

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

EVANDRO RECH PEREIRA DA COSTA

**DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE NEGÓCIOS PARA UMA
INDÚSTRIA DIVERSIFICADA ATUANDO EM MERCADOS
FRAGMENTADOS**

Porto Alegre, 2003.

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

EVANDRO RECH PEREIRA DA COSTA

**DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE NEGÓCIOS PARA UMA
INDÚSTRIA DIVERSIFICADA ATUANDO EM MERCADOS
FRAGMENTADOS**

Orientador: Prof. Carlos Alberto Vargas Rossi

Dissertação de Mestrado, a ser apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Porto Alegre, 2003.

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C837d Costa, Evandro Rech Pereira da

Desenvolvimento de um Modelo de Negócios para uma Indústria diversificada atuando em Mercados Fragmentados. / Evandro Rech Pereira da Costa. – Porto Alegre, 2003.

132 f.

Dissertação (Mestrado) – UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2003.

1. Gestão Empresarial 2. Administração Estratégica.
3. Plano de Negócios. I. Título

CDU 658

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Conceito Final:

Porto Alegre ____ de _____ de 2003.

Orientador: Prof. Carlos Alberto Vargas Rossi

Mestrando: Evandro Rech Pereira da Costa

AGRADECIMENTOS

À minha família, Cláudia, Camila, Betina e Pedro, pela paciência em suportar tantas horas de privação de convívio;

Ao meu orientador, Prof. Carlos Alberto Vargas Rossi, pelos seus ensinamentos e diligente direcionamento do trabalho;

Aos entrevistados, Dr. Ruy Scomazzon da Tramontina, Sr. Jorge Hoelzer da Mercur e o Sr. Cezar, que pediu para não ser identificado, pela colaboração e transparência nas respostas aos nossos questionamentos.

RESUMO

Uma das estratégias utilizadas pelas empresas industriais, no seu processo de crescimento, é a diversificação de produtos e mercados de atuação. Se esta diversificação não for bem conduzida, muito cedo a empresa vai enfrentar uma série de problemas, como o baixo conhecimento das equipes sobre os diversos produtos e mercados, a dificuldade de manter a tecnologia de todos os produtos atualizada, custo de produção elevado pelo não aproveitamento de economias de escala, dificuldade de comunicação com os diversos mercados e baixa assertividade no lançamento de novos produtos, entre outros. Apesar das teorias de Administração recomendarem que as empresas se mantenham focadas em seus mercados de atuação, a prática mostra que, com um modelo de negócios adequado, é possível obter-se sucesso com a diversificação. É isto que procura-se desenvolver neste trabalho, um modelo de negócios que atenua os problemas da diversificação, e que permita que uma empresa industrial de médio porte volte a crescer e melhore sua rentabilidade. As estratégias competitivas e modelos de negócio apresentados foram desenvolvidos para o cenário de mercados fragmentados, ou seja, aqueles em que existem muitos competidores e nenhum possui participação suficiente para influenciar o comportamento do mercado.

ABSTRACT

One of the strategies used by industrial companies, in their expansion process is to search for a diversity of products and markets. If this diversity is not well guided, very soon the company will face a series of problems such as: poor knowledge of the teams about the several products and markets; difficulty to maintain technology of products up to date; high production cost by not making the most of scale production; difficulty in communicating with the various markets and low assertiveness in the launching of new products, among others. Even though administration theories recommend that business enterprises be focused in its markets of action, practice shows that, with an adequate business model, it is possible to obtain success with diversity. This is what this study aims at: a business model that reduces the problems of diversity and which allows an industrial company of medium size to grow once again and improve its profit margins. The competitive strategies and business models presented have been developed by the scenario of fragmented markets, that is, those in which there are several competitors, where none holds a significant share of the market so as to influence its behaviour.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	13
1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	14
1.3. PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.4 OBJETIVOS	16
1.4.1.Objetivo Geral	16
1.4.2 Objetivos Específicos	16
2 A EMPRESA	17
2.1. HISTÓRICO	17
2.2 PRODUTOS, CLIENTES E A CONCORRÊNCIA.....	21
2.3 DESCRIÇÃO DO ATUAL MODELO DE NEGÓCIOS	24
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	37
3.1 MODELO DE NEGÓCIOS E ESTRATÉGIA	38
3.2 MERCADOS FRAGMENTADOS	46
3.3 MINTZBERG, AS ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO E OS CONCEITOS DE ESTRATÉGIAS EMERGENTES E DELIBERADAS	50
3.5 O SUCESSO DA 3M BASEADO NA INOVAÇÃO	58
3.6 DECLÍNIO ORGANIZACIONAL - O INÍCIO DO INSUCESSO.....	60
3.7 AS CAMPEÃS OCULTAS.....	62
3.8.1 A Meta	63
3.8.2 Mercado	65
3.8.3. Mundo	68
3.8.4 Cliente	69
3.8.5 Inovação	71

3.8.6 A Concorrência	73
3.8.7 Os Parceiros	78
3.8.8 A Equipe	80
3.8.9 Os Líderes	83
3.8.10 As Lições	88
3.7 RESUMO DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	90
4 MÉTODO	92
5 RESULTADOS	97
5.1 A EMPRESA A.....	97
5.2 A EMPRESA B.....	101
5.3 A EMPRESA C	104
6 UM NOVO MODELO DE NEGÓCIOS PARA A EMPRESA	108
6.1 AVALIAÇÃO DO ATUAL MODELO DE NEGÓCIOS	108
6.1.1 Pontos fortes:	108
6.1.2 Pontos fracos	110
6.2 CLIENTES E MERCADOS MAIS INTERESSANTES PARA A JACKWAL.....	117
6.3 PRODUTOS E SERVIÇOS QUE A JACKWAL DEVE OFERECER.....	119
6.4 POSICIONAMENTOS ESTRATÉGICOS COMPETITIVOS MAIS ADEQUADOS PARA A JACKWAL.....	120
6.5 PROPOSTA DE UM NOVO MODELO DE NEGÓCIOS PARA A JACKWAL....	121
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
7.1 CONCLUSÕES.....	124
7.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	126
7.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	126
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	127
APÊNDICE	129

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipos Básicos de Desenhos para Estudos de Caso.....	93
--	----

1 INTRODUÇÃO

A empresa objeto deste trabalho é uma indústria metalúrgica de médio porte localizada no Distrito Industrial de Gravataí, cidade situada nos arredores de Porto Alegre. A empresa denomina-se Jackwal S.A e suas origens remontam ao ano de 1930. É uma empresa tipicamente familiar, que está em processo de transição da segunda para a terceira geração.

Nos itens 1.1 e 1.2 procura-se explicar os motivos da realização deste trabalho e qual a sua relevância.

No item 1.3 apresenta-se o problema de pesquisa, que gerou inspiração para este trabalho, e no item 1.4 definem-se os objetivos da dissertação.

Já no capítulo 2, no item 2.1 conta-se a história da empresa, para que se possa entender a sua cultura, as decisões estratégicas que tiveram relevância no seu desenvolvimento e a situação atual.

No item 2.2 fala-se sobre as linhas de produtos comercializadas pela Jackwal, sobre os mercados onde atua, quem são os clientes da empresa e também quem são os concorrentes.

No item 2.3 apresenta-se o atual modelo de negócios da empresa, descrito a partir das entrevistas realizadas com os proprietários da Jackwal, que há 40 anos dirigem a empresa, e com um executivo que participou ativamente da construção deste modelo de negócios.

No capítulo 3 apresenta-se uma revisão da literatura existente sobre os três conceitos básicos abordados neste trabalho: modelos de negócio, estratégia e

mercados fragmentados. A literatura sobre estratégia é muito extensa, tornando-se impossível apresentar uma revisão geral sobre este instigante tema. A base da fundamentação teórica é a obra de Michael Porter, mas apresenta-se também o contraponto de outros autores importantes. Discorre-se também sobre a formação estratégica nas pequenas empresas, sobre como uma empresa diversificada como a 3M estimula a inovação e como identificar e tratar o declínio de uma organização. É apresentado um resumo do livro *As Campeãs Ocultas*, que trata das estratégias adotadas por pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo. O objetivo final é obter-se uma visão geral sobre as teorias a respeito de modelos de negócio que possam gerar vantagem competitiva para indústrias diversificadas atuando em mercados fragmentados.

No capítulo 4 descreve-se o método de pesquisa.

No capítulo 5 apresentam-se os resultados da pesquisa e no capítulo 6 apresenta-se a proposta de um novo modelo de negócios para a Jackwal.

No item 6.1 faz-se uma crítica do atual modelo de negócios, destacando os pontos fortes e fracos.

No item 6.2 destaca-se, a partir do estudo realizado, quais os clientes e mercados mais interessantes para a Jackwal e, no item 6.3, quais os produtos e serviços que a Jackwal deve oferecer nestes mercados.

No item 6.4 define-se quais os posicionamentos estratégicos mais adequados para a empresa e, finalmente, no item 6.5, descreve-se o novo modelo de negócios proposto para a Jackwal, mantendo e reforçando os pontos fortes do atual e procurando resolver os pontos fracos apresentados.

No item 7.1 apresentam-se as conclusões da pesquisa.

No item 7.2 discorre-se sobre as limitações do presente trabalho e, no item 7.3, apresentam-se sugestões para estudos futuros envolvendo o tema de empresas diversificadas atuando em mercados fragmentados.

Finalmente, apresentam-se a bibliografia consultada e os apêndices.

1.1 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A Jackwal é uma empresa industrial bastante diversificada e possui uma extensa linha de produtos voltados para vários mercados. As principais famílias de produtos são acessórios de banheiro, linha hidráulica, artigos a gás para camping, queimadores infravermelhos e campânulas, maçaricos a gás e produtos diversos para redes de gás, como conexões, registros, torneiras e ligações flexíveis. Atualmente, nenhuma linha se destaca e todas têm importância no faturamento da empresa. Analisando os diferentes mercados onde a empresa atua, observa-se que quase todos são mercados fragmentados.

O atual modelo de negócios da empresa começou a ser formatado na década de 60, quando o atual Diretor Presidente assumiu o comando da Jackwal. A empresa teve um bom impulso nos anos 60 e 70, mas a partir do final da década de 80 e durante a década de 90 o modelo de negócios começou a apresentar sinais de desgaste. Na década de 90, o modelo de negócios, baseado na diversificação de produtos e mercados, ganhou reforço com a importação de novos produtos não fabricados pela Jackwal.

Em março de 2002, os acionistas majoritários entenderam que estava na hora de iniciar o processo de sucessão na Jackwal. Em dezembro do mesmo ano, foi criado o cargo de Diretor Superintendente, que a partir de julho de 2003, passou a ser o responsável pela operação e orientação estratégia da empresa. Dado já ter conhecimento da situação da Jackwal, o novo Diretor entendeu ser oportuno aproveitar a mudança de comando para rever o atual modelo de negócios, visando buscar a retomada do crescimento e a recuperação dos níveis de rentabilidade.

1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Este estudo é de grande importância para a Jackwal, pois a empresa encontra-se num momento de redefinição do seu futuro em função da troca de comando, depois de ter passado 40 anos com o mesmo principal executivo e o mesmo modelo de negócio.

Além disso, a terceira geração da família está assumindo a empresa e é fundamental a criação de estratégias claras e factíveis, que permitam o crescimento e a rentabilidade do negócio, e que sejam compreendidas e apoiadas por todos os sócios e colaboradores.

Para o novo Diretor Superintendente, este estudo é de extrema importância pelo fato de estar assumindo o comando de um negócio cujo modelo ainda permite a sobrevivência saudável da empresa, mas que dá sinais de desgaste em função das grandes mudanças ocorridas no mercado nos últimos 10 anos.

Como já visto, a Jackwal é uma empresa industrial diversificada que atua em diferentes mercados fragmentados. Existem no Brasil diversas empresas com as mesmas características, e a revisão do modelo de negócios que será desenvolvida neste trabalho pode ser útil também para estas empresas. O mercado muda, as pessoas mudam, os gestores mudam e a concorrência também muda, o que torna relevante revisar os modelos de negócio das empresas visando garantir competitividade, crescimento e lucratividade.

O tema é de grande relevância, pois um modelo de negócios bem definido e que descreva com riqueza a forma como a empresa vai gerar valor para os clientes e, conseqüentemente, para acionistas, fornecedores e funcionários, é extremamente inspirador e, com certeza, ajuda os gestores de uma organização a manter o rumo do negócio e todos os participantes unidos em torno de um propósito comum.

A abertura da economia brasileira, ocorrida no Brasil nos anos 90, provocou a fragmentação dos mercados de muitas empresas, que hoje enfrentam queda de

rentabilidade e dificuldade de crescimento. Criar alternativas para superar esta fragmentação é um tema muito importante para um grande número de empresas industriais e aquelas que, como a Jackwal, são bastante diversificadas, talvez possam encontrar alguma inspiração neste trabalho.

O campo da Administração, neste estudo, é a área de estratégia. Muitos livros e artigos têm sido publicados sobre esta interessante e importante área da Administração. Este trabalho busca aprofundar os conhecimentos sobre modelos de negócios e estratégias competitivas mais adequadas para empresas industriais, que enfrentam o problema da excessiva diversificação de produtos e mercados. O estudo realiza-se no contexto de mercados fragmentados, procurando avaliar a influência deste contexto na formatação dos modelos de negócio e na escolha das estratégias competitivas das empresas.

1.3. PROBLEMA DE PESQUISA

Apesar das boas oportunidades de mercado surgidas nos últimos 25 anos, a atual direção da Jackwal optou pelo não crescimento físico da empresa (entenda-se número de colaboradores e área construída). Por outro lado, a empresa evoluiu muito nos seus processos administrativos, na informatização, na atualização dos equipamentos, no cuidado com o meio ambiente, nos benefícios e atenção dispensada aos colaboradores e no atendimento à comunidade.

A empresa sofisticou-se bastante e o incremento dos custos fixos foi diretamente proporcional. O aumento dos custos fixos e o não crescimento da produção física tiveram como resultado um aumento substancial dos preços de venda. A perda de mercado foi inevitável, o que a empresa procurou contornar diversificando cada vez mais sua linha de produtos, buscando nichos pouco explorados pela concorrência. A abertura do mercado dos anos 90 acirrou a concorrência e estreitou as oportunidades para novos produtos. Percebe-se nesta última década uma queda na rentabilidade da Jackwal, assim como um decréscimo na produção física.

O problema desta pesquisa é **criar um novo modelo de negócios que permita retomar o crescimento e recuperar a rentabilidade de uma empresa industrial diversificada que atua em mercados fragmentados**. Deve-se identificar os pontos falhos e fortes do atual modelo, para que se possa construir um novo, que seja adequado à atual realidade do mercado.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo Geral

Desenvolver um novo modelo de negócio para uma empresa industrial diversificada que atua em mercados fragmentados.

1.4.2 Objetivos Específicos

Descrever o atual modelo de negócios de uma empresa diversificada que atua em mercados fragmentados (no caso a Jackwal), identificando os pontos fortes e fracos do modelo.

- Identificar quais os clientes e mercados que devem ser o foco de atuação da Jackwal, por apresentarem maior potencial de crescimento e rentabilidade;
- Determinar quais são os produtos e serviços que a Jackwal deve oferecer;
- Determinar qual é ou quais são os posicionamentos estratégicos competitivos mais adequados para a Jackwal;
- Avaliar a atual linha de produtos da Jackwal para definir quais se encaixam no novo modelo de negócio e quais devem ser descartados.

2 A EMPRESA

2.1. HISTÓRICO

A origem da Jackwal está ligada a uma pequena empresa, que no ano de 1930 iniciou a fabricação de fogareiros e maçaricos de pressão a querosene, para suprir o crescente mercado nacional, que era totalmente dependente de similares importados.

Na sede localizada em um modesto prédio na Praça Conde de Porto Alegre, também conhecida como Praça do Portão, o jovem empreendedor J. Aloys Griebeler e um sócio foram lentamente desenvolvendo a produção e, 4 anos mais tarde, já tiveram que mudar as instalações da empresa para um prédio mais adequado na Av. Alberto Bins, centro de Porto Alegre.

Dividida a sociedade, em 2 de maio de 1949 é fundada a empresa J. Aloys Griebeler & Cia Ltda, precursora da Jackwal S.A. Sua linha de produtos era formada por fogareiros e maçaricos de pressão a querosene e aplicações derivadas destes produtos, como aquecedores de água, crivos e braços de chuveiro e cabides para banheiros.

Com a morte prematura do fundador, em 1955, coube à sua viúva, Ilka Marquardt Griebeler levar adiante o empreendimento, sob a nova razão social de Vva. J. Aloys Griebeler & Cia Ltda. Logo em seguida, a empresa mudou-se para sede própria localizada na Rua Marquês do Alegrete. As instalações eram mais espaçosas e adequadas, permitindo que a empresa adquirisse novos equipamentos

e adotasse tecnologias mais avançadas de produção. Durante todo este período, Dona Ilka, como era conhecida na empresa, teve a companhia de sua filha única Renate Lory Griebeler, que aos 18 anos assumiu junto com a mãe o empreendimento.

No início dos anos 60, Renate casou com o engenheiro químico Francisco Adolfo Oderich e mudaram-se para o interior de São Paulo, onde Francisco foi desenvolver suas atividades profissionais. Em 1962, o casal retorna a Porto Alegre para assumir a empresa.

Nesta época, o declínio no consumo de aparelhos de pressão a querosene era significativo e a empresa iniciou a busca de novos produtos, transformando a diversificação em filosofia de trabalho.

O início dos anos 60 foi marcado pela introdução do gás liqüefeito de petróleo (GLP) no Brasil. As incipientes companhias de gás buscavam ampliar seu mercado estimulando indústrias brasileiras a desenvolverem produtos que consumissem GLP. A Jackwal era a empresa certa no momento certo.

Com *design* próprio, a empresa lança nos anos 60 o maçarico a gás, os queimadores infravermelhos, os fogões de 2 bocas e o lampião. Na seqüência, vieram os acessórios e peças para o manuseio do GLP. O lampião a gás tornou a empresa conhecida em todo o Brasil e foi o primeiro produto de exportação. A Jackwal foi pioneira na fabricação dos queimadores infravermelhos, tendo inclusive desenvolvido tecnologia própria de fabricação das placas cerâmicas, sendo ainda hoje o único fabricante no Brasil.

Jackwal sempre foi a marca dos produtos fabricados pela empresa Vva. J. Aloys Griebeler & Cia Ltda, significando a união dos nomes dos sócios Jacó e Walter, que em 1930 iniciaram esta história. Em 1971, a razão social é modificada para Metalúrgica Jackwal Ltda e, em 1986, a empresa torna-se uma S.A de capital fechado.

Em 1971, foi adquirida na vizinha cidade de Gravataí uma gleba de terra de 10 hectares. Iniciava-se naquele ano a construção da auto-estrada Porto Alegre - Osório, mais conhecida por Freeway, e este terreno ficaria justamente à beira desta

estrada, com mais de 500 metros de frente. Vislumbrando esta privilegiada posição, junto ao que seria o principal acesso ao Rio Grande do Sul, a direção da empresa adquiriu a área para futuramente erguer uma nova fábrica, uma vez que as instalações da Rua Marquês do Alegre já não comportavam mais o crescimento da Jackwal.

Fiel à sua filosofia de diversificação, a empresa resolveu, em 1973, investir fortemente na linha de acessórios de banheiro. A direção da empresa fazia viagens freqüentes à Europa para buscar novas idéias de produtos. Acessórios de banheiro já eram fabricados no Brasil, mas a Jackwal inovou no sistema de fixação das peças na parede.

Entre 1972 e 1974, a empresa recebeu diversos executivos norte-americanos aposentados, que muito contribuíram com seus conhecimentos no desenvolvimento dos processos de fabricação da Jackwal.

Em dezembro de 1976, a Jackwal deu um grande passo em direção ao futuro, ao contrair um grande empréstimo junto ao BRDE para poder erguer a nova fábrica no terreno de Gravataí. Em 01 de novembro de 1978, a empresa muda-se definitivamente para a nova fábrica. Começa então uma nova fase de crescimento, proporcionada pelas modernas instalações fabris e administrativas.

A década de 80 foi muito boa para a Jackwal. Além da diversificação, a empresa buscou sempre a fabricação de produtos de qualidade. Na linha de gás, a Jackwal sempre foi referência em termos de qualidade e segurança, e na linha de acessórios, a empresa focou na faixa intermediária do mercado, ou seja, produtos de boa qualidade, funcionais, com desenho convencional e preços acessíveis, porém não populares. A maior lucratividade da empresa era obtida com os queimadores infravermelhos, pois ficou sozinha no mercado por muitos anos. Já nas outras linhas, sempre houve vários concorrentes.

Durante os picos de demanda, proporcionados pelos diversos planos econômicos, a Jackwal manteve seus patamares de produção. A opção da empresa sempre foi ficar pequena, para não correr grandes riscos.

A abertura da economia dos anos 90 trouxe para a Jackwal grandes ameaças e oportunidades. A principal ameaça era a entrada de produtos chineses, uma vez que os produtos da empresa são de baixo grau tecnológico (exceção são as placas cerâmicas) e os preços dos produtos chineses são imbatíveis. A principal oportunidade era aproveitar a abertura da economia para também trazer novos produtos e complementar a linha fabricada pela empresa. Novamente, fiel à filosofia de diversificação, a Jackwal passou a importar diversos novos produtos do Oriente. O faturamento destes produtos chega a representar quase 10% do faturamento total.

A exportação é, também, um outro foco importante da empresa. As vendas para o mercado externo iniciaram-se na década de 60, mas só ganharam impulso nos anos 90, chegando a representar 12% do faturamento total. Em 2001, a exportação representou 9,11% do faturamento total e, em 2002, este índice subiu para 11,5%, principalmente pela acentuada queda das vendas no mercado interno. Neste ano de 2003, até agosto, as exportações representaram 9,5% do faturamento da Jackwal.

Outro ponto forte da empresa, e que sempre foi o foco de atuação do Diretor Presidente, é a distribuição dos produtos. A estratégia comercial da empresa sempre focou o pequeno e médio comerciante, ou seja, a Jackwal procurou sempre pulverizar as suas vendas em detrimento dos grandes atacados e lojas de grande porte. Para tal, organizou uma extensa rede de representantes comerciais espalhados por todo o Brasil. Hoje são 67 representantes cobrindo todo o território nacional, e mais cinco que colocam os produtos da empresa nos países da América do Sul, América Central e África. Esta estratégia de pulverização permitiu à Jackwal sempre auferir boas margens de lucro na comercialização dos produtos.

Entretanto, os anos 90 vieram acompanhados pela queda da rentabilidade e redução do crescimento da empresa. A concentração do varejo em torno de grandes empresas, o surgimento de inúmeros concorrentes, o desaparecimento do lucro inflacionário e o aumento da carga tributária e dos custos sociais impostos pela Constituição de 1988, certamente contribuíram para este fato. A exceção foi o ano de 2001, quando a empresa foi bastante beneficiada pela crise energética, mais conhecida por “apagão”. O racionamento de energia imposto à sociedade brasileira fez crescer muito a demanda pelos produtos a gás da Jackwal. Para se ter uma idéia

do impacto gerado, pode-se citar a venda do lampião, que saltou de uma venda média de 3.000 unidades por mês para 42.000 unidades no primeiro mês do racionamento. A Jackwal aproveitou o bom momento para praticar boas margens de lucro e reforçar o seu caixa.

Este início de século impõe à Jackwal um novo e grande desafio, que é a transferência da empresa da segunda para a terceira geração. O modelo de negócio criado pela segunda geração teve grande sucesso e trouxe a empresa com boa saúde financeira até os dias de hoje. Os desafios atuais são diferentes e a maneira de pensar da terceira geração também é diferente. É necessário, portanto, um profundo estudo para desenvolver o novo modelo de negócio a ser seguido pela terceira geração, de forma a garantir a continuidade da empresa através da retomada do crescimento e da lucratividade.

2.2 PRODUTOS, CLIENTES E A CONCORRÊNCIA

Como foi visto no histórico da empresa, a diversificação de produtos se incorporou muito cedo à estratégia de negócio da Jackwal. Sempre foi perseguida com afinco, porém de diferentes maneiras, conforme encontrava-se o contexto do mercado. Muitos produtos foram criados ao longo destes 53 anos e muitos também foram descontinuados.

Atualmente a empresa conta com, basicamente, duas linhas de produtos: artigos a gás e acessórios de banheiros. Complementam a linha de acessórios de banheiro os diversos produtos que compõem a linha hidráulica. Já a linha de gás é subdividida em várias sub-linhas mais específicas: artigos para camping (lâmpião, fogareiros e fogões), maçaricos, queimadores infravermelhos (campânulas para agricultura, estufas, queimadores para churrasqueiras, fornos e cabines de pintura, etc.), conexões e torneiras para redes de gás, tubos flexíveis para ligação de equipamentos a gás, revenda de tubo de cobre flexível, flangeadores e cortadores de tubo de cobre, placas cerâmicas (usadas nos queimadores infravermelhos e vendidas separadamente), cantoneiras para prateleiras, bicos de bunsen para

laboratórios, queimadores para geladeiras a gás, depósitos para aquecedores de água para trailers e ganchos para pendurar bicicletas.

Todos os produtos são manufaturados no mesmo local. O pavilhão industrial tem cerca de 8.000 m² de área e é subdividido em diversas seções. Cada seção executa um tipo de processo: dois almoxarifados para armazenagem de matérias-primas e componentes, usinagem, estamparia, ferramentaria, esmaltaria, solda, pintura, cerâmica, galvanoplastia, polimento, montagem e expedição. Trata-se de um típico lay-out funcional, adequado a esta linha de produtos tão variada, sendo que nenhum artigo é produzido em larga escala.

As principais matérias-primas são perfis de latão e alumínio e chapas de latão, aço e aço inoxidável. Além disso, a empresa adquire no mercado local inúmeros componentes como parafusos, molas, peças plásticas, etc. Com exceção das matérias primas de latão, que possuem poucos fornecedores no Brasil, os demais materiais possuem diversos fornecedores.

Os potenciais compradores dos produtos da Jackwal são lojas de revenda de materiais de construção, grandes lojas que vendem artigos diversos para residências (*home centers*), ferragens, supermercados, lojas que vendem produtos para fogão, lojas que vendem produtos para refrigeração, atacados, lojas que vendem produtos para avicultura e até lojas de bicicleta. Com exceção dos *home centers* e lojas de materiais de construção, todos os potenciais clientes são lojistas de pequeno porte sem muito poder de barganha. Lojas de materiais de construção existem de todos os tamanhos, mas há uma sólida tendência de concentração neste segmento. Grandes redes estão surgindo em todas as regiões do Brasil, sendo que algumas já estão tentando se tornar redes regionais ou nacionais. As pequenas e médias lojas de materiais de construção estão tendo dificuldade para enfrentar esta tendência de concentração do mercado, e inclusive estão se organizando em redes associadas. Até meados da década de 90, a Jackwal evitou ao máximo ter grandes clientes na sua carteira, mas com esta tendência de mercado, foi forçada a rever sua postura e hoje está “correndo atrás” para ser um fornecedor significativo neste mercado de materiais de construção. Já nos outros segmentos, a presença da Jackwal é bastante significativa.

Para avaliar a concorrência, é necessário analisar por linha de produto. Nos artigos a gás, a Jackwal foi uma das indústrias pioneiras no Brasil, mas sempre teve que disputar mercado com muitos concorrentes. O principal e maior deles chama-se Yanes. Nos anos 90, esta empresa foi vendida para uma multinacional norte-americana, que não conseguiu prosperar no Brasil e acabou encerrando as operações brasileiras no início de 2002. Ficaram, então, apenas as várias pequenas empresas que concorrem produzindo uma ou no máximo duas das sub-linhas de artigos a gás. Com certeza, a Jackwal é a empresa que tem a maior linha de produtos neste mercado. Cabe salientar que o mix atual é muito abrangente, mas não tem profundidade, ou seja, a Jackwal fabrica vários tipos de produtos, mas se concentra nos poucos modelos de maior giro, não possuindo linha completa em nenhum segmento. Outro ponto relevante é que atualmente este mercado está totalmente fragmentado e dominado por pequenas empresas que, além de fabricarem produtos de qualidade inferior, vendem seus produtos sub-faturados ou até sem nota fiscal, tornando a concorrência extremamente desleal. Até na linha de queimadores infravermelhos, que por muitos anos só teve a Jackwal como fornecedor, hoje também já há a presença de fortes concorrentes com as características acima. As barreiras para entrar nestes mercados são pequenas. No mercado de queimadores infravermelhos existe uma barreira tecnológica, que é a fabricação das placas cerâmicas. A Jackwal, ainda hoje, é a única fabricante nacional deste componente, que é o coração dos queimadores infravermelhos. No início dos anos 90 a Jackwal não conseguia atender à demanda de todos os clientes e, temendo a concorrência dos fabricantes argentinos de placa cerâmica, passou a vender a placa para algumas empresas interessadas em fabricar o queimador infravermelho. Com o passar dos anos, a Jackwal perdeu o mercado para estes novos fabricantes, que inclusive passaram a comprar as placas argentinas.

