

Influência das Forças Ambientais na Estratégia Competitiva de uma Indústria de Pequeno Porte no Segmento de Temperos e Misturas

André Carneiro Giandon *

Andréa Bayer **

Rafaela Blanco

Rejane Carla Moreira

Rodolfo Hamilton

Resumo: O objetivo deste trabalho é apresentar um estudo de como as forças ambientais influenciam a estratégia competitiva de uma indústria de alimentos do segmento de temperos e misturas de pequeno porte. O principal método de pesquisa adotado foi o estudo de caso. Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, técnica de observação direta e análise de documentos em uma indústria no segmento de temperos e misturas na cidade de Curitiba. O tema de pesquisa explorado demonstrou que o ambiente pode ser o principal agente na formulação do planejamento estratégico empresarial, visto que ele impacta diretamente na rentabilidade da empresa.

Abstract: The goal of this work is to present a study of how the environmental forces influence the competitive strategy of a small-sized food industry in the seasoning and mixtures segment. The chief research method adopted was the case study. For the data collection, semistructured interviews, direct observation technique and analyses of documents were made in an industry in the branch of seasonings and mixtures in Curitiba. The explored research theme showed that the environment may be the chief agent in the formulation of the company strategic planning, since it impacts directly the company profitability.

Palavras-chave: Ambiente, Estratégia, Planejamento Estratégico, Indústria.

Key-words: Environment, Strategy, Strategic Planning, Industry.

Introdução

O ambiente organizacional, interno e externo, evolui vertiginosamente refletindo no comportamento das empresas que compõem este ambiente. Como consequência, as mesmas adotam diferentes formas de reação para garantirem sua competitividade. Tais fatores motivaram a realização deste trabalho, o qual é centrado no estudo da relação entre o ambiente e o processo de planejamento estratégico em uma indústria de pequeno porte no segmento de temperos e misturas.

* Mestre em Engenharia Civil – UFPR. Professor na UNIBRASIL. giandon@unibrasil.com.br.

** Administrador – UNIBRASIL.

INFLUÊNCIA DAS FORÇAS AMBIENTAIS NA ESTRATÉGIA COMPETITIVIDADE UMA INDÚSTRIA DE PEQUENO PORTE NO SEGMENTO DE TEMPEROS E MISTURAS

A sociedade moderna é composta de inúmeras organizações que fornecem toda a sorte de produtos ou serviços. As organizações são grupos de pessoas, que combinam seus próprios esforços e outros tipos de recursos, para alcançarem propósitos coletivos, efetuando para isso transações planejadas com o ambiente (MAXIMIANO, 1985).

As organizações industriais, que surgiram no início do século dezanove, acreditavam que “o sucesso pertencia à empresa com o preço mais baixo. Basicamente, os produtos não eram diferenciados, e a capacidade de produzir ao menor custo era o segredo do sucesso” (ANSOFF e McDONNELL, 1993). Ainda no período pós-guerra, as indústrias atuavam em um mercado de poucos concorrentes, investindo na produção em massa de um número limitado de produtos e na crescente ampliação das vendas. Até meados da década de setenta, a competitividade estava relacionada ao desempenho financeiro, eficiência técnica e lucratividade. A indústria nacional brasileira operava com relativa tranquilidade, uma vez que o país promovia políticas nacionais protecionistas e subsidiadoras.

No entanto, a partir da década de noventa, o ambiente toma outras proporções. A globalização dos mercados, a formação de blocos econômicos, a evolução vertiginosa de novas tecnologias, ocasionando em um menor ciclo de vida dos produtos e, sobretudo, a abertura de mercado e corte de subsídios, configuram um turbulento ambiente. Além disso, o comportamento do consumidor também muda, tornando-se mais exigente, na medida em que passa a considerar no processo de compra fatores como qualidade, preço, prazo de entrega, condições de pagamento, entre outros.

Diante deste cenário altamente dinâmico e competitivo, a mudança no comportamento das indústrias nacionais, tornou-se imperativa. Os desafios, ameaças e oportunidades se alternam em um ritmo jamais presenciado, impactando nas estratégias competitivas e, notadamente, no desempenho dessas indústrias. “O sucesso organizacional num ambiente dinâmico será obtido se houver focalização em novos conceitos, como criatividade e inovação estratégica” (HAMEL e PRAHALAD, 1995, apud SILVA 2002). A proliferação de artigos sobre tal fenômeno compreendem, em grande parte, os reflexos desse novo cenário em indústria de pequeno e médio porte.

Desta forma, o foco deste trabalho está no estudo destes fatores ambientais e suas conseqüências em uma indústria de médio porte, sendo que a questão principal que se pretende responder é: Como as forças ambientais influenciam a estratégia competitiva de uma indústria de pequeno porte no segmento de temperos e misturas?

Essa pesquisa tem como principal objetivo estudar como as forças ambientais influenciam a estratégia competitiva de uma indústria de pequeno porte. Pode-se também relacionar os seguintes objetivos específicos: (a) levantar quais forças ambientais influenciam a atuação de uma indústria de pequeno porte. (b) identificar os reflexos das forças ambientais no desempenho de uma indústria. (c) identificar o processo de formulação estratégica numa indústria de pequeno porte. (d) verificar como as forças ambientais influenciam a estratégia adotada pela empresa.

O trabalho foi realizado entre março a outubro de 2004, tem caráter exploratório, visto que integra duas áreas do conhecimento de gestão: ambiente e estratégia. Adotou-se o método de pesquisa “estudo de caso” para a realização deste trabalho, pois o mesmo permite o estudo do problema nas condições reais de operação, nas quais não haverá controle sobre as variáveis de campo (YIN, 2001).

A pesquisa de estudo de caso do presente trabalho compreendeu inicialmente um levantamento bibliográfico dos assuntos ora tratados. Os dados coletados para o estudo de caso foram de origem primária, ou seja, obtidos a partir de informações da própria organização, extraídos mediante a realização de entrevistas semi-estruturadas com o presidente da empresa. As informações obtidas nestas entrevistas permitiram a caracterização do processo de formulação do planejamento estratégico na empresa estudada. Houve também pesquisa documental na empresa a fim de obter dados que corroborassem as informações das entrevistas.

Depois de coletados os dados de origem qualitativa, realizou-se a compilação estruturada dos mesmos. A última etapa dos trabalhos foi a análise destes dados, a qual centrou-se na apreciação da percepção que o estrategista possui do ambiente.

1 Fundamentação Teórica

1.1 Ambiente

O ambiente pode ser entendido como “o conjunto de forças fora da organização” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000), ou seja, “às várias características do contexto externo da organização, relacionadas a mercado, a clima político, às condições econômicas e assim por diante” (MINTZBERG e QUINN, 2001).

