

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GISELA REGINA MÜLLER

**“PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE ANÁLISE
DA COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL COM BASE NO VALOR”
‘APLICAÇÃO NO SETOR DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTO’**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção
do Grau de Mestre em Engenharia de Produção



0.262.093-2



UFSC-BU

Florianópolis, 1996

**“PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE ANÁLISE DA
COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL COM BASE NO VALOR”
‘VERIFICAÇÃO DO MODELO NA ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO ALFA DO
SETOR DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTO’**


GISELA REGINA MÜLLER

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção de título de mestre em engenharia-especialidade em engenharia de produção, e aprovada na sua forma final pelo programa de pós-graduação em engenharia de produção.



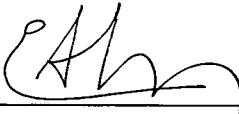
Prof. Dr. Ricardo Barcia
Coordenador

Banca Examinadora:

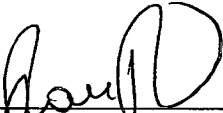


Prof. Cristiano J. C. A. Cunha, Dr. rer. pol.

- orientador



Prof. Edgar Augusto Lanzer, Phd



Prof. Edvaldo Alves Santana, Dr. Eng^a.

*Não existe um caminho para a
felicidade, a felicidade é o caminho*

Ghandi

Dedicatória

Aos meus pais Paulo e Bárbara, que participaram de todos os momentos deste trabalho com amor e compreensão infinitos.

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho foi possível graças à contribuição de muitas pessoas e instituições, dentre as quais eu gostaria de expressar meu agradecimento:

ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pelo auxílio financeiro à pesquisa.

à Universidade Federal de Santa Catarina, pelo repasse de conhecimentos proporcionados através unidades de ensino, pesquisa e extensão:

à Alfa., pelo acesso concedido a pessoas e documentos, que permitiram a investigação e análise dos fatos objeto desta dissertação;

à todas as pessoas da Alfa com as quais tive contato (que deixam de ser citados nominalmente para manter o sigilo dos depoimentos), dos quais obtive compreensão e cooperação, ao revelar interpretações pessoais dos fatos e processos vivenciados;

à Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, na pessoa do Sr. Glauco Corti e ao Prof. Neri dos Santos pelo auxílio no acesso à Alfa.

ao Prof. Cristiano, pela orientação e críticas, pelo espaço e oportunidade de caminhar pelo tema fazendo com que, ao final, o trabalho se constituísse em prazer, ao desvelar novos aspectos e enfoques para os processos estudados. Mas também pela compreensão de todos os percalços que envolveram a consecução do trabalho.

ao Prof. Newton Carneiro da Costa Júnior, que soube entender minhas dúvidas e compreendeu a mudanças de rumo no início do trabalho.

aos meus pais Paulo e Bárbara, pelo amor, amizade e apoio incondicionais. Por sempre terem acreditado, mesmo quando eu mesma duvidada.

a Nytia, pela importante ajuda.

à amiga Janine, pelas importantes contribuições, mas principalmente pela amizade.

ao amigo Márcio, pelas preciosas sugestões no trabalho, pela infinita paciência na revisão final em relação ao trabalho, mas principalmente pela amizade.

a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

SUMÁRIO

Lista de Figuras e Quadros

Resumo

Abstract

INTRODUÇÃO	1
1.1 FORMULAÇÃO DOS OBJETIVOS	4
2.TIPOLOGIAS DE COMPETITIVIDADE	5
2.1 TIPOLOGIAS DE COMPETITIVIDADE EXISTENTES	5
2.2 TIPOLOGIA DE COMPETITIVIDADE ALTERNATIVA	14
3. MODELOS PARA ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE	23
3.1 MODELOS PETERIANOS	23
3.1.1. EXEMPLOS DE 'MEDIDAS DE COMPETITIVIDADE DA ABORDAGEM PETERIANA	37
3.2 MODELOS PORTERIANOS	40
3.2.1 EXEMPLO DE 'MEDIDA' DE COMPETITIVIDADE DOS MODELOS PORTERIANOS	48
3.3 MODELOS CONTEXTUAIS	49
3.3.1 EXEMPLO DE 'MEDIDA' DE COMPETITIVIDADE DOS MODELOS CONTEXTUAIS.	53
4. MODELO CONTEXTUAL DE ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE COM BASE NO VALOR	55
4.1 VALOR PARA OS CONSUMIDORES	56
4.2 CAPACIDADE DE COMPREENDER O CONSUMIDOR	59
4.3 CAPACIDADE DE ATENDER AO CONSUMIDOR	61
4.4 MEDIDA DE COMPETITIVIDADE DO MODELO CONTEXTUAL	64
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	85
5.1 PERGUNTA DA PESQUISA	85
5.2 RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS	86
5.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DOS TERMOS CONSIDERADOS IMPORTANTES NA PESQUISA	86
5.4 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DOS TERMOS CONSIDERADOS IMPORTANTES NA PESQUISA	87
5.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	88
5.6 POPULAÇÃO	89
5.7 LEVANTAMENTO E COLETA DE DADOS	90
5.7.1. TIPOS DE DADOS	90
5.7.2. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	90
5.7.3. TRATAMENTO DOS DADOS	91
6. ESTUDO DE CASO	92
7. CONCLUSÃO	112
BIBLIOGRAFIA	128
ANEXO 1 - QUESTIONÁRIOS DE PESQUISA	
APÊNDICE 1 - CONCEITOS DE QUALIDADE E PREÇO	
APÊNDICE 2 - PRODUÇÃO DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTO NO MUNDO	