O mercado de produtos para banheiro tem um perfil um pouco diferente, pois pode ser segmentado em produtos populares, produtos intermediários e produtos de luxo. No segmento de luxo, pode-se identificar três empresas com expressão nacional: Deca, Docol e Fabrimar. No segmento de produtos intermediários, existe um número maior de concorrentes, alguns com expressão nacional, como Expambox, Moldenox, Lartigiano, Priestil, Sicmol e Forusi, e outros tantos com atuação apenas regional. No segmento popular, existe um grande número de

pequenos fabricantes, e este mercado foi recentemente atacado pela Expambox, que lançou mão de novas tecnologias de fabricação para introduzir no mercado produtos em plástico cromado com excelente apresentação e preço muito competitivo. A Jackwal, ao longo de sua trajetória, lançou várias linhas de produtos, sempre focando o mercado intermediário. A única linha que deu certo e se firmou como produto padrão da empresa, foi a linha standard, que está no mercado há mais de 20 anos com apenas pequenos aperfeiçoamentos. Em 2001, a empresa tentou lançar uma linha popular de acessórios de banheiro, que redundou em fracasso. Além de ser visualmente pouco atrativo, o preço de venda ficou bem acima dos valores praticados no mercado. O problema é que a maioria dos componentes foi terceirizado, além do fato da Jackwal não estar industrialmente preparada para produzir em larga escala para obter custos competitivos.

Cabe ressaltar, também, que a Jackwal jamais realizou pesquisas de mercado. Buscou sempre identificar, junto à sua rede de vendas, as oportunidades existentes e quais produtos seriam comercialmente interessantes.

2.3 DESCRIÇÃO DO ATUAL MODELO DE NEGÓCIOS

O atual modelo de negócios da Jackwal começou a ser delineado no início dos anos 60, quando o atual Diretor Presidente (Francisco) e sua esposa (Renate) foram chamados pela proprietária, dirigente e mãe de Renate (Dona Ilka) para assumirem a empresa. Conforme já mencionado, Francisco e Renate residiam no estado de São Paulo, por causa do emprego do primeiro no Grupo Votorantin.

De volta a Porto Alegre, ambos foram trabalhar na então “Viúva J. Alloys Griebeler e Cia Ltda”. Apesar de estar com as finanças saneadas, a empresa carecia de processos e ferramentas mais modernos de gestão. Para se ter uma idéia da situação, era a própria Dona Ilka quem cuidava da expedição. As primeiras providências do jovem Francisco foram desenvolver um sistema de custos, até aquele momento inexistente, e contratar um motorista para fazer as entregas de mercadorias na cidade de Porto Alegre.

A linha de produtos era constituída de fogareiros e maçaricos a querosene, aquecedores de água à lenha e a querosene e também as peças de reposição. Naquela época, iniciava-se no Brasil a utilização do GLP (gás liquefeito de petróleo) como fonte de energia. Para estimular o uso do GLP em botijões, empresas como a Ultragás vendiam fogões a gás, uma novidade no mercado naquela época, a preços subsidiados, desde que o consumidor assinasse um contrato onde assumia o compromisso de usar apenas o GLP fornecido por eles. Começava o declínio dos produtos a querosene.

Imediatamente, Francisco iniciou os estudos para fabricação de fogareiros e maçaricos a gás. A empresa é procurada pela Liquigás para que sejam desenvolvidos produtos que consumam o GLP. O foco da Liquigás era nos aparelhos portáteis para uso com botijas de 2 quilos. Foram desenvolvidos o fogão de duas bocas e o lampião. Este foi o início da linha de produtos a gás, que por muitos anos representou a maior parte do faturamento da empresa e também foi como a Jackwal se tornou conhecida no Brasil e no exterior. Ainda hoje, a empresa comercializa estes produtos e sua reputação neste mercado é de produtos de boa qualidade e durabilidade. Ainda nos anos 60, em uma viagem à Argentina, Francisco descobriu os queimadores infravermelhos. Estes produtos eram largamente utilizados no país vizinho, especialmente para aquecimento de ambientes. O sucesso deste produto no Brasil foi muito grande. Foram desenvolvidas pela Jackwal estufas para uso doméstico, criadoras de pinto, churrasqueiras, etc. e outras empresas desenvolveram novos produtos a partir dos queimadores infravermelhos, como as assadeiras de frango, cabinas de pintura, estufas de secagem, etc. Ao longo dos últimos 40 anos, outros produtos foram acrescentados à linha de gás, como conexões, registros, ligações flexíveis, fogareiros industriais, etc. Atualmente, a Jackwal dispõe de uma das mais completas linhas de produtos a gás do país.

A concorrência no mercado de gás sempre foi muito acirrada. O principal concorrente era uma indústria de São Paulo que, além de maior que a Jackwal, possuía a vantagem de estar mais perto do centro do país. Esta empresa era a Yanes, e sempre fora a líder deste mercado. Além de Jackwal e Yanes, muitas outras pequenas empresas, a maioria informais, competiam neste florescente mercado. Conseqüentemente, a lucratividade não era das melhores.

A partir dos anos 70, Francisco e Renate faziam freqüentes viagens à Europa e América Latina em busca de novos produtos para fabricarem. Na Espanha, visitando grandes magazines, perceberam a existência de uma grande variedade de acessórios de banheiro. Eram porta-toalhas, cabides, prateleiras, porta-papel higiênico, etc., feitos em metal. Francisco imediatamente percebeu a oportunidade, pois as matérias-primas eram as mesmas utilizadas na linha gás e as máquinas necessárias para a produção eram as mesmas que a empresa já possuía. Gradualmente, iniciando com um tipo de porta-toalha, a empresa entrou no mercado de acessórios de banheiro. Ao longo dos últimos 30 anos, a empresa lançou várias linhas de acessórios de banheiro, variando os formatos, os materiais empregados e o público-alvo. A linha que efetivamente se consolidou, e permanece até hoje, é composta por produtos de latão cromado, com linhas clássicas, boa qualidade, durabilidade e preço acessível. Não é um produto popular, mas também não é um produto de luxo. Atendendo a solicitações do mercado, a empresa desenvolveu também a linha hidráulica, composta por grelhas para ralos, ligações para água, barras de apoio, ligações para vaso sanitário e muitos outros produtos.

Além dessas duas linhas básicas de produtos, a empresa comercializa cantoneiras para prateleiras, ganchos para pendurar bicicletas, puxadores para portas de vidro, etc., produtos remanescentes das diversas tentativas da empresa de diversificar sua linha de produtos. Ao longo dos últimos 40 anos, vários itens foram lançados, porém sem sucesso. A partir das viagens à Europa, foram desenvolvidos varais para roupa, prateleiras em aço para uso comercial, suportes diversos, etc.

Observa-se que a busca incessante de novos produtos é uma característica marcante do atual modelo de negócios. O resultado foi uma enorme diversificação, não só em tipos de produtos, mas também em mercados atendidos.

Aproveitando a abertura de mercado dos anos 90, a Jackwal foi buscar nos países asiáticos mais produtos novos para comercializar. Várias tentativas foram feitas, principalmente pelo fato de o investimento ser baixo, sendo uma atividade meramente comercial. Foram introduzidas válvulas de esfera para gás e água, aquecedores para ambiente externo, sifões para pias e cubas, torneiras para jardim, lanternas a querosene, maçaricos recarregáveis, cortadores e flangeadores de tubo de cobre, metais sanitários e até bancos de jardim.

Observa-se, pela narrativa acima que a Jackwal, na sua origem, era uma empresa focada no mercado de produtos a querosene. No início dos anos 60, esta linha deu origem aos produtos a gás. No mercado de gás, a empresa cresceu e se tornou conhecida e pôde então montar sua estrutura de pessoas, equipamentos e instalações. A busca por novos produtos levou a empresa a atuar em novos mercados, sendo que o único onde ela conseguiu se firmar foi o de produtos para banheiro. Entretanto, neste mercado, a Jackwal não goza do mesmo prestígio que tem no mercado de gás. Várias tentativas foram feitas em outros mercados, sendo que eles tinham em comum o fato de serem mercados de nicho. Francisco buscava identificar oportunidades comerciais em mercados de pequeno volume e que não eram atrativos para grandes empresas. Desta forma, conseguia praticar boas margens de lucro e fugia da concorrência. Atualmente, a Jackwal tem na sua linha produtos para lojas de material de construção, lojas de artigos de camping, casas dentárias (maçaricos), ferragens, lojas de comercialização de ferramentas, lojas de venda de produtos a gás, instaladoras de redes de gás, fabricantes de produtos a gás, lojas agropecuárias (campânulas para agricultura), lojas de produtos para presentes e gourmets, lojas de puxadores para portas, lojas de produtos para laboratório, hipermercados, etc.

O cliente alvo da Jackwal sempre foi o pequeno varejo. No início, eram as pequenas ferragens e, posteriormente, também as pequenas lojas de material de construção e lojas que vendiam produtos a gás. A empresa chegou a trabalhar com o grande varejo e o atacado, mas dentro do possível foi se afastando em função da impossibilidade de praticar margens satisfatórias de lucro com estes clientes. Assim, a linha de produtos foi sendo desenvolvida para que pudesse ser comercializada no canal de distribuição constituído pelo pequeno varejo.

Os motivos que levaram os administradores da Jackwal a optar por uma estratégia de diversificação foram: 1) não depender de poucos produtos, pois se diminuísse a venda de um ou outro, o impacto no resultado da empresa seria pequeno; 2) não depender de apenas um mercado, pois se ele entrasse em crise não afetaria tanto a Jackwal; 3) se a empresa estivesse sempre lançando novos produtos, a linha estaria sempre “oxigenada” e renovada, e os produtos em declínio sempre teriam substitutos; 4) sendo o pequeno varejo o cliente alvo da Jackwal, era importante ter variedade de produtos, pois este cliente só tem poder de compra para

adquirir pequenas quantidades dos produtos de maior giro. Comercializando vários produtos, seria possível chegar num valor de pedido ainda interessante para ser atendido pela Jackwal, e o cliente teria a comodidade de comprar todas as suas necessidades de apenas um fornecedor; 5) a opção da Jackwal foi de vender diretamente aos clientes evitando o intermediário e, para competir com o atacado, a diversidade de produtos era interessante.

Algumas desvantagens decorrentes desta diversificação foram apontadas: 1) muitos produtos promissores não deram certo, pois não tiveram a devida atenção da equipe de vendas; 2) muitos produtos ficaram desatualizados, pois a equipe da fábrica estava focada nos novos produtos e esqueceu da atualização dos existentes; 3) a equipe de vendas tinha e tem dificuldades para ter conhecimentos mais aprofundados sobre os diversos produtos; 4) muita dificuldade para produzir uma extensa linha de produtos em uma fábrica pequena, ocasionando permanente dificuldade de atender rapidamente todos os pedidos e custos de produção mais elevados.

Para lidar com estas desvantagens, a única ação foi a organização da área industrial. Foram desenvolvidos bons controles de produção para atenuar as dificuldades de produzir tantos diferentes produtos na mesma planta industrial. A empresa se voltou muito para a eficiência operacional, buscando reduzir seus custos, apesar da diversidade de produtos. Sempre houve uma grande preocupação no sentido de melhorar as ferramentas e gabaritos de produção, no aperfeiçoamento dos produtos e na renovação dos equipamentos de fabricação.

De uma forma geral, podemos afirmar que os mercados atendidos pela Jackwal são mercados fragmentados, ou seja, mercados onde não existe uma empresa que o domine. Na linha gás, são inúmeros fabricantes, a maioria deles de pequeno porte. No passado, o grande concorrente foi a Yanes, que acabou sendo adquirida por uma empresa americana que, após alguns anos de tentativas, encerrou suas atividades no Brasil. A Jackwal é a empresa que possui a mais extensa linha de produtos. Fabrica e comercializa lampiões, maçaricos, fogareiros, fogões, conexões, ligações flexíveis e registros, enquanto que a maioria dos concorrentes são especializados na fabricação de uma ou duas destas linhas de produtos. Além disso, a qualidade dos produtos da Jackwal é superior à dos

concorrentes, que usam materiais mais baratos e fabricam produtos mais simples, porém de preço bastante inferior. O mercado reconhece a qualidade superior dos produtos Jackwal, porém são poucos consumidores que podem e estão dispostos a pagar mais por um produto melhor. Neste mercado de gás, a estratégia da Jackwal é ter produtos de melhor qualidade, e portanto mais seguros, aceitando que sejam os mais caros.

A linha de produtos para banheiro é mais ampla e complexa. Existem basicamente três segmentos: o popular, o de luxo e o intermediário. No segmento popular, encontram-se os grandes volumes de venda, porém com uma infernal guerra de preços. São produtos simples, basicamente feitos de plástico, com preços muito baixos. No segmento de luxo, encontramos produtos muito elaborados, de alto acabamento, com preços elevados e com muito apoio de ações de marketing. O segmento focado pela Jackwal é o intermediário, que são produtos de bom acabamento, boa durabilidade, design clássico e simples e preços acessíveis. Este mercado também é muito fragmentado, pois existem inúmeros concorrentes e nenhum tem participação expressiva. Outra característica é o fato de existir uma certa liderança regional, ou seja, ao visitar clientes, percebemos que, conforme a região, existe maior presença de um ou outro fabricante. Podemos afirmar que, na região Sul, a Jackwal é líder de mercado no segmento de médio padrão, e ao analisarmos as vendas, percebe-se que mais de 50% delas são para os três estados do sul do Brasil.

A Jackwal nunca buscou consolidar os mercados onde atuava e muitas vezes procurou fragmentar mercados dominados pelos líderes oferecendo soluções de produtos mais simples e baratos, mas que atendiam as necessidades dos clientes.

O principal canal de comercialização utilizado pela Jackwal é o pequeno varejo. O modelo de negócios da Jackwal foi montado com este foco. No passado, a empresa teve problemas ao fazer grandes fornecimentos para as grandes redes de varejo e optou por priorizar o pequeno comerciante. A direção da Jackwal nunca quis depender de poucos clientes, pois via nisso uma situação de risco, caso um cliente importante tivesse problemas para saldar seus compromissos com a empresa. Adotou, então, uma estratégia de pulverização da vendas, ou seja, procurou atender o maior número possível de clientes e sempre priorizando os pequenos varejistas.

Para ampliar as vendas, a Jackwal buscou alcançar este tipo de cliente em todo o território brasileiro e, para tal, organizou uma extensa rede de representantes comerciais. Mais recentemente, o grande varejo voltou a ser foco da empresa. Na região Sul e em alguns estados do Nordeste, os grandes clientes já representam uma boa parte das vendas da Jackwal. Já no centro do país, a presença da Jackwal nos grandes é praticamente inexistente. Na verdade, a empresa nunca quis fornecer para estes clientes em função das rigorosas exigências por eles impostas.

Com certeza, a exportação é uma boa opção, mas aí também existem dificuldades. Na linha banheiro, existe a acirrada concorrência com os produtos asiáticos, que tornam muito difícil a vida nos segmentos de produtos médios e populares. Na linha gás, a Jackwal encontra mais facilidade para exportar, até porque já fornece para os mercados sul e centro americanos há mais de 30 anos. A exportação começou não por iniciativa da empresa, mas sim por ter sido procurada por alguns clientes que conheceram os produtos no mercado brasileiro. Os primeiros embarques foram para o Chile, nos anos 60, e hoje a empresa possui clientes na América Central e América do Sul, além da África e Oceania. Até a década de 90, eram pequenos os esforços para aumentar as exportações e ela não representava mais do que 3% do faturamento. Hoje, as vendas externas representam em torno de 10% das vendas totais, resultado do trabalho realizado nos últimos anos por uma das filhas de Francisco e Renate, que se dedicou exclusivamente a esta atividade. Existe um potencial muito grande no mercado externo para incremento de vendas, porém os produtos da Jackwal são considerados obsoletos em muitos mercados. Os clientes reclamam que os maçaricos, lampiões, fogareiros e fogões são os mesmos de 30 anos atrás, o que é verdade, pois a Jackwal não investiu na renovação dos principais produtos a gás.

Para se diferenciar da concorrência, a Jackwal colocou em primeiro plano a qualidade. Os dirigentes sempre se recusaram a fabricar produtos de qualidade inferior e que pudessem colocar em risco a segurança dos consumidores. Além disso, a empresa assegurava reposição de produtos com defeito, procurava fazer uma linha completa de produtos para atender os clientes alvo, tratava os representantes de venda e clientes com camaradagem e respeito, procurou se firmar como uma empresa séria e que cumpria com seus compromissos, dando atendimento personalizado aos clientes. Na linha gás, a Jackwal procurou e

conseguiu se diferenciar pela qualidade, durabilidade e segurança dos seus produtos. Na linha banheiro, a empresa se posicionou no segmento intermediário e desenvolveu uma linha de produtos mais leve e sem luxo, porém com a mesma resistência e durabilidade dos produtos top do mercado. Nas embalagens, a empresa também procurou se diferenciar, fazendo-as atrativas e repletas de informações e instruções para o consumidor. A diversidade de produtos também foi uma forma encontrada pela Jackwal para se diferenciar dos concorrentes, pois nenhum deles apresenta uma linha de produtos tão ampla. A maior parte dos concorrentes adotam a abordagem de mercado restrito e linha profunda de produtos.

Usando os conceitos de Porter, que serão abordados na fundamentação teórica, a Jackwal buscou uma estratégia de enfoque, ou seja, ela procurou ser diferente para o grupo específico de clientes formado pelo pequeno varejo que comercializa ferragens e materiais de construção. A Jackwal sempre procurou fugir da concorrência para poder praticar boas margens de lucro, mesmo se mantendo pequena.

A busca de novos produtos sempre foi uma característica marcante da empresa. Na maioria das vezes, os novos produtos eram escolhidos a partir dos recursos e competências internos. Talvez por isto, a empresa tenha entrado em tantos diferentes mercados, pois a condição de usar os processos de fabricação e máquinas existentes era preponderante em relação ao canal de distribuição. Porém, isto não foi a regra. Para desenvolver alguns produtos importantes, a Jackwal foi buscar no Brasil e até mesmo no exterior o conhecimento e os recursos necessários. Atualmente, podemos dizer que a empresa tenta identificar produtos que possam ser produzidos na sua fábrica e que possam ser comercializados nos atuais canais de venda. Porém, ainda temos exceções.

Os consumidores nunca foram envolvidos na identificação e desenvolvimento de novos produtos. No entanto, a empresa sempre procurou envolver os representantes de venda e os clientes neste processo. Procurava-se identificar necessidades de mercado não atendidas pela concorrência e também oportunidades de melhorar um produto existente ou fabricá-lo de forma mais econômica.

Ao desenvolver sua linha de produtos, a Jackwal procurava se limitar aos produtos que mais vendiam de cada segmento de mercado que atendia. Como era uma fábrica de porte pequeno, não podia fabricar tudo e procurava lançar no mercado aqueles produtos que todos os clientes queriam comprar. Esta estratégia estava bem alinhada com a necessidade dos clientes alvo, pois em função das suas restrições de capital, o pequeno varejo procura trabalhar apenas com os produtos de maior giro. A idéia que estava por trás desta estratégia era a de que o cliente, comprando um pouco de cada produto, isto representaria o máximo que ele pudesse comprar e o mínimo que fosse interessante para a Jackwal vender. Era como a empresa se via para poder competir com o atacado e não precisar cair nas mãos dele.

Em função desta linha de produtos bastante diversificada, a Jackwal teve que dar prioridade para a flexibilidade na organização do processo produtivo. Era a única forma de fabricar tantos diferentes produtos em uma única unidade de produção. A fábrica foi organizada em seções por tipo de equipamento e a grande maioria deles são máquinas universais. Isto permitia que a empresa introduzisse produtos novos e eliminasse os que não davam certo sem muitas modificações no “chão de fábrica”. Entretanto, este tipo de lay-out não permitiu que a empresa fosse competitiva em custos, mesmo que isto fosse perseguido na otimização de cada operação de fabricação de cada produto.

Ao longo da sua história, a empresa sempre preferiu fazer tudo internamente. A terceirização não era confiável no passado e muitas atividades produtivas acabaram sendo trazidas para dentro da empresa. Com isso, a Jackwal acabou sendo também bastante diversificada em termos de processos produtivos. Além dos processos básicos de estamparia, usinagem, ferramentaria, manutenção, solda, pintura e montagem, a empresa também criou setores de polimento, galvanoplastia, esmaltaria, trabalho com vidro e fabricação de placas cerâmicas. A primeira atividade a ser terceirizada foi o refeitório. Em seguida, vieram a limpeza e a segurança. Nos anos 90, muitos produtos passaram a ter componentes fabricados em plástico, mas mesmo assim a empresa manteve esta atividade em fornecedores. Outros tipos de serviços também são contratados fora, mas a representatividade no volume total é pequena.

Passando ao aspecto comercial, as vendas da empresa sempre foram feitas por representantes comerciais comissionados. No passado, foram feitas algumas experiências com vendedores próprios, mas os resultados não foram bons. A empresa teve escritórios de venda no Rio de Janeiro e em São Paulo. Ambos foram desativados nos anos 90, pois a direção da empresa julgou que os custos eram maiores que os benefícios. Com o advento do fax e dos computadores, a comunicação dos representantes com a empresa foi facilitada e, como a empresa estava satisfeita com as suas vendas e não desejava crescer, aqueles escritórios acabavam se tornando apenas despesa.

A principal ferramenta de divulgação de produtos utilizada pela Jackwal foram as feiras. Anualmente, a empresa participa das principais feiras do setor de materiais de construção e, no passado, já participou também de feiras voltadas para o mercado do gás. Outras ferramentas promocionais utilizadas pela empresa são: anúncios em revistas especializadas (pouco), expositores de produtos na loja dos clientes, brindes, catálogos, listas de preço e visitas freqüentes aos clientes. O marketing nunca foi considerado pela empresa como uma ferramenta importante. A empresa nunca teve colaboradores com conhecimento de marketing. Em alguns momentos no passado, a Jackwal utilizou consultores externos para alguns trabalhos específicos nesta área.

Um dos aspectos interessantes e importantes da Jackwal é a estabilidade do seu quadro de colaboradores. Existem diversas pessoas com 15, 20 e até 30 anos de casa. Existe um grupo de colaboradores estável e fiel e um outro grupo de alta rotatividade. Quando a empresa era pequena (50 funcionários), a busca do comprometimento da equipe era feita através da relação interpessoal, ou seja, os diretores e gerentes buscavam conhecer todos os colaboradores através de contatos na própria linha de produção. Para motivar e reter os colaboradores, a direção da Jackwal buscou criar um bom ambiente de trabalho. Neste sentido, a empresa procurou ter uma fábrica limpa, sempre distribuiu uniformes de trabalho adequados, investiu numa bela área de lazer, oferecia segurança no emprego e sempre buscou beneficiar os colaboradores com material escolar, festas comemorativas, prêmio assiduidade, programa de participação em resultados, etc. Mesmo em momentos de crise, a Jackwal procurava não demitir seus colaboradores. Criou também uma

associação dos funcionários que, administrada por eles, tem o objetivo de promover atividades sociais para os colaboradores da Jackwal.

A principal fonte de novos funcionários sempre foram as pessoas que procuravam a empresa em busca de oportunidade ou indicações de funcionários. O mais importante para conseguir um emprego na Jackwal e ali se manter eram a experiência e o comportamento. A empresa nunca investiu muito em treinamento e as pessoas aprendiam fazendo. O SENAI também tem sido uma fonte importante de pessoal qualificado para as áreas mais técnicas. Para os níveis gerenciais, a empresa sempre procurou formar internamente a partir do seu quadro de colaboradores e nunca se preocupou em ter grandes talentos nestas posições, pois acreditava que o mais importante era a lealdade à empresa.

No que toca à responsabilidade social, a Jackwal sempre destinou recursos financeiros para auxiliar entidades beneficentes. Um maior envolvimento em ações sociais começou há 10 anos pela necessidade da empresa de integrar-se na comunidade de Gravataí. Era importante para os dirigentes da Jackwal criar na cidade uma boa imagem da empresa e conquistar a boa vontade das pessoas. Atualmente, a empresa desenvolve várias atividades de cunho social, algumas delas em parceria com outras entidades, como o SESI e a Prefeitura, e outras por conta própria.

Em termos gerais, a gestão da Jackwal pode ser definida como conservadora. Sempre houve uma grande preocupação de não comprometer patrimônio e ter boas condições para enfrentar as crises. A empresa sempre financiou o seu crescimento com recursos próprios. A única exceção foi a construção da fábrica nova em Gravataí, quando a empresa usou recursos de bancos oficiais, além do que a área comprada ficava no meio do mato e ali faltavam água, telefone, transporte e até gente para trabalhar. As prioridades dos gestores eram o crescimento, o aperfeiçoamento e a lucratividade. A partir do final dos anos 80, o principal executivo não quis mais que a empresa crescesse e a prioridade recaiu na lucratividade.

A linha de ação que conduziu a empresa até os dias de hoje não foi planejada com antecedência. As coisas foram acontecendo e a empresa foi reagindo da melhor forma possível. Os dirigentes da empresa nunca acreditaram em

planejamento de médio e longo prazo. A condução da empresa foi baseada principalmente em estratégias emergentes (tema abordado na fundamentação teórica). A única ação que exigiu bastante planejamento foi a mudança para Gravataí. Encontramos na Jackwal muita semelhança com o processo de formação estratégica nas empresas pequenas descrito por Edmilson de Oliveira Lima em seu artigo “A estratégia emergente na pequena empresa e sua complementaridade à visão estratégica” (2001).

Quanto às ações mais importantes para o sucesso da empresa, destaca-se a mudança para Gravataí. Percebe-se que a construção da nova fábrica foi um marco para a empresa. A mudança representou a possibilidade de melhoria do processo produtivo através da reorganização da área industrial e também espaço para crescimento. Além disso, é considerada a decisão mais difícil e arrojada da atual gestão. Outras ações importantes foram a mudança dos produtos de querosene para gás, a introdução dos queimadores infravermelhos, o desenvolvimento das placas cerâmicas, a introdução dos acessórios de banheiro e o início das importações para complementar a linha de produtos.

Entre as ações que não deram resultado ou que causaram algum prejuízo para a empresa, são citadas principalmente o lançamento de produtos que consumiram tempo e recursos e que não vingaram no mercado, e a postura da empresa em relação aos clientes nos períodos em que ela dominava alguns segmentos do mercado. Em vez de aumentar a produção para satisfazer a demanda crescente por alguns produtos, a Jackwal optou por aumentar os preços e não a produção. Ressentidos, os clientes buscaram alternativas. Novos concorrentes surgiram e a Jackwal perdeu grande espaço no mercado.

Entre os aspectos filosóficos, a empresa sempre teve visão e valores bem definidos, porém não eram compartilhados com os colaboradores. Apenas algumas pessoas tinham claro conhecimento dos valores da empresa e da visão dos proprietários. A empresa nunca trabalhou com metas, nem mesmo de faturamento. Tentava vender o máximo possível e produzia o que era vendido. Os administradores não consideravam importante a existência de metas, pois acreditavam que as pessoas que trabalhavam na empresa estavam suficientemente motivadas. A gestão da empresa sempre foi muito centralizada. Cabia à diretoria

tomar todas as decisões e executá-las. Aos subordinados cabia executar tarefas na forma definida pela diretoria.

