 1991 a 1997. No primeiro, a Estratégia Competitiva da empresa estava apoiada pela manufatura principalmente através da variável qualidade. Em seguida, apareciam em ordem decrescente de prioridade, a flexibilidade, a confiabilidade e o custo. No segundo período, há uma inversão quanto à visão de custo, que passa a ser a segunda prioridade competitiva em ordem de importância, ficando em terceiro a confiabilidade e por último a flexibilidade. Isto não significou que houve redução da flexibilidade da empresa. Pelo contrário o nível de flexibilidade quanto aos produtos foi mantido. Apenas as outras prioridades é que ganharam destaque e investimentos em planos de ação / programas de melhoria, que as colocaram num patamar de importância superior.

(3) A empresa apresentou Estratégias de Marketing coerentes com suas Estratégias Competitivas?

Também pode-se responder afirmativamente a esta questão na medida em que a atividade de contato direto com os clientes existentes e potenciais, pelo que pode se observar, privilegiam as características diferenciadoras dos produtos da empresa A.

(4) As decisões relativas à estrutura e infra-estrutura da empresa, que resultaram nos planos de ação desenvolvidos nestes anos, foram coerentes com as estratégias adotadas e representam uma interação positiva entre as mesmas?

Como pode ser percebido na análise deste tópico, as ações e programas de melhoria adotados pela empresa estiveram voltados, neste período, para dar suporte à Estratégia de Manufatura, de acordo com as prioridades competitivas escolhidas pela empresa A, numa perspectiva de garantir o

posicionamento de diferenciação dentro do segmento de mercado escolhido, qual seja: o setor automobilístico.

(5) O posicionamento e a atuação da empresa sofreu influência da situação do setor de Máquinas-Ferramenta durante este período? Em caso positivo como as estratégias contribuíram para a superação dos problemas do setor?

Não é possível uma conclusão definitiva quanto a esta questão. É evidente que a situação do setor influenciou a situação da empresa, mas as decisões adotadas pela mesma ao longo do período de estudo, permitiu que o faturamento não sofresse grandes variações, embora houvesse leve queda no período de transição.

Possivelmente esta situação está relacionada à interação positiva entre as diversas estratégias da empresa, que permitiu sua sobrevivência durante o período tão turbulento.

Acredita-se assim que este trabalho tenha atingido sua meta principal, que era a de analisar de uma forma empírica, a existência ou não de uma integração entre as Estratégias Competitiva, de Manufatura e de Marketing. Frise-se que a análise enfrentou sua maior dificuldade na escassez de outros trabalhos que, tratassem do assunto, de forma semelhante a que foi aqui adotada. Uma possibilidade seria a realização de uma pesquisa junto aos clientes da empresa em questão, no sentido de verificar se os motivos que as levaram a comprar equipamentos da empresa A, realmente são aqueles que esta empresa julga mais relevantes. Embora a caracterização de estratégia de enfoque esteja claramente colocada pela concentração dos clientes no setor automobilístico, a diferenciação como base para esta estratégia deveria ser analisada com mais profundidade junto a estes clientes. Neste caso, poderia ser estudado se as reduções de preço e prazo de entrega estão de acordo com as expectativas dos clientes, tal como a empresa A julga estar. Este tipo de trabalho, no entanto, embora possa ser realizado numa perspectiva longitudinal, como foi este estudo de caso, necessitaria outros instrumentos e diferente metodologia, na medida em que deveria ser realizado dentro de um único período de tempo, e com um número razoável de empresas. Fica assim

