

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

O USO DE UMA ABORDAGEM DE "CORE COMPETENCES" NA
FORMULAÇÃO DE UM "PORTFÓLIO" DE DIVERSIFICAÇÃO

por

EDUARDO DE OLIVEIRA WILK

Dissertação submetida ao
Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Administração

CO-ORIENTADORES

Prof. Jaime Evaldo Fensterseifer

Prof. Claudio Mazzilli

Porto Alegre

1997

UFRGS

Faculdade de Ciências Econômicas

Biblioteca Gladis W. do Amaral

Av. João Pessoa, 52

90040-000 - Porto Alegre - RS - Brasil

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não teria se realizado sem a colaboração e o suporte de um grupo de pessoas altamente talentosas que conheci durante o curso de mestrado.

Em especial gostaria de agradecer aos professores Claudio Mazzilli e Jaime Evaldo Fensterseifer, meus orientadores, por terem acreditado e investido no meu trabalho desde o início.

Ao Professor Doutor Luiz Antônio Slongo, pelos sólidos conhecimentos e valiosas sugestões que me transmitiu durante o curso de mestrado.

Aos colegas Oscar Kronnmayer, Caetano Ulharuzo e Rafael Pallarés pela convivência estimulante e enriquecedora.

A toda a equipe do Pggg pelo constante apoio logístico, fundamental para o sucesso do curso.

Finalmente agradeço ao CNPq, por ter custeado meus estudos nestes dois anos.

52121

L
658.012.2
W681U

ECO
1999/230798-3
1999/04/15

RESUMO

Diversificar os seus negócios é muitas vezes uma estratégia essencial para o desenvolvimento e a sobrevivência das empresas.

Nenhuma empresa entretanto está apta a ingressar nos negócios em que bem queira, há sempre uma gama limitada de produtos e mercados em que ela pode oferecer valor e atuar competitivamente.

De modo a formular uma estratégia de atuação consistente a identificação destes produtos e mercados deve partir necessariamente da avaliação do perfil de habilidades, conhecimentos e experiências da empresa. Ainda neste perfil amplo, a tarefa fundamental consiste na identificação de quais são aquelas habilidades e conhecimentos em que a empresa mais se destaca ou seja, as suas "core competences", utilizando-as como um elo comum de sustentação competitiva entre os seus vários negócios.

Este estudo apresenta um processo de planejamento da diversificação em uma empresa industrial utilizando suas "core competences" como principal elemento direcionador da busca de novos negócios.

ABSTRACT

Diversify its business is, frequently, an essential strategy to the development and survival of the firms. No one firm, therefore, is able to enter any business that it wishes to: there is always a limited range of products and markets in which it might offer value and perform competitively.

The identification of this range of products and markets have to start fundamentally from the evaluation of the skills, knowledge and expertise profile of the firm. Still in this profile, a fundamental task consist in the identification of the areas in which the firm performs at its best, that is, its "core competences" , using it as a common link of competitive sustainability among its various business.

This study presents a diversification planning process in an industrial firm in which its "core competences" are the central driving element in the search for new business.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	2
RESUMO.....	3
ABSTRACT.....	4
CAPÍTULO 1 - REFERENCIAL TEÓRICO	15
1.1 - DIVERSIFICAÇÃO	15
1.1.1 - <i>Motivações Fundamentais</i>	17
1.1.2 - <i>Principais Abordagens de Diversificação</i>	21
1.1.3 - <i>Diversificação, Evolução e Mudança</i>	26
1.1.4 - <i>Diversificação e Desempenho Empresarial</i>	29
1.1.5 - <i>Planejamento de Portfólio em Empresas Diversificadas</i>	36
1.2 - CORE COMPETENCES	39
1.2.1 - <i>Core Competences e Recursos Estratégicos</i>	43
1.2.3 - <i>A Condição Estratégica de um Recurso</i>	48
1.3 - CORE COMPETENCES E DIVERSIFICAÇÃO	52
1.4 - CONCLUSÃO	54
CAPÍTULO 2 - CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	56
2.1 - DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	56
2.2 - OBJETIVOS DO ESTUDO	59
2.3 - RELEVÂNCIA DO ESTUDO	60
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA	64
3.1 - PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	67
3.2 - FORMAÇÃO DO GRUPO DE ESPECIALISTAS.....	69
3.3 - LINHAS DE PRODUTO ATUAIS	71
3.4 - ENTREVISTAS DE PROFUNDIDADE.....	72
3.5 - SOFTWARE COPE	73
3.6 - CONSTRUÇÃO DOS MAPAS COGNITIVOS	76
3.6.1 - <i>Criação de Conjuntos de Conceitos</i>	78
3.6.2 - <i>Criação e Visualização de Clusters</i>	79
3.6.3 - <i>Análise da Centralidade</i>	79
3.6.4 - <i>Análise de Efeitos Diretos e Indiretos</i>	79
3.7 - O PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS.....	82
3.8 - O "BRAINSTORMING"	84
3.8.1 - <i>Fases do Brainstorming</i>	86

3.8.2 - Configuração do "brainstorming" aplicado na empresa	87
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DA EMPRESA	92
4.1 - A MK ELETRÔNICA LTDA	92
4.2 - FILOSOFIA DE ATUAÇÃO DA EMPRESA.....	93
4.3 - DESEMPENHO DOS ATUAIS PRODUTOS DA MK.....	96
4.4 - ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.....	102
CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	104
5.1 - GRUPO DE ESPECIALISTAS	104
5.2 - MAPAS COGNITIVOS E ANÁLISE COM COPE	105
5.3 - COMPETÊNCIAS E CAPACITAÇÕES IDENTIFICADAS.....	118
5.4 - RESULTADOS DO "BRAINSTORMING"	127
5.5 - PORTFÓLIO DE OPÇÕES IDENTIFICADAS	127
CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	133
6.1 - CONCLUSÕES.....	133
6.2 - LIMITAÇÕES.....	137
6.3 - SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS	139
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	140

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - REPRESENTAÇÃO DOS DOIS PRINCIPAIS ENFOQUES DE DIVERSIFICAÇÃO	22
FIGURA 2 - ESTRUTURAS FUNCIONAL E MULTIDIVISIONAL.....	28
FIGURA 3 - SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE RUMELT	31
FIGURA 4 - PADRÕES DE RELACIONAMENTO ENTRE NEGÓCIOS.....	32
FIGURA 5 - MODELOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE PORTFÓLIO	37
FIGURA 6 - CORE COMPETENCES E CAPACITAÇÕES	42
FIGURA 7 - CORE COMPETENCES, CORE PRODUCTS E DIVERSIFICAÇÃO	52
FIGURA 8 - ETAPAS DO ESTUDO.....	67
FIGURA 9 - MODELO DE ÁRVORE DE PRODUTO	71
FIGURA 10 - PROCESSO DE ELABORAÇÃO DOS MAPAS COGNITIVOS.....	78
FIGURA 11 - DESEMPENHO EM VENDAS DA MK.....	97
FIGURA 12 - INVESTIMENTO EM MARKETING X RETORNO EM VENDAS	98
FIGURA 13 - APROVEITAMENTO DA CAPACIDADE DE PRODUÇÃO	100
FIGURA 14 - MAPA COGNITIVO (CLUSTER 1).....	109
FIGURA 15 - CLUSTER DO MAPA COGNITIVO.....	115
FIGURA 16 - CLUSTER DO MAPA COGNITIVO.....	117

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - PERFORMANCE GLOBAL DAS DIVERSAS ESTRATÉGIAS	34
TABELA 2 - RELAÇÕES ENTRE CONCEITOS	81
TABELA 3 - GRUPO DE ESPECIALISTAS DA MK.....	105
TABELA 4 - ANÁLISE DOS CONCEITOS DO MAPA COGNITIVO.....	111

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS QUATRO ABORDAGENS DE DIVERSIFICAÇÃO	25
QUADRO 2 - NOVA FILOSOFIA DA MK ELETRÔNICA	95
QUADRO 3 - LISTA DE CONCEITOS DO MAPA COGNITIVO	106
QUADRO 4 - RELAÇÃO DAS CORE COMPETENCES E CAPACITAÇÕES DA MK COM CONDICIONANTES ESTRATÉGICOS.....	124
QUADRO 4 - RELAÇÃO DAS CORE COMPETENCES E CAPACITAÇÕES DA MK COM CONDICIONANTES ESTRATÉGICOS(CONTINUAÇÃO).....	129
QUADRO 5 - COMPETÊNCIAS E CAPACITAÇÕES IDENTIFICADAS	128
QUADRO 5 - COMPETÊNCIAS E CAPACITAÇÕES IDENTIFICADAS(CONTINUAÇÃO)	129
QUADRO 5 - COMPETÊNCIAS E CAPACITAÇÕES IDENTIFICADAS(CONTINUAÇÃO)	130
QUADRO 5 - COMPETÊNCIAS E CAPACITAÇÕES IDENTIFICADAS(CONTINUAÇÃO)	131

INTRODUÇÃO GERAL

O tema maior no qual se insere este estudo é o planejamento estratégico empresarial.

Contemporaneamente, este conceito define um processo multifacetado e dinâmico através do qual as decisões de maior importância para uma empresa são tomadas. Com efeito, neste processo são formulados os principais objetivos e metas e principalmente, definidos os negócios em que a empresa vai atuar, as formas como vai competir e as direções preferenciais em que vai se desenvolver.

Neste sentido, ao planejar a sua evolução a empresa poderá optar entre desenvolver-se dentro de uma única área de negócio ou então, atuar simultaneamente com múltiplos produtos e mercados adotando uma estratégia de diversificação.

Na década de 60 a estratégia de diversificação configurou-se como um padrão de crescimento dominante entre grandes empresas nos países industrializados.

Diversificar os seus negócios representava então não só reduzir o risco diante de mudanças mas também, tentar garantir a participação futura em algum dos muitos mercados em desenvolvimento naquela época.

No que tange ao caso Brasileiro, muitas empresas alinharam-se com esta tendência, tomando a forma de grandes conglomerados de negócios dos mais diferentes tipos.

Nos anos 70 e 80, começaram a se tornar claras as enormes exigências operacionais e estratégicas envolvidas nesta opção, dando início à grandes movimentos de desinvestimento.

Diante das dificuldades de atuar competitivamente em vários negócios, dificuldades essas associadas com uma crescente complexidade gerencial, muitas empresas passaram a reduzir a sua amplitude de atuação concentrando-se em segmentos restritos de mercado.

Esta estratégia conhecida como focalização vem desde então cumprindo o seu papel, reduzindo o crescimento desordenado e ineficaz.

Todavia, em um ambiente dinâmico como o que vivencia-se atualmente esta pode ser uma postura arriscada ou no mínimo, limitada diante das múltiplas possibilidades e contingências do ambiente de negócios.

Recentemente com o desenvolvimento de uma nova forma de analisar as empresas, visualizando-as a

partir de suas "core competences"¹, surge a oportunidade de superar estas limitações conjugando em uma única abordagem estratégica tanto os benefícios da focalização, como os da diversificação.

Uma "core competence" pode ser compreendida como uma complexa integração de tecnologias e habilidades de uma empresa, definindo um núcleo de conhecimentos em que esta apresenta a sua maior excelência e a partir do qual pode adicionar valor em múltiplos produtos² direcionados a múltiplos mercados.

Sob este enfoque uma empresa pode diversificar-se de modo equilibrado e consistente mantendo um elo comum de sustentação competitiva entre os seus vários negócios. Um ponto crítico a ser considerado reside em que, "as core competences" geralmente são adquiridas através de um longo processo de aprendizado e raramente encontram-se codificadas ou compreendidas de forma clara pela maioria das empresas.

Com efeito, constituem importantes desafios aos estrategistas tanto a sua identificação, quanto a formulação de opções de negócios que se enquadrem dentro de seu campo de influência.

¹ "CORE COMPETENCES": também referidas neste estudo como competências estratégicas, competências centrais, competências distintivas, competências essenciais ou, quando não especificado em contrário, simplesmente como "competências"(Prahalad & Hamel,1990).

Esta dissertação busca lidar com estas questões, estudando um caso de planejamento da diversificação em uma empresa fabricante de produtos eletromecânicos.

Nosso objetivo maior foi demonstrar um processo de identificação de "core competences" empreendido nesta empresa o qual permitiu a formulação de opções de diversificação inovadoras mas, ao mesmo tempo, alinhadas com as suas potencialidades internas.

O trabalho inicia-se pela elaboração no capítulo 1 de um referencial teórico, o qual divide-se em três grandes seções: na primeira é apresentada a estratégia de diversificação explorando-se neste tema, as várias dimensões de interesse ao nosso estudo; na segunda seção, estudamos o conceito de "core competences"; na terceira seção, discutimos as relações e implicações fundamentais que o enfoque de "core competences" traz para o planejamento da diversificação.

No capítulo 2 é apresentada a metodologia que utilizamos para a identificação das "core competences".

No capítulo 3 estão compilados os dados de análise estratégica da empresa.

² Quando utilizamos o termo produtos referimo-nos, de forma ampla, tanto à produtos físicos como serviços.

No capítulo 4 são relatados e discutidos os resultados práticos obtidos com a aplicação do método proposto.

Finalmente, no capítulo 5, são expostas as conclusões gerais do estudo, sendo discutidas as suas limitações, as considerações finais e tecidas algumas reflexões acerca dos temas explorados, de modo a elaborar uma agenda para futuras pesquisas.

CAPÍTULO 1 - REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 - DIVERSIFICAÇÃO

Muitas empresas, após significativos esforços, conquistam o sucesso em uma área específica de negócios, concentrando-se a partir de então em explorar ao máximo as suas possibilidades. Para essas empresas, conforme observado por Chandler(1962), as estratégias giram em torno da busca de maior participação no mercado, expansão geográfica de atividades, aperfeiçoamento das atuais linhas de produto ou ainda, de investimentos em integração vertical(incorporando fornecedores, varejistas e atacadistas) ou integração horizontal(incorporando concorrentes).

Algumas empresas entretanto, à medida que enfrentam novos desafios e oportunidades decidem ir além destas opções básicas, desenvolvendo uma estratégia de diversificação.

O movimento estratégico que melhor representa a diversificação é a entrada da empresa em novas áreas de negócio, envolvendo principalmente, novos produtos e mercados(Pitts & Hopkins,1982, Ansoff,1967).

Quando uma empresa decide diversificar-se, conforme alerta Rumelt(1986, p.1), "está tomando uma decisão estratégica cujas conseqüências poderão alterar fundamentalmente a sua natureza e talvez envolver um substancial redirecionamento de recursos e de energia humana".

Com efeito, a entrada em novos negócios pode significar mudanças em tecnologias, sistemas produtivos, serviços, clientes e necessidades atendidas, canais de distribuição como também na estrutura e nos sistemas administrativos empregados pela empresa(Chandler,1962; Abell,1980; Booz ,Allen & Hamilton,1985).

A magnitude destas mudanças, por sua vez, dependerá principalmente da abordagem que a empresa adotar para se diversificar. Embora se utilize o termo em um sentido amplo³, como diz Rumelt(1974), não existe uma única ou simples estratégia de diversificação, mas sim uma série de abordagens estratégicas distintas segundo as quais pode ser desenvolvido um "portfólio" ou seja, um "conjunto de negócios".

³ A "estratégia de diversificação" em um sentido amplo refere-se a operação de múltiplos negócios distintos. Dentro deste conceito abrangente inserem-se por vez uma série de sub-estratégias. Para fins de maior clareza utilizaremos para estas últimas os termos abordagem estratégica, abordagens, ou ainda, enfoques de diversificação.

Neste aspecto, como principais decisões críticas, a empresa que se diversifica deve não apenas escolher o tipo de negócios em que vai entrar mas também, o modo como vai entrar, o grau em que vai capitalizar vantagens a partir de suas forças e competências atuais ou ainda, a intensidade com que vai se empenhar no desenvolvimento de novas.

De modo a compreender esta problemática, partiremos da apresentação das principais motivações e abordagens de diversificação discutindo a seguir suas implicações para a estrutura e o desempenho da empresa. Por último, com base nestes tópicos trataremos das principais considerações estratégicas no planejamento de um portfólio de negócios.

1.1.1 - Motivações Fundamentais

Vários motivos, isolada ou conjuntamente, podem contribuir para a adoção de uma estratégia de diversificação.

Entre os mais conhecidos e citados em pesquisas estão a redução de riscos⁴ (Galbraith et al., 1986),

⁴ De um ponto de vista puramente financeiro, o risco é compreendido sob o aspecto da variabilidade nos resultados de um negócio (Bettis & Hall, 1982, p.256). Na soma de seus resultados, um portfólio de negócios pode apresentar uma menor variabilidade do que um negócio individual na medida em que os vários negócios que o compõem apresentarem uma correlação negativa entre as suas variabilidades individuais.

o aproveitamento de oportunidades atrativas no mercado (Ansoff, 1967; Andrews, 1971), o esgotamento das possibilidades de expansão ou o declínio dos negócios básicos da empresa (Leontiadis, 1980).

Fundamentalmente, as maiores e mais consistentes motivações para a diversificação estão em duas séries de fenômenos: os primeiros passam-se no interior da empresa e dizem respeito aos recursos e capacidades⁵ acumulados e sub-empregados em seus negócios atuais; os segundos, são externos à mesma estando entre os principais as mudanças em mercados e tecnologias que exercem pressão contínua sobre os seus produtos.

Explorando o primeiro fenômeno, Penrose (1957) sustenta que à medida que as empresas evoluem a tendência natural é utilizarem o seus diversos recursos de um modo mais eficiente liberando neste processo múltiplas capacidades (entre elas as gerenciais) e ampliando desta forma, as suas possibilidades de exploração produtiva.

Não obstante esta ampliação, a plena utilização destes recursos nos seus negócios atuais seria para a autora um acontecimento fortuito, principalmente em

⁵ Ao nos referirmos ao termo "recursos" neste estudo estaremos tratando de todos os fatores aos quais uma empresa tem posse ou acesso e que pode utilizar em suas atividades, estando entre eles os recursos humanos, facilidades de produção, conjuntos de relacionamentos, recursos financeiros, conhecimento tecnológico e gerencial e habilidades incorporadas nas suas diversas áreas funcionais. Por sua vez, as "capacidades" definem-se, em um enfoque mais dinâmico, como "serviços específicos prestados por recursos" (Penrose, 1957; Teece, 1982). Estes conceitos serão desenvolvidos em maior profundidade na seção 2.3.

face das limitações impostas pelo mercado e pelo ambiente competitivo.

Este quadro, quando associado à presença de atributos específicos tais como indivisibilidade, especialização e dependência mútua de recursos (em especial no que se refere à base tecnológica da empresa) implicaria não apenas na sua sub-utilização mas também, em uma dificuldade de negociação dos mesmos a um custo satisfatório.

Para Penrose (1957), a busca de um aproveitamento econômico para estes recursos excedentes e "quase-fixos" torna a diversificação uma direção natural de crescimento para a empresa.

Obviamente, conforme coloca Ansoff (1967), a busca de novos negócios poderá ser motivada por recursos excedentes mais flexíveis como por exemplo os financeiros o quais ampliariam ainda mais as possibilidades de escolha da empresa.

Em combinação com as pressões internas as empresas estão expostas também a um amplo conjunto de forças advindas do ambiente externo. Parte destas forças é incontrollável como as tendências sociais, políticas e econômicas; outra parte, é apenas influenciável como as transformações na estrutura da

indústria, a entrada de novos competidores, as inovações tecnológicas, o surgimento de produtos substitutos ou ainda, as mudanças em demandas e preferências dos consumidores (Porter, 1980).

Com efeito, o impacto destas forças na empresa pode erodir posições consolidadas significando desde uma queda em seus resultados até mesmo uma ameaça à sua sobrevivência caso não procure novas áreas em que se sustentar. De fato, conforme coloca Ansoff (1967, p.195), em algumas indústrias "as mudanças são tão rápidas que muitas empresas devem dedicar-se a um exame permanente de produtos e mercados em busca de oportunidades de diversificação".

Atuando isolada ou conjuntamente, estes vários motivos contribuem para que a diversificação se configure tanto como uma estratégia proativa de investimento mas também muitas vezes como uma atitude defensiva, visando garantir a sobrevivência da empresa (Reed & Luffman, 1986).

Estas motivações internas e externas contribuem, conforme Rumelt (1974), para que a diversificação torne-se uma estratégia cada vez mais adotada pelas empresas.

Decidindo diversificar-se como próximo passo a empresa deverá escolher a abordagem que adotará para o desenvolvimento dos novos negócios, como detalhado a seguir.

1.1.2 - Principais Abordagens de Diversificação

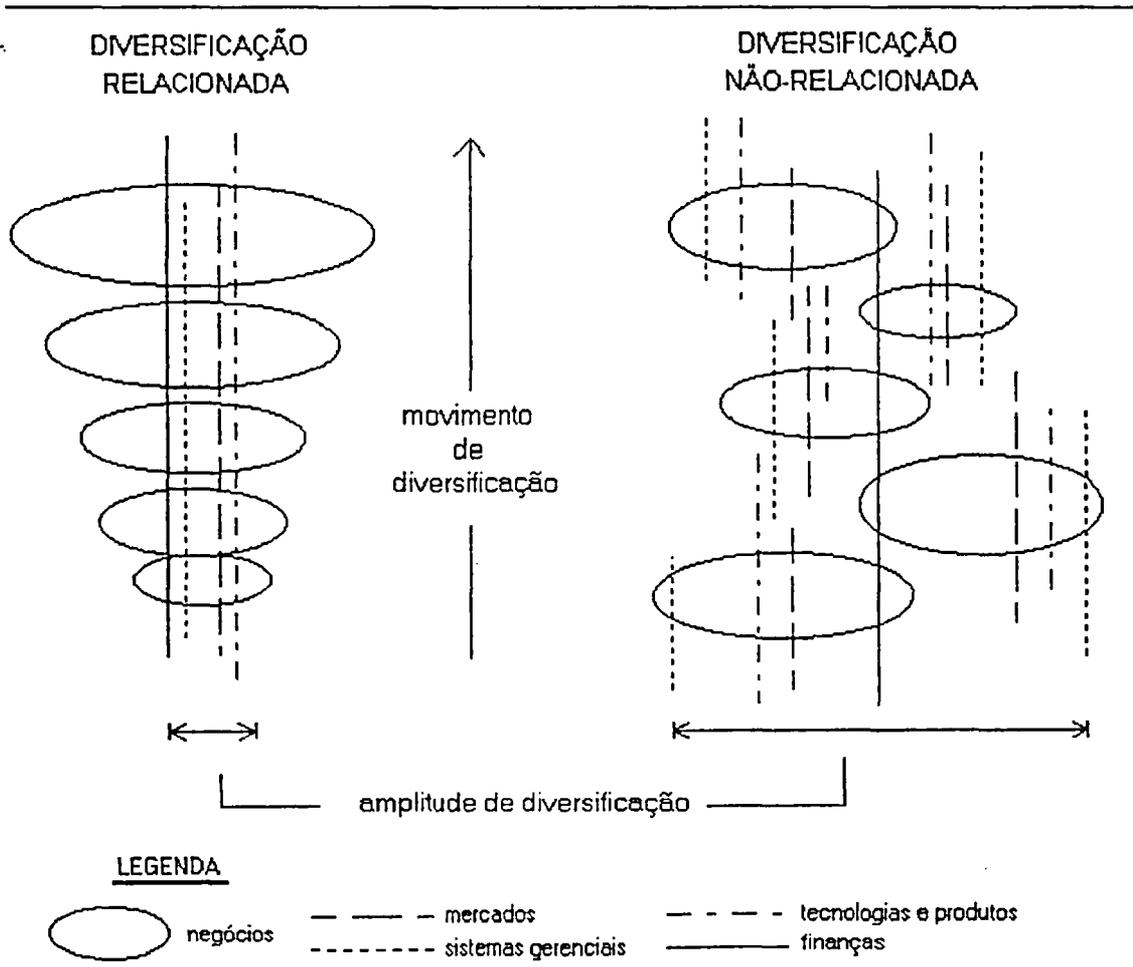
De acordo com Salter & Weinhold(1979) as duas decisões principais na entrada em novos negócios referem-se ao "modo de ingresso" e a "amplitude" de diversificação.