De uma forma bastante resumida, podemos concluir que o modelo de negócios da Jackwal é de uma empresa que fabrica e comercializa diversos produtos voltados para o pequeno varejo de materiais de construção, ferragens e produtos para instalações de gás. O forte da Jackwal está no seu mix de produtos e na qualidade. Para fabricar em pequenas quantidades uma variedade tão grande de itens, a área industrial foi adequadamente organizada para ter flexibilidade. Comercialmente, a empresa procurou pulverizar suas vendas através do pequeno varejo das mais diversas regiões do Brasil, e para tal organizou uma grande rede de representantes comerciais abrangendo todo o território nacional. Para se manter competitiva, a empresa procurou a simplicidade, eficiência operacional, bons controles internos e muita economia em tudo o que fazia.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Inicia-se a fundamentação teórica abordando o tema modelo de negócios, para que se entenda o que é e do que se compõe um bom modelo de negócios para uma empresa. Entretanto, isto não é suficiente para garantir o sucesso pois, mais cedo ou mais tarde, toda empresa tem que enfrentar a concorrência que já existe ou que acaba surgindo. Para enfrentá-la, é necessária uma boa estratégia competitiva, tema bastante trabalhado nesta fundamentação teórica, usando como base os conceitos do posicionamento estratégico de Porter. O tema mercados fragmentados é também abordado, pois os mercados onde a Jackwal atua são desta natureza e é importante que se conheçam características destes mercados e quais as melhores estratégias para neles prosperar. Para explorar um pouco mais o tema estratégia, foram incluídos na fundamentação teórica os principais ensinamentos de Mintzberg, inclusive sua crítica ao trabalho de Porter. Como a maioria dos livros sobre estratégia relata apenas a realidade das grandes empresas, buscou-se bibliografia que tratasse do assunto nas pequenas e médias empresas. Acrescentou-se à fundamentação teórica um artigo sobre a formação estratégica nas pequenas empresas e um resumo do recente livro *As Campeãs Ocultas*. Este livro relata as conclusões de uma pesquisa feita com diversas pequenas e médias empresas de sucesso da Alemanha e de outros países, e apresenta muitas idéias interessantes e inspiradoras sobre modelos de negócios e estratégias competitivas. Antes do resumo deste livro, apresentamos mais dois artigos sobre os temas inovação e declínio organizacional. O tema inovação é cada vez mais crucial para as empresas, e o artigo aborda a forma como a inovação é tratada em uma empresa bastante diversificada e reconhecidamente inovadora. O tema declínio organizacional foi

incluído para avaliar-se a presença ou não destes sintomas na empresa objeto deste estudo.

3.1 MODELO DE NEGÓCIOS E ESTRATÉGIA

Uma empresa para ser rentável e crescer necessita ter como foco de suas ações a criação de valor para os clientes, acionistas, funcionários e comunidade. Esta necessidade torna-se imperativa em ambientes econômicos instáveis e mercados de grande competição. Chamamos de modelo de negócio o sistema que a gestão de uma empresa monta para criação de valor. A empresa terá sucesso se tiver um modelo de negócio bem sucedido, ou seja, um modelo que crie maior valor para os clientes do que os modelos alternativos. A limitação dos modelos de negócio é que eles não levam em conta a competição, e as empresas que desejam atingir desempenho superior precisam se diferenciar da concorrência, ou seja, precisam fazer melhor sendo diferente. A empresa, ao competir no mercado, deve tentar ser única para os clientes. É disso que a estratégia vai tratar.

Para Porter (1986), as empresas devem escolher uma das três estratégias competitivas genéricas: liderança em custo, liderança em diferenciação ou enfoque. Cada uma destas estratégias obriga a empresa a atuar e se estruturar de forma diferente, com o objetivo final de entregar aos clientes um exclusivo mix de valor. Através da eficiência operacional, as empresas buscam maior produtividade, lançando mão de diferentes ferramentas de gestão como o TQC e reengenharia. Entretanto, isto não basta, pois pode ser facilmente copiado. Fazer melhor as mesmas coisas que a concorrência não basta. É necessário ter um posicionamento estratégico que leve a empresa a desenvolver atividades diferentes das dos concorrentes ou atividades semelhantes, de forma diferente. A escolha do posicionamento estratégico deve emergir de uma análise das cinco forças do mercado: concorrência, ameaça de novos entrantes, poder dos fornecedores, poder dos clientes e disponibilidade de produtos substitutos.

Para empresas que atuam em mercados fragmentados, ou seja, mercados onde existem inúmeros competidores, mas nenhum com parcela significativa para influenciar fortemente o resultado, Porter (1986) sugere que busquem a consolidação como forma de aumentar o seu desempenho. A superação da fragmentação pode se dar utilizando qualquer uma das estratégias genéricas. A empresa deverá identificar qual a melhor escolha estratégica, através da análise de seus pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades do mercado.

Já Mintzberg (2000) não acredita na geração de estratégias através de um processo formal, analítico e concentrado no topo da organização como o proposto por Porter. Para ele, o processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas de pensamento estratégico.

Em seu recente livro “O Que é Gerenciar e Administrar”, Joan Magretta (2002) afirma que a principal responsabilidade da gestão de uma empresa é a criação de valor: “A criação de valor responde ao porquê da pergunta básica da gestão. Ela vai ao cerne da finalidade da organização, à missão que ela existe para cumprir”. O sistema que a gestão de uma empresa monta para criação de valor é chamado de modelo de negócios da organização. A forma como este sistema vai se diferenciar dos sistemas dos concorrentes é, para Magretta, a estratégia.

Toda empresa opera a partir de um modelo de negócio, que nada mais é do que um conjunto de suposições sobre como a organização vai criar valor para os clientes, acionistas, fornecedores e funcionários. Todas as decisões e iniciativas tomadas pela gestão da empresa são na verdade testes do modelo de negócios, e os lucros são a resposta sobre se o modelo funciona ou não. Se os resultados não estão de acordo com o esperado, a gestão deve reexaminar o modelo de negócios. Toda empresa bem sucedida tem um modelo de negócios vitorioso e que em sua época foi revolucionário, seja ele percebido pelas pessoas que dirigem o negócio ou não. A história mostra que poucos ótimos modelos de negócio foram efetivamente planejados. O modelo de negócios de uma empresa conta a história de como o empreendimento funciona e depende de três pontos básicos: personagens, motivação e trama. A trama da história, para uma empresa de negócios, gira em torno de como ela vai ganhar dinheiro.

O modelo de negócios bem sucedido é aquele que se apresenta como uma melhor alternativa do que os outros existentes, criando maior valor para os clientes do que os modelos alternativos, ou mesmo substituindo completamente a maneira antiga de se fazer as coisas, tornando-se então o padrão a ser superado pela próxima geração de empreendedores. Criar um novo modelo de negócios para uma organização significa escrever uma nova história, que pode ser uma variação de histórias antigas ou algo totalmente novo. Novos modelos de negócios são variações de algum aspecto da cadeia de valor existente. Esta cadeia tem duas partes: as atividades associadas a fazer algo, ou seja, o projeto, a compra de matérias-primas e o processo de fabricação, e as atividades associadas a vender algo, ou seja, localizar e alcançar os clientes, efetuar a venda e a distribuição dos produtos. Segundo Magretta (2002, p. 55) “cada modelo de negócios é uma história sobre as atividades humanas básicas de produzir e vender”. Um novo modelo de negócios pode levar ao desenvolvimento de um novo produto destinado a uma necessidade não atendida, ou pode melhorar os processos existentes de fabricação, de vendas e de distribuição de um produto já consagrado.

Outro ponto importante é que os modelos de negócios não são estáticos, pois as organizações estão sempre evoluindo. Antes de um modelo de negócios ser posto em funcionamento é difícil sabermos se terá êxito ou não, mas é possível fazerem-se suposições razoáveis. A posteriori, é possível identificar-se no modelo de negócios da organização os pontos que a levaram ao sucesso ou ao fracasso. Este resultado é, em grande parte, determinado pelo comportamento das pessoas e das organizações nos mercados.

Todo modelo de negócios começa com a definição de quem são os clientes e suposições de como eles irão comportar-se, mas inclui também todos os participantes que farão o modelo funcionar. Cada modelo de negócios tem embutida dentro de si uma série de hipóteses a respeito de como o mundo funciona, e tenta explicar por que e como a organização será capaz de reunir os talentos, capitais e fornecedores de que necessita.

Um bom modelo de negócios ajuda as pessoas que operam uma organização a ver o sistema como um todo coerente de partes inter-relacionadas, o que é útil tanto nos negócios lucrativos como nos empreendimentos sociais. Os elementos

críticos para se ter um bom modelo são: ‘personagens claramente definidos com motivos plausíveis que se reúnem em uma trama que faz sentido. A história sempre gira em torno de como a organização mudará o mundo, ou pelo menos o aspecto específico do mundo que é o alvo de sua missão’ (Magretta, 2002, p. 70)

Segundo Magretta (2002, p. 75), “o pensamento estratégico começa com um bom modelo de negócios, que descreva, como um sistema, os relacionamentos econômicos centrais para o cumprimento do propósito específico da organização”.

Entretanto, o modelo de negócios não traduz em números a competição, e muito cedo toda a empresa tem que enfrentar uma forte concorrência. Já não basta fazer um bom trabalho criando valor, é necessário fazer um trabalho melhor que os concorrentes, o que significa ser diferente. Para atingir um desempenho superior, as organizações precisam ser únicas, têm que fazer algo que ninguém mais faz, de modo que ninguém possa copiar com facilidade. É disso que trata a estratégia: como fazer melhor sendo diferente.

As organizações operam em um mundo repleto de alternativas, e as escolhas estratégicas feitas pelos gestores irão determinar os posicionamentos e configurações do empreendimento em relação às demais alternativas. Estas escolhas dizem respeito a quais clientes e mercados o empreendimento irá atender, quais produtos e serviços vai oferecer e que tipo de valor vai criar. Escolhas estratégicas bem feitas levam um empreendimento a ter melhor desempenho do que seus competidores.

Em suma, para Joan Magretta (2000), modelo de negócio e estratégia são coisas distintas. O modelo de negócios descreve o sistema para criar valor, enquanto a estratégia trata da forma de se diferenciar da concorrência. Como exemplo, cita o caso da Wal-Mart, que tinha como modelo de negócios o varejo de descontos e como estratégia instalar lojas de bom tamanho em cidades pequenas ignoradas por todos os outros competidores. Seu modelo de negócios era o mesmo da Kmart, mas sua estratégia era diferente.

Para Magretta (2000, p. 81) só existem duas maneiras de uma organização ter melhor desempenho do que outra: “ela pode conseguir que seus clientes paguem preços maiores ou pode operar com custos menores. Para fazer qualquer uma

dessas duas coisas ela tem de ser diferente, senão como você poderia explicar sua capacidade de cobrar mais ou de utilizar menos recursos? Essa é a aritmética simples do desempenho superior” . Magretta (2000) sustenta que se uma empresa não tiver uma estratégia que a torne única, todo o valor por ela gerado será transferido para os clientes, pois a competição impedirá a cobrança de preços maiores e a consequente retenção para a empresa de pelo menos parte do valor por ela gerado.

Nos mercados de intensa competição, chamados pelos economistas de mercados de competição perfeita, os rivais têm a mesma força, os custos de mudança de um produto A para um similar B são baixos e as barreiras de entrada de novos competidores também são baixas. Os movimentos competitivos das empresas, ou seja, novos produtos ou serviços, reduções de preço e melhorias, são imediatamente copiados pelos concorrentes. É uma corrida que não terá vencedores, mas também ninguém pode ficar para trás. Os produtores lutam para ter lucro e se manter no negócio, enquanto que os compradores cada vez mais têm à sua disposição produtos melhores e mais baratos. Porter, como veremos mais adiante, descreve estes mercados como fragmentados.

No lado oposto da competição perfeita está o monopólio. Neste, algum competidor destacou-se atingindo superioridade absoluta em algum produto ou serviço, não deixando alternativas para os compradores. Obviamente, o ideal para qualquer empresa de negócios é afastar-se da competição perfeita e aproximar-se do monopólio. Para tal, elas buscam tornar o que fazem único, lançando mão de criação de barreiras de entrada para novos competidores e levantando os custos de mudança para reter os clientes. As patentes são outra forma de bloquear a competição, assim como investir na marca também pode trazer bons resultados. Na economia industrial, as barreiras à competição eram físicas, enquanto que na economia do conhecimento as barreiras estão se tornando cada vez mais intangíveis, como, por exemplo, a propriedade intelectual ou o Know-how da empresa.

Para Magretta (2002, p. 88), “pensar estrategicamente significa reconhecer que o mundo está cheio de pessoas determinadas cujas ambições podem restringir ou desafiar as suas”. O pensamento estratégico reconhece a existência de rivais e

aliados e que, portanto, pode haver tanto competição como cooperação. Prever o que ocorrerá no jogo competitivo é essencial para a criação de estratégias competitivas capazes de gerar uma vantagem sustentável. Não é interessante assumir uma posição única se ela pode ser facilmente copiada ou suplantada por uma melhor alternativa. “A estratégia é difícil porque trata de como os outros reagirão ao que você fizer” (Magretta, 2002, p. 91). No campo competitivo existem muitos jogadores atuando e muitos outros podem querer entrar. Também não se sabe os motivos que levam cada um a tomar as decisões que tomam. O antídoto é pensar disciplinadamente, tentando compreender as forças econômicas básicas das situações competitivas. Em 1979, Porter lançou o modelo das cinco forças, que determinava a atratividade de um negócio a partir da análise da competição entre os jogadores existentes, da ameaça de surgirem novos jogadores, do poder dos fornecedores, do poder dos clientes e da disponibilidade de produtos substitutos. Da interação entre as cinco forças surgirá o grau de competitividade existente no ramo de negócios da empresa, variando da competição perfeita até o monopólio.

Porter, em seu livro de 1986, desenvolveu os conceitos de estratégias competitivas genéricas, que são as abordagens estratégicas que podem criar para a empresa posições defensáveis a longo prazo no mercado, bem como levá-la a superar os seus concorrentes. As três estratégias competitivas genéricas de Porter são liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Segundo Porter, uma empresa deve escolher uma destas estratégias, pois dificilmente poderá seguir com sucesso mais de uma abordagem como seu alvo primário.

Para liderar em custos, uma empresa deve possuir instalações fabris que permitam produção em escala eficiente, deve perseguir reduções de custo a partir da experiência, deve ter um controle rígido de custos e despesas gerais, deve minimizar os custos de pesquisa e desenvolvimento, força de vendas, publicidade, etc. “Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas”. (Porter, 1986, p. 50)

Para competir em diferenciação, uma empresa deve procurar diferenciar seus produtos e serviços de forma a criar algo que realmente seja único no seu mercado. Segundo Porter, os métodos para criar esta diferenciação são imagem da marca,

tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores ou outras formas de diferenciar a empresa dos concorrentes, porém sem negligenciar os custos.

Na estratégia genérica de enfoque, a empresa busca focar sua atuação em determinado grupo comprador ou em um segmento da linha de produtos ou em um mercado geográfico definido.

Quando uma empresa não consegue desenvolver sua estratégia em ao menos uma destas três direções, ela fica em uma situação estratégica pobre, que é chamada por Porter de “meio-termo” (1986, p. 55). Esta empresa certamente terá baixa rentabilidade, pois terá que renunciar ao lucro para vender seus produtos para os clientes de grande volume, que exigem preço baixo, e não atingirá os clientes onde se fazem negócios de altas margens, pois seus produtos não são diferenciados. Empresas nesta posição de meio-termo devem tomar medidas para atingir a liderança, ou pelo menos equiparação com os concorrentes, em alguma das três direções. Se a direção escolhida for no sentido de custos baixos, altos investimentos deverão ser realizados para modernizar as linhas de produção ou para comprar parcelas de mercado. Se a estratégia escolhida for na direção de focar em uma determinada fatia do mercado ou em atingir diferenciação, ou seja, supremacia em relação aos concorrentes em alguma coisa, a empresa poderá ter que, num primeiro momento, abrir mão de parcelas do seu mercado atual e até reduzir suas vendas. A escolha da direção mais adequada deverá ser feita levando em consideração as capacidades e limitações da empresa, e o sucesso na execução de cada estratégia genérica está ligado ao recursos, virtudes, disposições organizacionais e estilo administrativo da empresa. Dificilmente uma empresa terá condições de competir usando as três estratégias genéricas simultaneamente.

A essência da geração de um modelo de negócio está na criação de uma vantagem competitiva sustentável. Segundo Porter “uma companhia só poderá superar seus concorrentes se puder estabelecer uma diferença que possa ser preservada” (1996, p. 62). É importante salientar que esta diferenciação não deve estar na eficiência operacional, mas sim no posicionamento estratégico da empresa. Para melhorar a eficiência operacional, uma companhia pode utilizar diversas técnicas e ferramentas, como TQC, benchmarking, reengenharia, terceirização, etc.,

obtendo melhor performance, mas não garantindo rentabilidade sustentável. Isto porque a fronteira da produtividade está em constante mudança com o surgimento de novas tecnologias e formas de gerenciamento e, também, porque a adoção das técnicas e ferramentas citadas só trará vantagem competitiva para a empresa enquanto elas não forem adotadas pela concorrência. Eficiência operacional significa, então, fazer atividades semelhantes melhor que os concorrentes, enquanto posicionamento estratégico significa fazer atividades diferentes dos concorrentes ou fazer atividades semelhantes de forma diferente.

A essência da estratégia está em escolher deliberadamente um diferente conjunto de atividades para entregar um exclusivo mix de valor aos clientes. O posicionamento estratégico emerge de três distintas fontes, que não são mutuamente exclusivas e seguidamente se sobrepõem:

- a) produzir apenas uma parte dos produtos ou serviços da indústria, chamado por Porter de posicionamento baseado em variedade;
- b) produzir todos os produtos e serviços para um grupo particular de consumidores, de forma a atender todas as suas necessidades – posicionamento baseado em necessidade;
- c) segmentação de clientes que são acessíveis de formas diferentes – posicionamento baseado em acesso.

Uma posição estratégica sustentável requer também que a empresa faça escolhas, para que não haja inconsistência de imagem e reputação. Posicionamentos diferentes (com atividades desenhadas para eles) requerem diferentes configurações de produtos, equipamentos, comportamento dos empregados, habilidades e sistemas de gerenciamento. Escolhendo competir de uma forma ou de outra, a gerência sênior torna as prioridades organizacionais claras. Companhias que tentam ser tudo para todos os consumidores, arriscam gerar confusão em suas trincheiras, pois os funcionários tomam as decisões operacionais do dia-a-dia sem uma clara orientação.

Escolhas de posicionamento determinam não apenas as atividades a serem executadas pela empresa e como serão configuradas as atividades individuais, mas também como as atividades serão relacionadas entre si. A eficiência operacional busca atingir excelência em atividades individuais, enquanto a estratégia procura a melhor combinação destas atividades. A vantagem competitiva surgirá da forma

como as atividades se encaixam e se reforçam mutuamente. O encaixe das estratégias entre as diferentes atividades é fundamental para a vantagem competitiva e para a sustentação desta vantagem. Posições construídas sobre um sistema de atividades são mais sustentáveis do que as posições construídas em cima de atividades individuais. Portanto, estratégia é, na essência, encaixar as diversas atividades da companhia entre si, e o sucesso da estratégia depende de fazermos bem diversas coisas e de forma integrada.

O desenvolvimento do modelo de negócios para uma empresa deve basear-se na criação de uma vantagem competitiva sustentável, que tenha as seguintes características:

- a) posicionamento competitivo único para a empresa, ou único para cada unidade de negócios;
- b) atividades ajustadas à estratégia;
- c) “*trade-offs*” e escolhas claras tendo em mente os concorrentes;
- d) vantagem competitiva com origem no encaixe entre as atividades;
- e) sustentação proveniente do sistema de atividades e não das partes;
- f) eficiência operacional como um fato.

3.2 MERCADOS FRAGMENTADOS

Os mercados de intensa competição, que se aproximam da concorrência pura, são chamados de indústrias fragmentadas: “um importante meio ambiente estrutural, no qual numerosas organizações competem, é a indústria fragmentada, em que nenhuma companhia possui uma parcela de mercado significativa nem pode influenciar fortemente o resultado da indústria. Comumente, as indústrias fragmentadas se constituem de um grande número de empresas de pequeno e médio portes, muitas das quais da iniciativa privada” (Porter, 1986, p. 187). Segundo Porter, as indústrias se fragmentam por diversos motivos, sendo os principais os seguintes:

- a) barreiras de entrada pouco significativas;
- b) ausência de economias de escala ou curva de experiência;
- c) custos de transporte elevados;
- d) custos de estoque elevados ou flutuações irregulares nas vendas;
- e) ausência de vantagens de tamanho em transações com compradores ou fornecedores;
- f) deseconomias de escala em aspectos importantes;
- g) necessidades variadas de mercado;
- h) acentuada diferenciação do produto, particularmente se baseada na imagem;
- i) existência de barreiras de saída;
- j) normas locais;
- k) proibição do governo de concentração;
- l) novidade.

Os mercados onde a Jackwal atua podem ser considerados fragmentados e a possível causa são as baixas barreiras de entrada, mas apenas através de um estudo mais aprofundado será possível identificar claramente as origens da fragmentação. Cabe ressaltar que alguns concorrentes estão se movimentando no sentido de consolidar estes mercados.

Porter (1986, p. 196) nos indica alguns métodos para superar a fragmentação dos mercados:

- a) gerar economias de escala ou curva de experiência;
- b) padronizar as diversas necessidades do mercado;
- c) neutralizar ou eliminar os aspectos que mais contribuem para a fragmentação;
- d) fazer aquisições para criar uma massa crítica;
- e) reconhecer logo de início as tendências da indústria.

Porter (1986, p. 199) comenta que muitas indústrias não conseguiram superar a fragmentação, mas não por motivos econômicos, e sim por estarem presas a um estado fragmentado, que tem por origem as seguintes alternativas: falta de recursos; falta de habilidade das empresas existentes nesta indústria; visão estreita ou complacência destas empresas; ou falta de interesse de concorrentes internacionais nestes mercados.

Para enfrentar a fragmentação e tornar-se uma empresa bem sucedida, Porter sugere algumas alternativas estratégicas:

- a) descentralização firmemente administrada;
- b) instalações modelo;
- c) maior valor agregado;
- d) especialização por tipo ou segmento de produto;
- e) especialização por tipo de cliente;
- f) especialização por tipo de encomenda;
- g) uma área geográfica de enfoque;
- h) postura simples e objetiva;
- i) integração para trás.

Nos mercados fragmentados, o movimento mais utilizado pelas empresas no sentido da consolidação são as aquisições. No mercado americano de centros de serviço de aço, empresas como a Metal USA e Ryerson adquiriram diversas empresas menores e hoje lutam contra as dificuldades de integrar e operar as aquisições. Porém, executivos e analistas afirmam que a consolidação é inevitável e trará benefícios para este mercado a longo prazo.

No artigo sobre Richard Wendt, um bem sucedido empresário americano, porém desconhecido por ser avesso aos holofotes, Elisa Williams (2000) relata que a razão do sucesso de Wendt está na sua habilidade de manter unida uma impressionante rede de fabricantes e fornecedores na fragmentada indústria de portas e janelas. Ao contrário de outros empresários, que procuram dominar o

mercado através da homogeneização e centralização administrativa das empresas adquiridas, Wendt as mantém intactas, inclusive conservando o nome original das marcas.

A consolidação da indústria farmacêutica também não é um processo novo. A diferença entre a atual onda de fusões a as anteriores, é que atualmente elas são motivadas não por medo, mas sim pela convicção de que ser maior é melhor. As razões são financeiras e estratégicas. A indústria farmacêutica é ainda muito fragmentada, e as empresa possuem estruturas de custo redundantes, gastando dinheiro em três categorias de custo, que são muito similares entre as empresas: administração, vendas e pesquisa e desenvolvimento. Juntando estes dois fatores, a consolidação via fusões e aquisições possui uma lógica financeira muito forte.

Chris Malburg (2000) afirma que os segmentos de mercado mais interessantes para uma empresa investir e introduzir novos produtos são os mercados fragmentados. Em geral são mercados grandes e com muita concorrência, porém fisicamente dispersa. Neles há muito pouca fidelidade às marcas e quaisquer vantagens resultantes de tecnologias inovativas já foram difundidas há vários anos.

Para crescer rapidamente em mercados fragmentados, Malburg (2000) sugere a aquisição de empresas que já têm participação neste espaço, ou então, oferecer algo que os concorrentes não fazem: “adicione um valor específico e único às relações com o cliente, que a concorrência ainda não pensou. Crie um novo vínculo com esta base de clientes diversificada” (Malburg, 2000, p. 21). Muitas vezes, o caminho é descobrir capacidades inerentes da empresa, que permitam oferecer novos produtos relacionados com a sua atual atividade ou então produtos completamente fora de sua indústria. O primeiro desafio é vislumbrar qual é esse novo produto. Malburg incentiva os gestores das empresas a dedicar tempo para investigar mercados e produtos potenciais, que representem um afastamento da maneira convencional de pensar. Segundo ele, os gestores ficarão surpresos com as inovações que podem e vão acontecer.

3.3 MINTZBERG, AS ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO E OS CONCEITOS DE ESTRATÉGIAS EMERGENTES E DELIBERADAS

A obra de Porter foi severamente criticada por Henry Mintzberg em seu livro *Safári de Estratégias* (2000). Mintzberg incluiu as idéias de Porter naquilo que ele denominou de escola de posicionamento. Segundo Mintzberg, nesta escola o pensamento e a ação foram separados, ou seja, a formulação das estratégias se dá no topo das organizações através do pensamento consciente baseado em análise formal, enquanto que a implementação é feita pelo pessoal mais de baixo, através da ação, o que torna o processo de criação de estratégias excessivamente deliberado, prejudicando o aprendizado estratégico. Os riscos apontados por Mintzberg são o de se olhar para o futuro simplesmente extrapolando as tendências do presente, de se confiar excessivamente em dados factuais e de se ter excesso de formalização. Ele conclui afirmando que técnicas analíticas não desenvolvem estratégias, podendo apenas injetar informações úteis no processo de criação de estratégias (Mintzberg, 2000, p. 90).

Outro ponto criticado por Mintzberg é o fato da escola de posicionamento abordar basicamente o contexto das grandes empresas, onde o poder do mercado é maior, a concorrência menos eficaz e o potencial para manipulação política maior. Como foi visto anteriormente, Porter na sua obra tratou das estratégias para consolidar mercados fragmentados, mas não estudou as estratégias para fragmentar mercados, que é o preferido pelas pequenas empresas. A obra de Porter aborda as empresas grandes, estabelecidas e maduras, com forte inclinação para condições de estabilidade. Por outro lado, situações de mercado instáveis encorajam a fragmentação, pois derrubam barreiras de entrada, de saída e a mobilidade.

Mintzberg também critica a inclinação que a escola de posicionamento tem no sentido de valorizar apenas as condições externas da empresa (indústria e concorrência), em detrimento das condições internas. Diversos estudos posteriores comprovaram que a indústria é importante, mas as diferenças entre as empresas também são.

O processo de geração de estratégias proposto pela escola de posicionamento pode, segundo Mintzberg, impedir o empenho pessoal dos colaboradores, pois eles podem ser forçados a seguir estratégias decorrentes de cálculos analíticos executados isoladamente pelos planejadores, que não levam em conta as nuances e a complexidade do negócio. Para Mintzberg, não existe uma estratégia ótima elaborada antecipadamente. Estratégia de sucesso é aquela que pessoas empenhadas encham de energia e a tornam boa tornando-a real (2000, p. 93).

Mintzberg critica a proposta da escola de posicionamento de que se deve escolher em um cardápio qual a estratégia genérica mais adequada para a empresa, baseado nas indústrias estabelecidas, em grupos já formados e em dados factuais. Esta categorização inibe a criatividade e a conseqüente geração de novas categorias e estratégias inovadoras.

No artigo de 1996, já citado neste trabalho, Porter sustentou que eficiência operacional não é estratégia, mas sim uma condição necessária para uma lucratividade superior. Já Mintzberg afirma que eficácia operacional pode ser um tipo de estratégia, pois as melhorias operacionais podem levar a grandes avanços, que podem induzir mudanças-chave na estratégia. Mintzberg afirma que Porter ignorou o aprendizado estratégico e as estratégias emergentes. Porter também não concordava em alargar a estratégia para incluir funcionários e arranjos organizacionais, pois ela passaria a ser praticamente tudo que uma empresa faz ou em que consiste. Para Mintzberg não há nada de errado nisto, pois isto seria estratégia como perspectiva, em vez de posição.