Para Ansoff e McDonnell (1993) essas dimensões sofrem mudanças de acordo com a perspectiva histórica de cada país. Segundo os autores, o primeiro momento da indústria foi a “Era da Produção em Massa”, onde “a preocupação da atividade industrial residia no refinamento e aperfeiçoamento do mecanismo de produção em massa, que reduzia progressivamente o custo unitário dos produtos” (ANSOFF e MCDONNELL, 1993). O segundo período da indústria foi denominado pelos autores como a “Era do Marketing em Massa”, que simbolizou a substituição dos produtos padronizados pela ênfase em produtos diferenciados. Dessa forma, a “orientação para o marketing significou a transição de uma perspectiva voltada para dentro a uma visão aberta e extrovertida” (ANSOFF e MCDONNELL, 1993). A última Era, sustentada pelos autores, é a “Pós Industrial”, onde “as empresas passaram a se defrontar com desafios novos e imprevistos que eram de alcance tão longo que Peter Drucker chamou de ‘Era da Descontinuidade’” (ANSOFF e MCDONNELL, 1993, p.28). Essa Era é caracterizada por problemas complexos, desafiadores e exigentes, como: fatia de mercado,

INFLUÊNCIA DAS FORÇAS AMBIENTAIS NA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE UMA INDÚSTRIA DE PEQUENO PORTE NO SEGMENTO DE TEMPEROS E MISTURAS

necessidade dos clientes, canais de distribuição, preços competitivos, produtos diferenciados, lealdade do cliente, produtividade, e outros. Entende-se, portanto, que a indústria neste último momento não sofreu uma transição em relação ao período anterior, mas somou a ele uma série de outros fatores a serem considerados para a sobrevivência da organização.

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer (2000) os fatores a serem considerados pela indústria podem ser classificados em empresariais, estruturais e sistêmicos.

Os fatores empresariais “são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas ativas, correspondendo a variáveis no processo decisório.” (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 2000). Portanto, os fatores que podem ser manipulados ou controlados pela organização são reconhecidos como empresariais. Entende-se como empresariais as seguintes atividades:

- a. gestão empresarial – tais como tarefas administrativas, planejamento estratégico, finanças, marketing, e outros.
- b. inovação – pesquisa e desenvolvimento de processos e produtos.
- c. produção – insumos, equipamentos, instalação, métodos de produção e controle de qualidade.
- d. recursos humanos - relações de trabalhos e demais aspectos que influenciam a produtividade.

Os fatores estruturais, por sua vez, não podem ser manipulados pela empresa, mas parcialmente controlados. Ou seja, a empresa tanto sofre influências desses fatores como também, pode influenciá-los.

Os fatores estruturais apresentam especificidades setoriais mais nítidas, na medida em que têm sua importância diretamente relacionada ao padrão de concorrência dominante em cada indústria. Conformam o ambiente competitivo no qual as empresas se enfrentam, abrangendo as características da demanda, configuração da indústria e regime de incentivos e regulação da concorrência. (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 2000).

Em relação à demanda, esses fatores referem-se ao tamanho, ao dinamismo, relação preço e qualidade, níveis de renda, interação com clientes, tecnologia, etc. Quanto a estrutura da indústria, salienta-se fatores como economias de escala e escopo, trajetória tecnológica de produtos e processos e acesso a fatores de produção como insumos, serviços, bens de capital e tecnologia. No tocante ao regime de incentivos e regulação da concorrência, consideram-se as regras institucionais que condicionam o funcionamento da indústria. Os incentivos agregam os aspectos relacionados à redução de custos provenientes de subsídios, renúncia fiscal e outros instrumentos de política industrial. Os aspectos de regulação envolvem o processo decisório dos agentes econômicos nos setores considerados,

dos quais decorrem as políticas de concorrência, regulação do capital estrangeiro, direito de propriedade, entre outros.

Em última instância, encontram-se os fatores sistêmicos, que referem-se ao ambiente econômico e institucional nacional (ou regional).

Esses fatores definem as condições de contorno nas quais as empresas concorrem nos mercados de bens, serviços e capital. Portanto constituem condições importantíssimas para a compreensão da competitividade, pois afetam as condições de produção e investimento em toda a economia nacional (ou regional). (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 2000).

Sobre esses fatores a empresa possui escassa ou nenhuma possibilidade de intervir, mas ainda assim, são fatores que constituem parâmetros no processo decisório como os fatores: macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais

Ainda à luz da contribuição de Ansoff e McDonnell (1983), esses fatores alteram-se não somente em relação a perspectiva histórica, mas também de empresa para empresa, ou seja, as empresas dentro de um mesmo país evoluem em um ritmo distinto. Algumas ainda enfrentam desafios semelhantes ao da era da produção em massa, considerando apenas fatores internos, enquanto que grande parte enfrenta um ambiente mais turbulento, com os desafios deflagrados a partir da década de noventa, apresentando-se numerosos, descontínuos, variados e complexos.

Dessa forma, os autores sustentam que a empresa deve proceder o diagnóstico estratégico, ou seja, avaliar o nível de turbulência ambiental em que a organização se encontra e reagir com a agressividade estratégica necessária, sendo a turbulência ambiental “uma medida combinada da variabilidade e da previsibilidade do ambiente da empresa” (ANSOFF e McDONNELL, 1983).

FIGURA 1 – Turbulência Ambiental

Turbulência ambiental		Repetitiva	Em expansão	Em mudança	Descontínua	Surpreendente
Variabilidade	Complexidade	Econômica Nacional	+	Tecnológica Regional	+	Sóciopolítica Mundial
	Familiaridade dos eventos	Familiars	Extrapoláveis		Familiars e Descontínuos	Novos e Descontínuos
Previsibilidade	Rapidez da mudança	Mais lenta do que a reação		Comparável à da reação		Mais rápida do que a reação
	Visibilidade do futuro	Repetitivo	Previsível	Predizível	Parcialmente predizível	Surpresas imprevisíveis
Nível de turbulência						

Fonte: ANSOFF e McDONNELL (1983).

INFLUÊNCIA DAS FORÇAS AMBIENTAIS NA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE UMA INDÚSTRIA DE PEQUENO PORTE NO SEGMENTO DE TEMPEROS E MISTURAS

FIGURA 2 – Capacidade de Reação Empresarial

Turbulência ambiental	Repetitiva	Crescente	Mutável	Descontínua	Inesperada
	Repetitiva	Gradativa e Lenta	Gradativa e Rápida	Descontínua e Predizível	Descontínua e Impredizível
	De manutenção	Produção	Marketing	Estratégica	Flexível
Capacidade de reação da potencialidade	Motivada por precedentes	Motivada pela eficiência	Motivado pelo mercado	Motivado pelo ambiente	Procura criar ambiente
	Reprime a mudança	Adapta-se à mudança	Busca mudança conhecida	Busca mudanças novas	Busca mudança original
	Procura estabilidade		Busca eficiência operacional		Busca criatividade
			Busca eficácia estratégica		
	Sistema fechado		Sistema aberto		
Nível de turbulência	1	2	3	4	5

Fonte: ANSOFF e McDONNELL, (1983).