Em relação ao modo de ingresso a empresa poderá escolher entre diversificar-se através do desenvolvimento interno e o desenvolvimento externo. No primeiro, cria o novo negócio à partir de sua estrutura e sistemas gerenciais atuais; no segundo modo, parte de um ponto mais avançado negociando aquisições, fusões, licenças de operação ou empreendimentos conjuntos com empresas que já atuem nos negócios almejados.

Quanto à amplitude de diversificação, a empresa poderá adotar um enfoque de diversificação relacionada no qual adiciona os novos negócios ao seu "portfólio" buscando compartilhar e explorar competitivamente um núcleo central de produtos, mercados, tecnologias, sistemas gerenciais e

financeiros. Como segunda opção, poderá optar pelo enfoque de diversificação não-relacionada no qual desenvolve um "portfólio" de negócios que além da ligação financeira, possuem pouca ou nenhuma relação entre si.

Em face de sua relevância⁶, a distinção entre estes dois enfoques está detalhada na figura 1 a seguir:



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 1 - Representação dos Dois Principais Enfoques de Diversificação

⁶ A diversificação baseada em "core competences" é uma forma de diversificação relacionada.

Por sua vez, a combinação das duas dimensões modo e amplitude de diversificação, conforme detalha Simmonds(1990), origina quatro abordagens amplas:

- 1.Diversificação Relacionada Interna
- 2.Diversificação Relacionada Externa
- 3.Diversificação Não-Relacionada Interna
- 4.Diversificação Não-Relacionada Externa

As duas primeiras, baseadas no enfoque relacionado trazem como principal benefício a possibilidade de focalizar os recursos e esforços da empresa melhorando as suas chances competitivas dentro das áreas escolhidas(Rumelt,1974).

Por outro lado, adotar uma das abordagens não-relacionadas, investindo em um "portfólio" de negócios mais diverso pode significar um menor risco, tanto de um ponto de vista puramente financeiro quanto, em uma visão estratégica mais ampla, em termos de redução dos potenciais impactos causados por mudanças em tecnologias e mercados⁷(Galbraith et. al.,1986).

⁷ A lógica subjacente nesta colocação consiste em que, mesmo que uma inovação tecnológica ou uma transformação em um determinado mercado venham a impactar um determinado negócio da empresa, quanto mais distintos forem entre si os negócios que compõem um "portfólio", menor será a chance de que estas mudanças venham a afetar a todos de uma só vez. Sendo assim, a empresa como um todo estará menos vulnerável do que se atuasse em áreas de negócio muito similares as quais poderiam manifestar uma correlação positiva em termos de sensibilidade ao ambiente externo.

Para ambos os casos, de acordo com Gilmore e Coddington(1966), o modo interno representa a possibilidade de um ingresso gradual nas novas áreas, mantendo uma orientação gerencial integrada com os negócios atuais.

O modo externo por sua vez, permite o acesso a negócios já consolidados cujos resultados para a empresa possivelmente serão mais imediatos e tangíveis.

Estas abordagens representam essencialmente quatro rotas principais nas quais a empresa poderá conduzir o seu esforço de diversificação.

O quadro 1 a seguir, sintetiza as principais vantagens e desvantagens de cada uma.

Quadro 1 - Vantagens e Desvantagens das Quatro Abordagens de Diversificação

ABORDAGENS	VANTAGENS	DESvantagens
RELACIONADA INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • possibilidade de utilização compartilhada de instalações e tecnologias. • sincronismo gerencial • desenvolvimento gradual 	<ul style="list-style-type: none"> • o tempo para o novo negócio entrar em operação efetiva pode ser longo em relação ao modo externo • pouco estímulo à renovação
RELACIONADA EXTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • permite superar barreiras de entrada mais facilmente que o modo interno • rápido tempo de implementação em relação ao modo interno 	<ul style="list-style-type: none"> • necessidade de integração gerencial entre os vários negócios • provável duplicação de instalações e funções gerando custos
NÃO RELACIONADA INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • desenvolvimento gradual • facilidade de integração gerencial • desafia e estimula a renovação estrutural da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • não familiaridade como os novos negócios pode conduzir a erros estratégicos • baixo potencial para realizar economias de escopo • necessidade de aprendizado para operar o novo negócio
NÃO RELACIONADA EXTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • menor tempo para entrada no mercado em relação ao modo interno • benefícios mais imediatos de marcas e estruturas comerciais consolidadas, redução do risco global do portfólio 	<ul style="list-style-type: none"> • possibilidade de choque de culturas gerenciais • baixo potencial para realizar economias de escopo • baixo potencial de exploração de sinergias entre os vários negócios

Fonte: Compilado a partir de Gilmore & Coddington(1966), Rumelt(1974) e Simmonds(1990).

Estas abordagens representam essencialmente quatro rotas principais nas quais a empresa poderá conduzir o seu esforço de diversificação.

Ambas as decisões, modo de entrada e amplitude, são relevantes. A escolha deverá ser orientada principalmente

pela postura estratégica e pelos objetivos almejados com a ação de diversificação.

A primeira produz seu maior impacto na fase inicial de entrada nos novos negócios; a segunda, que determina a diversidade do "portfólio", traz importantes implicações para o desempenho da empresa a longo prazo (Simmonds,1990).

A compreensão destas implicações tem sido o objeto de constantes pesquisas destacando-se as contribuições de Chandler(1962), Wrigley(1970), Scott(1973), Rumelt(1974), Bettis(1981), Palepu(1985), Pitts & Hopkins(1982) e Montgomery & Singh(1984) entre outros.

Com base nestes autores, conforme veremos a seguir, a diversificação é essencialmente uma evolução da empresa para uma nova condição na qual a sua capacidade de mudança, evolução e adaptação desempenha um papel central.

1.1.3 - Diversificação, Evolução e Mudança

Uma das premissas fundamentais para o sucesso de qualquer abordagem estratégica é garantir na empresa uma estrutura capaz de lhe dar suporte respondendo às suas várias demandas(Thompson & Strickland,1978).

Para algumas empresas, atuantes em um único negócio, talvez não seja necessário muito mais do que fazer uma distinção entre as atribuições e responsabilidades

individuais de cada área e de seus respectivos colaboradores, organizando-se em uma estrutura organizacional do tipo funcional.

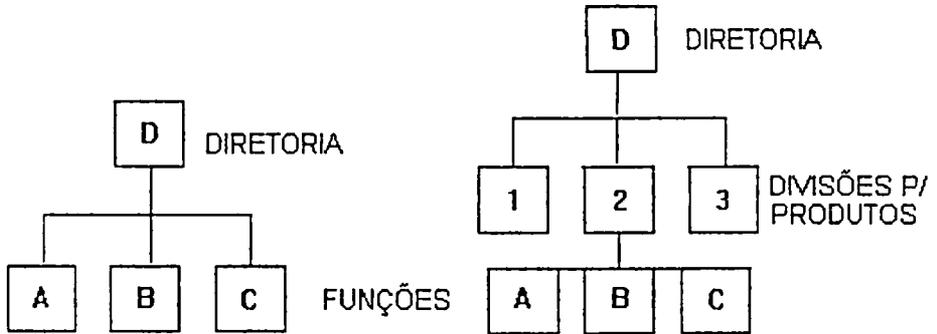
No entanto, à medida que as empresas crescem e passam a diversificar os seus negócios complexas demandas são impostas a sua estrutura. Investir e alocar recursos muitas vezes escassos e coordenar esforços e enfoques competitivos diversos, adequando-os às características de cada negócio implica pois, na busca de formas mais elaboradas de organização e gerenciamento.

Chandler(1962) foi um dos pioneiros a estudar esta questão investigando em uma análise histórica os padrões de crescimento, diversificação e evolução estrutural⁸ em grandes corporações Norte Americanas. Em suas observações as estruturas do tipo funcional revelaram-se inadequadas para empresas diversificadas conduzindo ao desenvolvimento de um novo padrão, denominado de estrutura multidivisional. A figura 2 a seguir, detalha a distinção entre estas duas formas.

⁸ Conforme Chandler(1962,p.16): a estrutura pode ser definida como o desenho organizacional através do qual um negócio é administrado, incluindo, como principais aspectos, as linhas de autoridade e comunicação e os fluxos de dados e informações entre as diferentes áreas administrativas.

ESTRUTURA FUNCIONAL

ESTRUTURA MULTIDIVISIONAL



Fonte: Adaptado de Rumelt(1986,p.35)

Figura 2 - Estruturas Funcional e Multidivisional

Na primeira, as maiores subunidades dizem respeito às funções do negócio como por exemplo, vendas, engenharia, produção e compras. À diretoria cabe a direção geral do negócio e a coordenação destas diversas funções.

Na segunda, a empresa é dividida em unidades semi-autônomas dirigidas individualmente, cada uma dedicando-se a um produto ou linha de produtos individual.

Posteriormente Scott(1973) e em maior grau Wrigley(1970) levaram adiante estes estudos buscando compreender a diversificação sob uma ótica de "estágios de crescimento" das empresas. Em sua visão as empresas partem de um negócio simples e gradativamente desenvolvem-se em direção a novas áreas.

Enquanto nas observações de Chandler(1962) as empresas buscaram inicialmente áreas de negócio "relacionadas" as suas atuais ou dentro de seu "campo de experiência", Wrigley(1970) detectou um padrão adicional representado pela entrada em negócios totalmente novos e distintos denominando-o de diversificação "não-relacionada"

Chandler(1962), Scott(1973) e Wrigley(1970) formaram uma relevante base inicial para a compreensão da diversificação. Tomando como ponto de partida as formulações destes autores, Rumelt(1974) realizou um estudo considerado como marco referencial neste campo avaliando as relações entre diversificação e desempenho empresarial.

1.1.4 - Diversificação e Desempenho Empresarial

Conforme constatado por Chandler(1962) diferentes estratégias implicam em diferentes estruturas para a empresa. A questão fundamental torna-se então compreender como estas diferentes estratégias e estruturas influenciam o desempenho da empresa. Buscando responder a esta questão Rumelt(1974) investigou o histórico de 246 empresas da lista Fortune 500⁹ por um período de vinte anos. O objeto central de sua pesquisa, na qual nos concentraremos¹⁰, consistiu na investigação das relações entre diferentes

⁹ Anualmente, a revista de negócios Fortune publica um ranking das 500 empresas Norte Americanas de melhor desempenho. Rumelt(1974) utilizou esta lista para elaborar a sua amostra de estudo, focalizando os anos de 1949, 1959 e 1969.

padrões de diversificação e a performance econômica das empresas que as adotaram.

Um dos desafios maiores encontrados pelo autor consistiu na avaliação da diversidade de negócios das empresas estudadas. Até então, os estudos deste tipo utilizavam cálculos baseados no sistema SIC (Standart Industrial Classification). O sistema SIC é uma classificação numérica desenvolvida pelo Governo Federal dos Estados Unidos para codificar todos os tipos de atividade econômica desenvolvidas naquele país. Os métodos de cálculo de diversidade¹¹ se estendem desde simples contagens do número de negócios em que uma empresa participa até índices mais complexos, que consideram a importância de cada negócio dentro do "portfólio" da empresa.

Buscando acessar uma visão mais estratégica do que os índices baseados no sistema SIC, Rumelt (1974) desenvolveu o seu próprio sistema de classificação. A figura 3 apresenta este sistema, composto de quatro grandes categorias e nove subcategorias:

¹⁰ Os estudos de Rumelt (1974) constituem um marco referencial nesta área e fornecem importantes fundamentos teóricos à nossa pesquisa merecendo portanto, maior detalhamento.

¹¹ Pitts & Hopkins (1982) e Varadarajan & Ramanujam (1986) fornecem estudos detalhados destes índices.

<i>Taxa de Especialização</i> ¹	<i>Categorias Amplas</i>	<i>Subcategorias</i>
95 - 100 %	<i>Negócio Individual</i> Empresas que estão comprometidas com uma área discreta de negócios. Seu crescimento se dá através da expansão	negócio individual individual verticalizado integração vertical em pequena escala
70 - 94 %	<i>Negócio Dominante</i> Empresas que se diversificaram em pequena escala mas que continuam obtendo a maioria de seus rendimentos do negócio principal	dominante vertical dominante por restrição dominante por ligação dominante não relacionado
menor que 70 %	<i>Negócio Relacionado</i> Empresas nas quais mais de 70% dos novos negócios apresentam relacionamentos com as antigas atividades da empresa ²	relacionado por restrição relacionado por ligação
menor que 70 %	<i>Negócio Não-Relacionado</i> Empresas nas quais menos de 70% dos novos negócios apresenta relacionamento com as habilidades e recursos dos antigos negócios da empresa.	negócios múltiplos (poucos negócios de grande porte) portfólio não relacionado (muitos negócios de portes variados)

¹ Percentual do faturamento anual atribuído ao negócio principal.

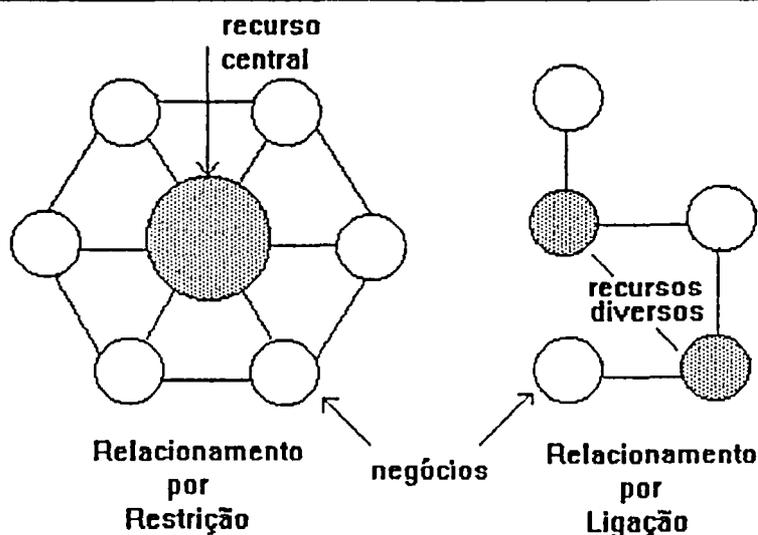
Fonte: Montgomery (1982, p.301)

Figura 3 - Sistema de Classificação de Rumelt

Os níveis divisórios de 95% e 70% estabelecidos para o índice de especialização expressam padrões previamente observados por Wrigley (1970) e confirmados nos estudos de Rumelt (1974). Estes padrões foram identificados através de agrupamentos na amostra de empresas estudadas os quais foram interpretados como um reflexo de que as mesmas não se diversificavam ao longo de uma escala contínua mas sim, concentrando-se em patamares preferenciais de diversidade. O índice de relacionamento foi igualmente definido em 70% de modo a evitar que uma empresa esteja classificada simultaneamente em uma categoria e outra.

De acordo com Rumelt(1974) as principais relações entre os negócios se dão em termos de mercados(clientes, sistemas de distribuição e divulgação), sistemas de produção(facilidades e instalações) ou em uma base científica(habilidades, competências e tecnologias-chave).

Neste aspecto, um elemento chave para o autor consiste na distinção dos padrões em que se dão estas relações os quais, conforme detalha a figura 4 são classificados em duas formas principais: relacionamento por ligação e relacionamento por restrição¹².



Fonte: Adaptado de Montgomery (1982, p.301)

Figura 4 - Padrões de Relacionamento entre Negócios

Como observa-se na figura 4 no padrão de negócios relacionados por restrição cada novo negócio adicionado à

empresa conecta-se a um recurso central. Por sua vez, no padrão de negócios relacionados por ligação as relações se dão de forma dispersa, sem a presença de um elo comum.

Contrariamente aos índices baseados nos códigos SIC, o sistema de Rumelt(1974) implica em julgamentos fundamentalmente qualitativos ao serem avaliados estes relacionamentos. Todavia, à parte desta fragilidade, este sistema tem sido amplamente aceito e validado por outros autores(Bettis,1981; Varadarajan & Ramanujam, 1987; Montgomery, 1982).

Sob o princípio básico de que cada categoria representa uma estratégia distinta Rumelt(1974) classificou as empresas de sua amostra segundo este sistema avaliando a seguir a performance econômica de cada uma.

A tabela 1 detalha os resultados desta avaliação na qual as diversas estratégias foram classificadas em três níveis de desempenho:

¹² Os termos originais em inglês empregados pelo autor são respectivamente, *related linked* e *related constrained*.

TABELA 1 - Performance Global das Diversas Estratégias

ALTA	MEDIA	BAIXA
• Dominante por Restrição (DR)	• Relacionada por Ligação (RL)	• Dominante Vertical (DV)
• Relacionada por Restrição (RR)	• Negócio Único (NU) • Conglomerado Aquisitivo (CA)	• Negócios Múltiplos (NM)

Obs: Duas categorias, dominante por ligação e dominante não-relacionado não foram claramente enquadradas em nenhum grupo.

Fonte: Cristensen & Montgomery (1981, p.330)

Conforme verificamos, as duas estratégias que obtiveram a maior performance foram as que incluem um padrão de relacionamento por restrição ou seja, os vários negócios estavam interligados por um recurso central. Por sua vez, as estratégias que apresentaram o menor desempenho foram as denominadas como "negócios múltiplos" e "dominante vertical".

A implicação principal destes resultados reside não na indicação de uma melhor estratégia mas sim, no estímulo à busca de causas para as diferenças de desempenho observadas.

Posteriormente Rumelt (1982) repetiu parte deste estudo encontrando resultados semelhantes porém desta vez, avançando algumas causas para o melhor desempenho da estratégia de "relacionamento por restrição".

Em sua visão, como causa central da força desta estratégia, além do acesso a potenciais economias de escopo estaria a capacidade deste tipo de negócio de estender suas

habilidades especializadas (principalmente sua base tecnológica) em áreas afins, explorando competências difíceis de imitar de modo a criar vantagens competitivas únicas e sustentáveis (Rumelt, 1982).

O autor denominou estas habilidades especiais de "core factors"¹³ afirmando que quanto mais especializados, ambíguos¹⁴ e intangíveis estes, mais forte e integrado será o relacionamento entre os negócios que os compartilham e maiores serão as barreiras enfrentadas pelos concorrentes.

Cristensen & Montgomery (1981) investigaram a mesma questão sob um outro enfoque, argumentando que as empresas com estratégias relacionadas por restrição apresentam maior desempenho porque tendem a escolher mercados mais concentrados de forma a melhor explorar sua base de recursos especializados. Em acréscimo, Bettis (1981) argumenta que a estratégia relacionada implica em maior concentração dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento e marketing residindo neste aspecto um importante condicionante de seu desempenho.

Por sua vez, as empresas com uma estratégia não-relacionada, segundo os autores, não estando direcionadas por um enfoque de exploração de recursos, tendem a operar em mercados dispersos e menos lucrativos. Em adição, a

¹³ "Core Factors": podem ser traduzidos como "fatores ou recursos centrais". Embora Rumelt (1974) não tenha se concentrado neste aspecto, este conceito apresenta uma forte similaridade com o conceito de "core competences" definido posteriormente por Prahalad & Hamel (1990).

lógica gerencial e financeira deste tipo de empresa torna difícil justificar investimentos a longo prazo em recursos especializados (muitas vezes intangíveis e de difícil avaliação ex-ante) os quais, dariam acesso a um melhor desempenho competitivo. Ficam assim presas a um processo circular, disputando mercados menos atrativos porque não são competitivas e não desenvolvendo habilidades estratégicas porque estes mercados não as exigem (Cristensen & Montgomery, 1981).

Desde sua publicação a pesquisa inicial de Rumelt(1974) tem sido constantemente replicada e questionada mas, em essência, suas conclusões principais continuam válidas (Varadarajan & Rammanujam, 1986).

Tomando em consideração os aspectos discutidos, chega-se à questão maior com que se defrontam as empresas diversificadas qual seja, o planejamento de seu portfólio de negócios.

1.1.5 - Planejamento de Portfólio em Empresas Diversificadas

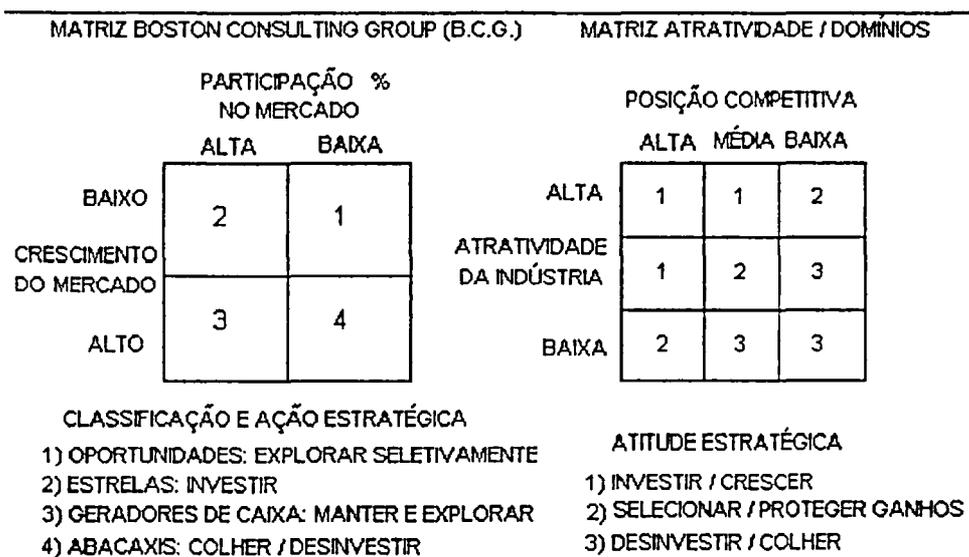
Conforme esclarece Leontiades (1983, p.11) "as empresas diversificadas possuem necessidades de planejamento significativamente distintas do que aquelas que atuam em um negócio único". Com efeito, nestas empresas uma nova perspectiva de análise dever ser agregada buscando a

¹⁴ Que oferece sentidos diversos, duvidoso, dúbio.

combinação dos diversos negócios em um padrão de desempenho global ótimo.

Em suporte a esta tarefa foram desenvolvidos na década de 60 diversos instrumentos analíticos conhecidos como modelos de "portfólio".

A figura 5 a seguir ilustra o modelo desenvolvido pelo Boston Consulting Group (conhecido como matriz BCG) e a matriz de Atratividade/Domínios desenvolvida pela empresa de consultoria McKinsey os quais estão entre os mais conhecidos nesta categoria de instrumentos.



Fonte: Bettis & Hall (1981, p.24)

Figura 5 - Modelos Tradicionais de Avaliação de Portfólio

Estes modelos têm por princípio de base a classificação dos vários negócios da empresa de acordo com

o seu potencial avaliando entre outros fatores, a participação no mercado, a taxa de crescimento, a atratividade da indústria e a posição competitiva da empresa dentro desta indústria.

Partindo desta avaliação os negócios são posicionados em um dos quadrantes atribuindo-se missões distintas a cada um. Alguns tem o dever de gerar recursos os quais, serão investidos naqueles de maior rentabilidade e nas oportunidades emergentes; outros por vez, serão explorados ao máximo e depois vendidos (Kotler, 1994).

Estes modelos têm sido intensamente criticados pela sua dificuldade de captar as transformações dinâmicas que o ambiente de negócios pode vir à apresentar bem como, de avaliar as possíveis relações sinérgicas¹⁵ entre os vários negócios da empresa.

Markides & Williamson (1994) e Campbell (1994) argumentam que as formas tradicionais de medição do grau de relacionamento entre negócios em um portfólio usualmente focalizam apenas fatores industriais ou mercadológicos, em uma visão estática e incompleta. Na sua concepção, o relacionamento fundamental é aquele que existe entre os recursos e ativos estratégicos necessários para sustentar competitivamente os negócios em questão.

¹⁵ O termo sinergias conforme define Ansoff (1967) refere-se a um efeito de amplificação no uso conjunto de recursos em relação à soma de seus efeitos individuais.

Um ativo estratégico, na visão destes autores, pode ser definido como um recurso que proporciona à empresa uma vantagem competitiva em um mercado particular e que não pode ser acessado ou copiado rapidamente pelos competidores não diversificados.