LISTAS DE FIGURAS E QUADROS

Figura 2.1	Abordagem peterinana	14
Figura 2.2	Abordagem porteriana	16
Figura 2.3	Abordagem contextual	18
Figura 3.1	Estrutura dos 7-s da Mckinsey	24
Figura 3.2	Uma organização como um sistema adaptável	29
Figura 3.3	As nove variáveis do desempenho	30
Figura 3.4	Modelo de obstáculos ao êxito	34
Figura 3.5	Forças que dirigem a concorrência na indústria	40
Figura 3.6	Determinantes da vantagem competitiva nacional	43
Figura 3.7	Estrutura de análise do meio ambiente	47
Figura 3.8	Competição: três níveis através do tempo	50
Figura 3.9	Fatores determinantes da competitividade da indústria brasileira	52
Figura 4.1	Modelo contextual para análise da competitividade com base no valor	56
Figura 4.2	Influência dos fatores dos contextos interno e externo na capacidade da organização de gerar valor	62
Figura 4.3	Fatores dos contextos interno e externo que influenciam na geração de valor	65
Figura 4.4	Fatores do contexto interno que influenciam na geração de valor	65
Figura 4.5	Influência do fator opção estratégica e de suas respectivas variáveis na geração de valor	66
Figura 4.6	Influência do fator marketing e de suas respectivas variáveis na geração do valor	67
Figura 4.7	Influência do fator projeto do produto e de suas respectivas variáveis na geração do valor	69
Figura 4.8	Influência do fator produção e de suas respectivas variáveis na geração do valor	71
Figura 4.9	Influência do fator pessoas e de respectivas variáveis na geração do valor	73
Figura 4.10	Influência do fator preservação do meio ambiente e de suas respectivas variáveis na geração do valor	74
Figura 4.11	Fatores do contexto externo que influenciam na geração de valor	76
Figura 4.12	Influência do fator setor e de suas respectivas variáveis na geração do valor	76
Figura 4.13	Influência do fator consumidores e de sua respectiva variável na geração do valor	79
Figura 4.14	Influência do fator fornecedores e de suas respectivas variáveis na geração do valor	81
Figura 4.15	Influência do fator governo e de suas respectivas variáveis na geração do valor	83
Quadro 2.1	Tipologias de competitividade existentes	12
Quadro 2.2	Tipologia de competitividade proposta	20
Quadro 2.3	Alguns dos fatores internos à organização contemplados pelos autores no estudo da competitividade	21
Quadro 2.4	Alguns dos fatores externos à organização contemplados pelos autores no estudo da competitividade	22
Quadro 3.1	Indicadores da competitividade para micro e pequenas empresas da indústria brasileira	39
Quadro 5.1	Fatores determinantes da competitividade e suas respectivas variáveis	88
Quadro 6.1	Idade média das instalações e dos equipamentos da organização	100
Quadro 6.2	Utilização da capacidade instalada da alfa	102
Quadro 6.3	Nível de escolaridade das pessoas na alfa	103
Quadro 6.4	Número de pessoas da produção que possuem treinamento específico para a produção de cerâmica	104
Quadro 6.5	Mercado alvo nacional da organização	106
Quadro 6.6	Mercado alvo internacional da organização	107
Quadro 6.7	Número de fornecedores dos principais insumos utilizados	108
Quadro 6.8	Procedência dos principais insumos utilizados pela organização	110

RESUMO

Na medida em que a competição no mercado global é cada vez mais acirrada, a preocupação de governos, empresários e acadêmicos volta-se para a reflexão sobre os fatores determinantes da competitividade. O estudo da competitividade tem sido tema central de muitas pesquisas que buscam o porquê do sucesso ou fracasso de países, setores da economia e organizações. Apesar de sua importância, não existe um conceito de competitividade universalmente.

A questão da competitividade é tratada em diferentes níveis, macro, meso e micro e relacionada à distintos fatores. A grande diversidade de conceitos de competitividade deixa transparecer o grande número de enfoques, abrangências, pressupostos, filiações teóricas e preocupações dos diferentes autores. Muitos autores buscam agrupar os inúmeros conceitos existentes em função de semelhanças como: filiação teórica, fatores contemplados na análise da competitividade, nível que a competitividade é abordada (organização, setor ou país), etc.