No nível 1, o principal desafio, é continuar a satisfazer uma demanda básica de produtos não diferenciados, confiáveis e inalteráveis dentro dos limites de um mercado nacional. Este nível é raramente observado em economias de livre mercado, tendo em vista que o ambiente é repetitivo. Para este nível, onde empresa busca a estabilidade, a reação proposta é reprimir a mudança.

No nível 2, o ambiente muda lenta e gradativamente, tornando-se previsível. Uma empresa obtém êxito quando muda seus produtos somente em resposta a manobras dos concorrentes. Na ausência de ameaças, as empresas afeiram-se aos seus produtos ou serviços tradicionais. Dessa forma, a reação organizacional acontece na medida em que a empresa volta toda a sua atenção à eficiência interna e produtividade, oferecendo pouquíssima atenção ao ambiente, o que torna a empresa introvertida.

No nível 3, a partir de um ambiente predizível¹, as empresas melhoram progressivamente seus produtos ou serviços em antecipação às necessidades dos clientes. Portanto, a reação apropriada é focar o mercado, sendo o marketing o condutor da organização.

A agressividade no Nível 4 é muito mais complexa que nos níveis anteriores, uma vez que o ambiente está sujeito a descontinuidades frequentes e a empresa possui previsibilidade muito fraca, ou seja, o ambiente é parcialmente predizível. Neste nível, onde a empresa é totalmente motivada pelo ambiente, a estratégia apresenta-se como a reação apropriada para que a organização seja competitiva.

¹ Predizível – parcialmente previsível. ANSOFF e McDONNELL, 1993.

No Nível 5, a empresa busca ser líder no desenvolvimento de produtos ou serviços que incorporem as últimas novidades em termos de inovação e tecnologia, configurando um ambiente imprevisível. Desta forma, a empresa deve dedicar-se inteiramente a criatividade. O passado nunca pode ser repetido.

Essa visão individualizada da empresa em relação ao ambiente, foi transposta por Porter (1986) na medida em que, a partir de um enfoque econômico, ele considera para análise ambiental o comportamento de indústrias inteiras. O autor define a indústria como "o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si" (PORTER, 1986). Essa abordagem, contrariando a visão de Ansoff e McDonnell (1993), considera que todas as empresas dentro de uma indústria, operam em um ambiente altamente competitivo, impactando na rentabilidade da empresa, ou seja, nos lucros.

Para avaliar a atratividade da indústria, leia-se a potencialidade de lucro, o autor apresenta uma tipologia que considera cinco forças ambientais, por ele denominadas 5 Forças Competitivas, sustentando que elas formam a estrutura básica da indústria: poder de negociação dos compradores, ameaças de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de novos entrantes e rivalidade entre empresas concorrentes.

A intensidade das forças competitivas variam de indústria para indústria, refletindo na estratégia a ser adotada, conforme demonstra-se na descrição de cada uma delas. (PORTER, 1986)

A primeira força abordada pelo autor é a ameaça de entrada. Ela seria relevante, pois, novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e freqüentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo assim, a rentabilidade. (PORTER, 1986).

A ameaça de novos entrantes dependerá não apenas da reação dos concorrentes existentes, como também das barreiras por eles criadas. Existem seis fontes principais de barreiras de entrada: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custo de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagem de custo independente de escala.

A segunda força descrita pelo autor é a que pode ser definida como a disputa por posição entre as empresas que já atuam em um mesmo mercado. Ela é caracterizada pelo uso de táticas como: concorrência de preços, batalha de publicidade, introdução e aumento dos serviços ou das garantias dos compradores.

Essas táticas ou movimentos competitivos tem efeitos notáveis em seus concorrentes e pode assim, incitar a retaliação ou aos esforços para conter esses movimentos; ou seja, as empresas são mutuamente dependentes (PORTER, 1986).

A intensidade da rivalidade pode ser analisada levando-se em consideração a interação de vários fatores, quais sejam: concorrentes numerosos e bem equilibrados, crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenamento, ausência de

INFLUÊNCIA DAS FORÇAS AMBIENTAIS NA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE UMA INDÚSTRIA DE PEQUENO PORTE NO SEGMENTO DE TEMPEROS E MISTURAS

diferenciação ou custos de mudança, capacidade da produção aumento em grandes incrementos, concorrentes divergentes, grandes interesses estratégicos, barreiras de saída elevadas.

A terceira força estudada refere-se aos produtos substitutos. “A identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisa na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função na indústria” (PORTER, 1986). Nesse sentido, “quanto mais atraente a compensação do desempenho de preço oferecida pelos produtos alternativos, mais firme fica a tampa colocada sobre o potencial de lucros da empresa” (MINTZBERG e QUINN, 2003).

Segundo Porter, os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que (1) estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu “*trade off*” de preço-desempenho com produto da indústria, ou (2) são produzidos por indústrias com lucros altos (PORTER, 1986).

A quarta força refere-se ao poder de negociação dos compradores, uma vez que eles “competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, podendo até comprometer a rentabilidade da indústria” (PORTER, 1986).

Um grupo comprador tem grande poder de barganha nas seguintes circunstâncias: volume de compra ou grau de concentração dos compradores em comparação com a indústria ofertante; participação do produto nos custos totais; padronização ou não diferenciação dos produtos; poucos custos de mudança; lucratividade dos compradores; ameaça de integração para trás; importância da qualidade dos produtos e a disponibilidade de informações.

A quinta força descrita trata do poder de negociação dos fornecedores, já que eles “podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos” (PORTER, 1986).

As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos. O autor cita as seguintes circunstâncias que caracterizam um grupo de fornecedor poderoso: grau de concentração dos fornecedores; inexistência de substitutos para seus produtos; importância da indústria para o fornecedor; importância dos insumos para a indústria compradora; diferenciação dos insumos ou custo de mudança para o comprador; e a ameaça de integração para frente.

O autor sustenta que essas forças atuam em contínua influência, alterando a posição da empresa dentro da indústria. Daí a relevância da estratégia competitiva, leia-se “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria” (PORTER, 1996). Ou seja, para Porter o primeiro passo para posicionar a empresa na indústria é relacioná-la ao seu meio ambiente, entenda-se as 5 Forças Competitivas. Para influenciar e até mesmo neutralizar essas forças, a organização deve necessariamente formular uma estratégia afim de “obter um retorno sobre o investimento maior para empresa” (PORTER, 1996).