como sugestão para futuros trabalhos, que pretendam contribuir para o desenvolvimento da área de estratégia a partir de bases empíricas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. I. **Nova estratégia empresarial**. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.
- ANSOFF, H. I., MCDONNELL, EDWARD, J., **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.
- ABIMAQ-SINDIMAQ. **Indicadores Conjunturais**. São Paulo: ABIMAQ-SINDIMAQ, Divisão de Economia e Estatística, julho / 95. (não paginado)
- ABIMAQ-SINDIMAQ. **Indicadores Conjunturais**. São Paulo: ABIMAQ-SINDIMAQ. Divisão de Economia e Estatística, 1992 - 1995. (não paginado)
- ABIMAQ-SINDIMAQ, **Indicadores Conjunturais**. São Paulo: ABIMAQ-SINDIMAQ, Divisão de Economia e Estatística, 1996. (não paginado)
- ABIMAQ-SINDIMAQ, **Indicadores Conjunturais**. São Paulo: ABIMAQ-SINDIMAQ, Divisão de Economia e Estatística, abril / 97. (não paginado)
- BRAGA, S. R. **Marketing de produtos industriais**. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.
- BERRIGAN, J. F. **Marketing de segmentação**. São Paulo: Ed. McGrall-Hill, 1994.
- BROOKS, W. T. **Vendendo para nicho de mercado**. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.
- BONOMA, T. V. **Sucesso e marketing industrial**. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.
- BOONE, E. L., KURTZ, L. D. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 1998.
- BONOMA, T. V. SHAPIRO, B. P. **Sucesso e marketing industrial**. São Paulo: Ed. Harbra, 1983.
- BLOIS, K. L. Trends in marketing and their implication for manufacturing, **International Journal Tecnology Management**, Special Issue On Manufacturing Strategy, v. 6, n. 3/4, p. 385-395, 1991.
- BOLWIIJN, P. T. BRINKMAN, S., Japanese Manufacturing: Strategy and practice, **Long Range Planning**, Great Britain: v. 20, n. 1, p. 25 - 34, 1987.
- BUFFA, E. S., SARIN, R. K. Modern production / Operations management, **Wiley in Production / Operations Management**, 1987.
- BLOIS, K. J. The manufacturing / Marketing orientation and its information needs, **Europe Journal Marketing**, v.14, n 5/6, p. 354 - 364, 1990.
- COBRA, M. **Marketing competitivo**. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.
- COBRA, M. **Administração estratégica do mercado**. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.
- CORRÊA, H. L., GIANESI, I.G.N. **Just in time, MRP II e OPT um enfoque estratégico**. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.

- CHASTON, I. **Excelência em marketing**. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1992.
- CERTO, S. C., PETER, P. J. **Administração estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.
- CHRISTENSEN, C., ROCHA, A. **Marketing de tecnologia textos e casos**. São Paulo: Ed. Atlas, 1989.
- CHEN, I. J., CALANTONE, R.J. CHUNG, C.H. The marketing-manufacturing interface and manufacturing flexibility, **Omega International Journal of Management Science**, V. 20, N. 4, p 431-443, Great Britian. All rights reserved, 1992.
- DELACROIX, J., SOLT, M.E. Niche Formation and Foudings In The California Wine Industry, **Ecological Models Of Organizations**. Ballinfer, Cambribe: p 53 – 70, 1988.
- DRUCKER, P F. **Introdução à administração**. São Paulo: Ed. São Paulo, 1991.
- DRUCKER, P. Novas estratégias de relacionamento, **HSM Management**, n. 1, mar /ab. 1997.
- FREITAS, H. M. R., BALLAZ, B., TRAHAND, J. Sistemas de informação em marketing e apoio à decisão, **Revista de Administração**, São Paulo: v. 28, n. 2, p. 16 - 19, abr. / jun., 1993.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira, 1986.
- FREELAND, J. R. Coordination strategies for production and marketing in funtionally decentralized firm, **AIIE Trans**. v. 12, n. 2 , p 126 - 132, 1980.
- FUSCO, J. P. A. Unidades estratégicas de negócios – Uma ferramenta para gestão competitiva de empresas, **Revista do Departamento de Produção, Universidade Federal de São Carlos**, São Carlos: v. 2, n. 2, p. 36-51, 1995.
- GUNN, T. G. **As indústrias do século XXI**. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, Makron Books, 1993.
- GRACIOSO, F. **Marketing o sucesso em 5 movimentos**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.
- GARVIN, D. A. Competing on the eight dimensions of quality, **Harvard Busness**, p. 101-109. nov. / dec., 1987.
- GOVONI, N. A. P., CUNDIFF, E. W., STILL, R. R. **Marketing básico**. São Paulo: Ed. Atlas, 1977.