Assim a questão de análise do grau de relacionamento deve ultrapassar o simples equacionamento dos benefícios a curto prazo focalizando, segundo os autores, na vantagem que pode ser criada através da exploração das relações entre dois negócios para criar e acumular um estoque de novos ativos estratégicos mais rapidamente e de modo mais barato do que os competidores (Markides & Williamson, 1994).

Nesta linha de pensamento, Prahalad & Hamel (1990) propuseram um novo conceito denominado "core competences" o qual, em seu conteúdo revela-se essencial para compreender a conexão entre diversificação e competitividade, conforme veremos a seguir.

1.2 - CORE COMPETENCES

Entre as diversas habilidades e tecnologias¹⁶ que utiliza em seus negócios, toda empresa possui algumas em que apresenta maior excelência e aptidão, configurando um

¹⁶ Compreendemos "Tecnologias" de um modo amplo como "todas as coisas que uma empresa faz para produzir o seu produto e entregar o seu serviço" (Haywood, 1990, p.33).

núcleo de conhecimentos especializados de alto valor estratégico.

Prahalad & Hamel(1990) denominam este núcleo de conhecimentos como as "core competences" de uma empresa argumentando que estas são a sua principal fonte de geração de valor e sustentação competitiva.

Em sua definição, uma "core competence" possui três características básicas:

Em primeiro lugar, deve ser versátil e proporcionar acesso a uma ampla variedade de mercados.

Uma competência em sistemas de visores eletrônicos miniaturizados por exemplo, pode permitir a uma empresa participar de ramos de negócio diversos como calculadoras, painéis eletrônicos para veículos, aparelhos de instrumentação industrial e outros. Neste sentido uma core competence tanto sustenta um variado leque de opções, como também limita de certa forma o escopo de atuação competitiva da empresa, indicando em quais mercados e produtos ela poderá atuar de um modo mais consistente

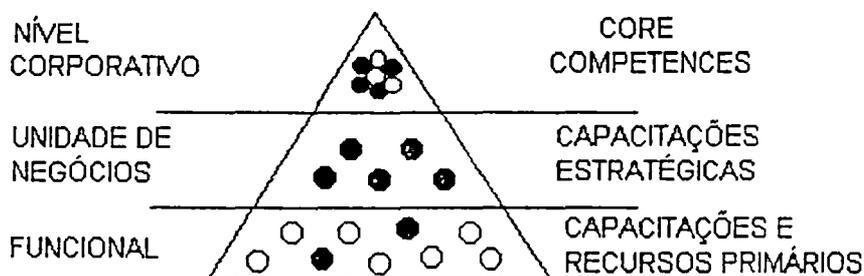
Como um segundo atributo uma "core competence" deve fazer uma contribuição significativa aos benefícios percebidos pelo consumidor final.

Neste aspecto, os autores enfatizam que o fato de uma core competence dar uma contribuição relevante ao valor percebido pelo cliente não significa que ela tenha de ser exatamente visível aos seus olhos ou facilmente compreendida pelo mesmo, o que deve ser visível é , isto sim , o benefício que ela proporciona e não as nuances técnicas proporcionadas pela competência responsável por este benefício.

Finalmente, uma "core competence" deve ser difícil de ser imitada pelos concorrentes, de modo que a empresa que a possui, possa utilizá-la como um diferencial competitivo em relação à concorrência.

Uma "core competence" não é constituída por uma habilidade ou tecnologia isolada mas sim, por uma complexa harmonização de múltiplas habilidades e tecnologias" (Prahalad & Hamel, 1990).

Assim, conforme analisam Gallon, Stillman & Coates (1995) compreender a sua estrutura exige uma análise em vários níveis na organização como detalha a figura 6 a seguir.



Fonte: Gallon et.al.(1995.p.21)

Figura 6 - Core Competences e Capacitações

Em um primeiro nível, estão os diversos recursos incorporados na empresa principalmente em suas funções mais básicas.

Em um segundo nível, como serviços prestados por estes recursos, estão as várias capacitações que a empresa desenvolve e aplica em suas atividades e negócios (Penrose, 1957).

Algumas destas capacitações são estratégicas para o seu desempenho outras, apenas suportam as suas operações de rotina. Conforme Gallon et.al(1995) as capacitações distinguem-se das "core competences" no sentido em que as primeiras referem-se a um contexto dinâmico, relacionado diretamente com as atividades da empresa em seus diversos negócios. As "core competences" por sua vez referem-se a uma conjugação destas habilidades definindo em um nível corporativo uma área de conhecimento na qual a empresa apresenta a sua maior excelência.

Com efeito, identificar as "core competences" de uma empresa requer, como ponto de partida a compreensão de suas relações com os diversos recursos e capacitações estratégicas que esta empresa possui.

1.2.1 - Core Competences e Recursos Estratégicos

A lógica¹⁷ de visualizar a empresa a partir de suas competências não é nova no campo estratégico. Selznick(1957) já havia abordado a questão sob o aspecto das "capacitações distintivas" definindo-as como padrões superiores de atividade e utilização de recursos em que um empresa se distingue de outras. Penrose(1957) igualmente visualizou a empresa como sendo um conjunto versátil de recursos cuja forma de utilização produtiva depende das percepções de seus administradores.

Com efeito, esta lógica originou um campo de pesquisa denominado "Visão da Empresa Baseada em Recursos" o qual trataremos como "Abordagem RBV"¹⁸. O seu desenvolvimento é recente, iniciando-se a partir dos trabalhos de Wernerfeldt(1984), Teece(1986), Dierickx & Cool(1989), Barney(1989), Prahalad & Hamel(1990), Amit & Shoemaker(1993), Peteraf(1993) e Black & Boal(1994) entre outros.

O problema de pesquisa central da "Abordagem RBV" consiste na compreensão das causas que permitem a

17

determinadas empresas sustentarem sistematicamente um desempenho superior nos mercados em que atuam.

A resposta estaria não apenas em um adequado posicionamento no ambiente competitivo, premissa central da proposta de Porter(1980), mas também e principalmente, no fato de que estas empresas possuiriam recursos mais apropriados às demandas destes mercados.

Assim, o princípio fundamental da "Abordagem RBV" é de que diferentes empresas são essencialmente diferentes conjuntos de recursos, que conduzem inevitavelmente a diferentes capacidades competitivas.

Os recursos de uma empresa podem ser classificados de diversas formas. Penrose(1957), Nelson & Winter(1982) e Barney(1991) citam três categorias principais: recursos físicos, como plantas e equipamentos; recursos humanos, incluindo a equipe técnica e gerencial da empresa e recursos organizacionais, os quais são formados pelas rotinas que coordenam os recursos humanos e físicos de modo produtivo.

A estas três categorias Grant(1991) adiciona ainda os recursos tecnológicos, financeiros e reputacionais. De modo similar, os recursos também são classificados pelo autor em recursos tangíveis, os quais podem ser observados e avaliados com clareza, e recursos intangíveis, os quais não

¹⁹ Baseando-se no termo original em inglês "Resource Based View of The Firm".

podem ser diretamente observados ou quantificados (Grant,1991).

Black & Boal(1994) por sua vez, afirmam que estas classificações simplificadas falham em acessar uma visão estratégica e propõem que os recursos sejam classificados em dois tipos: recursos sistêmicos, formados por uma complexa rede socialmente criada e de difícil identificação dentro da organização, e recursos contidos, constituídos por uma rede simples de fatores claramente identificados. Aqui o elemento chave de distinção é a complexidade de fatores envolvidos e sua dificuldade de identificação.

Conforme detalham Zahra & Das(1993), entre os recursos tangíveis incluem-se os recursos humanos, financeiros e informacionais e equipamentos e instalações. Por sua vez os recursos intangíveis incluem a reputação da empresa as habilidades administrativas relacionadas com processos de decisão, habilidades tecnológicas não documentadas, habilidades de coordenação e gerenciamento, a cultura organizacional, a reputação da empresa e de seus produtos, o conhecimento intrínseco de seus recursos humanos e os relacionamentos com fornecedores e clientes, entre outros.

Com efeito, considerando as várias tipologias e classificações de recursos apresentadas emerge como questão

central a identificação dos fatores que conduzem um recurso à uma condição de valor estratégico.

1.2.3 - A Condição Estratégica de um Recurso

Determinar o valor estratégico de um recurso e, por conseguinte, das competências com as quais este se relaciona, envolve uma profunda análise das condições em que o mesmo está inserido, identificando a presença de atributos especiais que lhe conferem maior ou menor capacidade de sustentar uma condição competitiva para a empresa. De acordo com Peteraf(1993), existem quatro macro-condicionantes principais: a heterogeneidade na distribuição de recursos, a existência de limites à competição ex-ante e ex-post e a imperfeita mobilidade de recursos no ambiente empresarial.

Partindo destes quatro macro-condicionantes e em estreita relação causal com estes desdobram-se diversos fatores que podem influenciar positivamente uma sustentação de vantagens estratégicas. Os fatores mais significativos segundo os estudos de Teece(1986), Barney(1992) e Dierickx & Cool(1989) entre outros, são os seguintes:

Complementaridade

A complementaridade ou co-dependência existe quando determinados conjuntos de recursos só produzem valor quando utilizados em conjunto, adquirindo um efeito sinérgico.

Teece(1986) denominou estes recursos de ativos co-especializados, indicando que esta condição se constitui principalmente em uma barreira à mobilidade e à transferência ou venda de um recurso individualmente.

Dependência de Caminho

Uma dependência de caminho significa que um recurso ou ativo foi desenvolvido e acumulado em um processo ao longo do tempo ou de uma seqüência de aprendizado envolvendo acertos e erros.

A posse de uma marca de sucesso exemplifica um ativo dependente de caminho que não pode ser imitado rapidamente pelos competidores, do mesmo modo esforços de desenvolvimento e de engenharia reversa nem sempre são eficientes em replicar um conjunto de conhecimentos acumulado em anos de pesquisa e incorporado em um processo.

Fatores de Escala

Os fatores de escala existem em determinados mercados em que a escala de produção econômica de um bem ou seja, o investimento necessário para uma produção economicamente

viável, estão configurados de tal modo em relação ao mercado que não existe demanda suficiente para dois competidores, desestimulando a concorrência nestes segmentos.

Existência de substitutos

A existência de substitutos é um dos fatores centrais na avaliação estratégica de um recurso, pois no momento em que um concorrente pode acessar recursos que concorram diretamente, ou venham a substituir a um custo mais baixo, a que a empresa quer explorar, ocorre uma depreciação do valor estratégico deste recurso.

Condição de Escassez

A posse de um recurso escasso em relação à demanda por seus serviços e heterogeneamente distribuído entre as empresas pode proporcionar ganhos superiores à empresa que o possui e explorar adequadamente.

Grau de Codificação do Conhecimento

Os caminhos de aquisição de competências e capacitações usualmente envolvem interações em microníveis (entre pessoas, grupos e funções) que são difíceis de escrever, imitar ou mesmo documentar.

Segundo Reed e DeFillippi(1990, p.91) "estes elementos, baseados geralmente em um processo de aprender fazendo que é acumulado através da experiência e refinado pela prática, dificilmente poderão ser replicados."

Assim, quanto mais tácito ou menos codificado o conhecimento envolvido na exploração de um recurso, mais difícil se torna a sua cópia ou utilização por concorrentes.

Reed e DeFillippi(1993, p.91) colocam que "a questão crucial para a exploração competitiva do conhecimento tácito é a incapacidade dos diversos atores organizacionais de codificar as suas regras de decisão e protocolos que subentendem a alta performance. Conseqüentemente, as relações causais entre ações e resultados permanecem menos aparentes ou não são compreendidas pelos rivais."

Com efeito, as idiosincrasias do processo de aprendizado antes de representarem um problema revelam-se isto sim, como uma condição desejável para uma vantagem competitiva.

Ambigüidade Causal

A ambigüidade causal está presente quando os próprios competidores não conseguem identificar qual é o recurso valioso ou como recriá-lo ou defini-lo(Reed & DeFillippi,1990).

Do mesmo modo que a não codificação do conhecimento, a ambiguidade causal implica na dificuldade de rastrear a partir de uma posição competitiva, qual o recurso que sustenta aquela posição.

São bem conhecidos exemplos de empresas cujo sucesso no mercado não pode ser explicado ou compreendido facilmente em termos de atributos de produto ou outras causas, apenas sabe-se que todos preferem os seus produtos.

Durabilidade

Um recurso valioso não deve apenas sustentar vantagens no presente mas sim, em um contexto dinâmico ao longo do tempo.

Diante de transformações em tecnologias e mercados os recursos depreciam-se mais ou menos rapidamente.

Competências técnicas em campos de alta taxa de inovação como a eletrônica por exemplo, depreciam-se rapidamente estando sujeitas ao que Shumpeter (1930) denominou de "destruição criativa".

Condição de Negociabilidade

Determinados recursos estão configurados de tal forma que se torna difícil tanto para o vendedor, quanto para o

comprador, analisá-los e determinar o seu custo e o seu valor.

Estas "assimetrias de informação" implicam em que, um provável comprador não tenha acesso à uma avaliação substantiva destes recursos, dificultando portanto, a sua negociação (Chi, 1991).

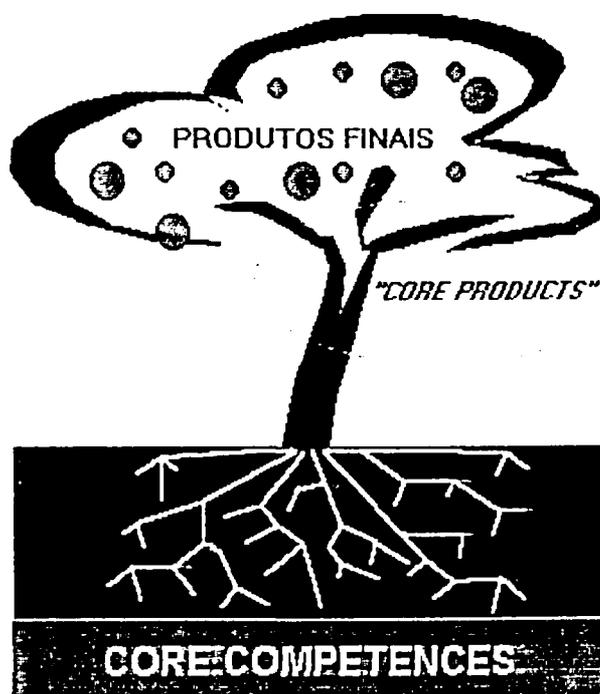
Como um todo, a consideração dos fatores condicionantes descritos acima revela-se um ponto essencial na avaliação dos recursos de uma empresa, sinalizando o caminho para a identificação e distinção de quais os que possuem valor estratégico.

Conforme colocam Black & Boal (1994) o poder estratégico dos recursos de uma empresa reside não só nas suas características e atributos individuais mas sim, no efeito total de sua interação em maior ou menor complexidade.

Conhecendo os seus recursos estratégicos uma empresa pode acessar a compreensão de suas "core competences". Esta compreensão traz por sua vez, uma nova visão sobre a questão da diversificação de negócios, conforme veremos a seguir.

1.3 - CORE COMPETENCES E DIVERSIFICAÇÃO

Conforme argumentam Prahalad e Hamel (1990), uma empresa que atua com múltiplos produtos é similar a uma grande árvore. O tronco e os maiores galhos são os "core products" ou produtos essenciais, as ramificações menores são unidades de negócios; as folhas flores e frutos são os produtos finais. O sistema de raízes que provê nutrição, suporte e estabilidade são as "core competences". A Figura 7 a seguir representa esta visão.



Fonte: Elaborado pelo Autor

Figura 7 - Core Competences, Core Products e Diversificação

Na colocação dos autores pode-se errar ao avaliar a força de uma empresa olhando somente para os seus produtos finais do mesmo modo que se erraria ao avaliar a resistência de uma árvore ao olhar apenas para as suas folhas.

A questão central consiste em visualizar a empresa não somente como um "portfólio" de negócios mas também como um "portfólio" de competências que podem ser aplicadas em vários negócios.

Considerando a diversificação não só como uma busca de oportunidades mas principalmente, de uma posição competitiva no mercado, a correta compreensão das "core competences" torna-se essencial.

No curto prazo, a competitividade de uma empresa deriva de seus atributos de preço/performance em relação aos produtos concorrentes.

No longo prazo entretanto a competitividade derivará da habilidade de consolidar através da corporação as tecnologias e habilidades em competências que irão fortalecer seus negócios tanto no presente como no futuro.

Assim, os caminhos para obter uma real capacidade competitiva, segundo Prahalad & Hamel(1990), são definidos pela capacidade dos executivos de identificar, explorar e cultivar as "core competences" adequadas.

Em uma visão realmente revolucionária, Prahalad & Hamel(1995,p.36) afirmam que "a competição pelo futuro é uma competição pela participação nas oportunidades, e não pela participação no mercado. É uma competição pela maior participação nas oportunidade futuras dentro de uma ampla arena de oportunidades....A pergunta que precisa ser respondida pelas empresas é: dadas as nossas atuais habilidades ou competências que participação nas oportunidades futuras podemos esperar?"

Com efeito, o enfoque de "core competences" vem trazer um consistente suporte no planejamento da diversificação permitindo assim a definição de quais as áreas em que a empresa poderá buscar participação com maior potencial de sucesso.

1.4 - CONCLUSÃO

Toda empresa pode ser vista, conforme Penrose(1957), como uma organização única e distinta de recursos, capacitações e competências, cuja forma de utilização produtiva depende das percepções de seus administradores.

Cada uma atua no mercado limitada por estas percepções e muitas vezes, preenche apenas parcialmente as suas possibilidades.

Ampliar estas percepções é um desafio maior para as empresas e para seus estrategistas mas que pode se revelar essencial para o seu desenvolvimento.

Partindo desta crença, buscou-se a realização deste estudo no qual desempenharam papel fundamental a compreensão da "Abordagem R.B.V." e do conceito de "core competences".

Ressalta-se que o planejamento estratégico não possui abordagens definitivas e completas mas sim elementos, ferramentas e visões que se mostram úteis ao abordar aspectos e problemas bem determinados e focalizados.

CAPÍTULO 2 - CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

2.1 - DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Uma oportunidade é um elemento tão real no ambiente de negócios quanto matérias-primas e recursos humanos ou financeiros. Entretanto, como diz Andrews(1971), ela só pode ser bem aproveitada quando a empresa tem a competência adequada para perseguir-la com vantagem em relação aos concorrentes.

O planejamento da diversificação, baseado na identificação das competências estratégicas ou "core competences" de uma empresa configurou o foco central de interesse em nosso estudo. Concentramo-nos na primeira etapa desse processo, que consiste na formulação de um "portfólio", ou seja, de um "conjunto" de opções de negócio para a empresa.

Neste aspecto, ao utilizarmos o termo "opções" com base em Bowman & Hurry(1993) e Kogut(1991), refletimos a compreensão de que a empresa, ao investir ao longo de sua história na formação de determinadas competências e capacitações, definiu antecipadamente o acesso preferencial

à uma determinada "fatia de oportunidades"¹⁹ no atual ambiente de negócios. Este comprometimento²⁰ ex-ante gerou um "portfólio" de possibilidades, cuja identificação mesmo que parcial, foi uma das motivações deste estudo.

Conforme este posicionamento e, dada a distinção das tarefas, o nosso trabalho compreendeu unicamente a análise do "perfil de recursos da empresa"²¹ e a identificação de opções de negócios a partir desta análise, ficando a análise de viabilidade externa destas opções e a seleção de quais as que serão desenvolvidas, endereçadas a estudos complementares.

As duas questões principais com que nos defrontamos foram:

1. Como identificar as "core competences" que uma determinada empresa domina, de modo a utilizá-las como subsídio ao planejamento da diversificação?

2. Como identificar opções de diversificação que possuam afinidade com estas "core competences"?

Para lidar com a primeira questão, partimos da própria conceituação das "core competences" as quais, segundo Prahalad & Hamel (1990, p.82) tem como princípio de

¹⁹ Prahalad & Hamel (1994) argumentam que as empresas ao investirem em determinadas áreas de competência, competem não só por fatias em mercados atuais, mas também por fatias em uma arena de oportunidades futuras.

²⁰ Gemawat (1991) explorou amplamente a questão do comprometimento como componente fundamental de uma estratégia empresarial.

²¹ Por "perfil de recursos da empresa" compreendemos todas as suas capacitações, ativos e competências estratégicas e não estratégicas.

base o desenvolvimento de um processo de "aprendizado coletivo" na empresa, envolvendo a integração de "múltiplos fluxos de conhecimento".

Por definição, o aprendizado ou a aquisição de conhecimentos implicam no desenrolar de uma série de processos cognitivos²² na empresa nos quais participam em maior ou menor grau, os diversos indivíduos que a integram. Partindo desta premissa, fez-se necessária em nosso estudo uma metodologia direcionada ao mapeamento e estudo destes processos verificando as suas diversas interações. De modo a realizar este "mapeamento cognitivo"²³ na empresa utilizamos como instrumento de apoio um software orientado a decisões estratégicas denominado "COPE" com o qual representamos, integramos e analisamos dados de sua história, das tecnologias, dos produtos, dos valores e crenças, bem como, de habilidades e conhecimentos específicos coletados em entrevistas com especialistas de suas várias áreas.

De modo subsequente, abordamos a segunda questão desenvolvendo um processo de "brainstorming" o qual foi orientado no sentido de manter o foco nas competências previamente identificadas. Nesta etapa buscamos não só

²² Processos cognitivos, conforme Calori et.al.(1994), são definidos como os processos por meio dos quais um indivíduo adquire e estrutura os seus conhecimentos, crenças e valores em relação à um determinado tema, envolvendo tanto a incorporação de novos conceitos e idéias, como a construção e acomodação de representações à partir de elementos e conceitos pré-incorporados em processos de aprendizado anteriores.

²³ A técnica de "mapeamento cognitivo" é uma técnica direcionada à modelagem e análise qualitativa das relações entre os vários conceitos, idéias, valores e formulações teóricas que estruturam os processos cognitivos.

identificar opções de negócios tradicionais e configurados, mas também gerar idéias de produtos que representassem um novo negócio, tanto para a empresa quanto para o mercado.

Ressalta-se que a abordagem qualitativa aqui adotada, e o estudo como um todo, não visam prescrever modelos genéricos de conduta empresarial nem tampouco, esgotar os temas tratados. Nosso estudo busca isto sim, demonstrar a aplicação de um processo metodológico de planejamento da diversificação a um caso particular, levantando dificuldades, exemplificando possíveis soluções e discutindo potenciais relacionamentos das questões abordadas com outras dimensões de pesquisa no campo da administração.

2.2 - OBJETIVOS DO ESTUDO

Estabelecidos o posicionamento e as questões anteriores, formalizam-se neste estudo os seguintes objetivos:

Objetivo Geral

☞ Demonstrar o uso de uma análise de "core competences" como elemento de sustentação ao planejamento da diversificação em uma empresa industrial.

Objetivos Específicos

➤ Identificar as "core competences" dominadas pela empresa em estudo;

➤ Formular, através de técnicas de geração de idéias, um "portfólio" de opções de diversificação relacionadas a estas "core competences".

2.3 - RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Nas duas últimas décadas o cenário empresarial foi marcado pela presença constante de temas como reengenharia de processos, controle de qualidade total, fabricação sem estoques e outros, ligados primariamente à busca de maior eficiência operacional. Basicamente, conforme colocam Prahalad & Hamel (1994, p.5) as palavras-chave deste período foram "implementação" e "execução".

Em relação ao Brasil, este esforço de realinhamento das empresas foi e continua sendo de grande valia, principalmente por contribuir na superação de uma lacuna de desempenho, instalada ao longo de décadas de proteção de mercados. Todavia, preeenchida esta lacuna estes temas representam cada vez menos uma fonte de diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

Com efeito, nesta urgência para a recuperação de posições em mercados presentes (em uma competição há muito

perdida) verifica-se que as questões envolvendo comprometerimentos de longo prazo (como o desenvolvimento de competências estratégicas) têm recebido sistematicamente pouca atenção.

Conforme alertam Fensterseifer e Gomes(1995,p.277) em uma análise da indústria calçadista gaúcha: "grande parte das empresas trata o planejamento estratégico de maneira informal, apoiando-se unicamente em adaptações de caráter reativo ao ambiente externo, não havendo uma maior preocupação em antecipar (ou mesmo provocar) mudanças em tecnologias e mercados".