1.2 Estratégia

1.2.1 Formulação da Estratégia

A formulação estratégica é freqüentemente referenciada como planejamento estratégico ou planejamento de longo prazo. Neste trabalho, considera-se a formulação estratégica dentro da visão da administração estratégica, ou seja, como um processo contínuo onde, uma vez formulada, a estratégia é implementada e controlada continuamente, como será tratado nos itens seguintes do capítulo. Neste sentido, a formulação e a implementação fazem parte de um mesmo processo dinâmico e, portanto, estão interligadas como processos complexos, nos quais políticas, estilo e valores organizacionais determinam ou impõem as decisões estratégicas (FEURER e CHAHARBAGHI, 1995 apud SILVA, 2002).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) dividem o pensamento sobre a formulação de estratégias em dez escolas e para cada qual apresentam modelos básicos de planejamento estratégico, premissas, crítica, avaliação do contexto e da contribuição da escola no cenário do pensamento estratégico. Com uma bibliografia de aproximadamente 400 títulos, os autores classificaram as principais idéias do planejamento estratégico em dez escolas divididas em três grupos:

QUADRO 1 – Grupos de Escolas e Processo de Formulação da Estratégia.

GRUPO DAS ESCOLAS	ESCOLA	FORMULAÇÃO DA ESTRATEGIA
prescritivas	do design	formulação de estratégia como um processo de concepção.
prescritivas	do planejamento	formulação de estratégia como um processo formal
prescritivas	do posicionamento	formulação de estratégia como um processo analítico
descritivas	empreendedora	formulação de estratégia como um processo visionário
descritivas	cognitiva	formulação de estratégia como um processo mental
descritivas	de aprendizado	formulação de estratégia como um processo emergente
descritivas	do poder	formulação de estratégia como um processo de negociação
descritivas	cultural	formulação de estratégia como um processo coletivo
descritivas	ambiental	formulação de estratégia como um processo reativo
integrativas	de configuração	formulação de estratégia como um processo de transformação

Fonte: Adaptado de MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, (2000).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) denominam a primeira escola como Escola do Design. Esta escola teve sua origem atribuída a dois influentes livros escritos na California University e no MIT: *Leadership in Administration*, de Philip Selznick, em 1957 e *Strategy and Structure*, de Alfred D. Chandler, em 1962. O modelo básico desta escola dá “ênfase às avaliações das situações externa e interna, a primeira revelando ameaças e oportunidades no ambiente, a última, revelando forças e fraquezas da organização” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Várias premissas básicas sustentam esta escola, algumas plenamente evidentes, outras implícitas.

INFLUÊNCIA DAS FORÇAS AMBIENTAIS NA ESTRATÉGIA COMPETITIVIDADE DE UMA INDÚSTRIA DE PEQUENO PORTE NO SEGMENTO DE TEMPEROS E MISTURAS

- a. A formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente, um processo de pensamento humano rigidamente controlado.
- b. A responsabilidade por esse controle e essa percepção deve ser do executivo principal e essa pessoa é o estrategista.
- c. O modelo da formação de estratégia deve ser mantido simples e informal.
- d. O processo de design está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva.

Os autores criticam o modelo desta escola por algumas razões. Para os mesmos, as premissas do modelo negam certos aspectos importantes da formação de estratégia, como a estratégia emergente, a influência da estrutura existente sobre a estratégia, bem como a plena participação de outros atores na formulação da estratégia.

No entanto, os autores não deixam de revelar as contribuições que esta escola oferece. Organizações que necessitam de reorientação ou reconcepção da sua estratégia em seu nicho particular, podem utilizar-se das premissas desta escola, no processo de formulação e concepção de estratégia. Em outras palavras, o modelo da escola do design parece aplicar-se melhor como a junção de uma grande mudança para a organização que vem de um período de circunstâncias em mutação e está entrando em um período de estabilidade operacional (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

A segunda escola, denominada de Escola de Planejamento, sintoniza-se com toda a tendência em ensino de Administração e com a prática empresarial e governamental: procedimento formal, treinamento formal, análise formal e muitos números. Para esta escola o modelo básico de planejamento estratégico segue as seguintes etapas: estágio de fixação de objetivos, estágio de auditoria externa, estágio de auditoria interna, estágio de avaliação da estratégia, estágio de operacionalização da estratégia e programação de todo o processo através de cronograma. Sendo assim, as premissas da escola do planejamento são que as estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas, sendo o executivo principal o responsável por todo este processo.

Embora grande parte das premissas desta escola tenha girado em torno de modelos anteriormente apresentados, tem havido progressos, como o planejamento de cenários e o controle estratégico.

No planejamento de cenários, para Porter (1985) o cenário é uma “ferramenta” no “arsenal do estrategista”. A este respeito, o objetivo da construção de cenários pode ser descrito “como o desenvolvimento de planejadores e não o planejamento em si, porque a intenção não é de formalizar a criação de estratégias, mas sim melhorar a maneira pela qual os gerentes a fazem”. Já o controle estratégico, é tratado por Goold e Campbell (1987) (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL

2000) como um dos três estilos para a criação de estratégias à disposição da direção central de uma empresa diversificadas: planejamento estratégico, controle financeiro e controle estratégico.

Apesar das críticas, a escola do planejamento tem suas contribuições. O papel dos planejadores é visto como importante na formação de estratégias, ou mesmo dentro delas. Os planejadores podem atuar como analistas, provendo dados na entrada, em particular aqueles que os gerentes são propensos a negligenciar, também podem examinar as estratégias que saíram para avaliar sua viabilidade e podem atuar, também, como catalisadores, não para promover o planejamento formal como uma espécie de imperativo, mas para encorajar qualquer forma de comportamento estratégico que faça sentido para uma determinada organização em determinada ocasião.

A terceira escola, a Escola de Posicionamento, é a mais antiga de formação de estratégia, pois os primeiros registros escritos sobre estratégia datam de mais de dois mil anos, e tratavam da seleção de estratégias ótimas para posições específicas no contexto de batalhas militares. Entre os escritos mais antigos está o de Sun Tzu, que deve tê-los escrito por volta de 400 a.C. Mais recente é o trabalho de Von Clausewitz, que escreveu no século passado. Embora seja difícil criar uma escola a partir de um livro, a publicação de *Competitive Strategy* de Michael Porter, em 1980, agiu como estimulante para reunir parte do desencanto com as escolas do design e de planejamento, bem como a necessidade por substância. *Competitive Strategy* aglutinou os interesses de uma geração de acadêmicos e consultores, fazendo desta, a escola dominante na área.