Mintzberg não concorda com Porter que as empresas devem escolher uma posição estratégica genérica para competir. Segundo ele, deve-se usar criatividade e critério para se induzir e inventar novas perspectivas estratégicas.

Mintzberg conclui sua crítica a Porter afirmando que ele levantou muitas coisas certas em seu artigo, porém o que ele sugere fazer a respeito das mesmas está errado, ou no mínimo, muito restrito.

Com o objetivo de revisar e sistematizar o conhecimento no campo da administração estratégica, Mintzberg (2000) apresenta dez pontos de vista a respeito

do processo de formação estratégica e salienta que nenhum deles captura tudo sobre formação estratégica, uma vez que são limitados em suas considerações. Mintzberg dividiu em três grupos tudo o que já foi escrito sobre o assunto:

O primeiro grupo contém três escolas de pensamento de natureza prescritiva, mais interessados em como as estratégias deveriam ser formuladas e menos sobre como elas necessariamente foram concebidas. Fazem parte deste grupo a escola do desenho, que vê a formação estratégica como um processo de desenho informal, essencialmente de concepção única; a escola do planejamento que vê a formação estratégica como um processo mais detalhado e sistemático de planejamento formal; e a escola do posicionamento, já amplamente apresentada neste trabalho com as idéias de Porter.

O segundo grupo é formado por seis escolas e está mais concentrado em descrever como as estratégias são realmente elaboradas. A escola do empreendedorismo acredita na formação da estratégia como um processo empreendedor, no qual a estratégia está associada à visão do líder, levando-o quase a uma posição de grande visionário. A escola cognitiva busca entrar na mente do estrategista através do uso da psicologia cognitiva, pois a formação estratégica é entendida como um processo de obtenção de conceitos em uma mente singular (a do estrategista). Para os adeptos da escola do aprendizado, o mundo é complexo demais para que estratégias possam ser desenvolvidas de súbito como planos claros ou visões; ao contrário, estratégias devem surgir em pequenas etapas, à medida que a organização se adapta ou aprende. Já a escola política vê a formação estratégica como um processo de utilização de poder, seja por grupos conflitantes dentro da organização, seja por organizações em relação ao seu ambiente externo. Para a escola cultural, o processo de formação estratégica está arraigado na cultura da organização, sendo, portanto, fundamentalmente coletivo e cooperativo. Para a última escola deste grupo, a ambiental, a formação estratégica é um processo passivo de adaptação ao ambiente, cujo poder é definidor das estratégias. Ou seja, o ambiente se torna o ator central do processo.

O terceiro grupo é formado apenas pela escola de configuração. Esta escola agrupa os elementos e comportamentos organizacionais – processo de formação

estratégica, conteúdo das estratégias, e estruturas e/ou contextos – em distintos estágios ou episódios, algumas vezes seqüenciados em modelos de ciclo de vida.

Após descrever e criticar os ensinamentos das dez escolas, Mintzberg levanta uma série de questões que, segundo ele, dizem respeito a todas elas:

- a) Até que ponto uma estratégia deve ser complexa ?
- b) Até que ponto uma estratégia deve ser integrada ?
- c) Até que ponto uma estratégia deve ser única ou nova ? O número de estratégias disponível é infinito, ou existe um conjunto “genérico” do qual as organizações precisam escolher ? As organizações têm sucesso respeitando as regras ou as infringindo ?
- d) Até que ponto um processo eficaz de formação de estratégia deve ser deliberado ou emergente: até que ponto deve ser predeterminado, cerebral, centralizado ? Até que ponto existe a necessidade de controle a priori em oposição a um aprendizado a posteriori ?
- e) Quem é o estrategista ? Como lemos a “mente da organização” ?
- f) Como os estrategistas reconciliam as forças conflitantes para mudança e estabilidade ? Como mantêm alinhamento e promovem ordem, eficiência, padrão e controle, tendo ao mesmo tempo que se reconfigurar e adaptar, responder, inovar e aprender ?
- g) Quanta opção estratégica existe fora da empresa ?
- h) O que é pensamento estratégico ? Quais estilos estratégicos são mais eficazes ? Qual a melhor associação entre pensamento e ação na formação de estratégia ?

Para Mintzberg, as respostas para estas questões estão em como as contradições entre as diversas escolas são harmonizadas na prática, seja por agregação ou separação dos diversos pontos de vista. O processo de estratégia, segundo ele, precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas de pensamento estratégico. Os maiores fracassos de administração estratégica ocorreram quando os gerentes levaram um ponto de vista demasiado a sério.

Henry Mintzberg introduziu, na década de 70, o termo "estratégia emergente" para designar uma estratégia não planejada, ou seja, uma linha de ação que só é percebida como estratégia pela organização na medida que ela vai se desenrolando

ou até mesmo depois que já aconteceu. Mintzberg ampliou o significado do termo estratégia e o redefiniu como sendo uma linha de ação coerente que conduz a resultados importantes e desejáveis pela organização, tenha ela sido planejada com antecedência ou não.

Quando Mintzberg estudou o processo de formação de estratégia nas organizações, a idéia dominante na época era de que a estratégia é um plano explícito formulado pelos dirigentes da organização, que estabelece objetivos e programas de ação detalhados, e que é, então, implementado. Entretanto, ele percebeu que geralmente as estratégias, redefinidas por ele como linhas de ação coerentes e importantes, se formavam nas empresas de outras maneiras, inclusive sem a presença de um plano. Mintzberg sentiu a necessidade de pensar estratégia não em termos de intenções, mas sim em termos daquilo que a organização realmente faz. Ele então definiu estratégia como "um padrão em sucessão de ações" (apud Mariotto, 2003).

Tal definição permite que um observador externo identifique a estratégia de uma empresa, mesmo que as ações não tenham sido previamente descritas em um plano.

A partir deste significado mais amplo de estratégia, "estratégia emergente" foi definida por Mintzberg como um padrão de ação seguido na ausência de um plano ou em desacordo com um plano existente, "estratégia deliberada" foi definida como um padrão de ação seguido de acordo com um plano.

Atualmente, as organizações se defrontam com dois grandes desafios: aumentar a sua velocidade de resposta às demandas individualizadas, e em constante mudança, dos clientes; e a necessidade de construir um ambiente de trabalho desafiador para os seus colaboradores, capaz de atrair e reter os melhores talentos, para que a empresa se torne inovadora e produtiva.

Para Mariotto (2003), tais necessidades "criam uma combinação de complexidades que exercem enorme pressão sobre a organização". Esta pressão é especialmente sentida na área de formação de estratégia. A maneira tradicional de desenvolver estratégias, a partir de um processo periódico e formal de planejamento estratégico, já não é mais suficiente para a empresa enfrentar esta nova situação de

complexidade. A formação de estratégias deve ter atenção contínua e diária, e deve ter uma orientação em tempo real. A organização tem que ser ágil em suas respostas às oportunidades, bem como em suas ações pró-ativas.

A formação de estratégias deve ser um processo contínuo. Os objetivos gerais e a visão da organização tenderão a permanecer estáveis, mas as estratégias intencionais deverão estar sempre sendo desafiadas por novas estratégias emergentes, que poderão acabar se tornando as novas estratégias intencionais. Estratégias emergentes irão integrar idéias originadas das atividades diárias dos negócios, especialmente da interação da empresa com seus clientes e com o mercado. A organização deve estar preparada para reconhecer, avaliar e se adaptar a estratégias emergentes.

3.4. ESTRATÉGIA EM PEQUENAS EMPRESAS

Conforme visto anteriormente, uma das críticas de Mintzberg a Porter refere-se ao fato do trabalho dele não levar em conta as pequenas empresas. No artigo de Edmilson de Oliveira Lima encontramos interessantes considerações sobre a formação estratégica nas pequenas empresas.

Segundo Baumbach (apud LIMA, 2001) uma pequena empresa apresenta as seguintes características: ativamente administrada por seus proprietários, fortemente personalizada, predominantemente local no que se refere a seu campo de atuação no mercado, de um tamanho relativamente pequeno em sua indústria e, finalmente, dependente de uma fonte interna de capital para financiar o crescimento.

As pequenas empresas são geralmente “organizações de uma só cabeça”, em que a auto-suficiência do dirigente para fazer tudo é muito acentuada e a dependência da empresa em relação a ele é bem marcada. Normalmente estas empresas têm estruturas simples, sem departamentos ou divisões que exigem descentralização.

A capacidade de auto-suficiência do proprietário dirigente aparentemente diminui à medida que sua organização cresce, se descentraliza e torna-se complexa. Assim, ele deve dividir suas funções com seus colaboradores, o que diminui sua primazia na organização e o libera para o exercício analítico. Entretanto, encontramos nas pequenas empresas diversas barreiras para utilização de uma abordagem analítica, racional e normativa da formulação estratégica. Van Hoorn (apud LIMA, 2001) faz referência a cinco características das pequenas empresas:

São pouco desenvolvidos ou inexistentes os procedimentos administrativos necessários para avaliar regularmente a situação estratégica e controlá-la (cálculos variados, sistemas orçamentários, análise de mercado, por exemplo).

A maioria dos membros da administração e colaboradores é de pessoas formadas informalmente na prática do dia-a-dia da empresa. Os dirigentes estabelecem a estratégia confiando em informações ou experiências armazenadas na memória.

A empresa possui um número comparativamente limitado de produtos, tecnologias, serviços e *knowhow*, e dirigidos a um grupo específico de consumidores ou a alguma região geográfica.

A empresa possui recursos e capacidades limitadas e a formação dos colaboradores é modesta. Em consequência, a capacitação e a informação para a administração estratégica adequada são freqüentemente insuficientes. O pequeno tamanho da empresa é uma barreira, mas a atitude dos dirigentes também é.

Cargos administrativos e alguns conjuntos de atividades estão freqüentemente sob a responsabilidade de membros da família do fundador da empresa.

Segundo Kao (apud LIMA, 2001), a estratégia mais adequada para as pequenas empresas é a procura da compatibilização de sua estrutura com as características do meio ambiente, principalmente pela exploração de nichos de mercado. Assim, a flexibilidade é considerada base natural da estratégia da pequena empresa.

Nas pequenas empresas, a formulação estratégica é uma atribuição do proprietário dirigente e o processo tende a ser não analítico, freqüentemente relacionado à incerteza e orientado à busca de oportunidades de mercado. Geralmente, a estratégia reflete a visão implícita do dirigente sobre a relação da organização com o meio ambiente. Normalmente, este proprietário dirigente não tem tempo para se dedicar à compreensão das mudanças de meio ambiente e fazer o planejamento; ele gasta todo o seu tempo com trabalhos ligados à ação.

O proprietário dirigente tem uma imagem de sua empresa projetada no futuro e da posição que ele quer ver eventualmente ocupada por seus produtos no mercado. A esta visão ele agrega sua capacidade de impô-la à sua organização através do seu controle pessoal. Na condição de visão, a estratégia está numa situação abstrata e nebulosa, sem se servir de elementos mais concretos que possam torná-la mais operacional. Por outro lado, esta visão genérica é flexível, de fácil modificação e seus detalhes operacionais emergem no desenrolar da prática.

A solução dos problemas nas pequenas empresas se dá por um processo de reflexão durante a ação, no qual o proprietário dirigente tem algo a fazer e, não sabendo como fazê-lo, decide começar de um certo modo e, curiosamente, as soluções se constroem pouco a pouco, à medida que ele lida com o problema e vai obtendo novos elementos de solução, lançando mão de testes e re-testes, tentativa e erro, conhecimento acumulado de experiências passadas e de uma visão um pouco vaga da forma que o objeto final deverá ter no futuro.

As cinco condições de trabalho, que são propícias à reflexão durante a ação são: a pressão do trabalho, autonomia, interações regulares com outras pessoas, solidão momentânea e feed-back. No caso dos proprietários dirigentes de pequenas empresas, podemos considerar estas condições válidas.

Segundo Osborn (apud LIMA, 2001), as organizações devem dar atenção à necessidade simultânea de flexibilidade e estabilidade. A intenção estratégica é responsável pela criação de estabilidade nas organizações e as estratégias emergentes são geradoras de flexibilidade. A “adaptação competitiva” provém da associação entre estes dois tipos de estratégias. No caso das pequenas empresas, os aspectos deliberados e intencionais estão associados à visão estratégica

genérica do proprietário dirigente, e poderíamos também falar em “adaptação competitiva” no contexto em que esta visão genérica e as estratégias emergentes se associam em complementaridade.

3.5 O SUCESSO DA 3M BASEADO NA INOVAÇÃO

No artigo “Administrando a transformação organizacional: em busca da organização de alto desempenho”, Dante Pinheiro Martinelli e Maria Cristina Vichi analisam o caso da 3M do Brasil, empresa reconhecida como uma das mais inovadoras e diversificadas do mundo. A 3M cresceu ao longo das últimas décadas baseada no seu desejo de participar de qualquer mercado ao qual pudesse fazer uma contribuição, ao invés de tentar dominar alguns poucos mercados. A 3M procura crescer através da melhoria e expansão de sua base tecnológica.

Para transformar-se na empresa ideal, a 3M identificou e definiu um conjunto de competências globais da organização. Essas competências, que são conhecimento corporativo, experiência funcional e inteligência no negócio, vêm ao encontro dos requisitos básicos necessários para que uma organização apresente um ambiente propício à mudança permanente.

Para que a transformação ocorra de forma efetiva na 3M, treinamentos e programas internos procuram fazer com que os funcionários se questionem diariamente e comecem a mudar seus comportamentos, a fim de que possam viver melhor o novo ambiente de trabalho proposto, onde predominam aspectos como o aprendizado constante, melhoria das habilidades, responsabilidade, comprometimento, entendimento dos negócios e valores da companhia, trabalho em equipe e comunicação. O processo de transformação também exige que a empresa seja estruturada por processos e não mais por função, pois isto aumenta a cooperação no trabalho.

Para a 3M também é necessário um ambiente de informação eficiente, um ambiente descentralizado de trabalho, onde todos os participantes conheçam o

negócio, e, por fim, um ambiente de negócios com acesso à comunicação facilitado, com foco no cliente.

Três programas específicos orientam todos os esforços da transformação da 3M:

1. Excelência na cadeia de suprimentos: é o gerenciamento do processo de atendimento ao cliente, desde o momento em que ele tem a necessidade de entrar em contato com a 3M, até o momento em que o pagamento pelos produtos comprados é efetuado.
2. Conquistando a lealdade dos clientes: esta iniciativa mostra como todas as partes de uma unidade de negócios podem trabalhar juntas para fortalecer a promessa das suas marcas. É preciso entender o problema do cliente, para que se possa transferir para o mercado uma imagem de marca e tratamento diferenciado, adicionando aos produtos valor visível e de fácil percepção pelos clientes.
3. Desenvolvendo novos produtos: a intenção é priorizar programas principais de desenvolvimento de novos produtos, e alocar os recursos necessários para que eles sejam introduzidos no mercado o mais rapidamente possível. Este programa reforça a inovação, princípio característico da empresa, eliminando programas de menor valor e produzindo crescimento.

Os atributos que a 3M espera como resultado são a ética, o crescimento aliado à forte posição financeira, inovação em produtos e processos de negócios, envolvimento com a comunidade, imagem pública positiva e reconhecida, competente e rápida, sinergia com seus negócios e recursos, sólidos resultados e comprometimento com o futuro e, finalmente, modelo participativo baseado em equipes.

3.6 DECLÍNIO ORGANIZACIONAL - O INÍCIO DO INSUCESSO

Em oposição ao sucesso estratégico da 3M, o artigo “Declínio Organizacional e Processo Estratégico” dos autores Rosane Sippel Roiek e Sérgio Bulgacov (1999), apresenta o caso de insucesso do Banco Bamerindus e nos alerta sobre a importância do estudo sobre o declínio das organizações. Prematuramente detectado, a empresa pode desenvolver estratégias de reversão da situação ou mesmo tomar medidas preventivas. No caso do Bamerindus, a inabilidade estratégica dos dirigentes levou ao não reconhecimento e visualização dos primeiros sinais de perigo, que ocorriam tanto no ambiente externo quanto nas condições internas da organização. Esta falha na interpretação das informações gerou incertezas, e o Bamerindus teve seu desempenho deteriorado e suas oportunidades de sobrevivência enfraquecidas por decisões erradas e estratégias de investimentos inadequadas. A duplicidade de comando, em determinado momento, comprometeu em demasia a efetivação das mudanças necessárias. O Superintendente nomeado exercia o poder de direito, enquanto o acionista controlador detinha o poder decisório de fato, apesar de estar fisicamente afastado da empresa. Outros fatores que contribuíram para o declínio foram o conservadorismo, o apego ao tradicional e a forte resistência às mudanças.

O maior problema gerencial é reconhecer e assumir os primeiros sinais de complicações significativas para a organização. Segundo Greenhalgh (apud ROIEK E BULGACOV, 1999) uma empresa em declínio apresenta sintomas como a redução do tamanho organizacional, por exemplo o número de funcionários, redução da fatia de mercado, dos ativos, dos lucros, das cotação das ações, da capacidade física de produção, do número ou da qualidade das entradas e saídas; ou mesmo redução nas vendas. Segundo o artigo de Roiek e Bulgacov (1999) os estágios do declínio organizacional são:

Cegueira: falha em antecipar ou detectar pressões por meio da entropia: o declínio começa.

Paralisa: falha em decidir sobre a ação corretiva: o declínio torna-se noticiável e percebível.

Ação falha: decisões falhas: implementação errada de decisões

Crise: dado o estágio das ações falhas e ambiente turbulento, é a última chance de reversão. Em situações de ambientes menos turbulentos, a erosão é lenta.

Dissolução: dado o estágio de crise somado ao ambiente turbulento, há desaparecimento rápido. Em ambiente menos turbulento, o desaparecimento é lento.

A rápida identificação do declínio, por parte da empresa, permitirá reversão do quadro e mesmo uma reconfiguração total do negócio para torná-lo forte e rentável.

Em um interessante estudo intitulado “Estratégias Empresariais da Maiores Indústrias do Estado do Ceará”, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte (2001) procura enquadrar as empresas em quatro distintos mapas estratégicos, que refletiriam o estágio atual da empresa. São eles o estágio de sobrevivência, quando a empresa possui pontos fracos e está com ameaças ambientais; o estágio de manutenção, quando a empresa tem pontos fortes mas está ameaçada; estágio de crescimento, quando a empresa possui pontos fracos mas o ambiente está oferecendo oportunidades e, finalmente, o estágio de desenvolvimento, quando a empresa possui pontos fortes nas suas capacidades internas e o ambiente está favorável com oportunidades. Para cada estágio, Forte (2001) sugere quais as estratégias competitivas mais adequadas. O que chama atenção é que grande parte do que o autor chama de estratégias são na verdade ferramentas de gestão que buscam a eficiência operacional ou simplesmente uma atividade do sistema empresarial, que faria parte sim do modelo de negócios da empresa.

3.7 AS CAMPEÃS OCULTAS

Os temas abordados na fundamentação teórica, até aqui, são bastante conceituais. Neste item, apresenta-se um resumo de um livro que mostra as principais características de diversas pequenas e médias empresas, que obtiveram grande sucesso nos mercados onde atuam. Este livro é resultado de uma pesquisa acadêmica, que identificou 9 características comuns nos modelos de negócio e estratégias das empresas pesquisadas, todas elas referência de competitividade em seus países e até no exterior. Imaginou-se acrescentar estes conceitos nesta fundamentação teórica, para usá-los como guia na avaliação do atual modelo de negócios da Jackwal, e na análise das três empresas que servirão de parâmetro de comparação neste estudo. Imaginou-se que a utilização deste conhecimento tornará o trabalho bem prático e mais voltado para o mundo real das organizações.

Estudos realizados na década de 80 sobre o grande sucesso das exportações da Alemanha identificaram que as pequenas e médias empresas eram responsáveis por uma grande fatia dessas vendas ao exterior. Partindo desta constatação, o Professor alemão Hermann Simon iniciou uma pesquisa com empresas alemãs de pequeno e médio porte que ocupavam posição de liderança mundial nos mercados em que atuavam. Simon denominou estas empresas de Campeãs Ocultas. Os critérios de Simon para uma empresa ser reconhecida como Campeã Oculta são:

- Ser a número um ou a número dois a nível mundial no seu mercado de atuação ou a número um no mercado europeu em termos de participação de mercado;
- Não gerar mais do que US\$ 1 bilhão em vendas;
- Baixa visibilidade e conhecimento junto ao público.

A amostra da pesquisa do Professor Simon, que foi inicialmente de mais de 500 empresas na Alemanha, num segundo momento foi estendida a 14 países dos cinco continentes.

A pesquisa encontrou Campeãs Ocultas em praticamente todos os setores. A venda média anual destas empresas é de US\$ 130 milhões; o crescimento das vendas no período de 1989 a 1994 foi de 6,5% ao ano e no período de 1985 a 1989 foi de 16,2% ao ano; apenas 2,7% dos seus produtos estão na fase inicial, 28,2% estão na fase de crescimento, 67,3% estão na fase madura e apenas 1,8% estão na fase de declínio; o número médio de funcionários é 735; as exportações representam 51,4% das vendas; em sua grande maioria são empresas familiares; elas têm média de 67 anos de existência e mediana de 47 anos.

Para Simon, as Campeãs Ocultas são bem sucedidas, pois têm conseguido sobreviver a longo prazo: 42,9% das empresas da amostra estão no mercado há mais de 50 anos e 24,4% há mais de 100 anos. Elas também têm conseguido crescer mesmo com condições econômicas desfavoráveis. Quanto à rentabilidade, elas têm bons indicadores, mas nada de extraordinário. As Campeãs Ocultas não nos oferecem nenhuma fórmula mágica para o sucesso e, segundo os seus líderes, o bom desempenho não se deve a um fator apenas, mas a um conjunto de implementações de muitas pequenas mudanças, realizadas de forma dirigida, lenta e consistente.

Convém ressaltar que as Campeãs Ocultas têm ficado afastadas das manchetes, atuando propositadamente com discrição, invisibilidade e até sigilo.

3.8.1 A Meta

Uma das primeiras constatações da pesquisa de Simon foi de que o objetivo número um das Campeãs Ocultas é a liderança de mercado, geralmente definida em termos de participação nas vendas em sua área de atuação. Entretanto, para estas empresas, liderança de mercado não é apenas deter a maior fatia das vendas, mas manter superioridade em inovação, tecnologia e competências centrais, estabelecer tendências, influenciar o mercado e exercer o poder. Simon sugeriu o conceito de liderança psicológica de mercado para incluir todos estes aspectos da liderança exercida com força e vontade pelas Campeãs Ocultas em suas áreas de atuação. A

maior participação em vendas destas empresas decorre da liderança psicológica de mercado que elas possuem.

A liderança de mercado tende a exercer um efeito causal positivo sobre a lucratividade das empresas líderes. Elas, em geral, gozam das vantagens de custo e das vantagens de marketing decorrentes da liderança. Maiores volumes significam economias de escala e curva de experiência positiva. Por outro lado, os clientes vêem a empresa líder como sinônimo de segurança e confiança. O líder também possui a capacidade de estabelecer ou influenciar os padrões do mercado, de ter as melhores organizações de venda e serviços, além de administrar a vantagem da boa reputação.

O ponto de partida para a grande maioria das Campeãs Ocultas foi o objetivo de se tornarem líderes de mercado. Muitas delas são exemplares no estabelecimento de metas, nas visões e no planejamento de estratégias de longo prazo. O objetivo e a visão das Campeãs Ocultas típicas são claros, mas raramente muito elaborados. Em geral são qualitativos e não quantitativos. Outra característica destas empresas é que a pessoa que exerce a função de planejamento também é responsável pela implementação das estratégias. Esta idéia corrobora as críticas feitas por Mintzberg à escola do planejamento estratégico, em que a criação e a implementação das estratégias são atividades separadas. Nas Campeãs Ocultas observa-se que, embora a meta de tornar-se líder em determinada área seja clara e explícita, o mercado nem sempre está bem definido e às vezes apresenta-se muito dinâmico, levando o responsável pelo planejamento a lançar mão de rotas alternativas para atingir e manter a liderança. A estratégia é ajustada à medida que os planos não acontecem como foi previsto. Mintzberg denominou essa abordagem de estratégia emergente, e Simon constatou que ela é predominante nas Campeãs Ocultas.

As Campeãs Ocultas correm atrás dos seus objetivos com perseverança. Elas têm orientação de longo prazo, e muitas estratégias e metas perseguidas por estas empresas não teriam se materializado se elas padecessem do problema das grandes corporações que é a pressão por lucros a curto prazo.

Outro fator importante para o sucesso destas empresas é que, além de quererem se tornar líderes de mercado, elas comunicam isto muito bem para os seus colaboradores. A meta de ser a número um, a melhor, é uma idéia simples e fácil de ser entendida por todos. Mais importante do que escrever a meta é fazer com que a equipe esteja engajada e vivendo esta visão. Simon constatou que, nas Campeãs Ocultas, os funcionários sabem para onde está indo o navio, pois as metas são continuamente informadas.

3.8.2 Mercado

Simon constatou em sua pesquisa que as Campeãs Ocultas definem seus mercados de maneira restrita e os abordam de forma altamente focada. Estas empresas também procuram conhecer bem as áreas onde atuam e consideram isto um ponto forte tão importante quanto o know-how tecnológico e só menos importante do que o relacionamento com os clientes e a imagem da empresa. Simon identificou que muitas Campeãs Ocultas operam em mercados altamente fragmentados, sendo impossível determinar o tamanho deles ou mesmo defini-los. Nestes casos, as Campeãs Ocultas criam estimativas subjetivas do tamanho do mercado, mas estão conscientes de que os números resultantes são imprecisos.

Para definir suas áreas de atuação, as Campeãs Ocultas levam em conta tanto as necessidades do cliente quanto as perspectivas de produto/tecnologia. O produto, ancorado nas competências essenciais de uma empresa, não deve ser ignorado ao se definir um mercado. Nessa definição, também devem ser observadas as necessidades dos clientes e as aplicações dos produtos. Para as Campeãs Ocultas, a definição do mercado propriamente dito faz parte da estratégia, e elas não se limitam a um único critério para esta definição, pois observam tanto o aspecto das oportunidades externas, quanto o dos recursos internos. Uma vez definido o mercado alvo, estas empresas apresentam a característica de permanecerem nele com perseverança.

O estudo de Simon revela que estas empresas têm alto grau de foco no mercado alvo, são muito especializadas e efetivamente concentradas no que fazem. A maior parte das Campeãs Ocultas resistiu à tentação da diversificação e obteve resultado superior àquelas que diversificaram (Simon, 2003). "O foco deliberado constitui um pilar dos pontos fortes que possuem". Além das Campeãs Ocultas "típicas", Simon identificou mais dois grupos de empresas que avançaram ainda mais no foco e na especialização de mercado. O primeiro grupo, chamadas de superespecialistas em nicho, são aquelas empresas que criam posições muito fortes em mercados muito pequenos. O segundo grupo é o das empresa que criaram seus próprios mercados e que, portanto, não têm concorrência, e que foram chamadas de donas do mercado.

Uma definição estratégica muito importante para uma empresa é a questão da amplitude versus profundidade de uma linha de produto ou de um negócio como um todo. Por amplitude de uma linha de produto entende-se o número de produtos que uma empresa fabrica e por profundidade o número de variantes de um único produto. Na sua pesquisa, Simon constatou que as Campeãs Ocultas preferem a abordagem restrita e profunda. Portanto, para elas é a profundidade, e não a amplitude, a base do sucesso. Um aspecto importante da estratégia é saber o que não se quer fazer em uma empresa, o que é tão importante quanto saber o que se quer fazer. A implementação de uma estratégia de profundidade requer uma visão clara e um forte foco estratégico, e a parte mais difícil é resistir à tentação de se envolver em negócios colaterais. As verdadeiras Campeãs Ocultas permanecem focadas e aprenderam que esta é a única forma de atingirem um "status" mundial.