Não ocorre à classe empresarial que este enfoque imediatista conduzirá no mínimo a um novo descompasso competitivo, enfraquecendo na origem a possibilidade de construir uma posição competitiva sustentável no futuro.

Ressalta-se que este contexto não se limita à indústria calçadista estendendo-se, em maior ou menor grau, a vários outros setores da indústria nacional(Fleury,1995; Josias,1993). Um estudo similar, abrangendo empresas de diversos ramos de atividade, revela que uma parcela de 55% não adota um processo formal e estruturado para a busca de novas idéias, demonstrando ainda que 42% não adotam nenhum tipo de estratégia quando lançam novos produtos (Josias,1993).

Com efeito, empresas com este baixo grau de "visão estratégica" conforme alerta Campbell(1994), freqüentemente escolhem o seu "portfólio" de negócios guiando-se unicamente por critérios de atratividade financeira.

Esta atitude demonstra-se frágil em um duplo sentido:

Em um primeiro aspecto, o ingresso em um novo negócio mesmo que externamente atrativo, sem considerar a adequação das potencialidades internas da empresa, pode conduzir a um baixo desempenho e capacidade competitiva(Andrews,1971; Ansoff,1967; Porter,1980; Montgomery & Collis,1993; Prahalad & Hamel,1990,1994).

Em um segundo aspecto, dirigir as decisões de investimento unicamente pelo valor atual²⁴ das opções pode implicar na perda definitiva da possibilidade de ingresso em oportunidades futuras, as quais dificilmente podem ser quantificadas ou avaliadas em condições ex-ante(Ansoff,1967; Prahalad & Hamel,1995).

Superar esta fragilidade implica no desenvolvimento e experimentação de novos instrumentos e métodos, principalmente aqueles que possibilitem às empresas uma melhor identificação e compreensão de seus recursos, capacidades e competências estratégicas.

²⁴ A Teoria de Investimento de Capital utiliza, como uma de suas principais técnicas, o cálculo do valor presente líquido de um negócio à partir da projeção estimativa de suas receitas e despesas por um período determinado(Ansoff,1967).

Sob este contexto particular, o problema e os objetivos articulados neste trabalho apresentam relevância uma vez que buscam lidar com o processo complexo e pouco explorado de identificação das "core competences" de uma empresa e com a sua utilização no planejamento de novos negócios.

Em um contexto mais amplo, os cenários e colocações anteriormente descritos reforçam a necessidade de um maior difusão dos aperfeiçoamentos no campo estratégico. Com efeito, este estudo busca divulgar a força do conceito de "core competences" como uma nova dimensão de análise, contribuindo assim para que as melhores práticas administrativas cheguem à esfera empresarial e de um modo efetivo, façam parte de seus empreendimentos e ações diárias.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

Conforme colocam Prahalad & Hamel(1995), identificar as "core competences" de uma empresa implica, primariamente, na busca de meios para compreender os complexos padrões de causalidade que, ao longo do tempo, conduziram à sua formação.

Esta é uma tarefa ao mesmo tempo ambiciosa e abrangente, que envolve uma intensa troca entre empresa e pesquisador, reunindo, analisando e integrando múltiplos fragmentos de informação. Deste modo, o método escolhido para a realização desta pesquisa foi o estudo de caso.

Segundo Bonoma(1985) e Yin(1984), os estudos de caso distinguem-se de outros métodos qualitativos por estarem alicerçados em múltiplas fontes de dados. Com efeito, a combinação destes diversos tipos de fontes de dados serve como meio de se obter uma "triangulação de percepções", atingindo-se uma maior validação dos dados.

Como um todo, os autores consideram que a questão central em um estudo deste tipo é a obtenção de um foco claramente definido do problema que se quer abordar e dos dados necessários, coletando-os de uma maneira sistemática e bem delineada.

O desafio maior encontrado em nosso estudo residiu em que, sendo as "core competences" configurações complexas de recursos e habilidades (tangíveis e intangíveis), torna-se difícil a sua observação direta²⁵.

Neste aspecto, conforme argumentam Godfrey & Hill (1995), evidências válidas destes fatores "inobserváveis" podem ser comprovadas através da observação de seus efeitos, independentemente da possibilidade de sua observação formal ou direta.

Andrews (1971, p.63) igualmente indica este caminho ao afirmar que "para identificar as "competências distintivas" de uma empresa, deve-se começar por investigar as suas linhas correntes de produtos, definindo as funções que eles executam e os mercados que atendem".

Neste estudo adotamos esta linha da ação baseando nossa investigação na elaboração de mapas cognitivos, analisados através de um software específico para este processo. Os mapas cognitivos em conjunto com entrevistas de profundidade foram utilizados para capturar e representar informações sobre os produtos, as tecnologias, a história, os relacionamentos, os conhecimentos, recursos e capacidades específicas da empresa, residentes de forma fragmentada em um grupo de especialistas.

²⁵ Justamente nesta dificuldade de observação e codificação reside o seu valor estratégico, uma vez que, os concorrentes não podem facilmente replicá-las.

Dada a extensão e profundidade desta tarefa, o processo se limitou ao estudo de uma única empresa. A empresa escolhida denomina-se MK Eletrônica Ltda e atua na fabricação de relógios-ponto Eletromecânicos comercializando seus produtos há 10 anos em nível nacional. Os critérios que nortearam a sua escolha foram os seguintes, em ordem de importância:

1. Disponibilidade de tempo e interesse no estudo das diretorias e do grupo de especialistas, uma vez que o processo implicava em intensa dedicação e comprometimento.

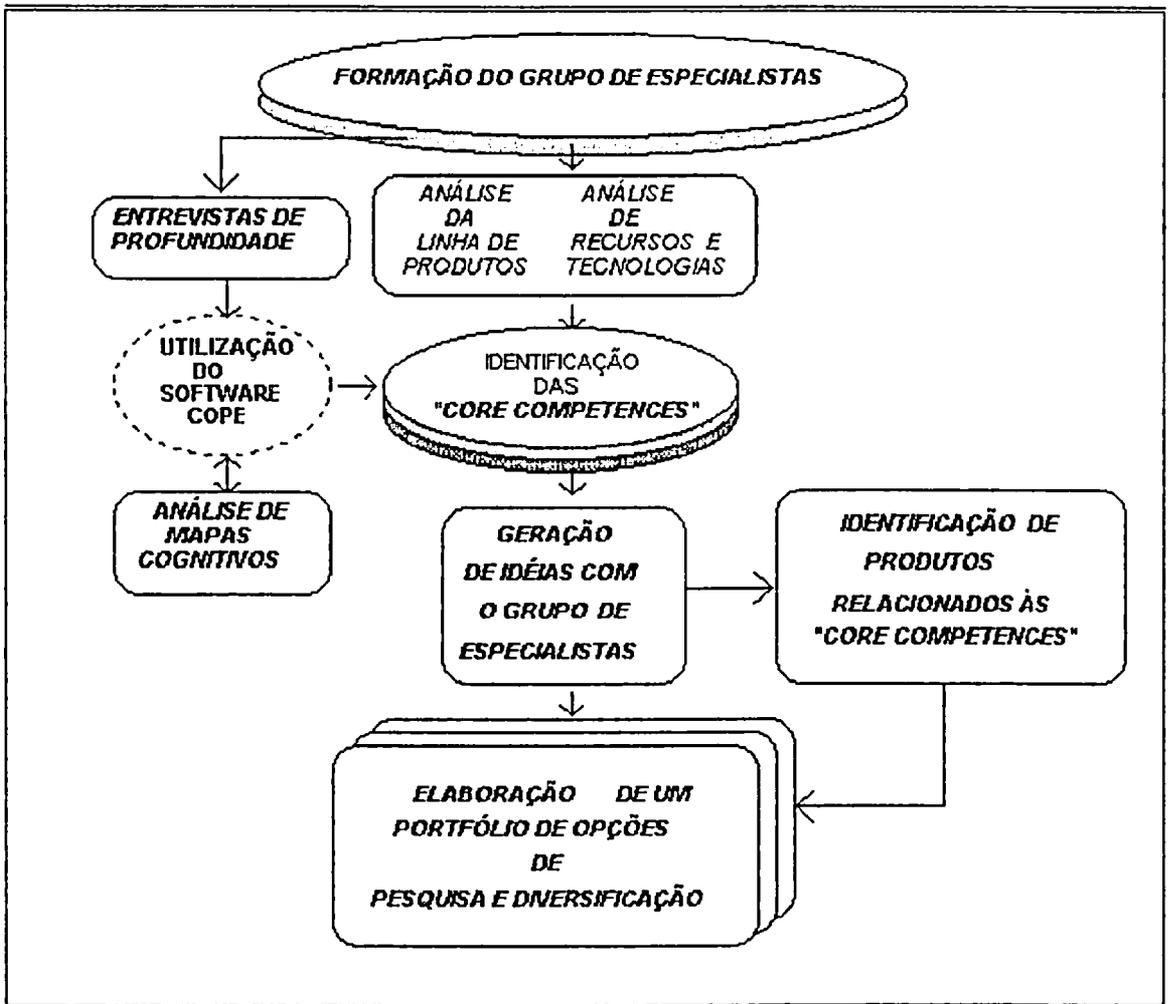
2. Elevada dinâmica competitiva e sofisticação tecnológica no ambiente de atuação da empresa (indústrias de mecânica leve e eletrônica) no sentido de aumentar a contribuição ilustrativa do estudo.

3. Pequeno porte da empresa no sentido de limitar o tamanho do grupo de especialistas a ser analisado e possibilitar maior profundidade no processo.

4. Possibilidade de acompanhamento futuro da implantação e eficiência das idéias geradas, no sentido de estender o estudo.

3.1 - PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para uma melhor compreensão a figura 8 apresenta um fluxo amplo das principais etapas e procedimentos do estudo, comentadas a seguir.



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 8 - Etapas do Estudo

O primeiro passo consistiu na seleção do grupo de especialistas, composto por cinco componentes da empresa entre administradores, engenheiros e técnicos.

A segunda etapa envolveu uma análise técnica da atual linha de produtos, realizada em conjunto com este grupo. Nesta etapa foram detalhados os processos produtivos, a estrutura de...produto e as tecnologias utilizadas para os diversos itens fabricados.

A seguir, foram realizadas com um grupo de especialistas uma série de entrevistas de profundidade. O objetivo principal desta etapa foi o de caracterizar o arcabouço de recursos e capacitações da empresa, o qual foi utilizado como subsídio ao processo de identificação das "core competences". Estas entrevistas foram conduzidas sob a ótica dos fatores descritos na seção (1.2.2) deste trabalho (na qual estão descritas algumas condições para um recurso possuir validade estratégica).

Seguiu-se uma análise de conteúdo das entrevistas, a partir da qual construíram-se os mapas cognitivos. Estes mapas foram construídos através do software COPE (Cognitive Policy Evaluation). A sua validação foi baseada em um intenso processo de negociação com o grupo. A partir deste mapa, foram distinguidas as capacitações estratégicas, competências técnicas, os "core products" e as "core competences" da empresa, (conforme definidas na seção 1.2). De posse destas, partiu-se para a geração de idéias de novos produtos aplicando-se a técnica de "brainstorming" em sessões realizadas com o grupo de especialistas.

Finalmente, a partir do conjunto de idéias geradas, foi elaborado como resultado um "portfólio" de produtos como opções de pesquisa e diversificação para a empresa estudada .

Partindo desta visão ampla, as etapas os instrumentos mais complexos serão discutidos em maior detalhe a seguir.

3.2 - FORMAÇÃO DO GRUPO DE ESPECIALISTAS

Um dos problemas mais desafiadores em nosso processo foi capturar e reunir, em um todo coerente, as informações residentes nos decisores e especialistas da empresa. A questão central refere-se ao fato de que a informação relevante poderia estar residente em um só especialista, como também, fragmentada entre vários indivíduos, de um modo ambíguo, complexo e não codificado.

Neste aspecto, tornou-se essencial a intensa contribuição e envolvimento de todos, em um processo que configurou-se não só em uma simples transmissão de conhecimentos, mas também na assimilação e reflexão sobre os conteúdos expressos pelos outros membros do grupo, conduzindo cada indivíduo a um aperfeiçoamento de sua visão em relação ao problema.

Com efeito, conforme esclarece Mazzilli(1994), para haver a fusão dos indivíduos em um verdadeiro grupo, cada um deve vivenciar três tipos de experiências básicas:

- Solidariedade em relação aos aspectos subjetivos e as tarefas a serem executadas.
- Incorporação, caracterizada pelo senso de pertencer e de ser aceito pelo grupo.
- Regularização de sua ação, quando seus atos e pensamentos são determinados em coerência com os objetivos prefixados pelo grupo.

Tomando em consideração estas colocações, buscamos formar o grupo de especialistas selecionando elementos que apresentavam tanto vivência, quanto influência, em cada uma das seguintes área-chave:

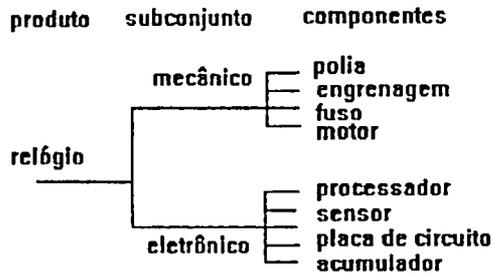
- área de projetos e especificação de tecnologias
- área comercial e de desenvolvimento de mercados
- área de desenvolvimento de fornecedores
- área de gerenciamento de fabricação
- grupo de fundadores e decisores da empresa
- processos administrativos e de coordenação interna

O grupo selecionado conforme estes parâmetros constituiu-se na principal fonte de informação da pesquisa, permanecendo constante até as etapas finais do trabalho.

3.3 - LINHAS DE PRODUTO ATUAIS

Compreende-se por estrutura de produto os seus diversos grupos de componentes e partes funcionais.

A identificação da estrutura de um produto, exemplificada na Figura 9 a seguir, envolve a decomposição deste em subconjuntos ou submontagens e de cada submontagem em seus respectivos componentes individuais.



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 9 - Modelo de Árvore de Produto

Foram identificadas nesta etapa, em discussão com os especialistas, as tecnologias específicas aplicadas em cada grupo de componentes, as quais forneceram parâmetros básicos para a condução da próxima etapa.

3.4 - ENTREVISTAS DE PROFUNDIDADE

As entrevistas de profundidade realizadas com o grupo foram em número de dez. Sua duração foi entre 50 e 120 minutos. O conteúdo foi gravado de modo a permitir o registro adequado e completo das informações. Quando da análise do conteúdo das entrevistas foi utilizada a técnica de análise por categorias.

Esta técnica consiste das seguintes etapas:

1. Preparação das informações

Consta de transcrição integral das entrevistas gravadas e leitura detalhada para destacar e selecionar os aspectos relevantes ao estudo.

2. Unitarização

Consta da separação do texto em parágrafos de acordo com o tema e sucessivas sínteses para identificar as unidades de registro.

3. Categorização

Consta do agrupamento das unidades de registro ou conceitos das várias entrevistas de acordo com a sua similaridade .

4. Relação dos dados

4. Relação dos dados

Consta da preparação dos dados e de sua digitação no Software COPE para a elaboração e análise do mapa cognitivo.

Os passos acima descritos foram adaptados a partir de uma metodologia proposta por Moraes(1983), principalmente levando-se em conta a eficácia de sua aplicação à discursos diretos.

3.5 - SOFTWARE COPE

O Software COPE (Cognitive Policy Evaluation) desenvolvido na Universidade de Strathclyde^{2º}, enquadra-se na categoria de instrumentos conhecidos com SIADG'S (Sistemas Interativos de Apoio à Decisão de Grupo).

De acordo com Mazzilli(1994), as origens dos SIADG'S estão ligadas ao fornecimento de apoio aos grupos que trabalham no nível estratégico das organizações, através do uso de modelos de análise direcionados ao tratamento de problemas complexos. Este tipo de sistema possui como característica principal a análise qualitativa, empregando recursos gráficos que permitem aos membros do grupo adquirir visão global destes problemas.

^{2º}Strathclyde University, London, UK.

O Software COPE permite construir mapas cognitivos e modelar e analisar problemas complexos de uma organização, marcados pela presença de ambigüidade e incerteza.

Através de COPE os membros dos pequenos grupos, bem como o pesquisador, adquirem uma compreensão de elementos e relações sutis que de outra forma passariam despercebidos.

Por sua vez, os mapas cognitivos são grafos elaborados por uma pessoa ou um grupo sobre os aspectos subjetivos de determinado problema, explicitados com o uso da indução (Jones & Eden, 1981).

Os mapas cognitivos, estabelecidos segundo a estrutura individual da personalidade, permitem compreender as imagens e as palavras utilizadas pelas pessoas para a representação mental de um processo de raciocínio.

Mediada por um processo de negociação, a identificação dos conceitos e de suas convergências e a elaboração dos mapas tem como objetivo a manipulação gradual da complexidade e da ambigüidade.

A negociação liga-se ao surgimento de uma visão global, que dá condições a cada participante do grupo de acompanhar o processo de elaboração dos mapas, validando os conceitos e relações que os constituem.

Podem ser identificados três tipos básicos de conceitos na estrutura geral de um mapa cognitivo:

1.Os terminais (*tails*), indicando conceitos primários que podem representar ações que podem ser tomadas pelo decisor bem como causas iniciais que podem conduzir a uma causa-chave.

2.Os que assumem o papel de idéias-chave (*branches*) direcionando ou sintetizando o raciocínio do decisor bem como, explicitando a convergência entre conceitos primários e efeitos finais.

3.Os que identificam os objetivos ou efeitos finais (*heads*).

No momento em que o grupo se concentra no conteúdo gerado, analisando os mapas globais, adquire condições para refletir sobre a complexidade organizacional identificando novos relacionamentos entre os conceitos gerados individualmente. A visão global possibilita ao final do processo a conquista da síntese e de uma nova visão dos dados.

Compreende-se que a definição de um conjunto de competências passa pela análise de uma teia complexa da informações e relações de causa-efeito entre recursos e capacitações diversas.

Neste aspecto ressalta-se que o conjunto de competências estratégicas de uma empresa não é a simples soma escalar de fatores individuais, mas sim uma soma de conteúdo sinérgico, que pode produzir efeitos não proporcionais às suas características isoladas.

Com efeito, visualiza-se em COPE uma poderosa ferramenta para identificação desta interação sinérgica de fatores, os quais são expressos nos mapas na forma de conceitos. COPE permite construir os mapas e analisar os relacionamentos e caminhos entre os conceitos, bem como verificar isoladamente os conjuntos de conceitos que, quando fusionados, determinam os mapas cognitivos globais.

As fusões destes conjuntos dão condições ao decisor de identificar os relacionamentos hierárquicos, ajudando a localizar a participação de cada conceito e seu peso na estrutura do mapa cognitivo. Como consequência, constatamos a auto-reflexão e a auto-aprendizagem sobre a situação analisada.

3.6 - CONSTRUÇÃO DOS MAPAS COGNITIVOS

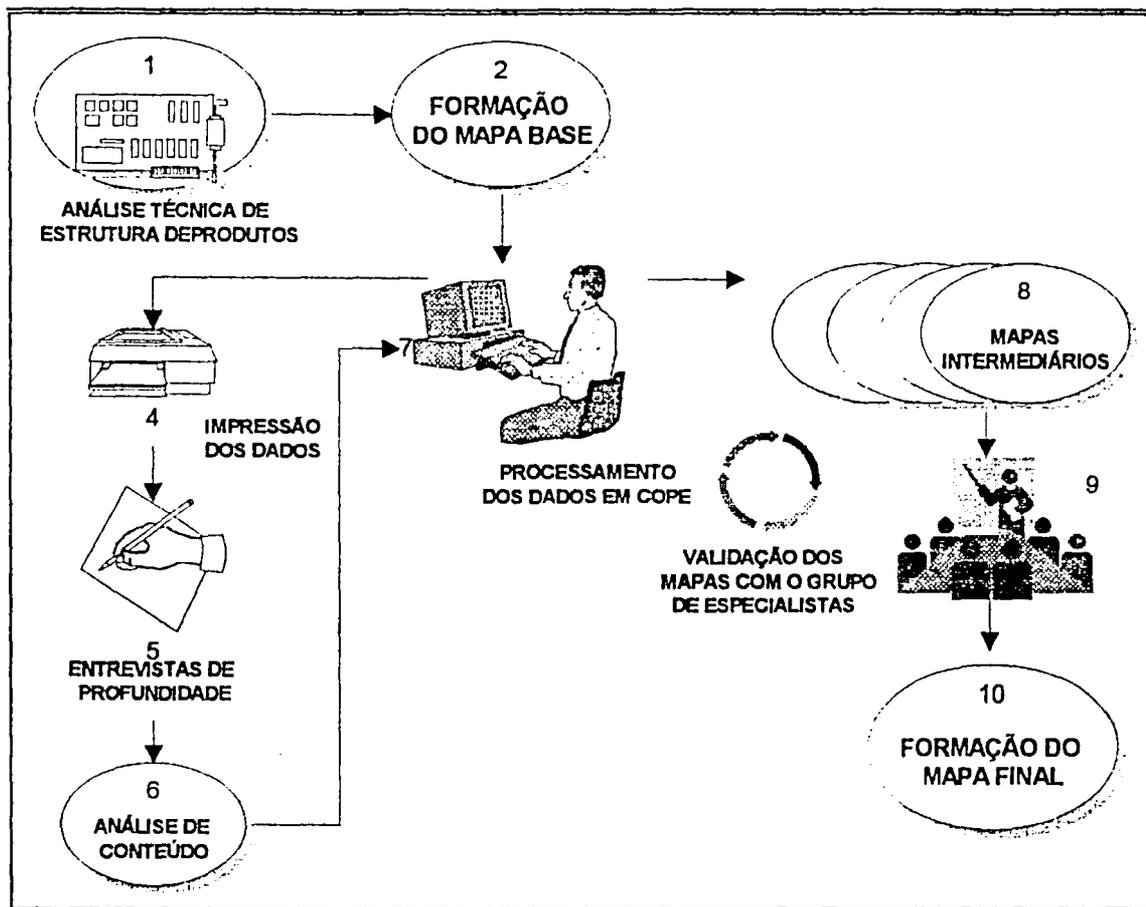
Em um primeiro momento foram lançados no mapa os conceitos básicos extraídos da avaliação da estrutura técnica dos produtos fabricados pela empresa conforme

detalhado na seção 3.3. Foram construídos quatro mapas idênticos nesta fase.

O segundo passo consistiu da adição a este mapa básico dos demais conceitos extraídos das entrevistas de profundidade. Cada entrevistado expressou um conteúdo que foi acrescentado a um dos quatro mapas.

Em um terceiro momento foram realizadas as conexões dos diversos conceitos com base no conteúdo expresso e na opinião do entrevistado. Neste processo obtivemos quatro mapas. Da comparação destes quatro mapas buscou-se a intersecção ou os conceitos e relações comuns à todos. Os conceitos e relações divergentes foram reservados para posterior discussão. Em duas sessões de validação os conceitos restantes foram discutidos e incorporados no mapa ou então, excluídos da análise, concluindo-se a fase de validação.

A seguir a complexidade de relações resultante foi analisada através dos recursos de COPE, sendo que a partir desta análise foram identificadas as competências e capacitações estratégicas dominadas pela empresa. Estas etapas encontram-se delineadas graficamente na figura 10 a seguir.



Fonte:Elaborado pelo autor

Figura 10 - Processo de Elaboração dos Mapas Cognitivos

3.6.1 - Criação de Conjuntos de Conceitos

Em COPE podem ser criados diversos conjuntos de conceitos e observadas suas similaridades e diferenças. Cada conjunto, ao ser analisado hierarquicamente, proporciona a diferenciação entre conceitos básicos ou causas, idéias-chave e conceitos finais. Listagens foram impressas a cada análise realizada, visando auxiliar os decisores na identificação da importância de cada conceito

mencionado no mapa. Este procedimento contribuiu para a construção dos mapas cognitivos, através da identificação dos relacionamentos existentes entre os conceitos.

3.6.2 - Criação e Visualização de Clusters

COPE gera *clusters* ou *agrupamentos* de acordo com a similaridade dos conceitos descritos. Através destes *clusters* o mapa cognitivo pode ser dividido em vários submodelos, melhorando assim a compreensão dos relacionamentos entre os conceitos.