As premissas desta escola são:

- a. Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado.
- b. O mercado (o contexto) é econômico e competitivo.
- c. O processo de formação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos.
- d. Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções.
- e. Assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas: de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura da organização.

A quarta escola é a Empreendedora. "O conceito mais central desta escola é a visão: uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder". Ela sugere, ainda, que a estratégia empreendedora é, ao mesmo tempo, deliberada e emergente: deliberada em suas linhas amplas e seu senso de direção,

INFLUÊNCIA DAS FORÇAS AMBIENTAIS NA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE UMA INDÚSTRIA DE PEQUENO PORTE NO SEGMENTO DE TEMPEROS E MISTURAS

emergente em seus detalhes para que estes possam ser adaptados durante o curso (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

As premissas desta escola são:

- a. A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização.
- b. O processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento.
- c. O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário.
- d. Portanto, a visão estratégica é maleável e, assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente não deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram.
- e. A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do líder; quer se trate de uma nova empresa, uma empresa de propriedade de uma só pessoa ou uma reformulação em uma organização grande e estabelecida, muitos procedimentos e relacionamentos de poder.
- f. A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta.

A quinta é a Escola Cognitiva. Para esta escola, compreender a visão estratégica e também como as estratégias se formam é necessário sondar a mente do estrategista, chegar ao que este processo significa na esfera da cognição humana, utilizando em especial o campo da psicologia cognitiva. Para os pesquisadores esta é uma das áreas mais populares de pesquisa em administração estratégica.

A escola cognitiva é uma escola de pensamento em evolução sobre formação de estratégia. Suas premissas são:

- a. A formação da estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista.
- b. As estratégias emergem como perspectivas, na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras, que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente.
- c. Essas informações fluem através de todos os tipos de filtros deturpadores, antes de serem decodificadas pelos mapas cognitivos.
- d. Como conceito, as estratégias são difíceis de realizar em primeiro lugar. Quando são realizadas, ficam consideravelmente abaixo do ponto ótimo e, subsequentemente, são difíceis de mudar quando não são mais viáveis.

Para os autores, esta escola é caracterizada mais por seu potencial do que por sua contribuição. A idéia central é válida – que o processo de formação de estratégia também é fundamentalmente de cognição, particularmente na realização das estratégias como conceitos (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL 2000).

A sexta é a Escola de Aprendizado. Brian Quinn, em 1980, com seu livro “Estratégias para a Mudança” deu corpo a escola de aprendizado e ocasionou debates que persistem na atualidade, como: Quem gera e onde ocorre a formulação estratégica na organização? Até que ponto o processo é deliberativo e consciente? A separação entre formulação e implementação é importante? Ou seja, ele sugere que a formulação da estratégia não corresponde à realidade das organizações.

Para Walter Kiechel (1984) (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL) (2000) apenas 10% da estratégia formulada consegue ser implementada. Os executantes geralmente levam o peso da responsabilidade pela inaplicabilidade, porém não se especula a possibilidade da problemática se encontrar inserida na estratégia em si, ocasionada possivelmente na separação entre formulação e execução, resultado de decisões diversas ao longo da cadeia.

A emergência da Escola do Aprendizado manifesta-se das seguintes formas:

- a. Incrementalismo desarticulado – tentativa de resolver problemas, ao invés de explorar oportunidades.
- b. Incrementalismo lógico – decisões tomadas com base em padrões consistentes, desenvolvidos na mente dos estrategistas.
- c. Empreendimento estratégico – ação empreendedora nascida na base da hierarquia que, através da gerência média, busca a conscientização da alta administração para a sua aplicação, possuindo caráter relevante.
- d. Estratégia emergente – foco no aprendizado estratégico, emergindo dos colaboradores e galgando degraus para tornar-se estratégia efetivamente.

Mintzberg e McHugh, numa espécie de modelo básico de geração de estratégia comparam-na como ervas daninhas que lançam raízes ao léu, tornando-se organizacionais quando passam a ser coletivas e com proliferação consciente ou não, renovam-se em períodos de mudança, onde o gerenciamento se manifesta quando necessário. Para esta escola é através da experimentação prática que ocorre o aprendizado e a descoberta dos pontos fortes e fracos da organização, sempre de forma contínua.

O ponto positivo deste pensamento é o desenvolvimento da capacidade de lidar com o novo, o desconhecido, em ambientes de rápida transformação, garantindo flexibilidade à organização.

Prahalad e Hamel (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL 2000) bordam as “capacidades dinâmicas” considerando a administração estratégica como um aprendizado coletivo, desenvolvendo e explorando competências distintivas, de difícil imitação.

INFLUÊNCIA DAS FORÇAS AMBIENTAIS NA ESTRATÉGIA COMPETITIVIDADE UMA INDÚSTRIA DE PEQUENO PORTE NO SEGMENTO DE TEMPEROS E MISTURAS

A sétima escola, a Escola de Poder, caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

As premissas da escola de poder envolvem a composição de estratégias emergentes baseadas no poder e política, assumindo formas de iludir, demonstradas pela persuasão, barganha e confronto direto (poder micro) e manobras estratégicas, redes, alianças e terceirizações (poder macro).

A formação estratégica baseada no poder possui como pontos críticos o desprezo à liderança e a cultura, acarretando desperdício e distorção nas organizações. Porém, mostra-se útil na promoção de mudanças estratégicas que buscam manter o *status quo*.

A Escola Cultural, a oitava, busca indicar o interesse da coletividade, refletindo a interpretação do mundo e de seus acessórios. Organizacionalmente indica como atuar em resposta às situações, refletindo a percepção coletiva, demonstrando seus valores.

Caracterizam-se como premissas desta escola, a composição estratégica como resultado de interação social baseado nas crenças e interpretações comuns, obtidos através de aculturação e socialização. Esta cultura, no entanto, perpetua a estratégia atual e dificilmente propõe soluções arrojadas.

A nona escola é denominada de Escola Ambiental. Para ela, o ambiente é definido como o conjunto de forças externas à organização, posicionado ao lado da liderança e da organização e é visto, por esta escola, como o responsável pelo estabelecimento das regras de mercado.

Suas premissas estabelecem que o agente central desta escola é o ambiente, ao qual as organizações, formando nichos, devem responder estrategicamente, buscando a sobrevivência. O papel principal da liderança é aproximar o ambiente à organização.

Para os autores, existem quatro grupos de ambientes que se refletem quanto estabilidade, a complexidade, a diversidade de mercado e hostilidade.

- a. Estabilidade - pode variar dinamicamente, ausente de critérios pré-definidos;
- b. Complexidade - pode influenciar através da racionalização;
- c. Diversidade de mercados - pode variar de integrados a diversificados;
- d. Hostilidade - pode variar de favorável a hostil.