As Campeãs Ocultas, chamadas por Simon de donas do mercado, criaram seus nichos graças a uma superioridade ao longo do tempo, a barreiras de entrada e também a um pouco de sorte. Seus mercados e produtos são únicos e sem elas estes mercados não existiriam. São as empresas mais reservadas entre as Campeãs Ocultas. Certamente, a melhor maneira de tomar conta de um mercado é criá-lo, ou seja, defini-lo em função do seu próprio produto. Nestes casos, a disponibilidade dos produtos deve ser limitada, pois a escassez cria valor aos olhos de um cliente fiel. Esta estratégia também exige que as empresas abram mão de explorar o potencial total de crescimento. As donas do mercado são empresas

inteligentes o suficiente para se manterem focadas e reservadas, assim como para manter seus mercados adequadamente pequenos.

Pelo fato de serem superespecialistas, a dependência das Campeãs Ocultas de um único mercado é muito alta. Por outro lado, a pesquisa de Simon constatou que é também muito forte a dependência que os clientes sentem das Campeãs Ocultas. O resultado é um comprometimento de ambas as partes. As Campeãs Ocultas estão fortemente comprometidas com os seus mercados, e os clientes têm poucas opções. Os riscos da superespecialização provêm de três possíveis causas: a dependência de um único produto; o nicho pode ser atacado por produtos padronizados, ocasionando a perda de uma posição única ou especial; e um pequeno nicho pode incorrer em altos custos de produção, pois não se pode obter economia de escala e se beneficiar dos efeitos na curva de experiência. A dependência de um único mercado representa um risco óbvio para as Campeãs Ocultas. Se o mercado entra em declínio ou desaparece, uma campeã oculta focada nele certamente irá afundar. Por outro lado, esta empresa também pode ser derrotada por um concorrente mais competente, que disponha da mesma tecnologia ou uma outra relacionada. Não existe uma resposta simples para a questão de qual a melhor estratégia competitiva: a focada ou a diversificada. As Campeãs Ocultas preferem a estratégia focada. Simon cita Prahalad e Hamel e estudos da McKinsey que corroboram este pensamento das Campeãs Ocultas. Empresas que concentram suas atividades em poucos produtos e clientes são mais bem sucedidas.

A verdade é que as Campeãs Ocultas dependem apenas de um mercado, o que as torna defensoras vorazes de suas posições e grandes inovadoras. Elas não têm escolha, e têm que se prevenir de possíveis mudanças tecnológicas que poderiam ser introduzidas no seu mercado por concorrentes. Além disso, elas procuram atenuar o risco da dependência de um mercado único através da expansão geográfica da sua atuação.

3.8.3. Mundo

O estudo de Simon constatou que as Campeãs Ocultas tomam uma atitude ativa em relação aos mercados, procurando disponibilizar seus produtos e serviços nos locais onde os clientes se encontram. Estas empresas preferem estabelecer contato direto com os clientes através de subsidiárias estabelecidas nos mercados alvo. Não delegam esta importante tarefa para intermediários, importadores ou distribuidores, e procuram fazer negócios diretamente com os clientes e de preferência no idioma deles.

Para as Campeãs Ocultas, a exportação representa mais da metade das vendas. Isto as torna empresas com mentalidade e atuação internacional. As equipes destas empresas fazem negócios em língua estrangeira e viajam muito. A maioria das Campeãs Ocultas estabelece uma rede global de subsidiárias, que cobre muitos países diferentes. Elas enxergam o mundo inteiro como um só mercado.

A estratégia competitiva das Campeãs Ocultas é restrita, focada e profunda em termos de produto, tecnologia e cliente, mas ampla, larga e global no que diz respeito à dimensão regional das atividades de venda. Desta forma, pequenos mercados de nicho podem tornar-se grandes numa escala mundial, garantindo para estas empresas economias de escala e efeitos na curva de experiência. Esta estratégia garante uma combinação atrativa de especialização de mercado e eficiência nos custos.

Conforme Simon (2003, p. 71), "as semelhanças de um negócio em diferentes países e regiões são usualmente maiores do que aquelas existentes em negócios diferentes de uma mesma região". Portanto, é preferível focar em uma área restrita de competência ou produto e se expandir regionalmente para aumentar o mercado. Muitas empresas têm seguido o caminho oposto, e, ao expandir, iniciando atividades em áreas não familiares, acabam perdendo o foco e, por conseqüência, a competitividade.

Os motivos que impelem as Campeãs Ocultas para exportar são a meta de ser a número um nos mercados em que atuam e o impulso gerencial de expandir o mercado. A maioria delas começou a exportar muito cedo. Em geral as Campeãs Ocultas buscam a presença no mercado externo com determinação e energia. No início, o avanço é lento em função das limitações de capital e gargalos gerenciais. Com o tempo, acumulam o capital necessário e o conhecimento para tocar rapidamente a expansão para os mercados internacionais. Segundo os CEOs destas empresas, a chave do sucesso está em encontrar a equipe certa.

Todos os países sofrem ciclos econômicos ao longo dos anos, favorecendo os negócios nos anos bons e declinando nos períodos de baixa. As empresas que estão presentes em diversos países têm, de certa forma, uma proteção contra estas oscilações, pois elas não acontecem da mesma forma nos diversos países. Por outro lado, fazer negócios e ter subsidiárias em outros países aumenta a complexidade da empresa. Cada novo mercado é potencialmente um risco, especialmente os mercados emergentes e os culturalmente hostis. Ao entrarem em novos mercados, as Campeãs Ocultas demonstram forte comprometimento através de investimentos de capital e pessoas, passando uma imagem de seriedade para os consumidores potenciais e grupos de interesse.

3.8.4 Cliente

As Campeãs Ocultas têm com os seus clientes relacionamentos de longo prazo baseados em confiança e respeito. Em função do seu foco restrito, elas dependem de um número pequeno de clientes, mas por outro lado, estes clientes encontram dificuldade em substituir os produtos exclusivos que adquirem das Campeãs Ocultas.

Muitas destas empresas adquirem uma força no mercado muito grande, mas mesmo assim não se aproveitam de situações momentâneas de gargalo de oferta para impor aos clientes preços abusivos. A maioria dos clientes se mostra reconhecida com esta atitude e tende a prestigiar o fornecedor a longo prazo.

As Campeãs Ocultas estão bem conscientes de que custa cinco vezes mais substituir um cliente do que mantê-lo, e que a contribuição de cada cliente será maior quanto maior for o tempo de relacionamento.

Estas empresas constroem com os clientes relações em base econômica e racional, e não em emoção e amizade. Elas estão conscientes de que neste relacionamento existe um jogo de forças e procuram alterar este equilíbrio a seu favor. A visão destas empresas da relação com o cliente é muito pragmática, ou seja, para elas o que importa é oferecer desempenho, valor e preço.

A relação de dependência mútua que as Campeãs Ocultas estabelecem com os clientes cria comprometimento e leva a um relacionamento que promove confiança e economiza custos de transação, trazendo benefícios para os dois lados.

Para Homburg (apud Simon, p. 92) a proximidade a um cliente é formada pelas dimensões desempenho e interação. A primeira abrange o que o cliente recebe em termos de produto, prestação de serviço e qualidade do processo, enquanto a segunda dimensão diz respeito à interação do fornecedor com o cliente, ou seja, se as pessoas que representam o fornecedor são abertas, compreensíveis, etc.. As Campeãs Ocultas são excelentes na dimensão desempenho e têm grande vigor na dimensão interação. Já as grandes empresas apresentam excelente desempenho mas fraca interação, enquanto que as pequenas empresas são fortes na interação e apresentam baixos índices de desempenho.

Nas Campeãs Ocultas, o número de funcionários que têm contato direto com os clientes é muito grande, mas o marketing (planejamento, análise, pesquisa de mercado, etc..) é muito pouco profissional. O desejável é ter-se alto desempenho nas duas dimensões: proximidade ao cliente e profissionalismo em marketing. No primeiro ponto, as Campeãs Ocultas são excelentes mas quanto ao marketing estas empresas necessitam evoluir bastante, o que geralmente ocorre quando da transição do sócio-fundador para uma administração profissional. O único cuidado a ser tomado é que tamanho e profissionalismo crescentes são inimigos da proximidade ao cliente.

O que contribui muito para que os funcionários das Campeãs Ocultas tenham contato direto com os clientes é o fato de que nelas não existem limites entre as

funções externas - contato com o cliente - e as internas. Em geral as posições de trabalho são multifuncionais, permitindo que os colaboradores destas empresas tenham visão ampla do processo de criação de valor para os clientes e compreensão da sua contribuição a este processo. O pequeno porte destas empresas as torna pouco hierarquizadas, o que contribui muito para o relacionamento direto e intenso com os clientes.

As Campeãs Ocultas conhecem bem os seus mercados e a principal fonte de informações são os clientes. O contato direto com eles faz parte da estratégia, e a alta administração destas empresas considera estes contatos como uma das suas principais atribuições. Visitas periódicas aos clientes faz parte de sua maneira de fazer negócios.

A estratégia competitiva das Campeãs Ocultas está baseada na diferenciação e na prestação de serviços e não no preço, embora sejam pressionadas neste sentido pelos clientes. A diferenciação através de serviços rápidos e de primeira qualidade, além de abrangentes e personalizados, é mais difícil de ser copiada pela concorrência do que os produtos. O treinamento dos clientes é um ponto importante desta prestação de serviços.

3.8.5 Inovação

A inovação é um dos pontos chaves das Campeãs Ocultas e a maioria delas conquistou a liderança nos seus mercados por terem sido pioneiras em tecnologia ou em inéditas práticas empresariais. Elas acreditam que inovar não é apenas aperfeiçoar ou desenvolver produtos, mas também melhorar os processos internos e externos, buscando soluções para ajudar os seus clientes. A inovação é vista como um processo contínuo de aperfeiçoamento.

Este aperfeiçoamento gradual é geralmente efetuado pela adaptação de produtos existentes a novas aplicações, e muitas inovações têm como objetivo ajudar o cliente a reduzir custos, melhorar a qualidade e aperfeiçoar seus processos.

Novos mercados também são criados pelas Campeãs Ocultas através da inovação. Nestes casos é necessário muita perseverança, comprometimento e forte convicção para mudar hábitos já consolidados dos clientes.

O fator mais importante de sustentação das vantagens competitivas das Campeãs Ocultas é a tecnologia. Para alcançar a inovação tecnológica é necessário que a empresa crie um ambiente propício para a pesquisa e desenvolvimento e implementação de mudanças. Gastos com P&D e com patentes são a maneira mais comum de medir o quanto uma empresa é inovadora. Certamente o país onde a empresa está inserida exerce forte influência neste sentido, pois a disponibilidade de recursos, o acesso a pessoal e fornecedores qualificados e a infra-estrutura disponível têm uma forte correlação positiva com a inovação. O ambiente onde a empresa está inserida é um fator a ser considerado, mas não uma limitação.

Apesar de ser um indicador importante, o número de patentes por centena de funcionários não reflete integralmente a força tecnológica das Campeãs Ocultas. Muitas destas pequenas empresas são bastante inovadoras, mas possuem poucas patentes, seja por questões de custo ou porque realmente não se preocupam em proteger suas invenções.

Sobre inovação Simon (2003, p. 114) afirma "que o sucesso global das Campeãs Ocultas constrói-se sobre uma competência tecnológica superior e sobre capacidade de inovação, não sendo uma questão de sorte ou de circunstâncias favoráveis. A lição é bastante clara. Se você quer se tornar líder de mercado, você deve fazer o dever de casa em termos de inovação".

As Campeãs Ocultas são orientadas tanto para mercado como para tecnologia. As empresas que pendem para o extremo da orientação para mercado têm como vantagens saber exatamente o que o cliente quer, dar sempre retorno, etc., porém podem perder a liderança tecnológica em função de baixos investimentos em P&D e falta de foco em tecnologia. No outro extremo encontramos empresas que estimulam a inovação através da alta tecnologia, mas que podem se indispor com os clientes por ter que elevar os preços e produzir produtos que não são desejados pelos clientes.

Este dilema entre tecnologia e mercado nos remete à questão dos dois paradigmas da estratégia corporativa. O paradigma da abordagem de fora para dentro sugere que a empresa deva selecionar o mercado que apresenta condições competitivas favoráveis e então desenvolver as habilidades internas necessárias. Já o paradigma da abordagem de dentro para fora diz que os recursos e competências internas devem ser o ponto de partida da estratégia. Para as Campeãs Ocultas, os recursos internos são uma condição necessária mas não suficiente para obter uma vantagem competitiva externa. Elas buscam, e conseguem, o equilíbrio entre competências internas e oportunidades externas para garantirem seu sucesso.

O cliente é com certeza uma fonte muito importante de idéias inovadoras. Estreitar a distância entre o cliente e as pessoas que desenvolvem produtos e serviços é fundamental para que se aproveite o potencial do cliente como fonte de inovação. Por estarem próximas dos clientes, as Campeãs Ocultas tiram grande proveito do forte contato que têm com eles.

Os investimentos das Campeãs Ocultas em P&D não são muito elevados. Suas estruturas são pequenas, porém a flexibilidade e a simplicidade destas empresas contribuem muito para se tornarem empresas inovadoras. Nelas as idéias são desenvolvidas com rapidez e, ao contrário das grandes empresas, adotam uma abordagem de tentativa e erro para a inovação. Não perdem tempo em grandes estudos e testes de mercado.

O comprometimento com a inovação é certamente um dos ingredientes do sucesso das Campeãs Ocultas. A cultura corporativa, a qualidade das equipes e a vontade de implementar levam estas empresas a uma bem sucedida corrida pela inovação.

3.8.6 A Concorrência

Em geral, os mercados das Campeãs Ocultas são pequenos e suas forças competitivas consideradas inexpugnáveis. Estes mercados tornam-se pouco atrativos para a concorrência, e o resultado é que as Campeãs Ocultas típicas

enfrentam poucos concorrentes. Entretanto, em alguns mercados, mercadorias produzidas em grande escala começam a fazer pressão sobre os nichos destas empresas.

As Campeãs Ocultas procuram evitar a terceirização, o que as torna menos dependentes de fornecedores, mas pode elevar os seus custos comparativamente aos concorrentes.

Em geral, as Campeãs Ocultas têm fortes concorrentes em seus países de origem, e esta intensa competição no mercado doméstico as prepara para atuarem internacionalmente. Na busca dos mercados internacionais, elas competem com as melhores e maiores empresas do mundo, onde quer que elas estejam. Segundo Simon (2003, p. 128), "A excelência só é alcançada entrando em disputa com os melhores, e não competindo em nichos menores".

Para vencer a concorrência, uma empresa deve possuir uma vantagem competitiva, que pode ser definida como algo que a empresa faz melhor que os concorrentes e que seja importante e percebido pelo cliente, e que seja sustentável. Para sobreviver, uma empresa precisa possuir pelo menos uma vantagem competitiva.

Para criar e manter vantagens competitivas, uma empresa precisa conhecer muito bem os princípios dos concorrentes. Ela tem que conhecer os pontos fortes e fracos deles, para ajustar sua estratégia à vantagem que oferece.

As Campeãs Ocultas estão sempre bem informadas sobre a concorrência, pois em geral se localizam fisicamente próximo dela e têm muitos contatos pessoais com as pessoas importantes destas empresas.

Entretanto, para as Campeãs Ocultas, os concorrentes não são o padrão a ser seguido. Elas sabem que não podem conquistar a liderança imitando a concorrência. Se ficarem procurando soluções para os problemas tendo os concorrentes como ponto de partida, elas sabem que vão simplesmente imitar soluções já existentes e vão ficar em segundo plano para sempre.

Existem diversos parâmetros competitivos sobre os quais uma empresa pode criar uma vantagem competitiva. Temos os parâmetros de produtos e serviços

essenciais, como qualidade, tecnologia, durabilidade e preço, e também os parâmetros chamados de "software", como a prestação de serviços, entrega, vendas/distribuição, informações, publicidade, relacionamento com o cliente e treinamento do cliente. O desempenho superior das Campeãs Ocultas é resultado da criação de vantagens competitivas especialmente em produtos e serviços essenciais, destacando-se a qualidade do produto como a principal delas.

A sustentabilidade de uma vantagem competitiva incorporada a um produto é em geral pequena, pois a concorrência pode rapidamente copiar. Vantagens competitivas em processos de fabricação ou processos organizacionais já são mais sustentáveis. As mais difíceis de serem copiadas e, portanto as mais sustentáveis, são as vantagens competitivas oriundas das pessoas e seus processos, como a relação com o cliente, prestação de serviços superior baseada em técnicos altamente qualificados, capacidade de resposta e cordialidade. Para estas vantagens se efetivarem, o tempo é um fator chave, pois são necessários contatos freqüentes entre cliente e fornecedor para consolidar tais relacionamentos.

Outro importante princípio das vantagens competitivas é de que o desempenho de um parâmetro competitivo da empresa deve estar de acordo com a importância que os clientes atribuem a ele. Por estarem próximas dos seus clientes, as Campeãs Ocultas ajustam seu desempenho às suas exigências.

As vantagens competitivas realmente importantes são aquelas percebidas pelos clientes. A boa comunicação é a chave para repassar aos clientes as vantagens competitivas da empresa, principalmente quando se trata de produtos e sistemas novos e complexos. As Campeãs Ocultas apresentam deficiências na comunicação em massa nos mercados com muitos clientes, o que pode dificultar a percepção deles de suas vantagens competitivas.

Simon (2003, p. 137) utilizou o sistema COMSTRAT para analisar as vantagens competitivas das Campeãs Ocultas. O sistema consiste em, inicialmente, determinar os parâmetros competitivos relevantes para um determinado negócio, em seguida a importância de cada um para os clientes e, por fim, avaliar o desempenho da empresa nos parâmetros. É criada uma matriz 2 x 2 colocando-se no eixo vertical a dimensão importância e na vertical a dimensão desempenho. Se o

parâmetro competitivo analisado for importante e a empresa possuir bom desempenho, podemos afirmar que há consistência na vantagem competitiva. Se o parâmetro for importante e o desempenho for ruim, a empresa tem que melhorar. Se a importância do parâmetro for baixa e o desempenho da empresa também, não há problema algum, mas se a empresa apresentar um bom desempenho para um parâmetro sem importância, existe uma oportunidade para melhorias.

A qualidade do produto aparece como o parâmetro mais importante e de melhor desempenho das Campeãs Ocultas. O terceiro parâmetro mais importante é a proximidade com o cliente e também está bem posicionado na matriz com bom desempenho por parte das Campeãs Ocultas. Por outro lado, a economia (valor pelo dinheiro), que é o segundo parâmetro competitivo mais importante, apresenta desempenho médio pelas Campeãs Ocultas. Já a prestação de serviço, que é um dos pontos fortes destas empresas, ainda não é percebida pelo mercado como um parâmetro de alta importância.

O único parâmetro competitivo importante em que as Campeãs Ocultas apresentam baixo desempenho é o preço. Entretanto, esta posição desvantajosa é compensada por outros parâmetros importantes onde estas empresas apresentam desempenho superior. As Campeãs Ocultas já estão conscientes do aumento da sensibilidade ao preço e atualmente prestam mais atenção a este parâmetro competitivo.

Todos os demais parâmetros apresentam boa consistência na matriz COMSTRAT. São eles: entrega, distribuição, integração de sistemas/solução, produzido na Alemanha, cooperação com fornecedores e publicidade.

Na terminologia de Porter (1986) a posição competitiva das Campeãs Ocultas é a diferenciação focada, ou seja, uma combinação de mercado-alvo restrito e desempenho superior em um ou em vários parâmetros competitivos. Um dos riscos deste posicionamento é o surgimento de produtos de massa com desempenho tal que neutralize as vantagens da diferenciação tradicional das Campeãs Ocultas. Isto ocorre quando produtos “standard” melhoram a sua qualidade e desempenho e atingem o nível dos produtos “*premium*”. Quando isto ocorre, os produtos “*standard*”

trazem consigo a vantagem de custos menores provenientes de economias de escala e de efeitos na curva de experiência.

Para reagir a estas ameaças, as empresas devem ser mais rápidas do que a concorrência, inovando, cortando custos e melhorando a qualidade. Outra forma é criar uma nova vantagem competitiva alterando o parâmetro de competição. Se não for possível, nem economicamente viável melhorar a qualidade do produto, a empresa pode, por exemplo, criar serviços diferenciados para vencer a concorrência. As empresas devem cuidar para não enfatizarem demais as vantagens competitivas baseadas na diferenciação e se descuidarem do custo. A longo prazo, todas as empresas devem ter bom desempenho no parâmetro custo, pois é um equívoco acreditar que os clientes pagam qualquer preço por um produto "*premium*". Segundo Simon (2003, p. 143) "a regra de ouro da concorrência é que desempenho e custos são dois parâmetros de importância praticamente igual, permitindo apenas uma sutil variação com maior ênfase em um ou em outro".

Grande parte das Campeãs Ocultas teve que aprender essa lição no início dos anos 90, e hoje trabalham com políticas de preço e de custo-alvo. Em vez de produzirem um produto perfeito e depois calcularem o custo, elas definem metas de custo e preço no início dos projetos. Os resultados são produtos mais simples dos inicialmente imaginados.

Quando são atacadas pela concorrência, as Campeãs Ocultas defendem seus mercados com muita agressividade.

Ao analisar uma ameaça, é fundamental que se procure entender os fatores que levam ao sucesso. Cada mercado tem sua característica e nem sempre o que é decisivo em um mercado é importante em outro. A arte da estratégia competitiva está em fazer várias coisas de melhor maneira que os concorrentes, e não uma única coisa muito melhor.

3.8.7 Os Parceiros

Outra característica marcante das Campeãs Ocultas é a pouca utilização da terceirização e de alianças estratégicas. Elas procuram manter a fabricação internamente e conduzir seu próprio P&D. Esta atitude é vista como uma forma de protegerem suas vantagens competitivas, apesar de possíveis desvantagens de custo. Por outro lado, o fato de serem empresas muito especializadas, exige que elas mesmas conduzam as pesquisas necessárias de P&D. Muitas Campeãs Ocultas, que terceirizaram atividades, estão revendo esta posição e retomando-as internamente.

Existe também a pressão dos clientes, pois ao verem componentes padrões adicionados aos produtos das Campeãs Ocultas começam a questionar se vale a pena pagar o preço “*premium*” dos produtos diferenciados oferecidos por elas.

Ao terceirizarem atividades as Campeãs Ocultas podem estar qualificando os fornecedores e ensinando conhecimentos-chave do seu negócio. Em decorrência podem estar desenvolvendo futuros concorrentes.

Muitas Campeãs Ocultas procuram desenvolver a fabricar internamente os equipamentos necessários para a manufatura dos seus produtos. É uma forma de protegerem o conhecimento técnico desenvolvido e manterem a vantagem competitiva, uma vez que tais equipamentos não estão disponíveis no mercado para os concorrentes.

Com esta postura, as Campeãs Ocultas correm o risco de perder competitividade, quando custo e preços tornam-se parâmetros importantes. Elas deveriam rever sua postura e aproveitar os ganhos decorrentes da economia de escala via terceirização. Por outro lado, se utilizarem P&D disponível no mercado, as Campeãs Ocultas correm o risco de não criarem uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Se por um lado as Campeãs Ocultas não vêm com bons olhos a terceirização de atividades essenciais como manufatura e P&D, para as atividades não essenciais como direito, contabilidade e outros serviços elas procuram utilizar profissionais externos. A principal razão é o fato de quererem ter serviços de qualidade mantendo os custos fixos baixos. Se não fossem terceirizados os serviços desses profissionais de qualidade certamente não seriam acessíveis às Campeãs Ocultas.

Algumas Campeãs Ocultas parecem ser fortes terceirizadoras, mas na verdade são integradoras de sistemas, ou seja, suas competências essenciais estão em gerenciamento de projetos complexos, nos quais fazem parte diversas empresas de manufatura.

As Campeãs Ocultas procuram atuar sozinhas nos seus mercados. Buscam alianças estratégicas somente nos mercados onde é muito difícil de se penetrar, e mesmo nestes casos procuram obter o mais rápido possível o controle total da operação destas subsidiárias. Simon (2003, p. 155) define como empresas-ameba aquelas que procuram maximizar seus contatos com parceiros de fora, e como empresas-barricada aquelas que são muito reservadas e afastadas dos terceiros, que não sejam clientes nem fornecedores. A maioria das Campeãs Ocultas é do tipo barricadas, o que as leva a correr o risco de não perceberem ou não compreenderem as mudanças que estão ocorrendo no mercado. Já as do tipo amebas, correm o risco de ceder e compartilhar com terceiros seu conhecimento e seus segredos.

A crença das Campeãs Ocultas é que devem confiar em seus pontos fortes e assumir a responsabilidade de formar as competências essenciais necessárias para competir e prosperar no mercado. As alianças estratégicas devem ser o último recurso. Este posicionamento afasta-se bastante das opiniões de boa parte da literatura existente. O próprio Simon (2003, p. 155) não acredita que as Campeãs Ocultas estejam certas neste ponto e aponta para o risco que elas correm ao ignorarem as vantagens da terceirização e alianças estratégicas. Abrir mão da economia de escala e do desenvolvimento tecnológico proveniente destas parcerias pode custar caro para as Campeãs Ocultas, assim como podem perder muito tempo tentando entrar sozinhas em mercados estrangeiros.

Apesar deste isolamento, as Campeãs Ocultas estabelecem muitas conexões e redes formais e informais com competidores, que em geral estão próximos entre si. Não são relações amigáveis, mas sim relacionamentos competitivos, às vezes até hostis, mas que resultam em benefício para estas empresas. Parece que a proximidade de um concorrente forte exerce um grande impacto sobre o desempenho competitivo de uma empresa.

Outra força importante no desenvolvimento das Campeãs Ocultas é o relacionamento com clientes que são líderes mundiais em seus mercados. Juntas, elas formam duplas verticais de Campeãs Ocultas. Estas duplas compartilham conhecimento, cooperam em P&D e podem criar barreiras para outras empresas entrarem em seus mercados. O relacionamento destes pares verticais é puramente de mercado, e não existe complacência de uma empresa em relação ao desempenho da outra.

Apesar de se criarem muitas vezes em ambientes propícios, as Campeãs Ocultas procuram seguir os clientes aonde quer que eles vão. Certamente o ambiente de negócios possui um forte impacto sobre todos. Ambientes com alto nível de motivação e empreendedorismo acabam contaminando a vizinhança e servindo de força inspiradora para outras empresas e pessoas. As Campeãs Ocultas se beneficiam destes ambientes positivos.

3.8.8 A Equipe

As Campeãs Ocultas em geral são empresas com cultura corporativa forte e personalizada. Seus princípios corporativos não são escritos, mas são entusiasticamente aceitos pelos funcionários. Eles têm forte identificação com as metas e valores da empresa, o que resulta em baixo índice de absenteísmo e rotatividade. As equipes destas empresas são muito coesas e não perdem tempo nem energia com atritos internos. O grau de exigência de desempenho dos funcionários é muito alto, e pessoas que não se alinham com a cultura, o ritmo e as práticas da empresa são imediatamente eliminados. Uma vez "aculturados" os

colaboradores se mostram muito fiéis aos seus empregadores e permanecem nas empresas em média por 20 a 30 anos.

A cultura corporativa das Campeãs Ocultas é orientada para o desempenho e para o trabalho em equipe. Colaboradores com fraco desempenho são automaticamente expurgados pelo grupo.

Nas Campeãs Ocultas, os líderes procuram fazer com que haja mais trabalho do que pessoas para realizá-los, como forma de manter todos ocupados e diminuir os atritos internos e as conseqüentes perdas de energia. Entender o trabalho que está sendo feito e as contribuições para o resultado final da empresa são pontos muito importantes para a manutenção da motivação dos funcionários. Como são empresas pequenas, em geral com menos divisões de trabalho, as Campeãs Ocultas conseguem despertar nos seus colaboradores um maior empenho pessoal. Nas empresas em crescimento também encontramos esta situação de excesso de trabalho, pois a demanda cresce mais que os recursos internos. Por este motivo, muitas Campeãs Ocultas dão grande atenção ao crescimento contínuo. Entretanto, a partir de um certo ponto, as Campeãs Ocultas enfrentam o desafio de manter suas culturas de empresas pequenas. Surge a burocracia corporativa e as decisões se tornam mais lentas. Alguns exemplos positivos sugerem que o ideal seria dividir a empresa em várias unidades, de forma a se tornarem companhias operacionais independentes, que seguiriam os padrões das Campeãs Ocultas.