- GIANESI, I. G. N. Implementing manufacturing strategy through strategic production planning, **International Journal Of Operations & Production Management**, v. 18, n. 3, p. 286-299, 1998.
- GIANESI, I. G. N., CORRÊA, H. L. **Just in time , MRP II e OPT**. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.
- GRACIOSO, L. F., PENTEADO, J. R. W., MUNHOZ, A., VASCONCELOS, S. M. A propaganda da pequena empresa, **Revista Marketing**, São Paulo: n 313, p. 38 - 47, 1999.
- GONÇALVES, C. B. Máquinas-ferramenta brasileiras: uma trajetória de evolução, São Paulo: ABIMAQ-SINDIMAQ, 1994.
- HAYES, R. H., WHEELWRIGHT, S. C. **Restoring our competitive edge, competing through manufacturing**, USA: John Wiley & Sons, 1984.
- HAYES, R., WHEELWRIGHT, S., Link manufacturing process and product life cycles, **Harvard Business Review**, V. 57, n 1, Jan. - Feb., p. 40 - 133, 1979.
- HÖTER, S. A., LINDBERG, P., TLINÄLV, C. Manufacturing strategies in sweden, **International Journal Production Research**, , v. 25, n 11,p. 1573-1586, jun., 1987.
- JEROME, E. Mc. C. **Marketing básico uma visão geral**. São Paulo: Ed. Zahar, v.1 1976.
- KRAJEWSKI, L. J., RITZMAN, L. P. Operations management; strategy and analyses, **Addison-Wesley Publishing Company**, 1990.
- KOTLER, P. **Administração de marketing análise, planejamento e controle**. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.
- KOTLER, P. **Administração de marketing análise, planejamento e controle**. São Paulo: Ed. Atlas, 1985.
- KUMPE, T., BOLWIJN, T. P. Manufacturing in the 1990s - productivity, flexibility and innovation, **Long Range Planning**, v. 23, n 4, p. 44-57, 1990.
- LEONG, G. K., SNYDER, D. L., WARD, P. T. Research in the process and content of manufacturing strategy, **Omega The International Journal of Management Science**, v. 18, n. 2 p. 109-102, 1990.
- LUEHRMAN, T. A. Strategy as a portfolio of real options, **Harvard Business Review**, p. 89-99, sep. / oc., 1998.
- MANZO, J. M. C. **Fundamentos de Marketing**. Ed. Zahar, 1982.

- MOREIRA, C. T. **Marketing Industrial**. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.
- MCHENNA, J. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.
- MC CARTHY, J. E. **Marketing essencial uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.
- MOORE, W. L., PESSEMIER, E. A. **Product planning and management, designing and delivering value**. São Paulo: McGraw-Hill, 1995.
- MCDONAL, M. Marketing strategies, new approach, new techniques, **Library of Congress Cataloging in Publication Data**, 1995.
- MATTHYSSENS, P. Creating competitive advantage in industrial services, **Journal Of Business & Industrial Marketing**, v. 13, n. 4/5, p. 339-355, 1998.
- NEVES, Sérgio R. C., **Perspectivas do setor de máquinas-ferramenta brasileiro frente à consolidação do mercosul**, Anais ENEGEP 1996.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico conceitos metodologia práticas**. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.
- OHMAE, K. The mind of the strategist, business planning for competitive advantage, New York: **Books**, 1982.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: Ed. Campus, 1991.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Ed. Campus, 1992.
- PROCHNO, P., CORRÊA, H. L. The development of manufacturing strategy in turbulent environment, **International Journal Of Operations & Production Management**, v. 15, n. 5, p. 89-110, 1995.
- PIRES, S. **Gestão estratégica da produção**. Ed. UNIMEP, Piracicaba, 1995.
- PIZZINATO, N. K. **Modelo do processo decisório - do planejamento de marketing ao planejamento de mídia**. São Paulo: Tese (Doutorado) – Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1992.
- RAPP, S., COLLINS, T. **Maxi marketing**. São Paulo: Ed. McGrall-Hill, 1988.
- SALLES, J. A. A. **Gestão estratégica da manufatura**. São Paulo: Tese (Doutorado) – Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1998a.