A Escola Ambiental compreende que, a partir do momento em que o ambiente estabelece os critérios de permanência no mercado, não ocorrem confrontos diretos. No entanto, as organizações que buscam o máximo do ambiente, definem-se como especialistas, enfatizando a eficiência. Já as organizações que mantêm reservas estratégicas denominam-se generalistas, enfocando a flexibilidade.

Talvez a maior fraqueza desta escola esteja no fato de suas dimensões do ambiente serem muito abstratas - vagas e agregadas. No entanto ela ensina a respeito das populações das organizações, a respeito dos ambientes das organizações e especialmente a respeito das formas diferentes que podem assumir.

As idéias desta escola parecem mais aplicáveis a organizações mais restringidas, com opção estratégica mais limitada, como por exemplo, durante o estágio de maturidade do ciclo de vida de uma organização.

A última é a Escola da Configuração, que descreve a organização e sua estabilidade estratégica, relacionando-a diretamente ao meio e a ocasião em que está inserida, como processos de geração de novas estratégias na medida em que se almeja alcançar novos patamares.

A característica mais importante desta escola é a mudança, ou o salto de um estado para outro, adaptando-se à uma nova estratégia. Esta escola contribui na administração estratégica, na medida em que “traz ordem para o confuso mundo de formação de estratégia, em particular para suas enormes e multiformes literatura e prática” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

QUADRO 2 – As Escolas de Pensamento e suas Visões Distintas do Processo de Estratégia

ESCOLAS E SUAS VISÕES	CONCEITOS-CHAVE
Escola do Design – Formulação de estratégia como um processo de concepção	Propõe um modelo de formulação estratégica que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, posicionando uma empresa em seu ambiente.
Escola do Planejamento – Formulação de estratégia como um processo formal.	A estratégia deve ser guiada por um quadro de planejadores altamente educados, uma parte de um departamento especializado de planejamento estratégico com acesso direto ao executivo principal, como um processo formal, análise formal e muitos números.
Escola do Posicionamento – Formulação de estratégia como um processo analítico.	Poucas estratégias-chave (como posições no mercado) são desejáveis em uma determinada indústria; as que podem ser definidas contra concorrentes atuais e futuros. Estratégias genéricas.
Escola Empreendedora – Formulação da estratégia como um processo visionário.	Focaliza o processo de formação de estratégia exclusivamente no líder único e também enfatiza intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério, promovendo uma visão da estratégia como perspectiva, associada imagem e senso de direção. Isto é uma representação mental de estratégia, criada ou expressa na cabeça do líder (inspiração e guia).
Escola Cognitiva – Formulação da estratégia como um processo mental.	O processo de como as estratégias se formam acontece pela sondagem da mente do estrategista. Como o estudo do que este processo significa na esfera da cognição humana. Utiliza, em especial, o campo da psicologia cognitiva.
Escola de Aprendizado – Formulação da estratégia como um processo emergente.	As estratégias emergem tanto quando as pessoas aprendem a respeito de uma situação como a capacidade da sua organização lidar com ela. Elas convergem sobre padrões de comportamento que funcionam e a administração estratégica deixa de ser a administração de mudanças, passando a ser a administração por mudanças.
Escola do Poder – Formulação da estratégia como um processo coletivo.	Caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.
Escola Cultural – Formulação da estratégia como um processo coletivo.	Formação de estratégia como um processo enraizado na força social da cultura, preocupando-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, resistindo ativamente às mudanças estratégicas.
Escola Ambiental – Formulação da estratégia como um processo reativo.	Organização é passiva, reagindo a um ambiente que estabelece a pauta. Isto reduz a geração estratégica a um processo de espelhamento. As visões forçam as pessoas da administração estratégica a levar em consideração a gama disponível de poderes decisórios, dadas as forças e demandas do contexto externo. Ambientes podem sentir efeitos sobre a formação de estratégias.
Escola de Configuração – Formulação da estratégia como um processo de transformação.	Os estados da organização e do contexto que cerca esta organização são configurações e o processo de geração de estratégias é a transformação. Se uma organização adota estados de ser, então a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para outro, sendo uma consequência da configuração.

Fonte: Adaptado de MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL (2000).

INFLUÊNCIA DAS FORÇAS AMBIENTAIS NA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE UMA INDÚSTRIA DE PEQUENO PORTE NO SEGMENTO DE TEMPEROS E MISTURAS

Como foi possível observar, existem diferentes conceituações para estratégia competitiva; ou de negócios, ou simplesmente estratégia. Da mesma forma, é possível observar que há diferentes abordagens de como as empresas devem elaborar estas estratégias para ganhar vantagem competitiva em relação aos concorrentes e competir com sucesso em um determinado mercado. No entanto, apesar das distinções, existe um ponto comum entre as diferentes abordagens e diferentes autores. Este ponto refere-se à relevância da definição de estratégias para o bom desempenho das organizações ao longo do tempo. Ou seja, se uma empresa pretende sustentar um bom desempenho em um mercado, ao longo do tempo, deve lançar mão dos conceitos e formular uma estratégia que seja adequada e coerente com seus objetivos, seus concorrentes, seus clientes, enfim, com todo o ambiente no qual esta inserida.

2 Estudo de Caso

2.1 Caracterização da empresa

A empresa possui 42 empregados diretos e 100 indiretos. Sua capacidade instalada é de 3500 m², com capacidade de produção de 300.000 caixas por mês. Atualmente possui 136 produtos.

A empresa caracteriza-se por ser uma empresa familiar que atua há 20 anos no ramo de alimentos. Entretanto, os atuais proprietários dirigem a empresa há apenas 4 anos. Apesar da administração executiva da empresa estar delegada a um dos filhos do proprietário, a credibilidade, a reputação e a imagem da empresa estão fortemente ligadas à imagem e experiência profissional da família.

Em relação a sua organização, a empresa executa suas atividades seguindo uma estrutura hierárquica determinada pela lógica do agrupamento por função ou especialidade. A difusão do poder é do tipo descentralizado vertical limitado, ou seja, os gerentes recebem delegação de poder para controlar a maioria das decisões relativas às suas unidades operacionais, conquanto que estas decisões sejam repassadas ao diretor da empresa (CHIAVENATO, 1999).

2.1 Resultados

2.1.1 Análise do ambiente

Com base nas entrevistas realizadas, identifica-se que a acirrada competição é flagrante no setor da empresa estudada. O elevado número de concorrentes com intensa capacidade de investimento, as grandes redes de supermercado forçando os preços para baixo, poucos fornecedores e a proliferação de produtos substitutos comprovam a turbulência enfrentada pela organização.