Outra característica das Campeãs Ocultas é a facilidade de mobilizar as pessoas para trabalharem mais tempo sem necessidade de aviso prévio. Esta disponibilidade dos colaboradores torna uma campeã oculta muito flexível para atender compromissos de última hora e resolver problemas inesperados.

Uma característica das Campeãs Ocultas, que muito contribui para o sólido comprometimento dos seus funcionários, é a localização de suas sedes fora das grandes cidades. Geralmente estas empresas são a única grande empregadora da cidade, e seus funcionários não têm alternativas. Por outro lado, nestas cidades pequenas não há muita disponibilidade de trabalhadores qualificados. Cria-se assim uma dependência mútua, os trabalhadores precisam da empresa e a empresa precisa dos trabalhadores.

Em geral, o proprietário também nasceu na cidade e leva para a empresa as relações de amizade com os funcionários. Muitos destes dirigentes também patrocinam clubes locais de futebol, o que aumenta a popularidade da empresa na vizinhança. Uma empresa de renome e que fornece produtos e serviços de qualidade é sempre motivo de orgulho para os habitantes da cidade. Tudo isso contribui para o raro comprometimento dos funcionários das Campeãs Ocultas.

Nas pequenas cidades também não existem muitas oportunidades de lazer, o que torna os funcionários mais comprometidos ainda com a empresa, pois na falta do que fazer, “ficam maquinando planos competitivos sórdidos também nos finais de semana” (Simon, 2003, p. 177).

Os parâmetros competitivos mais importantes nos mercados das Campeãs Ocultas são a qualidade e a prestação de serviços. Habilidade e perícia da força de trabalho em aprender constituem competências essenciais. Nestes mercados sofisticados, a educação é cada vez mais um dos pontos-chaves para manter a competitividade e as Campeãs Ocultas julgam como muito importante a qualificação especializada dos seus trabalhadores.

A grande fonte de mão-de-obra das Campeãs Ocultas são os programas oficiais de treinamento de jovens aprendizes. Uma parceria entre escolas federais e as empresas promove a formação teórica e prática de muitos jovens alemães, que aliada à baixa rotatividade destas empresas garante uma fonte permanente de pessoal qualificado.

As Campeãs Ocultas investem bastante na educação contínua dos seus colaboradores, chegando este valor a quatro vezes mais do que o investido por concorrentes não tão bem sucedidos. O treinamento no trabalho desempenha uma função maior do que os programas formais, uma vez que o alto índice de inovação destas empresas é um importante fator indutor de aprendizagem.

Os funcionários das Campeãs Ocultas entendem a importância de investirem seu tempo na aprendizagem, talvez pela necessidade imposta pelo dinamismo do empregador e também por vislumbrar nestas empresas boas oportunidades de crescimento profissional.

A criatividade dos trabalhadores constitui-se na maior e melhor fonte de novas idéias para aumentar a produtividade, cortar custos, aperfeiçoar produtos e reduzir o tempo de fabricação. O desempenho das Campeãs Ocultas neste ponto fica muito abaixo das empresas japonesas, porém melhor do que a média das empresas alemãs. Em seu estudo, Simon (2003, p. 180) constatou que a maioria das Campeãs Ocultas não possui um sistema formal de sugestões, mas exigem e esperam que todos os funcionários se empenhem ativamente em buscar melhorias. Por outro lado, Simon constatou que as Campeãs Ocultas são muito eficientes e produtivas, não sobrando muito espaço para sugestões de melhorias.

Ter funcionários de qualidade é fundamental para a competitividade de uma empresa. Portanto, atrair e reter os melhores talentos são competências organizacionais cada vez mais importantes. As empresas de médio porte estão se tornando cada vez mais atraentes para os jovens graduados, pois possuem um ambiente de trabalho melhor, permitem que a pessoa coloque em prática suas idéias e podem oferecer cargos de responsabilidade mais rapidamente. Personalidades mais empreendedoras são seduzidas por estas oportunidades. Já as grandes empresas possuem a vantagem da sofisticação e do conhecimento tecnológico. Em geral, as Campeãs Ocultas não apresentam problemas sérios para contratar pessoas excelentes. Na contratação de novos funcionários elas preferem selecionar pessoas com potencial e testá-las no trabalho. As que não tiverem o desempenho desejado são rapidamente afastadas.

3.8.9 Os Líderes

Os líderes das Campeãs Ocultas são pessoas com grande impulso e energia. Eles irradiam força e entusiasmo que impulsionam suas empresas para frente. A maioria destes líderes é focada em seus negócios e a manutenção da liderança é um dos seus maiores objetivos. Permanecem no comando por mais de 20 anos e os estilos de liderança são autoritários, quando se fala de metas e valores essenciais, mas participativos e orientados à autonomia do seus colaboradores, quando se fala nos processos e nos detalhes da implantação.

Na grande maioria, as Campeãs Ocultas são empresas familiares ou pertencem a um limitado número de sócios. Em dois terços delas os proprietários atuam ativamente. Esta combinação de proprietário e gerente coloca estes líderes em posições muito fortes.

Muitos fundadores de Campeãs Ocultas não têm formação universitária, e a maioria deles começou a trabalhar muito cedo. As Campeãs Ocultas preferem promover seus líderes de dentro da empresa, pois suas culturas corporativas peculiares dificultam o processo de adaptação de um profissional que venha de fora.

Outro ponto relevante encontrado nos líderes das Campeãs Ocultas é o profissionalismo. Estes líderes combinam traços visionários, motivadores e vigorosos com capacidades instrumentais, técnicas e metódicas.

Em geral, na primeira geração, as Campeãs Ocultas têm apenas um líder, o fundador. Na segunda geração, estas empresas passam a ser administradas por equipes, na maior parte das vezes com até 5 membros, combinando membros da família e de fora.

Nas Campeãs Ocultas, o tempo médio que um fundador fica no poder é 20,6 anos. Este tempo pode estar ligado à meta inicial de tornar a empresa líder mundial de mercado, o que em geral leva uma geração.

A personalidade dos líderes das Campeãs Ocultas é muito variada. Vai de extrovertidos entusiastas a introvertidos e tímidos. Alguns são grandes comunicadores e outros são de poucas palavras. Entretanto, todos têm algumas características comuns. A primeira é que esses líderes são pessoas genuínas que se identificam totalmente com suas empresas. O dinheiro não é a principal motivação deles, e sim a satisfação com o trabalho. Apesar da riqueza, muitos destes líderes continuam a levar uma vida modesta. Percebe-se nestas pessoas uma integração muito forte de trabalho e vida pessoal. Em função desta devoção ao trabalho, a credibilidade destes líderes junto aos seus comandados é muito grande. Outra característica dos líderes das Campeãs Ocultas é a determinação. Por trás do foco e da concentração dos líderes às vezes há uma estratégia deliberada denominada EKS. Ela foi criada nos anos 60 na Alemanha e EKS é a tradução de estratégia centrada nos gargalos. A idéia é que cada desenvolvimento é limitado por

um gargalo. Primeiramente é necessário identificar o gargalo e depois eliminá-lo. Feito isso, um novo gargalo se tornará o fator limitante, que deverá ser identificado e eliminado. A terceira característica destes líderes é o destemor em explorar seus próprios potenciais. Eles não têm medo de ampliar seus negócios para outros países, novos mercados e diferentes clientes. Para eles, a língua não é problema e não existem obstáculos psicológicos para crescer. Uma quarta característica é a resistência e a perseverança destes líderes, que parecem inesgotáveis. O sucesso e o alcance de metas injetam ainda mais energia nestas pessoas. Por fim, a capacidade de contagiar os outros com os seus propósitos é mais uma das características marcantes destas pessoas. Para levar uma empresa à liderança de mercado, o trabalho e o apoio de toda a equipe é imprescindível. Os líderes das Campeãs Ocultas possuem uma especial habilidade de acender o fogo da inspiração nos seus comandados.

O estilo de liderança nas Campeãs Ocultas é rigoroso nos princípios e flexível nos detalhes. Não cabem discussões quanto aos aspectos centrais da organização como missão, metas estratégicas, foco de mercado, qualidade e prestação de serviço. Entretanto, quando estes princípios são postos em prática os indivíduos e grupos ganham autonomia para a implementação. Em geral, nas Campeãs Ocultas, os funcionários encontram menos regras e normas para lidar. Uma das razões é que falta gente qualificada e tempo para redigi-las. Outra razão é que elas não necessitam tantas regras, uma vez que o autocontrole social substitui os controles impostos de cima para baixo. Nas empresas pequenas bem sucedidas, a delegação de responsabilidade a pessoas e grupos pequenos é maior. O controle e o monitoramento dos processos são menos importantes. O foco maior é nos resultados. O afrouxamento dos controles representa um certo risco para a empresa, mas se ele tiver as pessoas certas, o desempenho será muito superior. Portanto, selecionar e dispor de pessoas qualificadas é fundamental para o sucesso deste estilo de liderança.

O maior desafio que as Campeãs Ocultas enfrentam é a sucessão do comando. Em geral, os fundadores desejam passar o comando para a segunda geração da família, mas encontrar bons administradores na geração seguinte não é tarefa fácil em qualquer empresa, e muito mais complicado nas empresas familiares. Estes líderes deveriam levar em conta que a capacidade de administrar um negócio

não se transmite de uma geração para outra automaticamente. Quando acontece, ótimo, mas caso contrário todos devem estar preparados para que o bastão seja passado para uma pessoa de fora da família. Por outro lado, nem sempre os herdeiros desejam seguir os passos dos pais. Suas escolhas profissionais devem ser aceitas e respeitadas. Freqüentemente, dois ou até três membros da segunda geração substituem o fundador. Nestas equipes familiares de administração, o filho ou filha mais velha acaba assumindo o papel mais importante. Porém, nem sempre os casos de sucessão para parentes acaba dando bom resultado, e muitas empresas acabam sucumbindo. Equipes mistas formadas por familiares e profissionais vindos de fora podem dar bom resultado, pois os familiares têm o talento técnico necessário e os profissionais de fora agregam conhecimentos administrativos especializados como marketing e sistemas de controle. A transição líder-fundador para uma equipe formada por membros especializados, pode dar um novo impulso para a empresa – ou pode jogá-la numa crise. Em geral, os colaboradores que trabalharam muitos anos para o fundador tendem a aceitar bem o herdeiro, mas estender esta lealdade a profissionais de fora já é mais complicado.

Muitos líderes-fundadores subestimam o tempo necessário para formar um sucessor. Além disso, eles parecem ter pouca vontade de, em uma idade razoável, conceder poder à próxima geração. Muitos se consideram insubstituíveis e, talvez inconscientemente, fazem tudo para que assim seja. Segundo Simon (2003, p. 202), "o desejo deles de garantir continuidade torna-se a causa da descontinuidade e da crise".

Quando isto ocorre, estas empresas entram em declínio ou são vendidas. No caso de venda para grupos econômicos, as Campeãs Ocultas correm o risco de perder a independência e as vantagens de ser uma campeã oculta. A terceira opção é alguém ligado à empresa (um dos sócios ou um administrador) comprar todas as ações e assumir o comando, o que certamente é a melhor opção para a empresa manter suas vantagens competitivas.

Em muitos casos, os líderes das Campeãs Ocultas contratam consultores externos confiáveis para tratar do problema da sucessão. Os resultados têm sido melhores para estes líderes do que para aqueles que confiam somente nos seus julgamentos.

O problema da sucessão deveria ser encarado de frente o mais rapidamente possível pelo líder fundador. Muitas Campeãs Ocultas poderiam ter sobrevivido ou se tornado grandes empresas bem sucedidas se o problema tivesse sido tratado mais cedo e de uma melhor forma.

Outro sério problema das Campeãs Ocultas é a formação de administradores. Por serem empresas enxutas e de pequeno porte, elas não dispõem de muitas posições de comando, nem podem ter na sua equipe pessoas em avaliação para ocuparem no futuro cargos de gestão. Uma das melhores oportunidades que estas empresas dispõem para treinar e avaliar a capacidade de gestão de um colaborador são as filiais no exterior. Poderiam também contratar no mercado um percentual das suas necessidades de gerentes e administradores, mas suas culturas corporativas dificultam a integração destes profissionais que vêm de fora.

Quase todas as Campeãs Ocultas, que pertencem a grupos corporativos, no passado foram empresas familiares e quando foram adquiridas já tinham o status de campeãs. Pertencer a um grupo empresarial grande obviamente traz vantagens e desvantagens. Poder financeiro e suporte da empresa mãe são algumas vantagens, mas controles excessivos podem prejudicar. Para uma campeã oculta manter seu alto desempenho, mesmo pertencendo a um grande grupo, a interferência externa deve ser a mínima possível, ou seja, a burocracia dos grandes grupos não deve ser imposta a estas empresas sob pena de as Campeãs Ocultas perderem seus pontos fortes. O maior número possível de decisões administrativas e operacionais, como finanças, P&D, vendas e tecnologia da informação, devem ser deixadas para a administração da campeã oculta.

Simon (2003, p. 205) sugere que as pequenas empresas devem concentrar seus esforços para se tornarem um grupo de Campeãs Ocultas. Grandes corporações do futuro serão grupos flexíveis, de pequenas empresas coordenadas por uma autoridade central, mas que atuam de forma independente. Os líderes destas unidades devem seguir o exemplo dos líderes das Campeãs Ocultas, e não os gerentes tradicionais das grandes burocracias corporativas.

3.8.10 As Lições

O trabalho de Simon sugere algumas posturas estratégicas para as pequenas empresas. A primeira é que elas não deveriam buscar a diversificação como forma de crescimento, pois isto pode fazer a empresa desviar-se do foco que a tornou forte. A idéia de Simon é que as pequenas empresas deveriam permanecer pequenas para conservarem os pontos fortes e os acionistas deveriam procurar outros ativos para investir os ganhos auferidos com a sua participação acionária. Entretanto, este tipo de decisão limitará o tamanho e o crescimento futuro da empresa.

Simon (2003, p. 219) constatou, em sua pesquisa, que existem empresas semelhantes às Campeãs Ocultas em todos os mercados. Todas estas empresas bem sucedidas põem em prática os princípios acima descritos de estabelecimento de metas, motivação e liderança. A recomendação mais específica de Simon para elas é permanecerem restritamente focadas e crescerem via expansão regional.

Todo mercado, por menor que seja, sempre tem um líder, posição a ser ambicionada pelas empresas que desejam se desenvolver.

Outra conclusão de Simon é que as campeãs são semelhantes em diversos países. Elas têm estratégias parecidas, posturas semelhantes em relação à publicidade, mantêm os mesmos valores centrais e possuem colaboradores altamente motivados. Uma campeã oculta de um país é mais parecida com uma campeã oculta de outro país do que com uma grande empresa situada na vizinhança. O ambiente é apenas um dos fatores determinantes de sucesso. Certamente é muito mais importante que a empresa consiga desenvolver as competências e as vantagens competitivas exigidas em seu mercado específico.

Os componentes essenciais do sucesso das Campeãs Ocultas são: valorização dos clientes, confiança, construção de relacionamentos a longo prazo, entrega de boa qualidade e boa prestação de serviços. Estas empresas não são

seduzidas pelos modismos da administração e procuram fazer muitas coisas de forma melhor do que os concorrentes. Nenhum aspecto relevante do negócio é negligenciado e todos os componentes do negócio da empresa sofrem aperfeiçoamento permanente. As Campeãs Ocultas adotam uma filosofia semelhante ao kaizen japonês, através da participação ativa e do envolvimento dos colaboradores.

Por serem pequenas e em geral tendo poucos recursos, as empresas focadas levam vantagem em relação às diversificadas. Segundo Simon (2003, p. 229), o especialista determinado, em geral, supera o generalista.

Outra lição das Campeãs Ocultas é a simplicidade, tanto dos processos organizacionais quanto da estrutura. São empresas enxutas, que em geral têm mais trabalho do que podem administrar. Esta condição impede as pessoas de inventarem novas complexidades e as mantêm focadas nas tarefas a serem realizadas.

Em geral, os líderes destas empresas têm uma visão simples do mundo, porém não simplista. Procuram focar na base de uma situação e não se deixam desviar pelas complicações irrelevantes.

Para finalizar, Simon (2003, p. 232) ilustrou na forma de 3 círculos circunscritos as nove lições das Campeãs Ocultas. No centro encontra-se uma liderança forte, que estabelece metas ambiciosas, as quais definem e alinham, por sua vez, as competências da empresa. O círculo interno representa as competências internas da empresa: funcionários motivados e bem selecionados, inovação contínua em produtos e processos e confiança em seus pontos fortes. O círculo exterior abrange o foco restrito de mercado no produto, em tecnologia e em aplicação, sendo complementado por uma orientação global que cria um mercado suficientemente grande.

3.7 RESUMO DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Podemos verificar através desta revisão teórica que modelo de negócio, estratégia e busca da eficiência operacional são conceitos complementares e muito próximos. Os diversos autores abordam de forma separada ou não estes conceitos.

O processo de revisão do modelo de negócios de uma empresa com mais de 50 anos, como a Jackwal, requer que se tenha muito cuidado e se leve em consideração inúmeras facetas do processo de formação estratégica. Resgatar a história da empresa e das pessoas que por lá passaram é a melhor forma de entendermos o modelo de negócios atual. A contextualização deste modelo nos diversos períodos da história econômica do Brasil nos ajuda a entender o modo como a gestão da empresa procurou gerar valor para os clientes ao longo destes 50 anos e o quanto isto era importante em cada momento. O conhecimento do perfil dos antigos e atuais gestores da empresa também é importante para entendermos o modelo atual de negócios e as estratégias competitivas escolhidas pela organização.

Conhecer bem os clientes, a concorrência e os anseios do consumidor é fundamental para que uma empresa tente ser única para o seu mercado. Em sendo única ela poderá auferir lucratividade superior e o crescimento desejável. A criação de um modelo de negócios que gere maior valor para os clientes do que os modelos alternativos passa necessariamente pela análise da cadeia de valor existente, ou seja, a empresa tem que identificar qual a melhor forma de fazer os produtos ou serviços e qual a melhor forma de vender estes produtos ou serviços. O estudo de empresas que tenham modelos de negócio que estão alcançando desempenho superior no conturbado mundo empresarial atual pode proporcionar idéias importantes para compor-se o modelo de negócios de uma empresa. Estas idéias terão maior valor à medida que as empresas estudadas atuem em mercados (ou indústrias como chama Porter) com características semelhantes àquele onde atua a empresa para qual desejamos desenvolver o modelo de negócios.

Metas claras e desafiadoras, definição restrita do mercado de atuação e abordagem focada, o mundo como mercado alvo, grande proximidade com os clientes, inovação como ponto chave, estratégia competitiva baseada na diferenciação, pouca utilização de terceirização e alianças estratégicas, cultura corporativa forte e idiossincrática e líderes com grande impulso e energia transformaram pequenas empresas em grandes campeãs mundiais de competitividade. Estas são as características das Campeãs Ocultas, que podem e devem servir de inspiração quando da criação do novo modelo de negócios para a Jackwal.

4 MÉTODO

O presente estudo deve ser classificado como uma pesquisa exploratória. Conforme Gil (1999), “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis” (GIL, 1999, p. 43).

O método a ser utilizado é o estudo de caso, uma vez que o objetivo do estudo está focado na empresa Jackwal. Conforme Yin (2001), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual utilizamos várias fontes de evidência.

A atitude do pesquisador, em estudos de caso, deve ser de busca e não de verificação de hipóteses (Rossi, 1993, p. 104). O pesquisador deve ser isento ao analisar os dados e extrair conclusões, tendo em mente que os juízos pré-estabelecidos podem distorcer a realidade. Mesmo assim, o estudo de caso é válido, pois o propósito desta dissertação é provocar e não verificar hipóteses (Rossi, 1993, p. 104).

Segundo Yin (2001), um estudo de caso deve ter as seguintes fases: definição do problema, desenho (*design*) do estudo de caso, coleta de dados, análise e preparação do relatório.

O problema de pesquisa é o enfraquecimento do atual modelo de negócios da Jackwal, que necessita uma revisão para que a empresa retome o crescimento e melhore a lucratividade.

Quanto ao desenho do estudo de caso, a decisão prende-se a quatro tipos básicos de desenho, que resultam de uma matriz 2 x 2 (ver figura 1) (Rossi, 1993,p. 106-107).

A coleta de dados pode ser feita em apenas um caso ou em mais de um caso, enquanto que a natureza do estudo de casos pode ser holística, quando temos apenas uma unidade de análise, ou inserida, quando temos múltiplas unidades de análise. No presente trabalho, houve um estudo de caso tipo 1 (caso único e unidade simples de análise), que foi a Jackwal, e um estudo de caso tipo 4 (casos múltiplos e unidades múltiplas de análise), que foi a pesquisa com as três empresas, para fins de comparação.

	DESENHO DE CASO ÚNICO	DESENHO DE CASOS MÚLTIPLOS
HOLÍSTICO (UNIDADE SIMPLES DE ANÁLISE)	TIPO 1	TIPO 2
INSERIDO (UNIDADES MÚLTIPLAS DE ANÁLISE)	TIPO 3	TIPO 4

Figura 1 - Tipos Básicos de Desenhos para Estudos de Caso

Fonte: Rossi, Carlos Alberto Vargas, Desenvolvimento de um modelo integrativo de marketing estratégico e verificação de sua aplicabilidade na indústria de chocolates, USP, Tese de Doutorado, São Paulo, 1993.

A terceira fase do estudo de caso é a coleta de dados. Esta etapa envolve: a habilitação do pesquisador; uma relação das atividades a serem realizadas e os procedimentos a serem seguidos; um possível estudo de caso piloto para refinar o trabalho de coleta de dados e a escolha dos instrumentos de coleta de dados, que podem ser livros, revistas, documentos de arquivo, entrevistas, observação direta, observação participativa ou o uso de artefatos físicos como o computador. Recomenda-se também o uso de mais de um instrumento de coleta de dados, a criação de um banco de dados para o estudo de caso e a manutenção de uma

“cadeia de evidências” com características semelhantes às investigações criminológicas (Rossi, 1993, p. 108).

A quarta e última fase, e também a mais difícil, é a análise dos dados. A grande dificuldade é saber o que analisar e por que analisar. O pesquisador deverá escolher uma estratégia geral de análise, que poderá ser tomar por base proposições teóricas ou, na falta destas, desenvolver uma descrição do caso, e, complementarmente, escolher uma das técnicas analíticas específicas, que pode ser comparação de padrões, construção de explicações ou análise de séries temporais. “A combinação de uma estratégia geral com uma técnica específica confere ao pesquisador melhores condições para uma adequada e confiável análise de dados” (Rossi, 1993, p. 108).

Ainda dentro da quarta fase, a etapa final é a elaboração do relatório sobre o estudo de caso, onde o pesquisador colocará suas conclusões, que devem ser específicas e úteis para levar a generalizações que sirvam como base para novas teorias e modelos. Segundo Yin (2001), o interesse primeiro não é pelo caso em si, mas pelo que ele sugere a respeito do todo.

Mesmo cercado-se de todos os cuidados, o pesquisador deverá ter em mente as limitações do método de pesquisa estudo de caso, que são a impossibilidade de se fazer inferências estatísticas e a própria interferência do pesquisador sobre o caso.

Conceituando o delineamento da pesquisa, Gil assinala que: “o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas”.

A pesquisa foi realizada com as seguintes etapas:

1. Descrição do atual modelo de negócios da empresa baseado em pesquisa documental e entrevistas não estruturadas com o Diretor Presidente, com a Acionista majoritária e com o atual Diretor Industrial, todos com cerca de 40 anos de serviço na Jackwal. O objetivo foi tentar identificar no tempo e

no contexto do mercado as decisões estratégicas que geraram vantagens competitivas e aquelas que não surtiram efeito e/ou prejudicaram os resultados e o crescimento. Esta parte do trabalho ajudou a contar a história da Jackwal, cujo resultado final é a descrição do atual modelo de negócios da empresa. O questionário utilizado nestas entrevistas, e nas descritas no item 4, consta no apêndice A.

2. Pesquisa bibliográfica sobre o tema, com foco em modelos de negócios para empresas diversificadas em indústrias fragmentadas.
3. Análise para fins de comparação de três empresas com perfil semelhante à Jackwal, que superaram a fragmentação de seus mercados e obtiveram resultados superiores de crescimento e rentabilidade. As empresas entrevistadas são multi-produto, atuam em mercados fragmentados, são familiares e bem sucedidas. Para facilitar as entrevistas, definiu-se que as empresas a serem pesquisadas deveriam ter sua sede localizada no estado do Rio Grande do Sul. O ponto de partida foram as empresas industriais relacionadas na revista Desempenho das Empresas – As 5.000 maiores do Brasil. Entre as 227 empresas gaúchas listadas, escolhemos 9, que sabidamente tinham as características acima citadas. Inicialmente foram consultadas 4 empresas sobre a possibilidade de participarem da pesquisa, sendo que 3 responderam favoravelmente e 1 não respondeu. As entrevistas aconteceram no mês de maio de 2003, na sede das empresas. Na primeira entrevista, na empresa A, respondeu ao questionário um dos proprietários, que foi o grande mentor intelectual da empresa. Por muitos anos, ele foi o principal executivo e, ainda hoje, continua atuando a nível do Conselho de Administração. Na segunda entrevista, na empresa B, o entrevistado foi o Diretor Presidente, representante da terceira geração da família controladora. Na empresa C, terceira entrevista, quem respondeu à pesquisa foi o Diretor Financeiro, um executivo antigo com vários anos de casa e com bons conhecimentos da história do empreendimento. Todas as entrevistas duraram cerca de duas horas, foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, e foram seguidas de uma visita às fábricas.

4. Análise de todos os dados disponíveis e proposição de um novo modelo de negócios para a Jackwal retomar o crescimento com índices superiores de lucratividade.

5 RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se as principais características dos modelos de negócio e estratégias competitivas das três empresas selecionadas. Não divulga-se o nome delas, por solicitação de uma das empresas. Os dados e informações apresentados, são resultados da análise e síntese das respostas dos entrevistados ao questionário do apêndice A. Procura-se, inicialmente, caracterizar a empresa, para depois relatar os resultados. Os principais temas abordados foram o modelo de negócios da empresa, as estratégias para lidar com a diversificação, as estratégias para competir no mercado e a identificação da presença de características de uma Campeã Oculta.

5.1 A EMPRESA A

A empresa A é, na verdade, um grupo de 10 fábricas, 8 delas localizadas no Rio Grande do Sul, com quase 100 anos de vida e vendas superiores a 1 bilhão de reais em 2002. Seis centros de distribuição no Brasil e mais 5 no exterior fazem desta empresa uma verdadeira campeã oculta. Muitas das características apontadas no trabalho de Simon são facilmente identificáveis nesta empresa.

A empresa A é focada em 4 mercados: utilidades domésticas; ferramentas; móveis e materiais elétricos. A origem da empresa é uma pequena indústria de canivetes, que deu origem à maior operação industrial, que é a fábrica de cutelaria. O processo de diversificação remonta ao final dos anos 50, quando a empresa

iniciou a fabricação de martelos e percebeu que ali havia um bom negócio em potencial. Acreditando que o melhor para os negócios era separar a nova atividade em uma nova operação, foi criada uma nova empresa em um outro município e com uma outra equipe para cuidar do novo de negócio de ferramentas. O entrevistado afirma que, se o novo negócio fosse mantido na mesma empresa, ou o novo negócio não teria a atenção necessária e não se desenvolveria, ou então os antigos negócios perderiam a atenção da equipe, e poderiam ter problemas. Por esta razão, foi criada uma nova empresa. Esta filosofia esteve por trás da criação de todas as unidades fabris da empresa A, que sempre acreditou na descentralização.

A empresa A buscou na diversificação combustível para o seu crescimento. Entretanto, procurava trabalhar nos mercados onde já era conhecida e era forte. Eram duas as condições para entrar em um novo negócio: existir experiência industrial no grupo para produzir o produto e sinergia de mercado com os produtos atuais, ou seja, os clientes deveriam ser os mesmos.

Num primeiro momento, a empresa A buscou cobrir todo o Brasil explorando todas as oportunidades existentes. Buscavam a liderança de mercado sem grande alarde. Não queriam chamar a atenção da concorrência e a grande aliada era a tecnologia de automação. Esta tecnologia surgiu junto com as fábricas da empresa A e ela procurou utilizá-la ao máximo para conquistar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes que já estavam no mercado. Os investimentos eram muito grandes e, segundo o entrevistado, os concorrentes não quiseram ou não puderam fazer os investimentos necessários na atualização dos seus parques industriais.