3.6.3 - Análise da Centralidade

Empregando este tipo de análise, pesos são atribuídos ao conjunto de conceitos que fazem parte de um caminho para chegar a um conceito específico, identificando a participação deste na estrutura geral do mapa cognitivo. Em COPE a análise de centralidade é calculada através do comando "CENT".

3.6.4 - Análise de Efeitos Diretos e Indiretos

Os efeitos indiretos em um mapa cognitivo são definidos como a influência de um conceito sobre um outro

conceito, mesmo se estes não são nem conceitos antecedentes, nem subseqüentes.

O método empregado para avaliação dos efeitos diretos e indiretos, existentes entre os conceitos nos mapas cognitivos, foi proposto por Nozicka et al.(1976). Esse método, baseado na teoria dos grafos diretos, representa um mapa cognitivo, conforme exposto na tabela 2, como uma matriz quadrada $n \times n$, onde n é o número total de conceitos existentes no mapa cognitivo.

TABELA 2 - Relações Entre Conceitos

CONCEITO	A	B	C
A	0	-1	0
B	-1	0	1
C	0	1	0

Na matriz quadrada estabelecida, todos os conceitos possuem relacionamentos entre si. A inexistência de relacionamentos é identificada pelo símbolo 0 (zero), um relacionamento negativo é identificado pelo símbolo -1 e um relacionamento positivo é identificado pelo símbolo 1.

A soma dos valores absolutos de uma linha i nos dá o número total de conceitos que são afetados pelo conceito i. Por outro lado, a soma dos valores absolutos de uma coluna i nos dá o número total de conceitos que afetam de maneira direta o conceito i. Estas duas somas são utilizadas pelo software no cálculo do efeito total de cada conceito no mapa cognitivo.

Em COPE os efeitos diretos (Edir) e indiretos (Eind) são calculados através de um comando denominado "Dom" (Domain Text Analysis).

3.7 - O PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

O processo de identificação das competências e capacitações teve por princípio de base a compreensão dos atributos que definem estes elementos, conforme expresso no início deste estudo. O processo se limitou à etapa de análise interna da MK buscando-se a identificação das suas competências técnicas, capacitações específicas e "core competences".

Com efeito, neste processo não se lançou mão de meios para identificar as competências dos concorrentes uma vez que, conforme alerta Porter(1985) este tipo de análise requer um grande número de dados, muitos dos quais não podem ser facilmente obtidos.

Em nosso caso, as competências de uma empresa concorrente poderiam ter suas evidências inferidas em um nível superficial a partir dos produtos oferecidos no mercado. Todavia, este processo impõe uma limitação no sentido de que somente as competências estritamente relacionadas ao nível técnico podem ser inferidas à distância pois, geralmente se expressam em atributos de qualidade, conformação física ou desempenho dos produtos.

Entretanto, conforme colocam Prahalad & Hamel(1994), as competências mais estratégicas muitas vezes não estão

claramente expressas nestes produtos, sendo perceptíveis apenas os seus benefícios. Identificá-las portanto, exigiria uma análise interna deste concorrente de forma tão detalhada como a que realizamos na empresa estudada. Esta possibilidade é em princípio, pouco provável, uma vez que um pesquisador dificilmente terá acesso concedido a duas empresas concorrentes no sentido de buscar informações para subsidiar o planejamento estratégico de uma delas.

Uma constatação crítica é que o potencial estratégico de capacitações e competências é diretamente proporcional à sua dificuldade de acesso e identificação, criando um problema não só para os concorrentes mas também para a empresa em identificá-las e explorá-las em suas melhores possibilidades. Quanto mais estratégico um recurso, mais difícil averiguar se o concorrente também o possui ou não de forma à confirmar o seu valor. Observa-se que a vantagem competitiva muitas vezes está presente, mesmo em condições de desconhecimento a respeito destes recursos, em face das empresas empregarem os mesmos em seus processos e produtos.

Quando a condição de vantagem é sustentada em um recurso simples ou tangível, ela pode ser codificada e decai o seu período de sustentação. Por outro lado, quando se sustenta sobre elementos complexos, esta sustentação pode resistir por longo tempo.

Considerados estes aspectos e limitações, as competências técnicas da MK foram identificadas a partir da análise dos produtos e de seus processos de fabricação. Estes produtos foram analisados através do conhecimento específico do grupo de especialistas, de consultas a revendedores e da análise de seus catálogos e esquemas técnicos.

3.8 - O "BRAINSTORMING"

O método criativo utilizado neste estudo foi o "brainstorming".

O método de "brainstorming", também conhecido como "tempestade mental", é uma técnica de geração de idéias desenvolvida por um pesquisador americano denominado Alex Osborn (Osborn, 1987). Esta técnica tem sido amplamente utilizada no meio empresarial e foi adotada em face da familiaridade do grupo de especialistas com a mesma. O "brainstorming" está baseado no princípio de que as idéias realmente inovadoras são freqüentemente inibidas por julgamentos e bloqueios de ordem psicológica.

Como forma de superar este problema, o grupo é levado a suspender o julgamento crítico e gerar o máximo número de idéias livremente, mesmo que pareçam absurdas. As idéias

são geradas por cada um dos participantes em resposta a um problema proposto. As idéias geradas são expressas oralmente ou em anotações em pequenos cartões "post-its" (cartões auto-adesivos), sendo recolhidas pelo coordenador da sessão e fixadas em um painel.

Posteriormente é realizado o julgamento de cada idéia verificando-se os prós e contras para então selecionar as idéias que serão aproveitadas. De acordo com Osborn(1987), este processo em etapas revela-se altamente eficiente pois incentiva uma atitude mais criativa e permite expormos nossas melhores idéias.

A regra geral no "brainstorming" é de que, quanto maior o número de idéias geradas, tanto maior será a chance de se obter idéias aproveitáveis. Em um primeiro momento o que importa é a quantidade e não a qualidade, esta; por sua vez, será obtida posteriormente na fase de julgamento.

O grupo de "brainstorming" é constituído normalmente de quatro a dez pessoas, preferencialmente com uma formação multidisciplinar, ou seja, o grupo deve ser heterogêneo de forma a se evitar uma rigidez de pensamento. As três principais fases formais do "brainstorming" são descritas a seguir.

3.8.1 - Fases do Brainstorming

Fase de Incubação

É o período anterior à realização da sessão, aonde o problema e os seus detalhes são apresentados à equipe de modo que os seus membros iniciem um processo de reflexão preliminar. Conforme Osborn(1987), o período de incubação deve ser realizado em um curto prazo antes da sessão, normalmente um dia antes.

Fase de Ideação

É a sessão propriamente dita na qual as idéias são geradas a partir da formulação de uma questão chave pelo coordenador do grupo. Esta etapa tem uma duração média de uma hora e se caracteriza pelos seguintes parâmetros:

A crítica é terminantemente proibida, os comentários ou idéias de caráter negativo devem ser deixados para depois e devem ser desestimulados pelo coordenador.

A divagação é bem vinda, quanto mais fantástica ou absurda for a idéia melhor, pois é mais fácil bloquear posteriormente uma idéia do que expressá-la.

A quantidade é encorajada, quanto maior for o número de idéias geradas maior será a probabilidade de que alguma idéia utilizável seja gerada.

A combinação e o aperfeiçoamento de idéias são encorajados, os participantes devem dar sugestões de como as idéias dos outros podem ser unidas para a geração de novas idéias; este processo é conhecido como "carona".

Fase de Julgamento

Nesta etapa as idéias geradas são colocadas sob julgamento e, para cada idéia, são discutidos pelo grupo os prós e contras, bem como a possibilidade de aproveitamento ou aperfeiçoamento. As idéias consideradas não aproveitáveis são descartadas ou arquivadas e as restantes são depuradas para análise em maior profundidade.

3.8.2 - Configuração do "brainstorming" aplicado na empresa

No processo aplicado na MK foram cumpridas as três etapas básicas do "brainstorming". Buscou-se, como objetivo central deste processo, identificar opções de diversificação para a empresa. Estas opções, por sua vez poderiam envolver desde negócios já existentes, porém novos para a empresa, até idéias totalmente inovadoras, envolvendo negócios ainda não configurados.

O processo de geração de opções teve como fonte principal de sustentação nesta fase inicial, o conhecimento do grupo de especialistas acerca das necessidades e produtos existentes no mercado.

De forma complementar, durante o processo de incubação o grupo teve condições de reflexão e aprimoramento deste conhecimento através de material de leitura especialmente selecionado o qual foi discutido em uma reunião de sensibilização. Neste material, juntamente com uma lista de competências e capacitações da MK constava uma lista de artigos sobre tendências em nível mundial elaborada a partir de literatura especializada (Slaughter, 1993; Popcorn, 1993; Naisbitt, 1990; Cetron & Davies, 1991; Coates, 1991).

A intenção central foi estimular a ideação de produtos relacionados com as competências e capacitações da empresa e sintonizados de alguma forma com tendências em nível externo. Trata-se de uma pré-sintonia , uma vez que, conforme ressaltamos na seção 2.1, o nosso processo é predominantemente "inside-out" ou seja, de dentro da empresa para fora e limita-se à fase inicial de ideação, não tratando da análise externa do mercado.

Neste processo, optou-se preferencialmente por não implementar mecanismos para forçar este relacionamento durante a fase de ideação pois havia o interesse também em identificar produtos que representassem "desafios" para a empresa no sentido de adquirir novas habilidades. Neste sentido, a questão proposta ao grupo foi intencionalmente

simples e ampla: "Quais seriam os possíveis novos negócios e produtos nos quais a MK poderia atuar?"

Assim, deixou-se margem de liberdade ao surgimento de idéias de inovações (as quais eram bem-vindas), de melhorias de produtos existentes no mercado, e também de modificações e novas utilizações dentro das atuais linhas de produto. Em uma definição proposta por Ansoff(1967), os movimentos da empresa dentro do mesmo conjunto de mercados não se qualificam exatamente como ações de diversificação, mas sim de expansão dos atuais negócios. A estratégia de expansão também está sendo estudada pela empresa, todavia envolve uma sistemática de análise diferente. Portanto, durante o processo de julgamento discutido a seguir, as idéias relativas à expansão foram reservadas à parte.

De posse do conjunto de idéias geradas partiu-se para a fase de julgamento ou pré-seleção. Nesta etapa, um dos principais erros que a empresa pode cometer é descartar precipitadamente uma idéia lucrativa por falta de dados suficientes para avaliá-la (Kotler,1994). A busca de um processo ideal implicaria em reunir todos os dados necessários para avaliar sob o máximo número de dimensões todas as idéias geradas. Entretanto, no contexto prático das empresas este processo deve se ajustar à disponibilidade de recursos e tempo. Deste modo, fez-se necessária uma pré-seleção, estabelecendo critérios de

exclusão. Esta pré-seleção não implicou em abandono definitivo das idéias excluídas (as quais ficaram registradas) mas sim, em uma priorização daquelas que serão avaliadas em maior profundidade. Entendemos que, como premissa básica, os critérios de exclusão devem expressar elementos e condições fundamentais a serem atendidas dentro da orientação estratégica da empresa.

Neste estudo, o critério de exclusão adotado foi o relacionamento com as competências e capacidades da MK.

Conforme mencionado, havia o interesse na identificação de produtos para os quais fossem necessárias novas habilidades. Estas novas habilidades (competências e capacitações estratégicas) poderiam representar "janelas" para o acesso a todo um novo leque de produtos e mercados. Como restrição única para uma melhor chance competitiva, o grupo considerou que um produto baseado em uma nova habilidade necessitaria de pelo menos dois pontos de relacionamento com as competências e capacidades estratégicas atuais da empresa.

Assim, as idéias que não apresentavam relacionamento ou não podiam explorar estrategicamente pelo menos duas das "core competences" ou "capacitações estratégicas" da MK foram arquivadas.

Concluída a etapa de pré-seleção, formulou-se com as idéias escolhidas um conjunto de opções, atingindo-se o limite e o objetivo proposto por este estudo. A partir de então, a empresa dá início a um processo amplo que escapa do nível corporativo, partindo para a avaliação aprofundada da viabilidade das idéias selecionadas a qual envolve, entre outras, as áreas de marketing, desenvolvimento de produtos, produção, suprimentos, distribuição e finanças.

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DA EMPRESA

A primeira etapa deste estudo envolveu um processo de coleta de dados a partir do qual, elaborou-se um perfil da empresa. Deste perfil, fizeram parte dados da história, dos produtos, da orientação estratégica e do desempenho recente da empresa. Os resultados desta etapa estão detalhados a seguir.

4.1 - A MK ELETRÔNICA LTDA

A empresa estudada denomina-se MK Eletrônica Ltda e atua há 10 anos na fabricação de relógios de registro de ponto baseados em tecnologias eletromecânica e eletrônica. A empresa comercializa os seus produtos em todo o território Brasileiro, através de uma rede de 160 revendedores e representantes não-exclusivos, os quais, prestam também os serviços de instalação e assistência técnica junto aos consumidores finais.

A MK possui atualmente um quadro de 30 funcionários e, de acordo com o Sebrae, pode ser classificada como uma empresa de pequeno porte.

Em um recente processo de avaliação de seus resultados, a empresa identificou uma queda lenta mas constante nos níveis de vendas de seus produtos. Uma das

causas para esta queda, segundo os seus revendedores, é a pressão exercida por concorrentes e líderes de mercado, os quais oferecem produtos similares a preços inferiores. A forte atuação desta concorrência, representada por três fabricantes nacionais em um mercado altamente concentrado, associa-se ainda a uma crescente presença de fabricantes estrangeiros, através da importação de produtos. Como fator agravante, a empresa entende que a pressão de produtos substitutos, que podem desempenhar as mesmas funções que os seus (entre eles os microcomputadores), venha futuramente contribuir para o declínio definitivo da demanda por relógios-ponto, na forma como são hoje configurados.

Em face deste contexto, a empresa deu início a um amplo processo de reavaliação, mudança e adaptação de estratégias, do qual este estudo constitui um componente essencial.

4.2 - FILOSOFIA DE ATUAÇÃO DA EMPRESA

Empresas de grande porte, com um planejamento estratégico bem formulado, possuem geralmente uma definição detalhada de sua missão, composta de seus principais propósitos no ambiente de negócios, comprometer-se com os seus clientes (internos e externos), princípios de operação e orientações competitivas preferenciais. Em empresas de pequeno porte como a MK, com frequência estas definições

não estão formalizadas de modo organizado. Não obstante, mesmo nestes casos, algumas filosofias básicas destacam-se, configurando um padrão predominante, conforme descrevemos a seguir.

A empresa atua desde a sua fundação em 1986 orientada por uma filosofia básica, claramente expressa nas palavras textuais de seu diretor: *"A MK baseia todos os seus produtos, desde os primeiros, na utilização de tecnologia digital. Desde o princípio buscamos sempre fabricar produtos inovadores de marcação do tempo baseados em tecnologia digital e estar à frente da concorrência quanto à tecnologia dos nossos produtos"*.

Esta filosofia, embora informal, expressa as dimensões competitivas²⁷ dominantes adotadas pela empresa que sempre foram a de diferenciar-se através da tecnologia e da capacidade de inovar. Atualmente, a empresa concluiu um processo de revisão desta filosofia básica em face do aprendizado realizado ao longo de seus 10 anos de atuação.

A nova filosofia da MK, elaborada por seus diretores, agora divide-se em cinco diretrizes de atuação, cada uma associada a um princípio ou crença específica. O quadro 2 apresenta sucessivamente cada diretriz e sua respectiva crença associada.

²⁷ Wheelwright(1984) estende os conceitos de competição em custo e diferenciação propostos por Porter(1980). Em sua visão, a empresa pode competir também através das dimensões inovatividade, confiabilidade como fornecedor, qualidade e flexibilidade, as quais, em última análise, também são formas de diferenciação.

Quadro 2 - Nova Filosofia da MK Eletrônica

- ◆ Continuar inovando, mas atuar como seguidores diante de oportunidades atrativas

"Necessitamos do lucro para permanecermos criativos e inovadores."

- ◆ Perseguir a melhor relação custo/desempenho para os clientes em todos os segmentos em que atuamos.

"Oferecer valor pelo dinheiro é nosso objetivo."

- ◆ Caracterizar nossos produtos por interfaces amigáveis com o usuário e alta confiabilidade.

"Complexidade e defeitos geram custos para o cliente, custo não é valor e devemos combatê-lo"

- ◆ Aplicar, proteger, aperfeiçoar e investir em nossos melhores recursos, competências e capacitações, não desperdiçar nada.

"Nosso conhecimento e nossas idéias são nossa maior arma competitiva, devemos preservá-la."

- ◆ Reconhecer e compensar nossas deficiências, buscando associações vantajosas com outras empresas.

"Não podemos fazer tudo e competir com todos, somos pequenos; agilidade, flexibilidade e cooperação são necessários à nossa sobrevivência"

Fonte: Elaborado pelo Autor

Estas diretrizes e crenças, cada uma reforçando a outra, expressam em sua essência uma profunda reflexão e disposição para a mudança por parte da empresa, constituindo, na visão de seus diretores, um marco fundamental à partir do qual serão desenvolvidas e orientadas novas estratégias em relação à produtos e mercados.

4.3 - DESEMPENHO DOS ATUAIS PRODUTOS DA MK

A MK atualmente conta com os seguintes linhas de produtos:

Linha MK 8000 - Linha de Relógios Ponto eletro-mecânicos com visor digital, circuito eletrônico de acionamento/marcação de tempo, e circuito eletro-mecânico de marcação do cartão ponto. Os modelos da série 8000 produto foram os primeiros desenvolvidos pela empresa, caracterizando-se há 10 anos atrás como produtos inovadores devido à incorporação de um visor digital e do controle eletrônico de tempo.

Linha MK 9000 - Linha de Relógios Ponto eletro-mecânicos com visor de cristal líquido, circuito eletro-mecânico simplificado em relação ao modelo anterior e baixo consumo de energia. Esta linha foi desenvolvida em um esforço de simplificação e redução de custos em comparação com os modelos da série 8000. Os produtos da série 9000 possuem design simplificado e compacto e estão sendo comercializados há dois anos.

Linha TTL 1000 - Linha de Relógios Ponto totalmente eletrônicos, com visor de cristal líquido, circuito leitor de crachá magnético, circuito de armazenamento de dados na memória, interface para conexão com computador, bem como

baixo consumo de energia. Os produtos da série TTL 1000 são o desenvolvimento mais recente do setor de pesquisa da empresa.

Linha de Relógios Vigia - Linha de Relógios Portáteis com visor digital e circuito eletromecânico destinado à marcação de ponto para vigias de segurança.

Tomando como base os dados de faturamento da MK , foi analisado o desempenho destas linhas de produto nos últimos quatro anos, expostos na figura 11 a seguir.

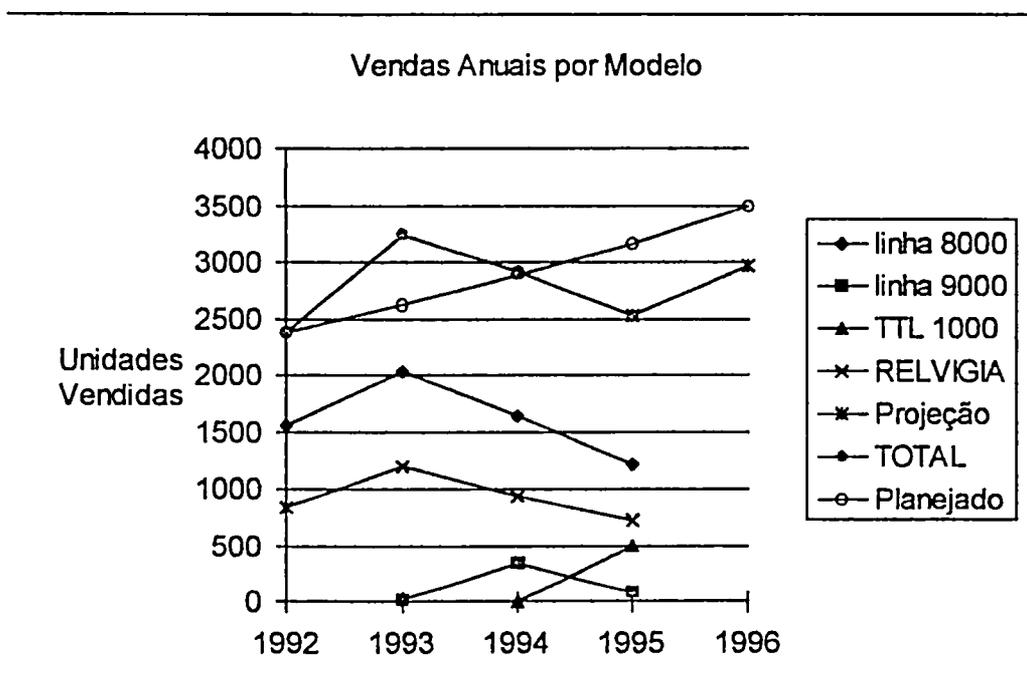
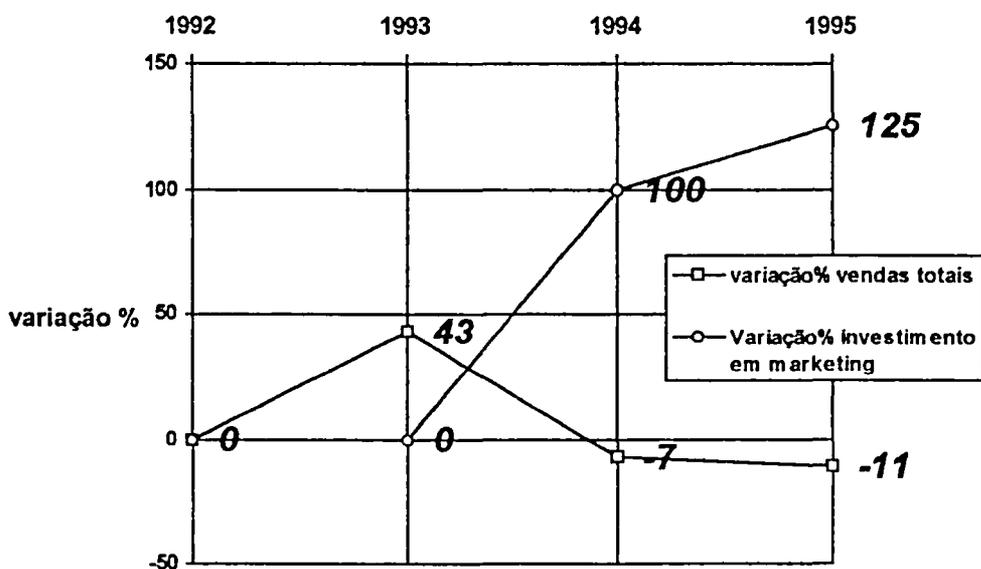


Figura 11 - Desempenho em Vendas da MK

Em 1993 a empresa obteve os melhores resultados em seus dez anos de atuação. Entretanto este desempenho não se

manteve e desde então as vendas da maioria de seus produtos tem apresentado uma queda constante. Particularmente a linha 8000 vem apresentando uma taxa de declínio de 27% ao ano. Conforme observa-se na figura 11, a linha 9000, que configurava uma grande expectativa da empresa igualmente não conseguiu até o momento bons resultados no mercado.

Com forma de reagir a este contexto, conforme demonstra a figura 12 a seguir, nos últimos dois anos a empresa dobrou a cada ano o seu investimento em marketing.