Segundo o entrevistado, os concorrentes podem ser divididos em dois *clusters*,² grandes e pequenos. Em um extremo, para subsidiar o aumento de seu *market share*,³ os grandes empregam alta tecnologia, apresentam agressivas campanhas de marketing e desenvolvem produtos freneticamente. Na outra extremidade encontram-se os pequenos, que atuam basicamente em pequenas cidades e ameaçam pelo conhecimento que possuem do mercado e pela informalidade que, em geral, apresentam na sua constituição, como a ausência de qualquer registro, amparo legal e, conseqüentemente, sem ônus fiscais.

Destaca-se, ainda, que para se chegar ao consumidor final, a indústria necessita fundamentalmente dos canais de distribuição, ou seja, das redes de supermercado. Essas podem-se permitir forçar os preços para baixo, não apenas pelo elevado número fornecedores de produtos similares como também pela imensa quantidade de fornecedores de produtos substitutos. Os fornecedores de insumos para indústria evidenciam outra grave ameaça, uma vez que se apresentam em número muito reduzido, exercendo forte influência sobre os preços, qualidade e condições praticadas.

Dessa forma, de acordo com o respondente, o ambiente apresenta-se imprevisível, uma vez que é voltado a inovação e ao desenvolvimento de novos produtos, gerando assim grandes investimentos em alta tecnologia. Ainda segundo o entrevistado, a empresa reage a esse ambiente focando os consumidores, ou seja, suas necessidades e a percepção da qualidade dos produtos em relação aos preços praticados. Porém, percebe-se a busca incessante da empresa por produtos inovadores, denotando que a criatividade é também uma forma de responder a este ambiente imprevisível.

Constatou-se, também, a resistência do respondente em fornecer dados considerados sigilosos pela empresa, como faturamento, segmento alvo, produtos em fase de incubação, percentual de rentabilidade, entre outros.

A seguir descreve-se as ameaças que a empresa enfrenta e os reflexos no seu desempenho.

Segundo o entrevistado, a ameaça mais expressiva dentre as 5 forças competitivas (PORTER, 1986) é o poder de negociação dos compradores, leia-se os supermercados. Para entender a fragilidade dessa indústria no tocante a essa ameaça, há que se discorrer minimamente sobre os mesmos. Os supermercados nacionais sofreram uma reconfiguração com o ingresso de capital estrangeiro. A competição deflagrada a partir de então nesse setor, refletiu drasticamente nos seus canais de relacionamento, contundentemente, nos fornecedores. A política de compra dessas empresas mostrou-se altamente agressiva, sendo imitada por seus concorrentes para que continuassem no mercado. Com a vasta quantidade de fornecedores de produtos similares, desejando ingressar sem qualquer custo nesses

² *Cluster* – aglomerado, grupos. MICHAELIS, 2002.

³ *Market Share* – fatia de mercado. MICHAELIS, 2002.

INFLUÊNCIA DAS FORÇAS AMBIENTAIS NA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE UMA INDÚSTRIA DE PEQUENO PORTE NO SEGMENTO DE TEMPEROS E MISTURAS

canais de distribuição, os compradores passaram a decidir quanto pagariam pelo produto oferecido. Para a indústria ofertante restavam duas alternativas: aceitar o valor proposto ou trabalhar apenas com pequenos pontos de venda. O entrevistado exemplificou tal situação com os produtores de hortifruti e com a distribuição dos refrigerantes da marca Coca-Cola. Os produtores viram o preço do seu produto despencar, gerando a falência de muitos, enquanto que a Coca-Cola limitou-se a não fornecer seu produto. Essa situação perdurou durante toda a entrevista: o respondente evitou citar exemplos de sua empresa, utilizando muitas analogias. Dessa forma, não existem provas cabais da redução do preço praticado pela empresa ou mesmo da sua rentabilidade.

Em uma escala menor, o respondente nivela com o mesmo grau de ameaça tanto à rivalidade entre empresas existentes quanto à entrada de novos concorrentes. A ameaça de novas empresas no segmento é um fator preocupante para a organização, uma vez que, de forma generalizada, elas ingressam com recursos substanciais. No entanto, deparam-se com alguns obstáculos relevantes. A primeira dificuldade é penetrar nos canais de distribuição, que cedem espaços a novos fornecedores por meio de concessão de preços ou flexibilidade em prazos de pagamento. A baixa rentabilidade do setor também é considerada uma barreira, além da lealdade que os consumidores apresentam com os produtos já existentes. A economia de escala utilizada pelas empresas que atuam no setor é outro ponto salutar a ser considerado pelas entrantes.

No tocante aos concorrentes existentes, os mesmos apresentam-se numerosos, porém desequilibrados em relação ao tamanho e recursos. Os grandes possuem reconhecida facilidade de penetração nos canais de distribuição pelo reconhecimento dos seus produtos. Além disso, para aumentar seu *market share* sacrificam a lucratividade da indústria, acentuando a competição e instabilidade do mercado. Os pequenos não dispõem de tecnologia e recursos para criar produtos, mas demonstram como diferencial competitivo o lançamento de produtos já existentes no mercado com qualidade e preços inferiores. Ou seja, ameaçam a empresa estudada, longe dos grandes centros, na medida em que fabricam produtos similares a um custo acessível.

As duas últimas forças são contrastantes: pouquíssimos fornecedores e uma latente diversidade de produtos substitutos, evidenciando a debilidade da empresa diante destas ameaças. Para o entrevistado, porém, tanto os fornecedores quanto os produtos substitutos apresentam uma ameaça moderada, revelando a ausência de percepção da importância dessas forças no desempenho da indústria. Para a empresa, a infinidade de substitutos não representa uma ameaça relevante, por considerar que seus consumidores, ao possuírem hábitos estáveis no tempero de suas refeições, não trocam de produtos constantemente. No entanto, a probabilidade de se vender um produto em um mercado que oferece múltiplas opções, reduz significativamente, comprometendo o faturamento da empresa. Além disso, o pequeno número de fornecedores possibilita que esses manipulem os preços, bem como a qualidade e prazo de entrega praticados.

2.1.2 *Estratégia*

A diretriz atualmente empregada pela empresa é a ampliação de suas vendas e, para tanto, a mesma investe significativamente no desenvolvimento de novos produtos e na área comercial.

Para o respondente, a empresa orienta sua atuação para satisfazer o consumidor e procura potencializar sua rentabilidade, reagindo ao ambiente descrito, com estratégias que neutralizem as ameaças identificadas.