- SALLES, J. A. A. Estratégia de manufatura na indústria de máquinas-ferramenta, **Máquinas e Metais**, n. 393, p. 76-99, out., 1998b.
- SWAMINATHAN, A. Entry into new market segments in mature industries: endogenous and exogenous segmentation in the U.S. brewing industry, **Strategic Management**, v. 19, p. 389-404, John Wiley & Sons, 1998.
- SIMÕES, R. **Marketing básico**. São Paulo: Ed. Saraiva, 1978.
- SIQUEIRA, A. C. B. **Marketing industrial fundamentos para ação “Business to Business”**. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.
- SIMÕES, R. **Marketing básico**. São Paulo: Ed. Saraiva, 1978.
- SLACK, N., CHAMBER, S., HARLAND, C., HARRISON, A., JOHNSTON, R., **Administração da produção**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.
- SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.
- SHEWE, C. D. **Marketing conceitos casos e aplicações**. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1982.
- STANTON, W. J. **Fundamentos de marketing**. São Paulo: Ed. Livraria Pioneira, 1980.
- STANTON, W. J. **Fundamentos de marketing**. São Paulo: Ed. Livraria Pioneira, 1973.
- SKINNER, W., ABERNATHY, W. J. Adynamic model off and product innovations by firms, **Omega The International Journal of Management Science**, v.3, n. 6, p. 141-160, 1978.
- SKINNER, W. New approach to managing manufacturing sees ours productivity crisis as the problem of ‘how to compete’, **Harvard Business Review**, p. 113-121 mav / jun, 1974.
- SKINNER, W. Manufacturing-missing link in corporate strategy, **Harvard Business Review**, p. 136-146, may/jun. 1969.
- SWAMINATHAN, A. Entry into new market segments in mature industries: edogenous and exogenous. Segmentation in the U.S. brewing industry, **Strategic Management Journal**, New York: V. 19, p. 389 - 404, 1998.
- SWAMIDASS, P. M., NEWELL, W. T. Manufaturing strategy, enviromental uncertainty and performance: a path analytil model, Whashigton: **Management Science**, v. 33, n 4, p. 509-523, ap. 1987.

- SWINK, M., HEARTY, H. Core Manufacturing Capabilities And Their Links To Product Differentiation, **International & Production Management**, Indiana: v. 8, n 4, p. 374-398, MCU University Press, 1998.
- THOMPSON, J. L. Exploring strategic management, **Strategic Management Awareness And Change**, New York: p. 06-187, Chapman & Hall, 1993.
- THOMPSON, J.L. What do your customers really want?, **Journal Of Strategy**, v.19, n 4, p. 17-27, jun - aug, 1998.
- VANALLE, R. M. **Estratégia de produção e prioridades competitivas no setor de autopeças**. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 1995.
- VERT, C. **Marketing integrado, chave da competitividade industrial**. Lisboa: Ed. Monitor, 1991.
- WHITTINGTON, R. What is strategy and does it matter, routledge, London: 1993.
- WEINSTEN, A. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.
- WHEELWRIGHT S.C., Manufacturing strategy: defining missing link, **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 77-91, 1984.
- YAMAZE, M. H. **Planejamento e prática de marketing**. São Paulo, USP-ECA, p. 02-21, 1999.
- ZACARELLI, S.B. **Administração estratégica da produção**. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.