Fonte: Elaborado pelo Autor

Figura 12 - Investimento em Marketing x Retorno em Vendas

Embora para os últimos três anos (1993, 1994, 1995) a empresa apresentou um crescimento médio de 5,75% ao ano. Este índice, quando comparado ao desempenho planejado que

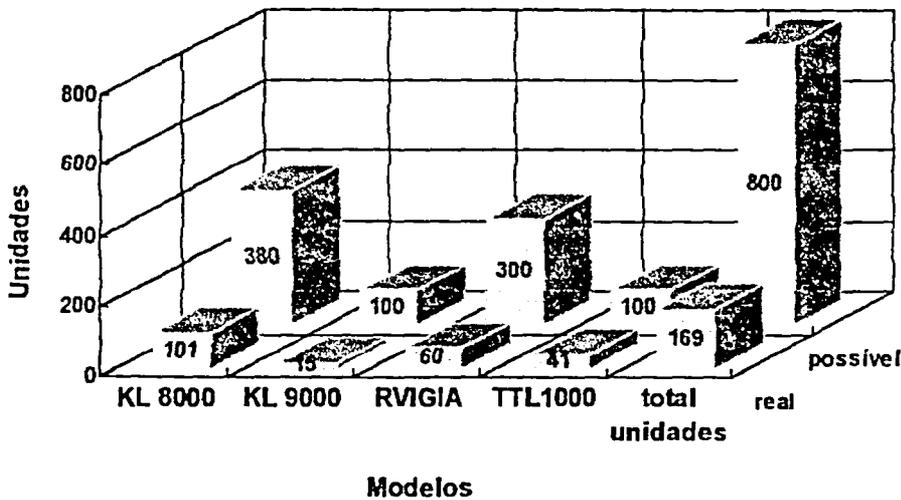
era de um crescimento de 10 % ao ano, demonstra uma lacuna. Esta lacuna, que vem se acentuando a cada ano, revela-se preocupante visto que os investimentos traziam uma expectativa de valores mais promissores.

Deve ser feita a ressalva, que a baixa sensibilidade apresentada pelas vendas em relação aos esforços de marketing, não permite inferir sobre o comportamento do mercado como um todo, uma vez que a fatia de mercado detida pela MK não é representativa.

Uma segunda consideração refere-se à possibilidade de que o investimento marketing esteja sendo mal direcionado ou de que o período analisado seja muito curto para avaliar as reações.

Assim, os dados de vendas apresentados, considerados isoladamente, não seriam condição suficiente para justificar a busca de novos negócios, necessitando-se de uma análise mais aprofundada.

Esta decisão, todavia, encontra cada vez mais reforço ao avaliarmos a capacidade produtiva da empresa. Através de dados de produtividade e tempos de produção, a empresa estima a sua capacidade produtiva em um patamar muito acima do que atualmente está sendo utilizado. A figura 13 a seguir demonstra estes levantamentos os quais estão baseados na produção do segundo semestre de 1995.



Fonte:Elaborado pelo Autor

Figura 13 - Aproveitamento da Capacidade de Produção Mensal

Conforme exposto na figura 13 verifica-se que a empresa opera atualmente com ociosidade de 75% de seus recursos produtivos. Este índice cria dificuldades no sentido que a empresa está no limiar de manutenção de seu quadro de pessoal técnico o qual é altamente treinado e especializado, constituindo um recursos que não pode ser facilmente recuperado ou substituído a curto prazo em caso de perda. Em suma, a perda de integrantes deste quadro representaria para a empresa, a perda de competências e habilidades em diversos níveis.

Compreende-se que a empresa pode se beneficiar amplamente, de esforços no sentido de preencher a sua capacidade ociosa.

Para o contexto imediato da empresa os dados acima apresentados representam uma única verdade: que a mesma necessita redirecionar esforços e investimentos. Deste modo, muito embora ainda decidida a recuperar a sua linha principal de produtos, a empresa passou a dar maior atenção à alternativa de diversificação e orientar os seus investimentos para a pesquisa de novos produtos dirigidos a novos mercados.

No sentido de optar por uma estratégia de crescimento a empresa buscou analisar o seu atual ambiente competitivo identificando seis fatores críticos, listados a seguir.

1. Os dois líderes de mercado produzem em grande escala detendo uma vantagem de custo e uma fatia de 95% do mercado, porém a sua pesada estrutura dificulta a sua saída da linha de produtos atuais.

2. A possibilidade de diferenciação dos produtos é baixa.

3. Os concorrentes atuais seguem rapidamente as inovações em face de possuírem competências semelhantes.

4. A tecnologia envolvida nos produtos atuais, principalmente a eletrônica, está se tornando padronizada, sendo oferecida no mercado em forma de submontagens e kit's

de baixo custo o que facilita a entrada de novos concorrentes.

5. Os custos de mudança para o consumidor, de uma marca para outra são baixos.

6. O microcomputador ganha mercado a cada dia como um produto substituto.

Estes fatores relacionam-se aos conceitos de cinco forças e às barreiras de entrada e saída²⁸ propostas por Porter(1980). Tomando como base estes dados, a empresa passou para a análise de quais alternativas estratégicas estavam ao seu alcance.

4.4 - ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

A primeira alternativa para a MK consiste em concentrar seus recursos em ações de expansão dentro do seu conjunto de produtos e mercados atuais. Esta, como vimos pelos gráficos de investimento e desempenho na seção anterior, tem se revelado uma estratégia de baixo retorno e em função dos fatores críticos apresentados pode mesmo revelar-se arriscada como única escolha.

²⁸ Segundo Porter, cinco forças definem a competitividade em uma indústria: poder de negociação de fornecedores, poder de negociação de compradores, rivalidade entre os concorrentes, pressão de produtos substitutos e entrantes potenciais. As barreiras de entrada e saída por sua vez relacionam-se em sua maioria com aspectos de custo e experiência entre outros.

A segunda alternativa básica está em buscar a integração vertical ou horizontal. Neste aspecto, tornar-se um fornecedor de componentes implica em custos proibitivos para a empresa e incorporar revendas não representa uma chance de maior lucro para a MK. Além disso, os seus principais concorrentes são de grande porte, o que reduz as possibilidades de integração horizontal.

A terceira alternativa, a qual foi adotada pela empresa, consiste em buscar novas áreas de negócio emergentes nas quais possa capitalizar vantagens à partir de suas competências e capacitações atuais. Tomando como base esta escolha buscou-se o desenvolvimento deste estudo, cujos resultados serão apresentados a seguir.

CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Os resultados serão apresentados na seguinte ordem: definição do grupo de especialistas; detalhamento e análise dos mapas cognitivos da MK; descrição e análise das competências e capacitações identificadas e, por último, os resultados do "brainstorming".

5.1 - GRUPO DE ESPECIALISTAS

O grupo de especialistas que participou do estudo foi selecionado de acordo com as premissas detalhadas na metodologia, ou seja, foram considerados como parâmetros de seleção dos seus componentes a multidisciplinaridade, a convergência com os objetivos da organização, a inexistência de conflitos hierárquicos, e a consciência de co-dependência e solidariedade em relação aos aspectos subjetivos e às tarefas a serem executadas. Os elementos componentes do grupo, suas funções e o tempo de empresa encontram-se especificados na tabela 3 a seguir:

TABELA 3 - Grupo de Especialistas da MK

ESPECIALISTA	FUNÇÃO	TEMPO DE EMPRESA
Nº1	GERENTE DE MARKETING	02 ANOS
Nº2	DIRETOR	10 ANOS
Nº3	DIRETOR	10 ANOS
Nº4	GERENTE DE PROJETO	04 ANOS

Nas diversas atividades realizadas com o grupo obteve-se a cooperação constante, facilitada em parte pelo interesse no bom andamento do estudo, uma vez que, este faz parte de um processo maior de planejamento e revisão de estratégias atualmente em curso na empresa.

5.2 - MAPAS COGNITIVOS E ANÁLISE COM COPE

A partir das informações coletadas na análise dos produtos e nas entrevistas de profundidade foram elaborados mapas intermediários que no processo de validação, conforme descrito anteriormente, deram origem a um mapa único. Este mapa, sob o qual desenvolvemos a análise, constituiu-se a partir de 97 conceitos, os quais estão relacionados no quadro 3 a seguir.

Quadro 3 - Lista de Conceitos do Mapa Cognitivo

- 1 = Displays de cristal líquido e digitais
- 6 = Consideramos uma tecnologia não padronizada
- 8 = Manter e ampliar a filosofia de produto digital
- 10 = Empresas que dominem a eletrônica
- 14 = Linha 8000 e 9000
- 15 = Sistema eletromecânico
- 16 = Mecatrônica = ,mecânica + eletrônica
- 17 = Sistema eletrônico
- 18 = Conjunto mecânico
- 19 = Linha TTL 1000
- 20 = Totalmente eletrônico
- 23 = Facilidade na especificação de componentes
- 24 = Atuação anterior com distribuição e representação de componentes no mercado.
- 27 = Mecânica fina e peças de precisão,
- 28 = Alguns componentes são fabricados por terceiros
- 31 = Contribuição no aprimoramento
- 33 = Simplificação do produto
- 34 = Associação de sincronismos de produto, peça, assistência e fornecedores.
- 35 = Demoramos muitos anos para desenvolver como está hoje
- 37 = Possuímos um bom conjunto de relacionamentos com revendas de equipamentos e componentes
- 41 = Fornecedores de softwares
- 42 = Interface com computador
- 43 = TTL 1000 versão 2.
- 44 = Pioneira
- 45 = Interface gráfica (windows)
- 47 = Gravação de microchip
- 48 = Software desenvolvido na MK.
- 49 = Desenvolver ou copiar produtos
- 51 = Aspecto restrito
- 62 = Será a base de sustentação de nossos próximos passos em pesquisa.
- 70 = Armazenamento e transferência
- 71 = Dados de controle de tempo
- 72 = Acesso e autenticação
- 78 = Sistema de leitura de cartão magnético.
- 79 = A MK já domina bem atualmente
- 82 = Código de barras
- 83 = Não há dificuldades técnicas
- 91 = Configurar estes componentes e subconjuntos em um produto
- 95 = Peças de precisão injetadas e usinadas em nylon técnico
- 102 = Motores de passo
- 103 = Estão em fase de domínio pela MK
- 108 = Novos produtos
- 110 = Especificação e projeto de submontagens
- 111 = Transação técnica com subfornecedores
- 116 = Alguns tipos são padronizados
- 120 = Circuito aperfeiçoado de marcação de tempo
- 124 = Ter um baixo custo
- 125 = A K não domina

...

Quadro 3 - Lista de Conceitos do Mapa Cognitivo (continuação)

- 129 = Tecnologia de sensores de peso
- 133 = Montagem destes componentes
- 139 = Domínio de várias tecnologias tem alto custo
- 141 = Teclado de membrana
- 146 = Simplificação do circuito
- 149 = Desenvolver um módulo básico
- 151 = Devemos aperfeiçoar
- 153 = Desenvolvemos um programa de treinamento eficiente de revendedores
- 156 = Isto não é uma coisa assim que um concorrente pode copiar facilmente
- 157 = Traduzem a soma atual de conhecimentos da MK
- 158 = Integração das diversas habilidades componentes e tecnologias
- 159 = Controlar um teclado via processador
- 160 = Sensor ótico
- 162 = Raios infra vermelhos
- 163 = Não existe nada no mercado igual
- 165 = Nós utilizamos meia dúzia de componentes os outros utilizam centenas de componentes
- 166 = Baixo custo e alta precisão
- 167 = Tecnologia de impressão térmica, matricial e jato de tinta
- 168 = A questão não é saber se os componentes são de domínio público ou não, na hora de montar não é
- 169 = Pode ser utilizada em diversos outros produtos
- 170 = Utilizar componentes individuais
- 171 = A soma da KI mexer com tudo isto é que propicia fazer um produto deste tipo
- 172 = A filosofia de produtos da MK é digital
- 173 = Isto é alta tecnologia
- 175 = As idéias de projetos vem principalmente de mim porque eu trabalho diretamente com o mercado
- 177 = Não é uma coisa que de uma hora para outra dá para contratar
- 178 = Visão atual da empresa.
- 180 = Formada internamente
- 181 = Treinar o profissional
- 184 = A mecânica pura vai sumir.
- 186 = Mão-de-obra técnica
- 187 = Não é descartável
- 189 = Tecnologia muito especializada
- 192 = É difícil desenvolver
- 202 = Este é um segredo que a MK tem
- 209 = Quando a empresa dominar toda a tecnologia
- 220 = Eletrônica digital
- 221 = Informática industrial
- 224 = Desenvolvimento de ferramentas de baixo custo
- 225 = Apresenta alta complexidade
- 227 = Com alta qualidade
- 228 = Queremos otimizar o uso e explorar ao máximo já que custou caro
- 229 = Rápido ciclo de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos para o mercado
- 230 = Com a ajuda de nossos parceiros comerciais e técnicos absorvemos rapidamente as novas tecnologias
- 232 = Projeto de placas de circuito
- 233 = Mecanismos sincronizados
- 235 = Pode representar um limite para a nossa própria empresa mudar de caminho
- 236 = Partir para novos horizontes

Com a utilização de COPE e através de um processo de negociação e validação com o grupo de especialistas, os

diversos conceitos do mapa foram conectados estabelecendo-se os seus diversos relacionamentos. O mapa final foi o resultado de três sessões de validação da qual participaram todos os elementos do grupo.

A partir do mapa final o processo de análise é feito através dos comandos de exploração de conceitos individuais (acessados através dos menus de comando do software) da criação de vistas (telas parciais) e de *clusters* ou agrupamentos criados pelo software. Os *clusters* representam focos determinados de grande relevância dentro do mapa global.

A análise realizada em COPE consistiu da exploração de vistas e *clusters* de maneira seqüencial, partindo de um foco amplo e gradualmente aprofundando o nível de compreensão o que conduziu a identificação dos conceitos-chave.

No sentido de adequadamente demonstrar o processo utilizado, os *clusters* mais relevantes, bem como os principais comandos e cálculos efetuados sobre os mapas serão reproduzidos e comentados a seguir.

O processo iniciou-se pela análise do primeiro cluster gerado por COPE, reproduzido abaixo na figura 14.

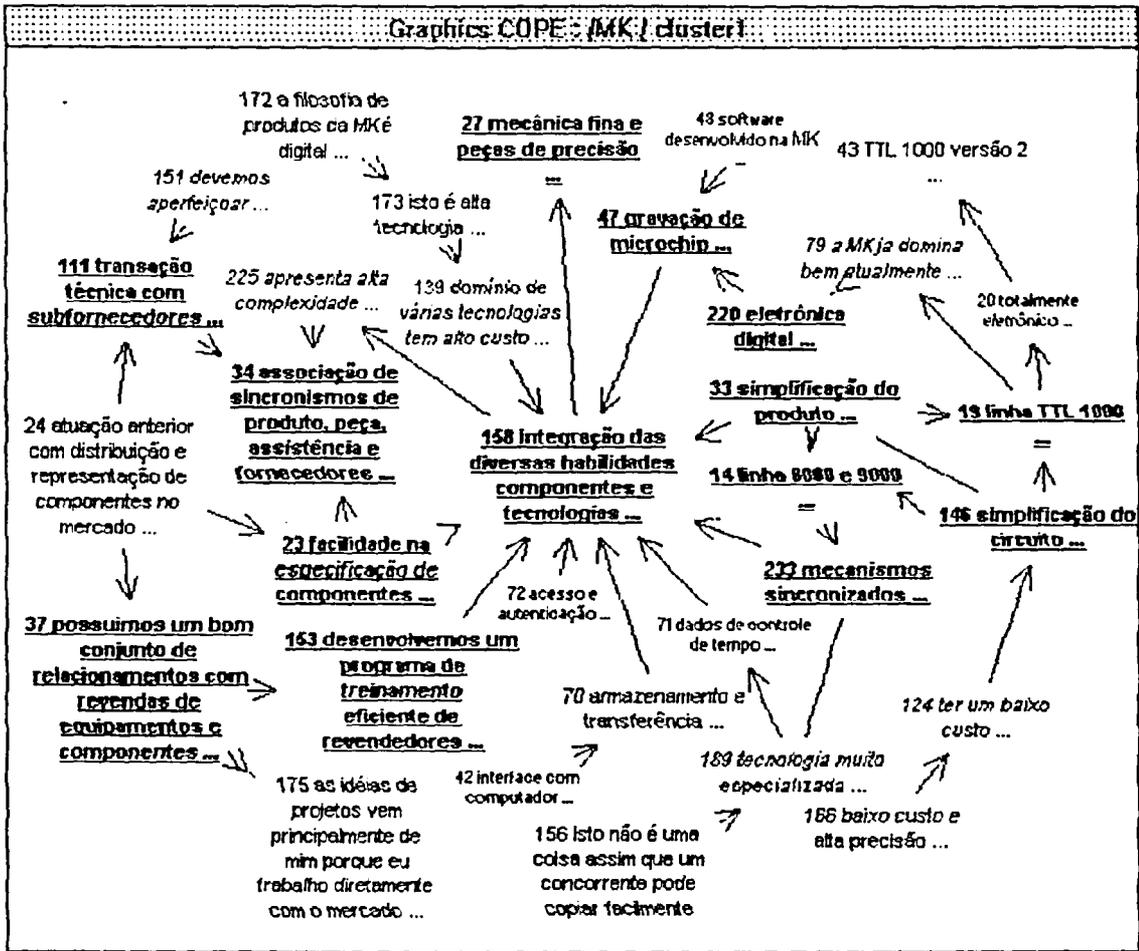


Figura 14 - Mapa Cognitivo (Cluster 1)

Conforme verifica-se na figura 14, o ponto de partida do mapa que consistiu nas atuais linhas de produtos da empresa representadas pelos conceitos 14 e 19. Partindo da operação com estes produtos a empresa foi gradualmente adquirindo habilidades em simplificação de produto, dados de controle de tempo, eletrônica digital, mecânica de precisão e circuitos de baixo custo em um processo de clara dependência de caminho.

Como sub-produtos deste processo a empresa desenvolveu capacitações no desenvolvimento e treinamento de fornecedores. Paralelamente desenvolveu-se uma capacitação configurada como uma "associação de sincronismos com fornecedores, produtos peças e assistência técnica aos seus produtos".

Denota-se a complexidade de relações entre estes conceitos residindo nesta complexidade, tanto a dificuldade de análise, quanto a validade estratégica destes fatores. Através de COPE esta complexidade foi desafiada e, com a utilização dos comandos CENT e DOM residentes no software, deu-se seguimento ao processo de análise. A tabela 4 apresenta os diversos conceitos componentes do mapa e os seus respectivos escores obtidos com CENT e DOM.

TABELA 4 - Análise dos Conceitos do Mapa Cognitivo

CONCEITOS		ANÁLISES					
		DOMÍNIOS			CENTRALIDADE		
Nº	DESCRIÇÃO	IND	OUT	TOTAL	ESCORE	NºPART	% PART.
158	integração das diversas habilidades, componentes e tecnologias	10	3	13	39	77	79%
23	facilidade na especificação de componentes	1	8	9	32	69	71%
120	circuito aperfeiçoado de marcação de tempo	2	6	8	32	72	74%
45	interface gráfica (windows)	2	4	6	29	64	66%
91	configurar estes componentes e subconjuntos em um produto	8	4	13	29	57	59%
33	simplificação do produto	2	3	5	28	64	66%
139	domínio de várias tecnologias tem alto custo	2	2	5	28	64	66%
16	mecatrônica = mecânica + eletrônica	1	3	4	27	65	67%
31	contribuição no aprimoramento	2	6	8	27	60	62%
14	linha 8000 e 9000	2	2	4	26	60	62%
35	demoramos muitos anos para desenvolver como está hoje	3	2	5	26	59	61%
62	será a base de sustentação de nossos próximos passos em pesquisa	7	1	8	26	55	57%
15	sistema eletromecânico	4	1	5	24	51	53%
27	mecânica fina e peças de precisão	1	2	3	24	58	60%
42	interface com computador	2	2	4	24	56	58%
19	linha TTL 1000	2	2	4	23	54	56%
34	associação de sincronismos de produto, peça, assistência e fornecedores	4	1	5	23	52	54%
72	acesso e autenticação	1	1	2	23	57	59%
160	sensor ótico	1	4	5	23	52	54%
233	mecanismos sincronizados	1	1	3	23	55	57%
95	peças de precisão injetadas e usinadas em nylon técnico	1	2	3	22	53	55%
37	possuímos um bom conjunto de relacionam. com revendas de equipe componentes	1	3	4	21	52	54%
47	gravação de microchip	2	1	3	21	51	53%
70	armazenamento e transferência	1	1	2	21	52	54%
71	dados de controle de tempo	1	2	3	21	49	51%

...

TABELA 4 - Análise dos Conceitos do Mapa Cognitivo (continuação)

CONCEITOS		ANALISES				
Nº	DESCRIÇÃO	DOMINIOS			CENTRALIDADE	
		IND	OUT	TOTAL	ESCORE	NºPART % PART.
141	teclado de membrana	1	3	4	21	49 51%
225	apresenta alta complexidade	1	1	2	21	53 55%
1	displays de cristal líquido e digitais	1	2	3	20	48 49%
6	consideramos uma tecnologia não padronizada	2	1	4	20	47 48%
51	aspecto restrito	2	1	4	20	50 52%
111	transação técnica com subfornecedores	2	4	6	20	44 45%
129	tecnologia de sensores de peso	1	4	5	20	45 46%
228	queremos otimizar o uso e explorar ao máximo já que custou caro	3	1	4	20	47 48%
229	rápido ciclo de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos para o mercado	2	2	4	20	47 48%
235	pode representar um limite para a nossa própria empresa mudar de caminho	4	1	5	20	46 47%
24	atuação anterior com dist. e rep. de comp. no mercado.	0	3	3	19	47 48%
78	sistema de leitura de cartão magnético	1	1	2	19	47 48%
102	motores de passo	1	1	2	19	49 51%
153	desenvolvemos um programa de treinamento eficiente de revendedores	1	1	2	19	49 51%
163	não existe nada igual no mercado	1	1	2	19	47 48%
166	baixo custo e alta precisão	2	2	4	19	45 46%
187	não é descartável	3	1	4	19	45 46%
79	A MK já domina bem atualmente	1	2	3	18	45 46%
192	é difícil desenvolver	3	1	4	18	43 44%
209	quando a empresa dominar toda a tecnologia	1	1	3	18	43 44%
236	partir para novos horizontes	4	2	6	18	39 40%
18	conjunto mecânico.	3	2	5	17	38 39%
103	estão em fase de domínio pela MK	3	2	5	17	39 40%
108	novos produtos	3	0	3	17	41 42%
157	traduzem a soma de conhecimentos da MK	3	1	4	17	41 42%

...

TABELA 4 - Análise dos Conceitos do Mapa Cognitivo (continuação)

CONCEITOS		ANÁLISES					
Nº	DESCRIÇÃO	DOMÍNIOS			CENTRALIDADE		
		IND	OUT	TOTAL	ESCORE	NºPART	% PART.
165	nós utilizamos meia dúzia de componentes os outros utilizam centenas	1	1	2	17	41	42%
168	a questão não é saber se os componentes são de domínio público, na hora de montar não é	1	2	3	17	38	39%
171	a soma da MK lidar com tudo isto é que propicia fazer um produto deste tipo	2	1	3	17	40	41%
186	mão de obra técnica	2	3	5	17	38	39%
28	alguns componentes são fabricados por terceiros	1	2	3	16	38	39%
48	software desenvolvido na MK	2	1	3	16	38	39%
146	simplificação do circuito	2	1	3	16	40	41%
220	eletrônica digital	1	3	4	16	39	40%
230	com a ajuda de nossos parceiros absorvemos rapidamente as novas tecnologias	1	2	3	16	39	40%
167	tecnologia de impressão térmica, matricial e jato de tinta	1	3	4	15	32	33%
169	pode ser utilizada em diversos outros produtos	2	1	3	15	35	36%
10	empresas que dominem a eletrônica	1	2	3	14	32	33%
17	sistema eletrônico	2	1	3	14	33	34%
41	fornecedores de softwares	1	1	2	14	35	36%
44	pioneira	1	1	2	14	36	37%
124	ter um baixo custo	2	1	3	14	32	33%
189	tecnologia muito especializada	1	2	4	14	33	34%
227	com alta qualidade	2	1	3	14	33	34%
82	código de barras	1	1	2	13	35	36%
110	especificação e projeto de submontagens	1	3	4	13	28	29%
151	devemos aperfeiçoar	1	1	2	13	30	31%
162	raios infravermelhos	1	1	2	13	35	36%
173	isto é alta tecnologia	1	1	2	13	32	33%
202	este é um segredo da MK	2	1	3	13	33	34%
8	manter e ampliar a filosofia de produto digital	2	1	3	12	28	29%

...