Considerando que os canais de distribuição interferem de forma mais significativa, dentre todas as outras forças, na rentabilidade da empresa, em um primeiro momento a mesma adotou uma estratégia específica para esta ameaça. A empresa celebrou um contrato com um único distribuidor para todos os seus produtos no Paraná. Entretanto, o insucesso desta ação gerou uma nova estratégia: pulverizar os canais de distribuição entre grandes e pequenos distribuidores, como supermercados e mercearias.

Em relação a segunda ameaça mencionada pelo respondente, a entrada de novos concorrentes, a indústria já oferece barreiras, de forma que a empresa estudada não necessita formular estratégias para oferecer resistência ao ingresso das mesmas. No entanto, para competir com os concorrentes já existentes a mesma foca o consumidor. Segundo informações fornecidas, uma das estratégias mais importantes da empresa é pesquisar quais são as expectativas do cliente e criar um produto que traduza essas expectativas. Inovar com qualidade, respeitando o preço que o consumidor quer pagar é o objetivo dessa estratégia.

Quanto aos substitutos nenhuma estratégia foi abordada, uma vez que a empresa ignora esta ameaça. Ressalta-se, também, a ameaça que os fornecedores oferecem, porém minimizada pela empresa, que realiza parcerias estratégicas com os mesmos.

A legitimação das estratégias adotadas acontece com o acompanhamento semanal do volume de vendas, número de clientes e quantidade de vendedores. Se as expectativas não se confirmarem, altera-se a estratégia conforme nova análise do ambiente. Aliás, essa mobilidade na estratégia é apontada pela empresa como fonte de vantagem competitiva.

O entrevistado demonstrou certo desconforto em transmitir como se dá o processo de formulação da estratégia da empresa. Ainda que com resistência, mostrou rapidamente o documento com as fases do planejamento estratégico - objetivos e expectativas da empresa, análise de mercado, análise da concorrência, desempenho da empresa, investimento de capital, posicionamento da empresa e comparativo orçamentário - que é elaborado pelo presidente, diretor comercial e gerente comercial, para o período de um ano.

2.1.3 *Ambiente x estratégia*

Analisando a empresa, a partir dos princípios de diagnóstico estratégico, onde se avalia o nível de turbulência ambiental (ANSOFF e McDONNELL, 1993),

INFLUÊNCIA DAS FORÇAS AMBIENTAIS NA ESTRATÉGIA COMPETITIVA UMA INDÚSTRIA DE PEQUENO PORTE NO SEGMENTO DE TEMPEROS E MISTURAS

percebe-se que a empresa enquadra-se no nível 5, ou seja, em um ambiente imprevisível, voltado a inovação e criatividade, subsidiado pela alta tecnologia.

Em relação as cinco forças de Porter (1996), identificam-se três que são consideradas pela empresa como fonte de intensa ameaça e propulsoras estratégicas: o poder de barganha dos compradores, que mostra-se o grande vilão da empresa, uma vez que é a força que exerce maior impacto sobre a rentabilidade; em seguida a rivalidade entre empresas existentes, que se apresenta sob duas perspectivas, grandes e pequenos concorrentes disputando mercados distintos; e a entrada de novas empresas na indústria, que de forma ampla, ingressam com grande potencial de investimento. As duas últimas forças, produtos substitutos e poder de negociação dos fornecedores, são negligenciadas pela empresa.

Nota-se que, as forças ambientais que influenciam a estratégia competitiva da empresa, são aquelas que refletem nitidamente a redução da sua lucratividade, uma vez que as estratégias adotadas procuram combatê-las ou neutralizá-las. Dessa forma entende-se que a empresa reage ao ambiente de acordo com a visão do estrategista da mesma, considerando, conforme o exposto, que ele combate as forças que lhe são perceptíveis.

Constata-se portanto, que a empresa enquadra-se nos princípios da escola ambiental, onde a estratégia se dá por espelhamento, reagindo a um ambiente que estabelece as regras. Porém, percebe-se, também, algumas características da escola empreendedora no processo de formulação da estratégia: o poder que é centralizado nas mãos do executivo central e o crescimento como meta dominante (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).

Conclusão

Os resultados obtidos com o estudo de caso demonstram o propósito central deste trabalho, qual seja de analisar como as forças ambientais influenciam a estratégia competitiva de uma indústria de médio porte.

Com base na revisão bibliográfica e no estudo de caso, levantou-se quais as forças ambientais que influenciam a atuação de uma indústria, atingindo o primeiro objetivo proposto, onde é abordada a tipologia de Porter (1986) para análise da atratividade da indústria e, também, em parte com as análises extraídas a partir do estudo de caso.

Os reflexos dessas forças no desempenho da empresa, foi constatado no estudo de caso, onde verifica-se a redução da sua rentabilidade, sobretudo pelo poder de barganha dos compradores. O processo de formulação da estratégia foi atendido parcialmente na revisão bibliográfica, pela apresentação das escolas propostas por Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000) e parcialmente no estudo de caso, onde o entrevistado apontou as fases que a empresa obedece na elaboração do seu planejamento estratégico.

Foi observado uma reação constante da empresa às forças ou ameaças percebidas, o que nos leva a crer que o ambiente é o principal agente na formulação de

estratégias. No entanto, a necessidade de se acompanhar o ambiente constantemente não foi verificada, demonstrando que primeiro a empresa sofre interferência dessas forças e, somente depois, formula estratégias para neutraliza-las. Dessa forma, entende-se que a formulação de estratégias satisfaz um processo deliberado e reativo, conforme descrito no Capítulo 4. Verificou-se, também, o uso de estratégias emergentes, a exemplo da pulverização dos canais de distribuição, informado no mesmo capítulo.

Foi verificado no estudo de caso a pouca percepção do estrategista em vista do mercado ao qual se destina e das forças que o movimentam. Percebe-se uma alternativa adotada como meio de sobreviver ao poder econômico e a satisfazer nichos de mercado, que por sua natureza destilam custos na medida do interesse que do mercado advém e na estratégia da qualidade e do custo que o compõem.

Referências Bibliográficas

- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. *Implantando a Administração Estratégica*. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1993.
- BAYER, A.; BLANCO, R.; MOREIRA, R.C.; HAMILTON, R. *Influência das Forças Ambientais na Estratégia Competitiva de uma Indústria de Pequeno Porte no Segmento de Temperos e Misturas*. Curitiba, 2004. Monografia. (Graduação em Administração). UniBrasil.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. 12ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 1985.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva*. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- _____. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7ª ed., Rio de Janeiro: Campos, 1986.
- QUINN, J. B. "Estratégia para Mundança". In MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SILVA, S. *Comunicação Organizacional em empresas de construção civil sob a ótica do planejamento estratégico*. Curitiba, 2001. Dissertação (Mestrado em Construção Civil). Universidade Federal do Paraná.
- YIN, R.K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Tradução: Daniel Grassi. 2ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.