Apesar da diversificação, a empresa A usou sempre uma mesma marca, suportada por uma propaganda cada vez mais intensa. Um cuidado adotado na diversificação é que todos os produtos têm que ser bons para não desmerecer a marca. Um ponto negativo da diversificação, apontado pelo entrevistado, é que algumas linhas ficam esquecidas, e não se tira todo o potencial do mercado.

As vendas no mercado interno são feitas através de centros de distribuição, pois isto permite ao cliente comprar produtos de várias fábricas num único pedido. São quase 300 representantes comerciais exclusivos e comissionados.

Na exportação, cada fábrica é responsável por suas vendas. Os clientes são importadores distribuidores e as vendas são feitas por traders especializados. Inicialmente, a motivação para exportar foi vender o excedente de produção. Após a consolidação do mercado interno, a empresa buscou seu crescimento através da exportação, como forma de não diversificar ainda mais.

A empresa A busca a liderança mundial e tem visão de longo prazo. Busca a diferenciação através de produtos “bem feitos de forma econômica”. O diferencial maior está na capacidade técnica das fábricas, que produzem bons produtos com custos baixos. A busca da liderança de custos foi predominante na história da empresa.

A empresa se vê como um grupo industrial, cuja habilidade principal é produzir e não comercializar. Por este motivo, não buscam produtos para revenda.

O desenvolvimento de produtos é feito a partir das informações obtidas junto aos revendedores. Não fazem pesquisa com os consumidores e a empresa busca sempre a melhoria de produtos existentes.

A filosofia da empresa A não é atender nichos de mercado onde não existe concorrência, mas sim buscar e lutar nos mercados de grande volume.

Apesar de focar em vários mercados, a empresa procura ter uma linha profunda nos mercados onde atua.

Até recentemente, a empresa procurava organizar seu processo produtivo priorizando o baixo custo. Foram montadas grandes linhas de produção, com baixa flexibilidade, que hoje começam a ser questionadas em função das novas demandas do mercado. Atualmente, a empresa busca novas formas de produção visando baixo custo e flexibilidade.

A empresa A não usa muito a terceirização para atividades de produção. O entrevistado ensina que “o que decide são os custos. É necessário ter um sistema contábil confiável para se fazer esta avaliação”.

A empresa investe muito em marketing e esta é uma das poucas atividades que é centralizada e tem orientação corporativa. As razões apontadas são evitar desperdício, otimizar recursos e sinergia do uso da marca.

O comprometimento dos colaboradores é conseguido principalmente pelas oportunidades de crescimento que a empresa oferece. Também contribuem bastante a estabilidade, o bom ambiente de trabalho, o fato da empresa ser conceituada nacionalmente e até internacionalmente, a comunicação com o funcionário, mantendo-o bem informado sobre a empresa, treinamento e valorização dos colaboradores via publicações internas. No preenchimento das vagas, é dada preferência para filhos e parentes dos funcionários. A empresa criou e mantém uma associação de funcionários, que é responsável pela saúde e educação dos colaboradores e familiares.

A empresa participa de diversas atividades sociais e seus diretores são orientados a criar, na comunidade onde estão, um ambiente favorável para a empresa.

Ao longo da sua história, a empresa priorizou o crescimento, mas atualmente está enfatizando muito a rentabilidade, pois a falta de lucratividade perene desestimula o acionista a colocar mais dinheiro no negócio.

Do ponto de vista administrativo, de investimentos e de endividamento a empresa sempre foi conservadora.

Como razões do sucesso da empresa, o entrevistado cita as seguintes decisões estratégicas: descentralização das unidades fabris; deslocamento geográfico destas unidades para forçar uma certa autonomia; oportunidade para elementos talentosos que, mesmo sem ser donos, querem desafios; pagamentos sempre em dia e ênfase e manutenção da marca guarda-chuva.

A linha de ação que conduziu a empresa sempre foi emergente. Atualmente é que o planejamento é mais deliberado.

Perguntado sobre decisões que não deram bons resultados, o entrevistado relatou duas tentativas de diversificação que foram frustradas. Numa delas, a empresa aproveitou incentivos fiscais para implantar uma fábrica numa região onde

não conseguiu impor a sua cultura. Na outra, a empresa adquiriu uma empresa que tinha importantes processos de produção desconhecidos pelo grupo, e não pode usar sua base tecnológica para alavancar o crescimento deste novo negócio.

Finalizando, a empresa A sempre trabalhou com metas, visão e valores bem definidos e compartilhados com os colaboradores.

5.2 A EMPRESA B

A segunda empresa entrevistada tem muitas semelhanças com a Jackwal. É uma tradicional empresa familiar do interior do estado, que também está sob o comando da terceira geração. Desde a sua fundação, buscou a diversificação de produtos baseada na competência de transformar sua matéria-prima principal em produtos diversos para mercados diversos. No ano de 2002, atingiu faturamento em torno de R\$ 45 milhões e apresentou um bom lucro.

O atual Diretor Presidente conta que, até os anos 80, a empresa colocava no mercado tudo o que produzia. As idéias de novos produtos eram buscadas em feiras do setor no exterior, e eram lançados no mercado sem nenhuma pesquisa. A estratégia dominante era de que a empresa precisava ter muitos produtos para vários mercados. O resultado era de que a empresa não tinha participação expressiva em nenhum dos mercados que atuava.

A partir da década de 80, a empresa começou a dividir as linhas de produtos em mercados e passou a analisar e questionar todos os produtos. Aqueles que não tinham expressão foram simplesmente abandonados. Num primeiro momento, houve um encolhimento nas vendas, mas logo a seguir a empresa começou a crescer nos mercados escolhidos.

Os produtos foram reorganizados em três unidades de negócio, a partir de um produto importante existente. Com três focos bem definidos, novos produtos começaram a ser adicionados e também buscaram a importação para complementar as linhas de produtos existentes.

Apesar da vantagem de atenuar a sazonalidade, o executivo entrevistado vê muitas desvantagens na excessiva diversificação. A principal delas é que a empresa não consegue dar a devida atenção a todos os mercados. Por isso, em 1994, a empresa B iniciou o processo de criação de três unidades de negócio. Começou separando a área comercial, nomeando um supervisor para cada unidade. Depois dividiu a produção, e atualmente cada unidade tem um Diretor, um gerente de produção, um gerente de exportação, um gerente de marketing e um gerente de vendas. As áreas de RH, contabilidade e finanças continuam corporativas. As unidades de negócio trouxeram foco no cliente e no consumidor final. A empresa passou a ouvir os clientes e vender o que o mercado quer. Focalizou a produção nas tecnologias que dominava e terceirizou o resto. Um ponto negativo no início deste processo é que cada unidade ainda é pequena no mercado onde atua, mas a estrutura é grande e pesada. Entretanto, o atual Diretor Presidente afirma que, se a empresa não tivesse feito esta mudança, não estaria mais no mercado.

A estratégia da empresa é buscar a liderança nos nichos de mercado escolhidos.

O principal canal de distribuição utilizado é o atacado. Como atuam em muitos nichos, dificilmente a venda ao varejo chega no valor mínimo de pedido necessário. Além disso, cada unidade de negócio possui um tipo diferente de comercialização.

As exportações representam cerca de 5% das vendas da empresa B, e é um dos focos principais do planejamento estratégico.

A estratégia competitiva da empresa é a diferenciação. Procuram entender o que o cliente precisa, fazem ações para aproximação com os clientes e procuram sempre lançar produtos novos. O executivo pensa que, como empresa líder, a empresa B precisa mostrar que pode fazer tudo. No passado, e ainda hoje, em alguns produtos importantes, a estratégia é buscar a liderança de custos. Porém, cada vez mais, a empresa está buscando a diferenciação, mesmo nestes mercados onde compete em preço.

A empresa produz internamente aquilo que ela tem competência e conhecimento. Outras necessidades de mercado vai buscar fora.

Os clientes são muito envolvidos no desenvolvimento de novos produtos. Numa das unidades de negócio existe um comitê de produtos, que tem a participação de executivos da empresa, clientes, representantes e profissionais da área. Em outra unidade, antes do lançamento, os produtos são testados por futuros usuários, com acompanhamento de profissionais especializados.

No passado, a empresa buscava lançar produtos novos para necessidades não atendidas. Hoje, a estratégia é melhorar produtos existentes, focando nos mercados escolhidos e procurando desenvolver uma linha com bastante profundidade, ou seja, produtos para todas as necessidades dos mercados alvo da empresa.

A produção é organizada de forma a manter a flexibilidade, pois para atender mercados de nicho, a empresa acredita que é melhor ter várias máquinas pequenas do que poucas muito grandes.

A terceirização é usada para produção de complementos de linha, ou seja, produtos que não fabricam, mas que são interessantes de se comercializar.

A venda dos produtos é feita através de representantes comerciais. Já tiveram escritórios de venda em Porto Alegre e São Paulo, que foram desativados. Pensam em implantar centros de distribuição terceirizados para melhorar o atendimento aos clientes.

A empresa não investe em mídia. O trabalho de marketing é feito diretamente com os clientes. Ações como treinamento de balconistas, promoções de venda e participação nas revistas dos distribuidores são as mais utilizadas.

Para obter o comprometimento dos colaboradores, a empresa oferece benefícios de saúde, remuneração adequada, programa de participação nos resultados e realiza projetos sociais. No recrutamento, busca pessoas que tenham afinidade com a cultura da empresa, e as oportunidades são prioritariamente para pessoas da cidade e da empresa.

O envolvimento com programas sociais é antigo e faz parte dos valores dos proprietários. Não querem e não fazem divulgação do que é feito.

Para o Diretor Presidente, a gestão da empresa não é arrojada nem arriscada. Tudo depende da época. Em momentos de crise “tiram o pé do acelerador”. Sempre que possível, trabalham com recursos de terceiros para investimentos.

Ao longo da sua história a empresa teve três fases marcantes: a primeira geração buscou muita diversificação; a segunda buscava novos produtos com os mesmos processos de produção; e a terceira geração introduziu os conceitos de mercados. No passado, foram 5 empresas que, no final dos anos 80, foram fundidas em apenas uma, para estancar os prejuízos e as dificuldades financeiras. A partir de 1999, a empresa implantou e passou a seguir religiosamente o processo de planejamento estratégico. O executivo conclui dizendo que, nos períodos de sucessão, reinventam a empresa. Também afirma que o sucesso atual se deve ao planejamento.

O processo de formalização dos aspectos filosóficos de gestão iniciou-se em 1994, com a definição de missão, visão e valores da organização.

5.3 A EMPRESA C

A terceira empresa entrevistada foi fundada em 1962 e suas vendas em 2002 atingiram R\$ 65 milhões, com um pequeno prejuízo. Os fundadores já não são mais os proprietários. Quando enfrentaram dificuldades financeiras nos anos 70, dois novos sócios fizeram o aporte de recursos necessários e passaram a dividir com os fundadores a gestão do negócio. Um deles foi o que efetivamente assumiu a condução da empresa e atualmente é o seu filho o principal executivo.

Até os anos 80, as vendas da empresa estavam concentradas em poucos e grandes clientes. Em 1985, uma grande rede de varejo representava 55% das vendas.

Uma característica marcante dos produtos é a sazonalidade. Como comercializa basicamente produtos de verão, as vendas se concentram nos meses

de setembro a janeiro. De fevereiro a agosto, a empresa opera com cerca de 400 funcionários. No período de pico, este número sobe para 900. Atenuar a sazonalidade sempre foi a principal motivação para a diversificação.

A empresa criou várias linhas de produtos e a condição para o desenvolvimento destas linhas sempre foi a manutenção de sua vocação básica, que é desenvolver e fabricar produtos com tubos e chapas de aço.

A empresa sempre procurou atender mercados de grande volume. Os produtos sempre foram voltados para as classes C e D e sempre tiveram baixo valor agregado.

A empresa também buscou a diversificação geográfica. Sua carteira é composta de 12.000 clientes, dos quais 7.500 são ativos.

Quanto ao aspecto industrial, a empresa organizou 5 fábricas dentro de um mesmo pavilhão com cerca de 40.000 m². Cada fábrica produz uma linha de produtos e compete com concorrentes especializados naquela linha. Não conseguem a mesma produtividade dos concorrentes, mas a sinergia na área comercial ajuda bastante, pois os canais de distribuição são os mesmos.

A empresa sempre buscou atuar em mercados consolidados, procurando a liderança de custos via escala de produção. Outra característica dos mercados onde atua é que todos apresentam baixas barreiras de entrada.

O último movimento de diversificação foi a compra de uma fábrica inteira de um produto que não tem muita sinergia com os atuais, mas que não tem problema de sazonalidade.

O executivo entrevistado afirma que a estrutura de distribuição é o maior ativo da empresa. Todos os canais são utilizados: atacado; médio e grande varejo e lojas especializadas. São mais de 70 representantes cobrindo o território brasileiro.

O foco da empresa sempre foi o mercado interno. A exportação era utilizada para vender as sobras nos momentos ruins. Mais recentemente, a exportação está sendo vista como forma de aumentar o faturamento.

A empresa procurou sempre a posição de líder de custos. Entretanto, numa importante linha de produtos isto não foi possível em função da existência de um forte concorrente. Neste caso, a empresa buscou diferenciar sua linha de produtos através da diversificação de modelos.

A empresa C não envolve os clientes no processo de desenvolvimento de novos produtos. Segundo o executivo, a empresa não é voltada para o mercado. O Presidente não acredita e não investe em marketing.

No desenvolvimento de produtos, a empresa procura melhoria para produtos existentes, que em geral são cópias de produtos de outros fabricantes. A empresa não se considera inovadora. As linhas de produto são pouco profundas, ou seja, a empresa se restringe aos produtos que mais vendem.

Quanto à terceirização, até 2 anos atrás era tudo feito internamente. Atualmente, algumas operações de produção e alguns produtos são feitos por fornecedores.

Para gerar comprometimento na equipe, a empresa procura oferecer oportunidades de crescimento e criar um clima interno de cordialidade. A principal fonte de recrutamento é a própria equipe. O executivo entrevistado acrescenta que na empresa C “todo mundo é parente de todo mundo”, o que, segundo ele, aumenta o comprometimento. Entre os funcionários, efetivos a rotatividade é baixa. A empresa também investe bastante em educação e treinamento da equipe.

A empresa está engajada em várias atividades sociais, mas sempre sem fazer disto uma ferramenta de marketing.

A gestão da empresa sempre foi muito arrojada e voltada para o crescimento do negócio. Identificada uma linha de produtos interessante, a empresa fazia, e faz, grandes investimentos em equipamentos sem realizar estudos de viabilidade de mercado. O principal executivo não acredita em planejamento estratégico e possui muita flexibilidade na condução do negócio. Lança mão, basicamente, de estratégias emergentes, e acredita que, “espremendo” os fornecedores e funcionários, vai conseguir os resultados desejados.

Os pontos fortes da empresa são a agressividade comercial, credibilidade perante clientes e fornecedores e a excelência do quadro funcional.

Até 2 anos atrás, a empresa não tinha formalizado os aspectos filosóficos da gestão.

6 UM NOVO MODELO DE NEGÓCIOS PARA A EMPRESA

Para propor um novo modelo de negócios para a Jackwal, tomou-se como base o atual modelo, descrito no item 2.3 a partir das entrevistas realizadas com os proprietários e executivos da empresa. O modelo atual foi analisado tendo como pano de fundo a fundamentação teórica do capítulo 3 e o resultado das entrevistas com as empresas comparativas, apresentadas no capítulo 5. Inicialmente, apresenta-se uma avaliação do atual modelo de negócios da Jackwal, ressaltando os pontos fortes e os pontos fracos. A seguir, discorre-se sobre os clientes e mercados que deveriam ser o foco da empresa, os produtos e serviços que devem ser mantidos e/ou criados, os posicionamentos estratégicos competitivos mais adequados e, finalmente, apresenta-se a proposta de um novo modelo de negócios para a empresa.

6.1 AVALIAÇÃO DO ATUAL MODELO DE NEGÓCIOS

6.1.1 Pontos fortes:

1. Inovação: a busca incessante de novos produtos é uma característica muito forte do atual modelo de negócios.
2. Alinhamento da estratégia comercial e da estratégia de produção com a estratégia competitiva da empresa. Posicionando-se como uma fornecedora de

uma grande quantidade de itens para o pequeno varejo (estratégia de enfoque), isto exigia da empresa uma grande flexibilidade na produção e uma extensa rede de vendas.

3. Foco na qualidade: a Jackwal se firmou no mercado como uma empresa fornecedora de produtos duráveis, de bom desempenho e com preços acessíveis.

4. Pulverização das vendas: em função da diversidade de produtos e da grande quantidade de clientes, considerando o volume de vendas atual o faturamento da Jackwal se mantém praticamente inalterado mesmo com a perda de alguns clientes ou a perda de mercado em alguns produtos. Ao posicionar-se como fornecedora para o pequeno varejo, a Jackwal conseguia obter boas margens de lucro, pois este segmento era basicamente atendido pelos distribuidores e não muito visado pelos grandes concorrentes.

5. Fidelização dos clientes: por ter focado e priorizado o atendimento ao pequeno varejo, a Jackwal conseguiu estabelecer com estes clientes um relacionamento muito forte de parceria, respeito e admiração. Nos “anos dourados” do milagre econômico, estes pequenos varejistas eram pouco valorizados pela maioria das empresas industriais, que priorizavam as vendas para os grandes clientes. Como a Jackwal agia de forma oposta, os clientes se sentiam prestigiados e retribuía com a preferência nas compras.

6. Estrutura de vendas: é formada por 66 representantes comerciais abrangendo todo o Brasil. Para o faturamento da Jackwal é um número muito bom. Das empresas entrevistadas para este trabalho, uma possui a metade da quantidade de representantes e o triplo do faturamento da Jackwal. Outra possui a mesma quantidade de representantes, mas tem faturamento cinco vezes maior.

7. Imagem: a Jackwal é reconhecida pelos clientes e representantes como uma empresa séria. Além de procurar vender produtos de boa qualidade, sempre se responsabilizou por todos os problemas que apareceram e sempre honrou os seus compromissos. Além disso, procurou manter um relacionamento de camaradagem com os representantes e os clientes.

8. Responsabilidade social: a preocupação da Jackwal com a natureza está estampada nos belos jardins da fábrica e nos grandes investimentos realizados na estação de tratamento de efluentes. A participação em diversos programas sociais voltados para a comunidade do município de Gravataí rendeu à empresa o reconhecimento de empresa socialmente responsável.

9. Bom ambiente de trabalho: apesar de ser uma indústria metalúrgica, a fábrica da Jackwal é limpa, segura, bem iluminada e bem organizada. Os funcionários são muito bem tratados e dispõem de benefícios de empresas de grande porte.

10. Interação com os clientes: através de visitas periódicas aos diversos clientes em todo o Brasil, a Jackwal criou fortes laços com muitos clientes. Além de criar fidelidade, este estreito relacionamento rendeu à Jackwal boas sugestões de produtos a serem fabricados. Esta postura em relação aos clientes é semelhante à adotada pelas Campeãs Ocultas.

11. Orientação de longo prazo: Apesar da inexistência de planejamento, as ações dos gestores da empresa eram orientadas pela sobrevivência a longo prazo e não por pressões por resultado a curto prazo.

6.1.2 Pontos fracos

1. Liderança de mercado: a Jackwal nunca teve como principal objetivo a liderança de mercado no sentido amplo descrito por Simon em seu livro as Campeãs Ocultas (2003). Mesmo nos anos 60, quando a Jackwal era focada no mercado de gás, a postura da empresa era de seguidora da Yanes, líder deste mercado naquela época. Já nas Campeãs Ocultas, o desejo de liderar os mercados em que atuam é muito forte e serve de inspiração para o crescimento destas empresas. Todas as três empresas pesquisadas explicitaram fortemente o desejo de liderarem os seus mercados. A empresa A, sem muito alarde, buscou a liderança de mercado investindo fortemente na tecnologia de automação. Hoje, estão buscando a liderança mundial nos mercados em que atuam e, para dar suporte a esta estratégia,

bem ao estilo das Campeãs Ocultas, estabeleceram subsidiárias em diversos países. A empresa B, após a reestruturação ocorrida há 10 anos, busca a liderança de mercado nos nichos em que atua, através das três unidades de negócio. Já a empresa C busca a liderança de mercado através do menor custo total.

2. Visão compartilhada: estabelecimento de metas, visão compartilhada e planejamento estratégico de longo prazo são importantes características das Campeãs Ocultas, que não encontramos na Jackwal. Collins & Porras (2000) enfatizam em seu livro “Feitas para Durar” a importância de uma empresa articular uma ideologia central, que nada mais é do que a definição dos valores centrais e do objetivo da empresa. Valores centrais são as doutrinas essenciais e duradouras da empresa, que formam um conjunto de princípios gerais de orientação das pessoas. O objetivo é formado pelos motivos fundamentais pelos quais a organização existe, além de ganhar dinheiro. Das três empresas entrevistadas, apenas a empresa A pratica já há bastante tempo o estabelecimento de metas e visão compartilhada com os colaboradores. Apesar de ter adotado o planejamento estratégico há poucos anos, esta empresa cresceu muito e tem um grande sucesso em todos os mercados onde atua. A empresa B adotou estas políticas há sete anos atrás, e os resultados são avaliados como excelentes. Já a empresa C não implantou o planejamento estratégico, nem uma visão compartilhada, pois o principal executivo não acredita muito nestas práticas gerenciais. O resultado é que, apesar de ter crescido muito, a empresa não tem obtido lucro e hoje já pensa em rever sua posição sobre este assunto.

3. Diversificação: enquanto as Campeãs Ocultas são focadas nos seus mercados alvo, são especializadas e resistem à diversificação, a Jackwal seguiu o caminho oposto, pois viu na diversificação um antídoto para as crises e para os riscos de mercado. A Jackwal adotou a abordagem de linha ampla e pouco profunda, bem ao contrário das Campeãs Ocultas, que obtiveram sucesso mantendo uma linha restrita e profunda de produtos. A excessiva diversificação de produtos e mercados trouxe algumas conseqüências negativas para a Jackwal:

- 1) baixo conhecimento da equipe da fábrica sobre os diversos produtos, pois é impossível desenvolver conhecimentos técnicos aprofundados sobre

uma gama grande de produtos, resultando em desatualização tecnológica de boa parte deles;

- 2) baixo conhecimento da equipe de vendas sobre todos os mercados a serem atendidos e todos os produtos comercializados, provocando insucesso de novos produtos e perda de boas oportunidades de mercado. Além de não serem exclusivos, ou seja, vendem produtos de pelo menos mais duas ou três empresas, os representantes comerciais da Jackwal, para venderem a linha completa, seriam obrigado a visitar diversos tipos de clientes, sendo que cada um compraria apenas uma parte da diversificada linha de produtos da empresa. O que acaba acontecendo é que o representante elege os produtos que pode vender para os clientes que já atende pelas outras empresas e os demais produtos não são trabalhados. Com isso, a Jackwal perde boas oportunidades de mercado e não consegue explorar todo o potencial existente;
- 3) pelo fato de não fabricar nenhum produto em grande escala, a empresa não se beneficiou de economias de escala e de efeitos na curva de experiência, resultando num produto mais caro que os similares da concorrência;
- 4) o fato de produzir numa única fábrica diversos produtos obrigou a empresa a adquirir equipamentos universais e a organizar um lay-out industrial que permitisse flexibilidade. Em decorrência do baixo nível de especialização, os custos de produção se tornaram elevados e a agilidade para atender rapidamente os pedidos dos clientes ficou muito comprometida;
- 5) cada produto novo lançado criava uma das seguintes situações: ou absorvia toda a atenção da equipe, e os produtos existentes eram deixados de lado, ou o produto novo fracassava pelo fato da equipe não dar a atenção necessária, por estar totalmente envolvida com os produtos existentes. É muito difícil manter os produtos atuais atualizados e ao mesmo tempo dar aos produtos novos a atenção necessária para que eles vingam no mercado;

- 6) foram lançados muitos produtos cujo canal de distribuição não era o mesmo onde a Jackwal atuava, redundando em fracasso e prejuízo financeiro;
- 7) com o tempo, a Jackwal perdeu a sua identidade no mercado de fabricante de produtos a gás e não criou uma nova identidade;
- 8) apesar dos esforços, a empresa sempre teve dificuldade para trabalhar a sua comunicação com o mercado e criar uma identidade.

A empresa A adotou a estratégia de criar uma nova empresa sempre que decidia atender um novo mercado. A empresa B era excessivamente diversificada e estava em dificuldades. Contornou a situação eliminando produtos e organizando as linhas remanescentes em unidades de negócio focadas por mercado alvo. As estratégias adotadas pelas empresas A e B, para lidar com a diversificação, são semelhantes na sua essência, porém as trajetórias são diferentes. Observa-se que as duas empresas estão colhendo os frutos das estratégias que adotaram. Descentralizar parece ser a receita certa. Colins e Lazier em “Feitas para Vencer” (1996, p. 156) sugerem que, para se manterem inovadoras, as empresas deveriam ir se dividindo, à medida em que fossem crescendo. Assim, surgiriam novas unidades, empresas semi-autônomas, crescendo no conjunto, porém mantendo as vantagens de ser pequenas. “As pessoas dentro de pequenas subunidades podem manter um senso de posse pessoal, responsabilidade, autonomia e capacidade de prestar contas, que estimulam a unidade a ser um negócio empreendedor dentro de um guarda-chuva corporativo”. A grande questão é saber quando descentralizar, e a sugestão dos autores é de pensar nisto no momento em que a empresa atingir entre 100 e 200 colaboradores. Convém lembrar que a empresa C, que manteve todos os negócios operando conjuntamente, não está conseguindo obter os resultados desejados.

4. Expansão geográfica: a Jackwal esteve sempre ocupada em ampliar sua linha de produtos e entrar em novos mercados e não vislumbrou a expansão geográfica das suas atividades como uma forma de crescimento e diminuição do risco de depender de poucos produtos e mercados. Bem ao contrário, as Campeãs Ocultas buscam liderança mundial no mercado restrito em que atuam. A empresa A,

tão logo obteve a liderança do mercado brasileiro, partiu para conquistar os mercados internacionais. Buscava crescimento, sendo também uma alternativa para não ter que diversificar ainda mais a linha de produtos. A empresa B só mais recentemente buscou a exportação para incrementar seus negócios, e a empresa C mantém negócios pouco representativos e inconstantes com países da América do Sul.

5. Foco no pequeno varejo: na última década, o pequeno varejo enfraqueceu muito com o crescimento dos grandes varejistas de material de construção. O poder de compra destes clientes diminuiu bastante e vários deles não puderam mais comprar diretamente das fábricas em função dos valores mínimo de pedidos e das condições comerciais. Ao passarem a comprar dos atacados, tiveram que substituir o produto Jackwal pelo dos concorrentes. Com isso, a empresa perdeu muito mercado. Por muito tempo, a empresa evitou os importantes canais de distribuição do atacado e grande varejo e hoje enfrenta dificuldades para atraí-los como clientes. O fato de não estar presente nas gôndolas e prateleiras dos grandes clientes também diminuiu a visibilidade da Jackwal para os consumidores. São os grandes clientes que têm o maior volume de vendas e o maior fluxo de pessoas. A empresa A tem como foco na sua área comercial atuar em todos os canais de distribuição possíveis. Tem boa penetração nos pequenos, médios e grandes varejistas e trabalha bem com os atacadistas distribuidores. Além disso, montou seis centros de distribuição, que estão espalhados por todo o país, para agilizar o atendimento ao pequeno e médio varejista. A empresa B tem como cliente alvo os atacadistas, apesar de também vender diretamente para o varejo. Os mercados onde atua são muito fragmentados e a empresa, como indústria, só fabrica uma pequena parte dos produtos que compõem o segmento. Já os atacadistas compram todos os produtos de diversas indústrias e oferecem a linha completa para os varejistas. A empresa C também utiliza todos os canais de distribuição existentes e acredita que seu maior patrimônio é a estrutura de distribuição, formada por 70 representantes comerciais, contra 30 da empresa B, quase 300 da empresa A e 67 da Jackwal.