TABELA 4 - Análise dos Conceitos do Mapa Cognitivo (continuação)

CONCEITOS		ANÁLISES					
Nº	DESCRIÇÃO	DOMÍNIOS			CENTRALIDADE		
		IND	OUT	TOTAL	ESCORE	NºPART	% PART.
43	TTL 1000 versão 2	2	0	2	12	31	32%
116	alguns tipos são padronizados	3	1	4	12	25	26%
149	desenvolver um módulo básico	2	1	3	12	27	28%
178	visão atual da empresa	0	4	4	12	28	29%
224	desenvolvimento de ferramentas de baixo custo	1	1	2	12	29	30%
159	controlar um teclado via microprocessador	1	1	2	11	30	31%
172	a filosofia de produtos de MK é digital	1	2	3	11	24	25%
175	as idéias de vem principalmente de mim porque eu trabalho diretamente com o mercado	1	1	2	11	28	29%
20	totalmente eletrônico	1	1	2	10	26	27%
133	montagem destes componentes	1	1	2	10	25	26%
184	a mecânica pura vai sumir	2	1	3	10	22	23%
221	informática industrial	1	1	2	10	25	26%
170	utilizar componentes individuais	1	2	3	9	19	20%
177	não é uma coisa que de uma hora para outra dê para contratar	1	1	2	9	20	21%
181	treinar o profissional	1	1	2	9	22	23%
49	desenvolver ou copiar produtos	1	1	2	8	20	21%
125	a MK não domina	0	2	2	8	19	20%
156	isto não é uma coisa que um concorrente possa copiar facilmente	1	1	2	8	21	22%
232	projeto de placas de circuito	1	1	2	7	18	19%
83	não há dificuldades técnicas	1	1	2	5	24	25%
180	formada internamente	0	3	3	5	11	11%

Com base nos dados da Tabela 4, geramos o segundo cluster em Cope exposto na figura 15 a seguir.

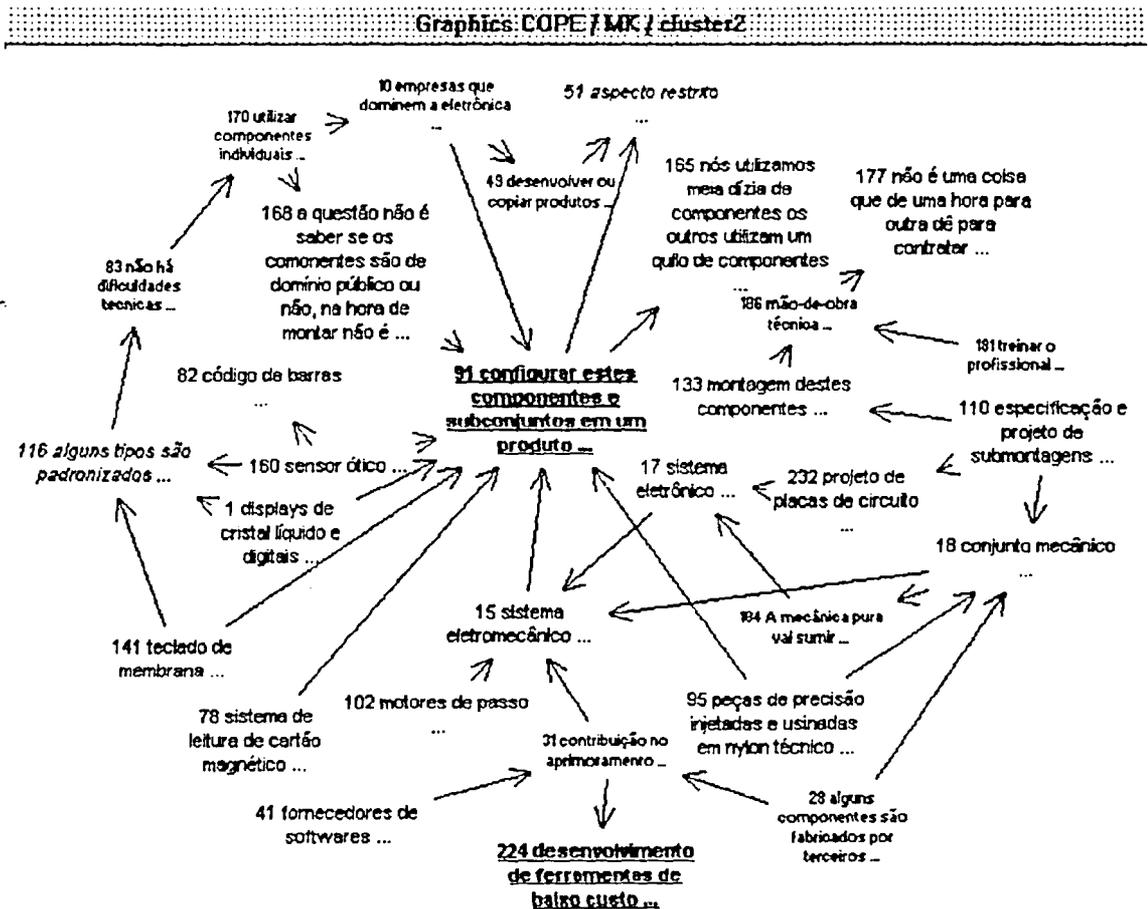


Figura 15 - Cluster do Mapa Cognitivo

Observa-se na figura 15 que os conceitos 91 (configurar componentes e subconjuntos em um produto) e 158 (integração de diversas habilidades, componentes e tecnologias) possuem uma grande densidade de ligações. Os dois, conforme consta na tabela 4, estão ligados a 13 conceitos. O conceito 91 possui um escore CENT de 29

pontos, calculado a partir de 57 conceitos que representa sua participação em 58% do mapa. O conceito 158 por sua vez, apresenta escore CENT de 39 pontos, calculado à partir de 77 conceitos o que representa participação em 79% do mapa.

Em face desta relevância, estes conceitos constituem importantes capacitações estratégicas da empresa uma vez que um concorrente que domine a eletrônica (conceito 10) pode acessar componentes, subconjuntos ou fornecedores, mas será mais difícil conseguir integrá-los do mesmo modo que a MK.

Uma segunda capacitação estratégica da empresa, originada a partir de sua atuação anterior como representante é a facilidade na especificação de componentes (conceito 23) a qual apresenta escore CENT de 32 pontos calculado à partir de 69 conceitos o que demonstra uma participação em 71% do mapa.

Passamos a seguir a análise do *cluster* 3 gerado por COPE. Verifica-se na figura 16 que a empresa, com a ajuda de seus parceiros comerciais, adquiriu uma capacitação de "rápido desenvolvimento de produtos para o mercado" (conceito 229). Este conceito, conforme a tabela 4, possui em seu domínio ligações diretas com 4 conceitos e um escore CENT de 20 pontos calculado a partir de 47 conceitos, o que representa sua participação em 48% do mapa.

verificamos a segunda "core competence" da empresa definida como habilidade em "mecânica fina e de precisão" (conceito 27). Esta apresenta escore CENT de 24 pontos, calculado a partir de 58 conceitos (59% de participação no mapa).

Seguindo a mesma lógica, alternando a análise qualitativa com a orientação através dos dados quantitativos da tabela 4, procedeu-se a distinção dos conceitos mais relevantes no mapa, procedendo-se à sua classificação estratégica, conforme exposto na seção a seguir.

5.3- COMPETÊNCIAS E CAPACITAÇÕES IDENTIFICADAS

A partir da análise dos mapas cognitivos, exposta no item anterior, obteve-se a identificação do conjunto de capacitações estratégicas, competências técnicas e "core competences" dominadas pela MK eletrônica. As competências técnicas se caracterizam como habilidades intrínsecas estritamente relacionadas com elementos e subcomponentes de seus produtos atuais. Estas competências, embora relevantes do ponto de vista de adição de valor aos produtos, não podem ser classificadas como fontes isoladas de sustentação de vantagem competitiva; devem, isto sim, ser utilizadas e tratadas estrategicamente de forma associada a outras "core

competences" e "capacitações estratégicas". As competências técnicas dominadas pela MK são as seguintes:

➤ **Programação de microchips**

Envolve todas as atividades de elaboração e gravação de instruções de software em código de máquina na memória de microprocessadores eletrônicos, através das quais, os circuitos lógicos dos diversos equipamentos são controlados.

Os processadores ou microchips estão presentes atualmente na maioria dos equipamentos eletrônicos, executando desde funções básicas até operações de controle complexas. A habilidade necessária à sua programação cresce de acordo com a complexidade de funções executadas pelo dispositivo e com a sofisticação do microchip. A ciência ou área tecnológica que estuda este tipo de componente e a sua programação denomina-se eletrônica digital.

➤ **Eletrônica digital**

É o ramo da eletrônica que trabalha basicamente com o projeto de circuitos com microprocessadores e de suas funções de cálculo, interpretação de informações e geração de pulsos eletrônicos para o controle de dispositivos e equipamentos.

➤ **Software dedicado**

São os softwares desenvolvidos para cumprir funções e instruções específicas em circuitos digitais e equipamentos eletrônicos.

➤ **Visores digitais**

Os visores digitais são dispositivos amplamente utilizados em equipamentos eletrônicos para a apresentação de dados alfanuméricos e imagens. Sua utilização se estende desde relógios de pulso e calculadoras, passando por microcomputadores portáteis até equipamentos médicos, painéis de veículos e de aeronaves.

➤ **Sensores óticos**

Os sensores óticos são pequenos componentes utilizados para captação de sinais e frequências de luz. A partir destes sinais podem ser controlados variados dispositivos e circuitos eletrônicos. As utilizações mais conhecidas dos sensores óticos são o controle remoto de aparelhos eletrônicos e o acionamento de alarmes.

➤ **Leitores de cartão magnético**

Os leitores de cartão magnético são dispositivos utilizados na captação e interpretação dos dados gravados em cartões que possuem tarja magnética. A utilização mais comum destes cartões é a identificação ou autenticação. Atualmente estes cartões estão incorporando uma tecnologia

mais sofisticada de armazenamento abrindo um novo leque de aplicações entre elas o armazenamento de saldos bancários.

Além das competências técnicas identificamos neste processo as várias "capacitações estratégicas" da MK, conforme descritas a seguir.

➤ ***Rápido ciclo de pesquisa e desenvolvimento***

Por rápido ciclo de pesquisa e desenvolvimento compreende-se a capacidade da empresa de realizar projetos de novos produtos ou aperfeiçoamentos em atuais em curto espaço de tempo.

➤ ***Rápida absorção de novas tecnologias***

É a capacidade da empresa de incorporar rapidamente em sua base tecnológica as novas tecnologias com as quais entra em contato, seja através de colaboradores em sua rede de fornecedores, de pesquisas em instituições científicas, cursos técnicos ou pelo estudo de produtos que são lançados no mercado.

➤ ***Sincronismo de projeto, assistência, componentes, fornecedores e vendas***

Compreende-se como a capacidade de integrar e coordenar de forma otimizada os diversos elementos e atividades que formam a cadeia de valor relacionada aos

seus produtos atuais, a qual pode ser ajustada para os novos produtos da empresa.

➤ ***Simplificação de produto***

É a capacidade da empresa de incorporar funcionalidades e interfaces de operação que facilitem o uso de seus produtos por parte dos clientes.

➤ ***Simplificação de circuito***

Consiste em reduzir a complexidade de projeto e o número de componentes dos circuitos eletrônicos que compõem os seus produtos.

➤ ***Treinamento eficiente de vendas***

É a capacidade de transferir as informações e tecnologias necessárias para um adequado desempenho dos seus revendedores atuais bem como, para o desenvolvimento de novos.

➤ ***Facilidade na especificação de componentes***

Resume-se no bom conhecimento do mercado de componentes o que permite à empresa uma maior flexibilidade na escolha de fornecedores bem como, melhores condições de atualização com as inovações do setor.

Finalmente, com base nas competências técnicas e capacitações estratégicas identificamos as "core competences" dominadas pela MK, as quais são na área de mecatrônica e mecânica fina .

➤ **Mecatrônica**

Mecatrônica consiste em uma fusão de engenharia mecânica com eletrônica, controles e computação. É uma integração sinérgica destas ciências no desenvolvimento e fabricação de produtos das mais diversas áreas entre elas a robótica, dispositivos industriais, instrumentos e sistemas médicos, sistemas aeroespaciais e automotivos.

➤ **Mecânica fina**

Mecânica fina consiste na área da engenharia mecânica dedicada ao projeto e fabricação de equipamentos de precisão e micro-mecanismos, envolvendo usualmente o processamento e a combinação de materiais diversos tais como alumínio, titânio, aços especiais, polímeros (plásticos) e cerâmicas.

Tomando como base as diversas competências e capacitações identificadas procedemos a sua classificação de acordo com os seus atributos estratégicos conforme exposto no quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Relação das Core Competences e Capacitações da MK com Condicionantes Estratégicos

Competências e Capacitações	ATRIBUTOS ESTRATÉGICOS				
	Dependência de Caminho	Ambigüidade Causal	Co-dependência	Complementaridade	Existência de Substitutos
Competências Técnicas					
visores digitais			FRACA		
sensores óticos			FRACA		
programação de microchips			FRACA		
impressão de dados			FRACA		
peças técnicas de nylon			FRACA		
sistemas de motor de passo			FRACA		
leitores de cartão magnético			FRACA		
sistemas de código de barras			FRACA		
mecanismos sincronizados			FRACA		
software dedicado			FRACA		
eletrônica digital			FRACA		
Core Competences					
mecatrônica			FRACA		
mecânica fina			FRACA		
Core Products					
circuitos de marcação de tempo			FRACA		
Capacitações Estratégicas					
sincronismo de produto, projeto, assistência, fornecedores e materiais			FRACA		
rápida absorção de novas tecnologias			FRACA		
rápido ciclo de pesquisa e desenvolvimento			FRACA		
treinamento eficiente de revendedores			FRACA		
simplificação de produto			FRACA		
simplificação de circuitos			FRACA		
facilidade na especificação de componentes			FRACA		
LEGENDA	FORTE RELAÇÃO	MEDIA RELAÇÃO	FRACA RELAÇÃO		

Quadro 4 - Relação das Core Competences e Capacitações da MK com Condicionantes Estratégicos (continuação)

Competências e Capacitações	ATRIBUTOS ESTRATÉGICOS				
	Fatores de Escala	Grau de Codificação do Conhecimento	Condição de Escassez	Durabilidade	Condição de Negociabilidade
Competências Técnicas					
visores digitais					
sensores óticos					
programação de microchips				FRACA	
impressão de dados	FRACA				
peças técnicas de nylon				FRACA	
sistemas de motor de passo				FRACA	
leitores de cartão magnético					
sistemas de código de barras					
mecanismos sincronizados	FRACA				FRACA
software dedicado					FRACA
eletrônica digital				FRACA	
Core Competences					
mecatrônica	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
mecânica fina	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
Core Products					
circuitos de marcação de				FRACA	
Capacitações Estratégicas					
sincronismo de produto, projeto, assistência, fornecedores e materiais	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
rápida absorção de novas tecnologias	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
rápido ciclo de pesquisa e desenvolvimento	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
treinamento eficiente de revendedores	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
simplificação de produto	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
simplificação de circuitos	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
facilidade na especificação de componentes	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
LEGENDA	FRACA RELAÇÃO	MEDIA RELAÇÃO	FRACA RELAÇÃO		

Verifica-se no quadro 4 que as "core competences" identificadas possuem uma forte relação com os atributos de sustentação estratégica. O "core product" da MK por sua vez, apresenta uma fraca condição de sustentação estratégica o que explica em parte a situação atual da empresa no mercado.

Sob outro ângulo, as suas capacitações estratégicas em combinação com as suas "core competences" configuram-se como um perfil de forças da empresa que pode ser utilizado como fonte de vantagens competitivas em outras áreas em que esta venha a atuar.

Identificadas as capacitações e core competences a etapa seguinte consistiu na geração de idéias através do brainstorming cujos resultados discutiremos na seção subsequente.

5.4- RESULTADOS DO "BRAINSTORMING"

No processo de "brainstorming" iniciou-se a etapa final do estudo onde, tomando como base as competências e capacitações identificadas, foi conduzida a geração de idéias. Foram geradas no processo 74 idéias de novos produtos das quais 20 foram selecionadas para análise aprofundada configurando um aproveitamento potencial de 27%. As idéias selecionadas serão apresentadas a seguir.

5.5 - PORTFÓLIO DE OPÇÕES IDENTIFICADAS

Como produto do processo de "brainstorming" configurou-se um "portfólio de opções" de diversificação para a empresa, na forma de idéias de produtos que esta poderia fabricar baseando-se em suas competências e capacitações.

Visando destacar as opções mais promissoras e verificar a eficiência do processo, as diversas idéias foram ainda analisadas pelo grupo de acordo com a sua relação com as competências e capacitações da MK. Utilizaram-se três níveis básicos: forte relação, média relação e fraca relação. O quadro 5 a seguir, detalha os resultados desta análise.

Quadro 5 - Competências e Capacitações Identificadas

Competências e Capacitações	IDÉIAS DE PRODUTOS				
	transcorder de fibra ótica	unidade modular de cartão magnético	timer controlador industrial	computador de bordo automotivo	impressora térmica modular
Competências Técnicas					
visores digitais	■	■	■	■	■
sensores óticos	■	■	■	■	■
programação de microchips	■	■	■	■	■
impressão de dados	■	■	■	■	■
peças técnicas de nylon	■	■	■	■	■
sistemas de motor de passo	■	■	■	■	■
leitores de cartão magnético	■	■	■	■	■
sistemas de código de barras	■	■	■	■	■
mecanismos sincronizados	■	■	■	■	■
software dedicado	■	■	■	■	■
eletrônica digital	■	■	■	■	■
Core Competences					
mecatrônica	■	■	■	■	■
mecânica fina	■	■	■	■	■
Core Products					
circuitos de marcação de tempo	■	■	■	■	■
Capacitações Estratégicas					
sincronismo de produto, projeto, assistência, fornecedores e materiais	■	■	■	■	■
rápida absorção de novas tecnologias	■	■	■	■	■
rápido ciclo de pesquisa e desenvolvimento	■	■	■	■	■
treinamento eficiente de revendedores	■	■	■	■	■
simplificação de produto	■	■	■	■	■
simplificação de circuitos	■	■	■	■	■
facilidade na especificação de componentes	■	■	■	■	■
LEGENDA	FORTE RELAÇÃO	MEDIA RELAÇÃO	FRACA RELAÇÃO		
	■	■	■	■	■

Quadro 5 - Competências e Capacitações Identificadas (continuação)

Competências e Capacitações	IDÉIAS DE PRODUTOS				
	<i>link serial infraverm.</i>	<i>timmer residencial</i>	<i>coletor de dados multiuso</i>	<i>fechadura magnética digital</i>	<i>protocolador</i>
Competências Técnicas					
visores digitais	[Forte Relação]			[Frac Relação]	[Frac Relação]
sensores óticos	[Forte Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]
programação de microchips	[Forte Relação]			[Frac Relação]	[Frac Relação]
impressão de dados	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]
peças técnicas de nylon	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]
sistemas de motor de passo	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]
leitores de cartão magnético	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]
sistemas de código de barras	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]
mecanismos sincronizados	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]
software dedicado	[Forte Relação]			[Frac Relação]	[Frac Relação]
eletrônica digital	[Forte Relação]			[Frac Relação]	[Frac Relação]
Core Competences					
mecatrônica	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]
mecânica fina	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]
Core Products					
circuitos de marcação de tempo	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]	[Frac Relação]
Capacitações Estratégicas					
sincronismo de projeto, produção, assistência, fornecedores e materiais	[Forte Relação]				
rápida absorção de novas tecnologias	[Forte Relação]				
rápido ciclo de pesquisa e desenvolvimento	[Forte Relação]				
treinamento eficiente de revendedores	[Forte Relação]				
simplificação de produto	[Forte Relação]				
simplificação de circuitos	[Forte Relação]				
facilidade na especificação de componentes	[Forte Relação]				
LEGENDA	FORTE RELAÇÃO	MÉDIA RELAÇÃO	FRACA RELAÇÃO		
	[Forte Relação]	[Média Relação]	[Frac Relação]		

Quadro 5 - Competências e Capacitações Identificadas (continuação)

Competências e Capacitações	IDÉIAS DE PRODUTOS				
	Timmer para máquinas industriais	Equipamento de auto serviço	Posicionador para máquinas operatrizes	Sistemas de segurança residencial	Medidor cardíaco
Competências Técnicas					
visores digitais	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
sensores óticos	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
programação de microchips	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
impressão de dados	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
peças técnicas de nylon	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
sistemas de motor de passo	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
leitores de cartão magnético	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
sistemas de código de barras	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
mecanismos sincronizados	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
software dedicado	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
eletrônica digital	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
Core Competences					
mecatrônica	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
mecânica fina	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
Core Products					
circuitos de marcação de tempo	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
Capacitações Estratégicas					
Sincronismo de projeto, produto, assistência, fornecedores e materiais	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
rápida absorção de novas tecnologias	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
rápido ciclo de pesquisa e desenvolvimento	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
treinamento eficiente de revendedores	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
simplificação de produto	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
simplificação de circuitos	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
facilidade na especificação de componentes	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA	FRACA
LEGENDA	FORTE RELAÇÃO	MEDIA RELAÇÃO	FRACA RELAÇÃO		

...

Quadro 5 - Competências e Capacitações Identificadas (continuação)

Competências e Capacitações	IDÉIAS DE PRODUTOS				
	controlador programável industrial	scanner para código de barras	crachá radio emissor	balanças eletrônicas	controlador doméstico computadoriz.
Competências Técnicas					
visores digitais	■	■	■	■	■
sensores óticos	■	■	■	■	■
programação de microchips	■	■	■	■	■
impressão de dados	■	■	■	■	■
peças técnicas de nylon	■	■	■	■	■
sistemas de motor de passo	■	■	■	■	■
leitores de cartão magnético	■	■	■	■	■
sistemas de código de barras	■	■	■	■	■
mecanismos sincronizados	■	■	■	■	■
software dedicado	■	■	■	■	■
eletrônica digital	■	■	■	■	■
Core Competences					
mecatrônica	■	■	■	■	■
mecânica fina	■	■	■	■	■
Core Products					
circuitos de marcação de tempo	■	■	■	■	■
Capacitações Estratégicas					
sincronismo de projeto, produtos, assistência, fornecedores e materiais	■	■	■	■	■
rápida absorção de novas tecnologias	■	■	■	■	■
rápido ciclo de pesquisa e desenvolvimento	■	■	■	■	■
treinamento eficiente de revendedores	■	■	■	■	■
simplificação de produto	■	■	■	■	■
simplificação de circuitos	■	■	■	■	■
facilidade na especificação de componentes	■	■	■	■	■
LEGENDA	FORTE RELAÇÃO	MEDIA RELAÇÃO	FRACA RELAÇÃO		

Verifica-se pela análise do quadro 5 que grande parte das idéias geradas possui ao menos um ponto de relação forte com as "core competences" da MK.

Como um todo, o processo demonstra que o grupo apresentou maior facilidade em gerar idéias relacionadas principalmente ao "core product" da empresa que são os circuitos de marcação de tempo. Percebe-se neste aspecto, uma condição de rigidez em relação à compreensão da amplitude de utilização das "core competences". Por outro lado, verifica-se que a totalidade das idéias possui forte relação com as capacitações estratégicas da empresa denotando o caráter genérico e não especializado destas enquanto as "core competences" possuem um padrão de utilização mais específico. Com base nas idéias geradas a empresa dará seguimento ao seu processo de planejamento estratégico considerando como opções preferenciais de investimento as idéias que estejam relacionadas à suas core competences" e capacitações mas que, ao mesmo tempo, possam conduzi-la ao desenvolvimento de novos "core products".

CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho aqui apresentado descreveu uma etapa singular de um processo de planejamento estratégico amplo realizado em uma empresa. Esta etapa consistiu na análise do seu perfil de recursos buscando identificar neste perfil, quais as suas principais capacitações e competências.

Em nossa compreensão, este processo e a elaboração de estratégias para uma empresa como um todo não pode ser realizado com métodos padronizados mas sim, utilizando uma combinação equilibrada de informações e métodos diversos, envolvendo tanto aspectos quantitativos como qualitativos.

Com efeito, mesmo possuindo limites, este estudo nos conduziu à importantes conclusões, reflexões e temáticas para novas pesquisas as quais discutiremos a seguir.

6.1 - CONCLUSÕES

Ao longo do desenvolvimento do estudo, constatamos a presença constante de atributos de ambigüidade causal e de baixa de codificação do conhecimento em relação a muitas das questões estratégicas tratadas. Neste aspecto,

refletimos que ao gerenciar os seus recursos estratégicos a empresa defronta-se com uma importante problemática:

Por um lado, identificar e codificar o seu perfil de recursos estratégicos (core competences e capacitações distintas) pode conduzir à um melhor direcionamento de investimentos e de ações competitivas.

Por outro lado, esta identificação e codificação, vencendo a ambigüidade causal e a complexidade, fornece o caminho para que estes recursos sejam mais facilmente emulados ou substituídos por concorrentes.

Identificá-los significa, em última análise romper o seu equilíbrio de sustentação ou proteção causando, de alguma forma, uma queda no seu valor estratégico.

Neste sentido, este processo deve, sempre que possível, ser empreendido sob condições controladas e lançando mão de mecanismos de proteção das informações geradas. Esta restrição aplica-se apenas parcialmente, uma vez que determinados recursos, capacitações ou competências, mesmo sob uma condição claramente identificada, são essencialmente dependentes de caminho e não podem ser rapidamente adquiridos ou copiados pelos concorrentes.

Como um segundo aspecto verificamos que muitas das capacitações estratégicas e competências técnicas que

permitiram à empresa a aquisição de uma determinada "core competence" foram desenvolvidas em uma condição de desconhecimento quase total de seu valor futuro, baseado-se apenas em necessidades imediatas da empresa. Assim, conforme visualizaram os seus diretores após o estudo, muitas áreas complementares de tecnologia que com um pequeno investimento na ocasião permitiriam hoje o acesso a mercados altamente atrativos foram sistematicamente negligenciadas.

Verifica-se então que o adequado senso de oportunismo faz-se necessário não somente para o lançamento de produtos mas também, para investimentos na aquisição de competências e capacitações. Com efeito, a empresa que conseguir investir com a adequada antecipação, chegará a uma determinada oportunidade de mercado muito mais preparada do que os concorrentes os quais terão de adquirir tardiamente as capacitações ou competências necessárias, provavelmente à um custo muito superior.

Surge um "trade-off" ou seja, um dilema de escolha entre esperar que os contornos de mercados futuros se configurem para investir no recursos necessários ou então, realizar as apostas mínimas para participar em um leque amplo de possíveis oportunidades.

Em relação à empresa estudada, claramente compreendemos que esta definiu de forma acidental as suas

opções ao investir várias vezes em um presente sem considerar o seu futuro. Afortunadamente, conforme constatamos através do processo de "brainstorming", alguns destes investimentos demonstraram-se acertados, consolidando nos mercados de hoje um variado leque de possibilidades de atuação. Todavia, esta não é uma realidade para muitas empresas, as quais vêm-se envolvidas e principalmente, restringidas por um perfil de competências e capacitações de pouca aplicação nos mercados presentes e ainda menor perspectiva nos futuros.

Partindo destas considerações traçam-se os contornos de uma nova forma de competição entre empresas, definida pela sua capacidade de preempção, ou seja de preparar-se para as oportunidades futuras, comprometendo-se em termos de recursos antes e a um custo mais baixo do que os concorrentes.

Emerge como questão estratégica central para a empresa a necessidade de uma maior atenção para com a sua lógica de investimentos em recursos avaliando, não só a sua contribuição presente, mas também a sua potencial contribuição para o futuro da empresa.

6.2 - LIMITAÇÕES

A primeira limitação de nosso estudo reside em que sendo os seus resultados gerados através da investigação de um caso singular, não podem, sob pena de perda de sua validade, ser interpretados de um modo genérico em relação à outras empresas.

Como segunda limitação, alertamos para o fato de que não nos concentramos neste estudo em uma avaliação sistemática do ambiente externo à empresa, ou seja, do seu mercado e contexto competitivo. Este fato não significa que estamos, em nenhum momento, negligenciando a relevância desta análise, mas sim que a estamos endereçando à uma etapa subsequente à que realizamos. Apenas ocorre em nosso caso a adoção de um refinamento da atitude mais comum entre as empresas, que consiste em iniciar uma prospecção de oportunidades sem a identificação prévia do seu perfil de capacitações e competências. Este processo gera, com frequência uma ampla lista de oportunidades mas nem sempre, de possibilidades. Com efeito, na fase de implementação nenhum dos negócios ou produtos identificados neste estudo será desenvolvido pela empresa sem passar por uma criteriosa avaliação, tanto em termos de suas demandas no mercado como da magnitude das forças competitivas que influenciam o seu ambiente.

Como terceira limitação, destacamos que o processo de identificação de competências e capacitações, realizado com o apoio do Software COPE, é essencialmente qualitativo e por conseguinte, as análises quantitativas realizadas pelo software ao longo do processo submetem-se primordialmente à subjetividade dos dados qualitativos levantados. Quanto a esta subjetividade, deve-se principalmente à questão de que as informações coletadas nas entrevistas de profundidade estão sujeitas entre outros fatores a uma situação de ambigüidade causal, conforme discutimos na seção 1.2.3. Neste aspecto, os diversos componentes do grupo de especialistas expressaram as informações conforme as suas percepções, limitadas, em maior ou menor grau, por esta condição de ambigüidade.

Para nós a grande limitação está em que, as informações de maior valor estratégico podem estar condicionadas e obscurecidas por uma condição de desconhecimento parcial ou não codificação, o que reduz a possibilidade de identificá-las. Assim, ao interpretarmos os resultados obtidos, torna-se importante considerar que estamos lidando apenas com uma parcela destas informações estratégicas as quais, através da instrumentação e metodologia utilizada foram esclarecidas tanto ao pesquisador como, em sua maior parte, tornadas conscientes ao próprio grupo.

Um último aspecto limitante está em que a validade estratégica das diversas competências, recursos e capacitações identificados na empresa, foi determinada apenas internamente, à partir de seus atributos. Não realizou-se portanto, uma análise comparativa para verificar a situação dos concorrentes em relação à estes recursos.

Conforme colocamos anteriormente, esta análise revela-se mesmo pouco provável em sua realização uma vez que, identificar os recursos de um concorrente implicaria em um estudo tão profundo de sua empresa como o que realizamos na MK. Assim, não podemos afirmar que as competências e capacitações que identificamos são "distintivas" ou "diferenciadas" em relação aos concorrentes, apenas que são "distintas" internamente em relação aos outros recursos da MK.

6.3 - SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Em relação a temáticas para novas pesquisas o estudo realizado na MK nos sugere primeiramente um grande potencial de geração de idéias através de uma investigação em banco de patentes eletrônicos utilizando as "core competences" da empresa como elemento-chave de pesquisa.

Um segundo tema de grande interesse teórico que emerge de nossa pesquisa refere-se à utilização dos enfoques de

"core competences" e da "abordagem RBV" como elementos de análise para sistemas de manufatura visando direcionar investimentos em recursos. Estas abordagens adicionam uma nova dimensão de focalização destes sistemas, permitindo uma sustentação de estratégias competitivas mais elaborada do que simplesmente considerando as dimensões clássicas de custo e diferenciação.

Uma terceira e mais desafiadora questão refere-se à busca de meios para o estudo da heterogeneidade de distribuição de competências, recursos e capacitações estratégicas entre empresas permitindo a real identificação do que Selznick(1957) denominou de "competências distintivas".

Um quarto e último aspecto refere-se à realização de estudos avaliando a correlação entre o escopo de mercados que uma empresa tem acesso potencial ou atua, suas competências e capacitações atuais e a magnitude de ampliação deste escopo à partir da aquisição e combinação de novas competências ou capacitações. Este estudo agregaria uma nova dimensão de análise à questão de investimentos em recursos bem como na avaliação da flexibilidade de opções estratégicas de uma empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABELL, Derek F.. Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1980.
- AMIT, R. and SHOEMAKER, P.J.. Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, v.14, p.33-46, 1993.
- ANDREWS, K.R.. The concept of corporate strategy. Homewood, IL., Irwin, 1971.
- ANSOFF, H.IGOR. Corporate Strategy. New York, McGraw Hill, 1967.
- _____. The Changing Shape of Strategic Problem. Journal of General Management, v.4, n.4, p.42-58, Summer 1979.
- ANSOFF, H.IGOR; Sullivan, Patrick A.. Optimizing Profitability in Turbulent Environments: A Formula for Strategic Success. Long Range Planning, v.26, n.5, p.11-23, 1993.
- BARNEY, J.B.. Asset stocks and sustained competitive advantage: a comment. Management Science, 35, p.1511-1513, 1989.
- BARNEY, J.B.. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17, pp. 99-120, 1991.
- BETTIS, R.A. & HALL, W.K.. Diversification strategy Accounting determine Risk, and Accounting Determined Return. Academy of Management Journal, v.25, n.2, p.254-264, 1982.
- BETTIS, R.A.. Performance differences in related and

- unrelated diversified firms. Strategic Management Journal, v.2, n.4, p.379-393, 1981.
- BETTIS, R.A. & PRAHALAD, C.K.. The dominant logic - a new linkage between diversity and performance. Strategic Management Journal, v.7, p.485-501, 1986.
- BETTIS, Richard A. & HITT, Michael A.. The new competitive landscape. Strategic Management Journal, v.16, p.7-19, 1995.
- BLACK, Janice A. & BOAL, Kimberly, B.. Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage. Strategic Management Journal, v.15, p.131-148, 1994.
- BONOMA, Thomas V.. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. Journal of Marketing Research, vol. XXII, may 1985.
- BOOZ, ALLEN & HAMILTON. Diversification: A Survey of European Chief Executives. New York, Booz Allen & Hamilton, Inc., 1985. In: RAMANUJAM, Vasudevan & VARADARAJAN, P.. Research on Corporate Diversification. Strategic Management Journal, v. 10, p.523-551, 1989.
- BOWMAN, Edward H. & HURRY, Dilep. Strategy Through the Option Lens: An Integrated View of Resource Investmentes and the Incremental-Choice Process. Academy of Management Review, v.18, n.4, 1993.
- CALORI, R. et al. CEOs' Cognitive mmaps and the scope of the organization. Strategic Management Journal, v.15, p.437-457, 1994.
- CAMPBELL, Andrew. Managing Diversification and Business Development. Long Range Planning, v.27, n.2 , p.128-130, 1994.

CAMPBELL, Andrew, GOOLD, Michael, ALEXANDER, Marcus.
Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage.
Harvard Business Review, p.120-132, march-april, 1995.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do uso de "estudo de caso" em
pesquisas para dissertações e teses em administração.
Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 26, n.3,
p.95-97, jul./set. 1991.

CETRON, M. and DAVIES, O.. Trends shaping the world. The
Futurist, v.25, n.5, p.11-21, Sept./Oct. 1991

CHANDLER, A.D.. Strategy and Structure: Chapters in the
History of the American Industrial Enterprise. MIT
PRESS, Cambridge, MA, 1962.

CHI, TAILAN. Trading in Strategic Resources: necessary
conditions, transaction cost problems, and choice of
exchange structure. Strategic Management Journal, v.15,
p.271-290, 1994.

CHATTERJEE, S.. Types of synergy and economic value: the
impact of acquisitions on merging and rival firms.
Strategic Management Journal, v.7, n.2, p.119-139,
1986.

CHATTERJEE, S. and WERNERFELT, B.. The link between
resources and type of diversification: Theory and
evidence. Strategic Management Journal, v.12, p.33-48,
1991.

COATES, J.. Factors shaped by and shaping the environment
1900-2010. Futures Research Quarterly, v.7, n.3, p.5-
55, Fall 1991.

COLLIS, David J.. Research note: How valuable are
organizational capabilities?. Strategic Management
Journal, vol. 15, p. 143-152, 1994.

- COLLIS, David J. & MONTGOMERY, CYNTIA A.. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. Harvard Business Review, p.118-127, july-august 1995.
- CORRÊA, Henrique L. & SLACK, Nigel D.C.. Flexibilidade Estratégica na Manufatura: incertezas e variabilidade de saídas. São Paulo, Revista de Administração de Empresas - FGV, v.29, n.1, p.33-41 janeiro/março 1994.
- CRISTENSEN, H.K. & MONTGOMERY, C.A.. Corporate Economic Performance: Diversification Strategy Versus Market Structure. Strategic Management Journal, v.2, p.327-343, 1981.
- DAY, George S., et al.. Significant Issues for the Future of Product Innovation. Journal of Product Innovation Management, v.11, p.69-75, 1994.
- _____. The Capabilities of Market Driven Organizations. Journal of Marketing, v.58, p.37-52, oct. 1994.
- DIERICKX, I. & COOL, K.. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. Management Science, V.35, p.1504-1514, 1989.
- DOU, Henri; QUONIAM, Luc; HASSANALY, Parina. Teaching Bibliometric Analysis and MS/DOS Commands. Education for Information, v.6, p.411-423, 1988.
- EDEN, Colin; JONES, Sue; SIMS, David. Messing about in Problems: an informal structure approach to their identification and management. Oxford, Pergamon Press, 1983.
- FENSTERSEIFER, JAIME.E.; GOMES, JÚLIO A.. Estratégias de Produção na indústria calçadista do Vale dos Sinos: Análise do "Best-Practice". In: XIX Encontro Nacional dos Programas em Pós-Graduação em Administração -

ANPAD, Anais, v.1,n.7, Paraíba,1995.

FLEURY, Paulo Fernando; PROENÇA, Adriano. Competitividade industrial e a gerência estratégica de operações. Revista de Administração, São Paulo, v.28, n.2, p.3-21, abril/junho 1993.

FOSTER, John M.. Scenario Planning for Small Businesses. Long Range Planning, v. 26, n.1, p.123-129, 1993.

GALLON, MARK R. et al.. Putting Core Competency Thinking into Practice. Research Technology Management, p.20-28, may-jun. 1995.

GALBRAITH, C. et al.. Diversification, industry research and development and performance. Academy of Management Proceedings, p.17-20, 1986.

GHEMAWAT, Pankaj. Sustainable advantage. Harvard Business Review, p.53-58, sept./oct., 1986.

GHEMAWAT, Pankaj and RICART I COSTA, J.. The organizational tension between static and dynamic efficiency. Strategic Management Journal, Winter Special Issue , 14, pp.59-73, 1993.

GOLDHAR, J.D. & JELINEK, M.. Plan for economies of scope. Harvard Business Review, nov./dec. 1983.

GODFREY, Paul. C. and HILL, Charles. The problem of unobservables in strategic management research. Strategic Management Journal, vol. 16, p.519-533, 1995.

GRANT, R.M.. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. California Management Review, v.33, n.3, p.114-135, 1991.

GUPTA, Y.P. & GOYAL, S.. Flexibility of manufacturing

- systems: concepts and measurements. European Journal of Operational Research, v. 43, p.119-135, 1989.
- HAMEL, G. & HEENE, A.. Competence Based Competition. N.J., Wiley, 1994.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K.. Strategic Intent. Harvard Business Review, may/jun 1989.
- _____. Competindo pelo Futuro. São Paulo, Campus, 1995.
- HAMILTON, William; F., SINGH, Harbir. The Evolution of Corporate Capabilities in Emerging Technologies. Interfaces, v.22 , n.4, p.13-23, july-august, 1992.
- HAYWOOD, Michael. Hotel operations: a strategic approach to managing technology. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, v.31, p.39-45, may 1990.
- HITT, M.A.; IRELAND, R.D. & PALIA, K.A.. Industrial firms, grand strategy and functional importance: moderating effects of technology and structure. Academy of Management Journal, v.25, p.265-298, 1982.
- JOSIAS, A.. Um estudo da pequena empresa: o lançamento de novos produtos. Rio de Janeiro, PUC/Administração (Dissertação de Mestrado), 1993.
- KELLY, G.A.. The psychology of personnel constructs. New York, Norton, 1955.
- KELLY, G.A. .. A Theory of personnality. New York, Norton, 1972.
- KOGUT, B.. Joint ventures and the option to expand and acquire. Management Science, v.37, p.19-33, 1991.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing. São Paulo, Atlas, 1994.

- LAMONT, B.T. & ANDERSON, C.R.. Mode of Corporate Diversification and Economic Performance. Academy of Management Journal, 28(4), 1985, p.926-933.
- LEONARD-BARTON, Dorothy. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. Strategic Management Journal, vol. 13, pp.111-125, 1992.
- LEONTIADES, MILTON. Strategies for Diversification and Change. Toronto, Little Brown, 1980.
- _____. Management Policy, Strategy, and Plans. Toronto, Little Brown, 1983.
- LUFFMAN, G.A. & REED, R.. Diversification in British Industry in the 1970s. Strategic Management Journal, v.3, p.303-304, 1982.
- MAHONEY, J. and PANDIAN, J. R.. The resource-based view within the conversation of strategic management. Strategic Management Journal, v.13, p.363-380, 1992.
- MARIOTTO, Fábio L.. O Conceito de competitividade na empresa: uma análise crítica. Revista de Administração de Empresas-RAE, São Paulo, v.31, n.2, p.37-52, abril/junho 1991.
- MARKIDES, Constantinos C. & WILLIAMSON, Peter J.. Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance. Strategic Management Journal, v.15, p.149-165, 1994.
- MAZZILLI, Cláudio. Análise da Contribuição da Utilização de um Sistema Interativo de Apoio à Decisão de Grupo à Eficácia e à Eficiência de um Processo de Decisão Coletivo. Revista Executivo, v.16, n.1, abril/junho 1994.

- MONTGOMERY, C.A. & SINGH, H.. Diversification strategy and systematic risk. Strategic Management Journal, v.27, p.789-798, 1984.
- MONTGOMERY, C.A.. The Measurement of Firm Diversification: Some new empirical evidence. Academy of Management Journal, v.25, p.299-307,1982.
- MORAES, R.. Análise de Conteúdo. Porto Alegre, PUCRS, mimeo, 1993.
- NAISBITT, J. and ABURDENE, P.. Megatrends 2000. London, Sidgwick and Jackson, 1990.
- NELSON, R.R. and WINTER, S.G.. An Evolutionary Theory of Economic Change. Belknap Press, Cambridge,MA,1982. In: Peteraf, Margaret A ., The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. Strategic Management Journal, v.14, p.179-191, 1993.
- NOZICKA,George et al.. Simulation Techniques. In: AXELROD, Robert(org.) Structure of decision: The cognitive maps of social elites. Princeton, Princeton University Press, p.349-359, 1976.
- OSBORN, ALEX F.. O Poder Criador da Mente: princípios e processos do pensamento criador e do "Brainstorming", São Paulo, Ibrasa, 1987.
- PALEPU, K.. Diversification Strategy, profit performance, and the entropy measure. Strategic Management Journal, v.6, p.239-255, 1985.
- PENROSE, Edith T.. Research on the Business Firms Limits to the Growth and Size of Firms. American Economic Review, v.45, p.531-543, 1955.
- _____. Limits to the growth and size of firms. American

Economic Review, v.45, p.531-543, 1955.

_____. The theory of the growth of the firm. New York, Wiley, 1959.

PETERAF, Margaret A.. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. Strategic Management Journal, 14, pp.179-191, 1993.

PITTS, R.A. & HOPKINS, H.D.. Firm diversity: Conceptualization and measurement. Academy of Management Review, v.7(4), p.620-620, 1982.

POPCORN, F.. The Popcorn Report, Sydney, Random House, 1991.

PRAHALAD, C.K. & HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, p.79-91, may/june, 1990.

_____. Strategy as a Stretch and Leverage. Harvard Business Review, p.75-84, march/april, 1993.

_____. Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?. Strategic Management Journal, v.15, n., p. 5-16, 1994.

PRAHALAD, C.K.; BETTIS, Richard, A.. The dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance. Strategic Management Journal, v.7, n.6, p.485-501, 1986.

PORTER, Michael E. Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, The Free Press, 1980.

_____. Competitive Advantage. New York, The Free Press, 1985.

- REED, R. & LUFFMAN, G.A.. Diversification: The growing confusion. Strategic Management Journal, v.7, n.1, p.29-35, 1986.
- RAMANUJAM, Vasudevan & VARADARAJAN, P.. Research on Corporate Diversification. Strategic Management Journal, v. 10, p.523-551, 1989.
- REED, R. and DeFillippi, R.J. Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. Academy of Management Review, v.15, p.88-102, 1990.
- ROBERTS, E.B. & BERRY, C.A.. Entering new businesses: selecting strategies for success. Sloan Management Review, v.27, n.3, p. 57-71, 1985.
- RUMELT, R.P.. Strategy, Structure, and Economic Performance. Cambridge, MA, Harvard University Press, 1974, 1986.
- _____. Diversification strategy and profitability. Strategic Management Journal, v.3, p.359-369, 1982.
- SALTER, M.S. & WEINHOLD, W.A.. Diversification through acquisition. New York, The Free Press, 1979.
- SIMMONDS, P.G.. The combined diversification breadth and mode dimensions and the performance of large diversified firms. Strategic Management Journal, v.11, p.399-410, 1990.
- SANCHEZ, Ron. Strategic Flexibility in Product Competition. Strategic Management Journal, v.16, p.135-159, 1995.
- SCHUMPETER, J.A.. The Theory of Economic Development, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1934.
- SCOTT, Bruce R.. Stages of Corporate Development.

- Intercollegiate Case Clearinghouse, Harvard Business School, Boston, Mass., 1971. In: Leontiades, M.. Strategies for Diversification and Change. Boston, Mass., Little Brown, 1980.
- SCOTT, Bruce R.. The Industrial State: Old Miths and New Realities. Harvard Business Review, March-April, 1973.
- SELZNICK, P.. Leadership in Administration: A Sociological Perspective. Harper & Row, New York, 1957.
- SHOEMAKER, P.J.H.. How to link strategic vision to core capabilities, Sloan Management Review, p.67-81, Fall 1992.
- SINGH, H. & MONTGOMERY, C.A.. Corporate acquisition strategies and economic performance. Strategic Management Journal, v.8, n.4, p.377-386, 1987.
- SLAUGHTER, RICHARD A.. Looking for the Real Megatrends. Futures, p.827-849, October 1993.
- TEECE, David J. Economies of scope and the scope of the enterprise. Journal of Economic Behavior and Organization, 1, p.223-247, 1980.
- _____. Toward an economic theory of the multiproduct firm. Journal of Economic Behavior and Organization, 3, p.39-63, 1982.
- _____. Capturing Value from Technological Innovation: Integration, strategic Partnering, and Licensing Decisions. Interfaces, 18, 3, pp.46-61, may-june, 1988.
- THOMPSON, A. & STRICKLAND, A.J.. Strategy and Policy, Irwin- Dorsey, Dallas, 1978.
- VERY, Philippe. Success in Diversification: Building on Core Competences. Long Range Planning, v.26, n.5, p.80-

92, 1993.

- VIZJAK, Andrej. Exploiting your Synergy Potential: Promoting Collaboration Between Business Units. Long Range Planning, v.27, n.1, p.25-35, 1994.
- WAGNER, Cristian & HAYASHI, Albert. A new way to create winning product ideas. Journal of Product Innovation Management, v.11, p.146-155, 1994.
- WERNERFELT, B. A Resource-Based View of The Firm. Strategic Management Journal, 5, pp.171-180, 1984.
- WHEELWRIGHT, Steven C.. Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link. Strategic Management Journal, v.5, p.77-91, 1984.
- WRIGLEY, Leonard. Divisional Autonomy and Diversification. Unpublished dissertation, Harvard Business School, 1970. In: Leontiades, M.. Strategies for Diversification and Change. Boston, Mass., Little Brown, 1980.
- YIN, Robert K. & HEALD, Karen A.. Using the Case Survey Method to Analyze Policy Studies. Administrative Science Quarterly, v. 20, sept. 1975.
- YIN, Robert K.. Case Study Research: design and methods. EUA: Sage Publications, 1990.
- YAO, D. Beyond the reach of the invisible hand: Impediments to economic activity, market failures, and profitability. Strategic Management Journal, v.9, p.59-70, 1988.
- ZAHRA, Shaker A.; DAS, Sidharta R.. Building Competitive Advantage on Manufacturing Resources. Long Range Planning, v.26, n.2, p.90-100, 1993.