6. Inovação: neste quesito, diferentemente das Campeãs Ocultas, a Jackwal sempre lançou mão de consultores externos e nunca investiu na criação de um departamento técnico capacitado. A empresa A sempre investiu muito na

capacitação técnica das fábricas que compõem o grupo e acredita que esta foi a principal razão do seu sucesso. As empresas B e C também contam com bons departamentos de desenvolvimento de produtos.

7. Concorrência: na linha gás, a Jackwal sempre teve um grande concorrente, que inclusive era sua fonte de "inspiração". Já na linha banheiro, a concorrência sempre foi muito dispersa e fragmentada. Diferentemente das Campeãs Ocultas, a Jackwal nunca se preocupou em conhecer bem os seus concorrentes, pois sua estratégia era tentar não "bater de frente", mas sim fugir dos mercados com muita competição. A estratégia de enfoque foi a utilizada pela Jackwal para posicionar-se no mercado. Ela procurou ser diferente para o pequeno varejo, oferecendo um grande mix de produtos. As Campeãs Ocultas, na sua grande maioria, utilizam a estratégia de diferenciação para se posicionarem no mercado, mas procuram conhecer bem os seus competidores. A empresa A e a empresa C se posicionaram usando a estratégia de liderança de custos. A empresa B está tentando sair da estratégia de liderança de custos para a de diferenciação. Nenhuma delas tem procedimentos formais de análise da concorrência.

8. Terceirização: assim como as Campeãs Ocultas, a Jackwal também procurou fabricar tudo internamente. Só mais recentemente algumas atividades industriais foram terceirizadas, principalmente aquelas em que há ganho de escala. Apesar de ter sido sondada muitas vezes, a Jackwal não aceitou fazer alianças estratégicas com outras empresas. A empresa pode ter perdido boas oportunidades de evoluir tecnologicamente e de ter acesso ao mercado internacional. Simon (2003) também critica a postura das Campeãs Ocultas no que diz respeito a terceirização e alianças estratégicas. Nas três empresas pesquisadas encontramos a mesma postura dos empresários em relação a este assunto: preferem fazer tudo sozinhas.

9. A equipe: diferentemente das Campeãs Ocultas, a Jackwal buscou o comprometimento dos funcionários com atitudes mais "paternalistas", ou seja, oferecendo segurança, ajuda em situações de dificuldade, tratamento pessoal, etc..., para os colaboradores alinhados com a forma de pensar dos administradores. O trabalho em equipe nunca foi muito estimulado na Jackwal e a gestão se caracterizava por ser centralizada e autocrática. A empresa se preocupava mais em ter funcionários leais do que altamente competentes. Por isso, só mais recentemente

passou a investir na educação e treinamento dos colaboradores, mas ainda de forma tímida. Ainda existe o receio de formar pessoas para o mercado de trabalho. A criatividade dos colaboradores passou a ser melhor aproveitada com a introdução dos Círculos de Controle da Qualidade (CCQ), a partir de 1993. Já a empresa A buscou o comprometimento dos colaboradores oferecendo oportunidades de crescimento bem ao estilo das Campeãs Ocultas. À medida em que foi crescendo, a empresa sempre buscou nos seus quadros internos as pessoas necessárias para preencher as vagas existentes. Além disso, oferecia estabilidade, bom ambiente de trabalho, muito treinamento e procurava manter o colaborador bem informado sobre a empresa. Outro ponto importante é o fato de a empresa dar preferência para os parentes dos funcionários, quando necessita contratar novos colaboradores. A empresa B busca o comprometimento dos colaboradores oferecendo benefícios de saúde, remuneração adequada, programa de participação em resultados e envolvimento em programas sociais. Na empresa C, os pontos fortes são o clima interno de cordialidade e o recrutamento interno quando existem cargos vagos.

10. Representantes: para a grande maioria dos representantes, a Jackwal significa apenas uma pequena parte dos seus negócios. Certamente, esta situação diminui o interesse e o tempo dispensado por eles no atendimento à comercialização dos produtos da empresa. A Jackwal atingiu em 2002 um faturamento de R\$ 16 milhões com um quadro de 67 representantes comerciais no Brasil, o que dá uma média de R\$ 240 mil por representante. A empresa A obteve um faturamento de aproximadamente R\$ 1 bilhão com 300 representantes, o que dá uma média de R\$ 3,3 milhões por representante. A empresa B faturou em 2002 R\$ 45 milhões com 30 representantes, média de R\$ 1,5 milhão por representante, e a empresa C obteve vendas de R\$ 65 milhões com 70 representantes, média de 930 mil. O problema da Jackwal se agrava quando se observa que 50% das vendas está concentrada em 10 representantes. Além da falta de interesse e empenho de boa parte da equipe de vendas, a Jackwal ainda é obrigada a oferecer uma comissão mais alta do que as normalmente praticadas no mercado, para tentar ser atraente para os profissionais de venda.

11. Marketing: a empresa pouco investiu em marketing ao longo da sua história. Sua visibilidade no mercado é bastante modesta e a empresa só é conhecida pela sua grande tradição. Neste aspecto, a Jackwal se parece com as

Campeãs Ocultas, pois também investiu fortemente na proximidade ao cliente através de contatos pessoais e deixou de lado o profissionalismo em marketing. A empresa A sempre investiu muito nesta área, seja em mídia, seja em ações de venda. A opção da empresa foi criar uma marca guarda-chuva e, apesar da autonomia conferida às unidades industriais, as decisões de uso da marca e de propaganda sempre tiveram uma orientação corporativa, pois acreditavam que assim estariam otimizando os recursos e buscando sinergia no uso da marca. A empresa B não investe em mídia, mas procura ter uma comunicação muito forte com os clientes. Desenvolve treinamentos para balconistas, faz promoções de venda com os clientes e anuncia nos catálogos dos seus principais atacadistas. Já a empresa C não faz absolutamente nada, pois o presidente não acredita em marketing.

12. Serviço ao cliente: a empresa sempre se viu como uma fornecedora de produtos. Em alguns segmentos de mercado, como por exemplo os queimadores infravermelhos, a empresa perdeu boas oportunidades comerciais, por não querer desenvolver um departamento voltado para o atendimento do consumidor, que pudesse auxiliar os clientes no uso destes produtos. Esta situação também é decorrente da excessiva diversificação, cujos problemas já foram apresentados anteriormente. As Campeãs Ocultas são exemplares no que diz respeito a serviços ao cliente. Por serem empresas focadas em seus restritos mercados, elas procuram dar um atendimento que resolva todas as necessidades dos seus clientes. Das três empresas pesquisadas, apenas em uma unidade de negócios da empresa B encontramos serviços ao cliente diferenciados. O produto comercializado por esta unidade tem aplicações diversas e requer apoio técnico para ser corretamente especificado de acordo com a necessidade do cliente. A empresa organizou um departamento técnico voltado para prestar este serviço aos clientes.

6.2 CLIENTES E MERCADOS MAIS INTERESSANTES PARA A JACKWAL

À luz da teoria apresentada neste trabalho e da realidade encontrada nas três empresas estudadas para fins de comparação, a Jackwal deveria fazer algumas mudanças restringindo os mercados de atuação, porém focando todos os potenciais

clientes destes mercados. Em vez de ter como clientes alvo apenas o pequeno varejo de diversos mercados, como ainda é hoje, a Jackwal deveria ter também na sua carteira de clientes o grande varejo, os bons atacadistas, os supermercados, enfim todos os distribuidores possíveis para os seus produtos.

Dos mercados em que a Jackwal atua, deveria priorizar o segmento de materiais de construção, pois este é o grande canal de vendas da sua linha de produtos para banheiro e de uma parte da sua linha de produtos a gás. O mercado de materiais de construção é muito grande e a presença da Jackwal é bastante tímida. Segundo dados recentes da ANAMACO, Associação Nacional dos Varejistas de Materiais de Construção, existem no Brasil mais de 100 mil pontos de venda, dos quais 57 mil estão cadastrados pela entidade. A Jackwal tem na sua carteira de clientes cerca de 3 mil lojas de materiais de construção, ou seja, está presente em apenas 5% dos pontos de venda. O interessante deste mercado é que ele está crescendo e se profissionalizando. As pequenas lojas estão se organizando em redes para aumentar seu poder de compra junto aos fornecedores e competir com os grandes varejistas. Mesmo as lojas pequenas estão reformulando suas áreas de venda com a introdução do auto-serviço, bem ao estilo dos *"home centers"*, que chegaram ao Brasil na década de 90, mudando os conceitos de bom atendimento neste mercado. Para atingir uma parcela maior dos 100 mil pontos de venda existentes, a Jackwal deverá também estabelecer boas parcerias com atacadistas distribuidores. Após identificar as boas empresas de distribuição, a Jackwal deveria aproximar-se destes potenciais clientes para conseguir estabelecer condições comerciais que viabilizem a distribuição dos seus produtos ao pequeno varejo, via atacados.

O mercado de produtos a gás é um pouco mais complicado e diversificado. Além dos varejistas e distribuidores de produtos a gás, a Jackwal tem como clientes indústrias, casas de produtos agropecuários, aviários e empresas instaladoras de redes de gás. Supermercados e lojas de departamentos são também potenciais clientes para as estufas, fogões, fogareiros e lampiões a gás, se os produtos forem modernizados com a introdução do uso de botijas descartáveis. Assim como no mercado de materiais de construção, a Jackwal deveria priorizar o varejo e os distribuidores. Porém, neste mercado existe um grande número de indústrias que, se adequadamente atendidas pela fábrica, podem gerar grandes negócios para a

Jackwal, como já foi no passado. Talvez seja interessante ter na estrutura de vendas uma pessoa voltada para o atendimento de clientes industriais, pois é um tipo de venda e de divulgação muito diferente dos clientes de varejo e atacadistas.

6.3 PRODUTOS E SERVIÇOS QUE A JACKWAL DEVE OFERECER

Na linha de produtos para banheiro, a Jackwal possui diversos itens que, apesar de usarem o mesmo canal de vendas e a mesma estrutura de produção, não são produtos para banheiro, como cantoneiras, puxadores para portas de vidro e ganchos para bicicletas. Além de descontinuar a fabricação destes produtos, a Jackwal deveria reavaliar alguns itens com o objetivo de reduzir a amplitude da linha. Como exemplo, citamos os metais sanitários tipo misturadores monocomando. A linha de metais sanitários é muito ampla e os misturadores monocomando são apenas uma pequena parcela deste mercado. É muito difícil vender este produto quando não se tem uma linha completa, pois além de enfrentar os concorrentes especialistas, os lojistas exigem expositores de produto, promotoras de venda, verbas, etc..., que não se justificam para um número tão reduzido de produtos e de venda. Além disso, a empresa não cria no mercado a imagem de fabricante de alguma coisa, mas sim a imagem de uma vendedora de oportunidades. A Jackwal deveria reduzir a amplitude da sua linha de banheiro, porém deveria aumentar a profundidade. Em outras palavras, a empresa deveria diminuir os tipos de produtos, mas deveria aumentar a quantidade de modelos e acabamentos. As linhas que deveriam ser enfatizadas são a de acessórios de banheiro e a linha hidráulica. A primeira é composta pelas saboneteiras, porta-toalhas, porta-papel higiênico, cabides, prateleiras, suportes de cortina e duchas. A linha hidráulica é formada pelas grelhas, ligações flexíveis, ligações para vasos sanitários, braços de chuveiro, conexões e registros. Focada nestes produtos, a Jackwal deveria ampliar a variedade com a criação de novos modelos e a introdução de acabamentos diferenciados, não se limitando apenas aos produtos cromados.

A linha de produtos a gás é também bastante ampla e pouco profunda. Parte desta linha também está desatualizada. Os lampiões, fogareiros, fogões e maçaricos

são praticamente os mesmos de 20 anos atrás e utilizam botijas recarregáveis. Atualmente, o consumo deste tipo de produto está bastante reduzido, principalmente pela introdução das botijas descartáveis. Os grandes “*players*” mundiais deste mercado converteram seus produtos para o uso das botijas descartáveis e, se a Jackwal desejar continuar comercializando esta linha, deverá seguir o mesmo caminho. Nos produtos a gás, a Jackwal também enfrenta o problema de concorrer com especialistas, que, além de terem uma linha completa e sempre atualizada com novidades, conseguem um custo menor de fabricação. Em geral, são pequenas e médias empresas industriais focadas numa determinada linha de produtos, como ligações flexíveis, torneiras e conexões, fogões e fogareiros, etc.. Na linha gás, não há produtos a serem eliminados, mas a Jackwal deveria aumentar a variedade de modelos e modernizar os produtos, para garantir sua permanência nestes mercados.

Além disso, deveria dar prioridade aos produtos que podem ser vendidos para o mercado da construção civil, como os maçaricos (solda e impermeabilização), registros, torneiras e conexões para redes de gás e ligações flexíveis para acoplar equipamentos às redes de GLP e gás natural.

6.4 POSICIONAMENTOS ESTRATÉGICOS COMPETITIVOS MAIS ADEQUADOS PARA A JACKWAL

Pela sua tradição no mercado de gás e pela qualidade dos seus produtos, a Jackwal é uma empresa muito respeitada pelos clientes e consumidores. Seus produtos são reconhecidos como diferenciados, o que lhe permite até cobrar um preço “*premium*”. No mercado de produtos a gás existem inúmeros fabricantes de produtos de qualidade inferior e baixo preço. A estratégia mais interessante para a Jackwal parece ser a da diferenciação, ou seja, continuar fabricando produtos de melhor qualidade e explorar o aspecto da segurança que seus produtos oferecem ao consumidor no uso do gás. Entretanto, a empresa deve procurar mais eficiência operacional e mais economia de escala, pois seus preços de venda são muito superiores aos dos concorrentes.

Já no mercado de materiais de construção, a Jackwal não é tão conhecida e não goza da excelente reputação que tem no mercado de gás. A estratégia de diferenciação seria mais adequada se a empresa estivesse voltada para o segmento de produtos de alto padrão. Como o foco da Jackwal é o segmento de produtos econômicos, porém não populares, e o mercado de produtos de luxo já é dominado por grandes empresas, a estratégia competitiva da Jackwal deveria ser de liderança de custos.

É fundamental para o sucesso da empresa alinhar as estratégias de marketing, de produção, de recursos humanos, etc. com a estratégia competitiva. Ao utilizar uma estratégia de diferenciação no mercado de gás e uma estratégia diferente, de liderança de custos, no mercado de materiais de construção, a Jackwal pode ter problemas se não organizar-se adequadamente. A literatura e o exemplo das empresas pesquisadas recomendam que se faça uma divisão da Jackwal em duas unidades de negócio, uma para atender o mercado de gás e outra para o mercado de materiais de construção. Se cada unidade possuir equipes próprias de vendas, marketing, engenharia e produção, certamente será mais fácil obter-se o alinhamento estratégico necessário, e a Jackwal será competitiva e rentável nos dois mercados onde atua.

6.5 PROPOSTA DE UM NOVO MODELO DE NEGÓCIOS PARA A JACKWAL

O primeiro passo no sentido de desenvolver um novo modelo de negócios para a Jackwal é estabelecer de forma clara e consistente a filosofia empresarial, explicitando valores e crenças, visão e missão da empresa. A seguir, deve-se compartilhar esta filosofia com todos os colaboradores e, a partir dela, elaborar o planejamento estratégico de médio e longo prazo. É importante, também, estabelecer metas audaciosas e buscar a médio prazo a liderança nos mercados escolhidos para atuar.

A diversificação de produtos também pode ser mantida, porém concentrando nos mercados de gás e de materiais de construção. Para lidar melhor com a

diversificação, a Jackwal deveria ser dividida em duas unidades de negócio, cada uma focada em um dos mercados citados. Inicialmente, a divisão aconteceria na área comercial e, futuramente, na área industrial. RH, finanças, contabilidade e informática seriam mantidas corporativas e centralizadas. As unidades de negócio teriam a maior autonomia possível para criar as estruturas e os produtos necessários para atender as demandas dos clientes. É interessante também aprofundar as linhas de produtos nos mercados escolhidos. Convém lembrar que a introdução das unidades de negócio é recomendada para permitir que a Jackwal adote posicionamentos estratégicos diferentes nos dois mercados-alvo.

A Jackwal deve também passar a enxergar a exportação como uma forma de avaliar a sua competência empresarial. Buscar oportunidades no mercado internacional é a melhor forma de crescer sem se diversificar muito.

A empresa não deve descartar possíveis alianças estratégicas com outras empresas, que possibilitem abreviar o desenvolvimento tecnológico e penetração nos mercados internacionais.

A constante renovação das linhas de produto deve ser mantida e até intensificada. A criação de um departamento técnico dará sustentação e mais velocidade no desenvolvimento tecnológico da empresa.

O foco na fabricação de produtos econômicos e de boa qualidade deve ser mantido, pois esta é a vocação básica da empresa. Buscar uma certificação da ISO certamente ajudará na garantia da qualidade e na manutenção da imagem de produtos de qualidade.

A estratégia de pulverização da vendas deve ser mantida e intensificada, ampliando-se o foco de atuação da empresa para além do pequeno varejo. Todos os canais de distribuição são importantes e deve-se encontrar maneiras de trabalhar bem em todos eles.

A estrutura de vendas, que é um dos pontos fortes e de sustentação do modelo atual, deve ser mantida, porém devem-se buscar formas de aumentar o interesse e a dedicação dos representantes. O crescimento da empresa naturalmente a tornará mais interessante para estes profissionais e permitirá, com o

passar do tempo, negociar percentuais menores de comissão para reduzir os custos de comercialização.

A preocupação da empresa com a natureza e o envolvimento em programas sociais são valores já internalizados na cultura da empresa e que certamente devem ser preservados.

É muito importante manter o bom ambiente de trabalho hoje existente, mas é fundamental desenvolver a crença de que o crescimento pessoal de cada colaborador será decorrente do desenvolvimento e crescimento da empresa, que por sua vez depende do esforço e da dedicação de todos.

A interação com os clientes é outro ponto forte a ser mantido e reforçado. Além das visitas periódicas da equipe de vendas aos clientes, a Jackwal deveria intensificar a visita de clientes à empresa, pois ela tem muita coisa a mostrar.

Finalizando, a partir do planejamento estratégico e da definição dos mercados-alvo, a Jackwal pode desenvolver o seu planejamento de marketing, para estimular o consumo dos seus produtos e tornar-se mais conhecida pelos consumidores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo apresenta-se inicialmente, no item 7.1 - conclusões, os principais ensinamentos obtidos com a realização deste trabalho. No item 7.2 comenta-se as limitações deste estudo e, finalmente, no item 7.3 faz-se sugestões para futuras pesquisas sobre os temas abordados neste estudo,

7.1 CONCLUSÕES

Dos objetivos propostos neste trabalho, um realmente representava ser um grande desafio: o que fazer com a diversidade de produtos da Jackwal. Inicialmente, tinha-se a idéia de que seria necessário escolher algumas linhas de produto e eliminar o restante. Ao longo do estudo, percebeu-se a importância desta diversificação no contexto do atual modelo de negócios, e concluiu-se que é necessário manter esta diversidade. Porém, é fundamental reorganizar a empresa em unidades de negócio, para garantir que os pontos negativos da excessiva diversificação sejam neutralizados. Devem ser eliminados apenas os produtos que não estejam no foco das unidades de negócio.

Com a futura divisão da empresa em unidade de negócio gás e unidade de negócio banheiro, cada linha passará a ter uma equipe de especialistas em cada mercado alvo. Certamente aumentará a proximidade com todos os clientes, todas as linhas de produto terão a atenção necessária, o marketing poderá ser direcionado por unidade de negócios e, com certeza, com o tempo a Jackwal vai ganhar força nos dois mercados e se tornar muito competitiva.

Observam-se no mercado vários concorrentes fazendo o caminho inverso. Empresas bem focadas e reconhecidamente competentes em alguns mercados restritos estão diversificando para crescer, porém respaldadas pelo excelente conceito que adquiriram com sua atual linha de produtos.

É importante que a Jackwal busque a liderança dos seus mercados alvo, para diminuir a sua vulnerabilidade frente aos concorrentes. Com os anos, a empresa perdeu o foco e, em consequência, ficou sem identidade no mercado. É importante buscar a liderança, talvez não em volume de vendas, mas sim a liderança psicológica conforme proposto por Simon no seu livro “As Campeãs Ocultas”.

Outro ensinamento muito importante é a necessidade da visão compartilhada. Para ter-se toda a equipe unida e comprometida em torno de algo comum, é fundamental ter-se os aspectos filosóficos da gestão bem definidos e bem comunicados no interior da organização. Visão, missão e valores devem servir de guia para as ações da empresa. Um planejamento estratégico formal também é uma necessidade para garantir a estabilidade e definição de rumo, porém deve-se deixar espaço e abertura para que estratégias emergentes possam ser aproveitadas na organização.

A análise do atual modelo de negócios permite que se afirme que a forma de gestão e a liderança da Jackwal são bem características de pequena empresa. Para voltar a crescer é necessária uma gestão mais democrática, baseada nos princípios da autonomia com delegação de autoridade e responsabilidade. Para se obter sucesso com esta forma de gestão é também muito importante qualificar a equipe, oferecendo os treinamentos necessários e a oportunidade de praticar e aprender.

Este estilo de gestão é também muito importante para estimular a inovação. O modelo atual está baseado na capacidade criativa de poucas pessoas, o que certamente limita as possibilidades da empresa de inovar.

Ao concluir-se o trabalho, não foi possível identificar se as estratégias para atuar em mercados fragmentados são diferentes das recomendadas para uma empresa atuar em mercados consolidados. As grandes empresas buscam a consolidação através da compra de concorrentes, o que não é uma estratégia adequada para pequenas e médias, que não têm recursos para estas aquisições e também não dispõem de linhas de financiamento. Por outro lado, as pequenas empresas buscam “beliscar” os mercados consolidados das grandes. Enfim, não foi possível evoluir muito nestes conceitos.

7.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A primeira limitação que este estudo apresenta é o fato do autor ser também Diretor da empresa pesquisada, o que pode ter direcionado as conclusões para idéias que já existiam a respeito do que deveria ser alterado no modelo de negócios da empresa. Porém, cabe ressaltar que todas as conclusões estão respaldadas pela teoria e pelo que foi observado nas empresas pesquisadas.

Outra limitação importante foi a dificuldade de se encontrar bibliografia específica sobre o assunto. A maioria dos livros e artigos sugere que as empresas devem se manter focadas em poucos mercados, mas muito pouco se escreve sobre como lidar com a diversificação quando ela já existe.

O fato de o estudo ser limitado a apenas 3 empresas, e somente para fins de comparação, também dificulta a generalização das conclusões obtidas.

7.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Por ser um tema instigante e por existirem inúmeras empresas brasileiras que cresceram diversificando seus mercados de atuação e linha de produtos, acredita-se que estudos mais abrangentes possam resultar em conclusões bem mais interessantes e passíveis de generalizações.

Sugere-se um estudo semelhante ao realizado por Simon na Alemanha, visando identificar no Rio Grande do Sul e, por que não, no Brasil, se as nossas empresas vencedoras também apresentam as características das Campeãs Ocultas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

BALANÇO SOCIAL 2000. JACKWAL S.A

COLLINS, James C.; LAZIER, William C. *Feitas para vencer: instruções e lições práticas para que sua empresa seja permanentemente bem-sucedida*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I.. *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. *Estratégias Empresariais das Maiores Indústrias do Estado do Ceará*. ENANPAD, 2001.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1999.

LIMA, Edmilson de Oliveira. *A estratégia emergente na pequena empresa e sua complementaridade à visão estratégica*. ENANPAD, 2001.

MAGRETTA, Joan. *O que é gerenciar e administrar*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

MALBURG, Chris. *Brave new product worlds*. Industry Week (18, 2000: 21-22)

MARIOTTO, Fábio Luiz. *Mobilizando estratégias emergentes*. São Paulo: RAE revista de administração de empresas, vol. 43, número 2, 2003.

MARTINELLI, Dante Pinheiro e VICHI, Maria Cristina. *Administrando a transformação organizacional: em busca da organização de alto desempenho*. ENANPAD 1999.

METALÚRGICA JACKWAL LTDA - *Projeto de Relocalização*. 1976.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.

PORTER, Michael E.. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

_____. *What is strategy?* Harvard Business Review (74, 1996: 61-78)

ROIEK, Rosane Sippel e BUGACOV, Sérgio. *Declínio Organizacional e Processo Estratégico*. ENANPAD 1999.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas. *Desenvolvimento de um modelo integrativo de marketing estratégico e verificação de sua aplicabilidade na indústria de chocolates*. São Paulo, 1993.

SCHERER, Flávia Luciane e MUSSI, Carlos Wolowski. *Um estudo na indústria de plástico de Santa Catarina*. ENANPAD, 1999.

SEIDEN, Carl, *Bigger is better*. Medical Marketing and Media (35, 2000: 64 – 74)

SIMON, Hermann. *As Campeãs Ocultas: estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SLOWIK, Ted. *Filling in the blanks*. Metal Center News (40, 2000: 20 - 26)

WHITTINGTON, Richard. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WILLIAMS, Elisa. *Work speaks for itself*, Forbes (Oct 9, 2000: 82 - 88)

YIN, Robert K.. *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS

1. Ao longo da história da empresa quais foram os principais produtos e mercados alvo ? Como é hoje ?
2. Que tipo de mercado a empresa procurou atender ? Mercados de nicho, mercados de massa, mercados fragmentados, mercados já consolidados ?
3. No processo de crescimento, a empresa procurou ficar restrita a poucos mercados (estratégia focada) ou procurava entrar em novos mercados (estratégia diversificada) ? Por quê ?
4. Se a empresa buscou a diversificação, quais as vantagens que ela viu nisso e como ela lidou com as desvantagens ?
5. Os mercados onde a empresa atuam são ou já foram fragmentados ? A empresa buscou ou busca consolidar estes mercados ? Como ?
6. Como a empresa procurou e procura distribuir seus produtos ? Quais os canais utilizados ? (atacado, pequeno varejo, grandes redes, venda direta, etc..)
7. A empresa exporta ? Qual foi a motivação para a empresa exportar e qual a representatividade destas vendas para a empresa ?
8. Como a empresa procurou e procura se diferenciar da concorrência ?
9. Quais das três estratégias genéricas de Porter que mais influenciaram o posicionamento da empresa no mercado ? Liderança no custo total, diferenciação ou enfoque ?
10. Ao desenvolver novos produtos a empresa foca o mercado e desenvolve as habilidades necessárias ou desenvolve sua linha de ação a partir dos recursos e competências internas ?
11. Os clientes são envolvidos no desenvolvimento de novos produtos ? Como ?

12. Prioritariamente a empresa busca desenvolver produtos para necessidades não atendidas ou busca melhoria de produtos existentes ?

13. Ao desenvolver sua linha de produtos, a empresa procura atender todas as necessidades de um mercado restrito ou procura atender as necessidades básicas de diversos mercados ?

14. Ao organizar seu sistema produtivo, a empresa buscou flexibilidade no processo produtivo, baixo custo ou economia de escala ?

15. A empresa terceiriza alguma atividade ou prefere fazer tudo em casa ? Que atividades são terceirizadas ?

16. Como são feitas as vendas da empresa ? Vendedores funcionários ? Representantes ? Direto aos consumidores ?

17. Como a empresa procurou e procura divulgar seus produtos ? O marketing é uma ferramenta considerada importante pela empresa ? Quantas pessoas trabalham no depto de marketing ?

18. Como a empresa buscou e busca o comprometimento dos funcionários?

19. Como a empresa procurou e procura selecionar, testar, desenvolver, valorizar e reter seus talentos ?

20. A empresa envolve-se em ações sociais ? Quais as principais atividades sociais ? Qual a motivação para este envolvimento ?

21. Ao longo da sua história a gestão da empresa procurou ser conservadora e de baixo risco, ou foi arrojada e arriscada ? O que era priorizado: crescimento, liderança de mercado, lucratividade, rentabilidade do patrimônio, inovação, etc..

22. A linha de ação que conduziu a empresa até os dias de hoje foi planejada com antecedência ou não ?

23. Quais ações, planejadas ou não, foram importantes para o sucesso da empresa ?

24. Cite um ou dois exemplos de ações, planejadas ou não, que não geraram retorno para a empresa ou prejudicaram o bom andamento dos negócios.

25. A empresa sempre possuiu metas, visão e valores bem definidos ?
Caso positivo, como isto era comunicado aos colaboradores ?