A partir da revisão das principais abordagens existentes sobre o conceito de competitividade e de alguns dos principais modelos de análise da competitividade, é proposto o modelo contextual de análise da competitividade com base no valor. Com a abordagem contextual, optou-se por uma visão holística, que viabilizasse a análise tanto de características peculiares da organização, como do meio ambiente no qual está inserida. Quando a questão central colocada é como analisar a competitividade empresarial, é necessário uma abordagem refinada, que permita captar as nuances dos fatores internos da organização, suas peculiaridades, bem como a dinâmica de seu meio ambiente externo.

No modelo contextual com base no valor, pressupõem-se que as organizações competitivas são aquelas que conseguem vender seus produtos em mercados onde existe concorrência. Considera-se que esta capacidade de venda das organizações está associada à habilidade das mesmas em gerar valor para seus consumidores. Como ressalta Shetty (1988), “a preferência (dos consumidores) pelo produto é determinada pelo valor, ou seja, pela percepção da relação qualidade/preço em relação aos produtos concorrentes”. O modelo proposto foi verificado na análise da organização Alfa, do setor de cerâmica para revestimento de Santa Catarina, através de um estudo de caso.

ABSTRACT

As far as the competition on the global market is much more exasperated governments, businessmen and academics are concerned about the determinant factors of competitiveness. The competitiveness study has been the main subject of many researches that seek the reasons of success and failure of countries, economical sectors and organizations. In spite of its importance, there is not a universally competitiveness concept.

The competitiveness issue is treated in different levels, macro, meson and micro and related to distinct factors. The great competitiveness concept diversity allows to arise a large number of focus, extent, presuppositions, theoretical filiations and concerns of different authors. Many authors search to set numerous concepts that exist due to similarities such as: theoretical filiations, factors gazed on the competitiveness analyses, in a level in which the competitiveness is approached (organization, sector or country), among others.

From the review of the main approaches existent about competitiveness concept and of some principal models of competitiveness analyses, it is proposed a contextual model of competitiveness analyses based on value. With a contextual approach, we opted for an holistic view, which enables the analyses as peculiar characteristics of the organization, as of the environment in which it is inserted. When the central issue is to analyze the enterprise competitiveness, it is necessary a fine approach, that allows to catch the deep internal factors of an organization, its peculiarities as well as the dynamic external surrounding.

On the contextual model based on the value we presuppose that the competitiveness organization are those which can sell their products in the market where there is competition. We consider that this selling capacity of the organizations is associated to the skill of generating values to their consumers. As Shetty says (1988), "the preferences (of the consumers) for the product is determined by value, or better, by perception of quality/price in relation to the current products". The model proposed was verified on Alfa organization analyses, of the ceramic tales sector of Santa Catarina through a case study.

INTRODUÇÃO

O cenário internacional vem configurando-se por mudanças sem precedentes que vem alterando a própria geopolítica mundial. Os impactos do conteúdo e da velocidade das mudanças que estão ocorrendo são sentidos em todas as regiões e organizações. A interdependência caracteriza a realidade da economia mundial contemporânea, assim, os países e as organizações não estão mais isolados - protegidos - dos acontecimentos externos, cujos reflexos podem ser percebidos, quase que de forma instantânea, no comportamento de governos e empresários em todas as partes do mundo.

Com a globalização da economia e o acirramento da concorrência mundial, a tendência que apresenta-se é a transformação dos mercados que, passaram por profundas mudanças, perdendo as características nacionais e independentes, tornando-se globais e interligados. A competição por mercados globais caracteriza-se por negócios e competidores que encontram-se geograficamente distribuídos por todo o mundo, visto que, “as tecnologias de informação estão tornando vagos os limites entre mercados e organizações” (Day, 1990).

Das transformações no mercado internacional, que caracterizaram a década de 1980, tanto para as economias industrializadas como para as economias em desenvolvimento, destacam-se as alterações na forma de inserção destas economias no mercado mundial. Como ressalta Pinheiro (1992), entre os países desenvolvidos, o fato de maior destaque foi a ascensão do Japão e da Alemanha para posições de liderança nas exportações de manufaturados, sendo significativa a redução do *gap* tecnológico existente entre esses países e os Estados Unidos. Entre os países com renda média, para Pinheiro, os fatos mais marcantes foram a consolidação dos países asiáticos recentemente industrializados como grandes exportadores de manufaturados e os superávites comerciais apresentados pelos países latino-americanos.

As alterações que ocorreram na forma de inserção destes países no mercado mundial, para Pinheiro, redundam em significativas alterações na competitividade destes países, porém por diferentes condições. No caso do Japão, da Alemanha e dos países asiáticos recentemente industrializados, foram alcançados significativos ganhos de produtividade nas últimas

décadas, com a absorção e o desenvolvimento de inovações tecnológicas, que contribuíram para as altas taxas de inversão desses países. Na América Latina, os ganhos de produtividade, em geral, foram reflexos de fatores tais como a mão-de-obra barata.

Tradicionalmente, segundo Porter (1995), os países caracterizavam-se como tanto mais competitivos quanto menor o custos dos insumos - capital, trabalho, energia, matérias-primas - a que as organizações tinham acesso. Para o autor, em uma época em que as mudanças na tecnologia eram lentas, uma vantagem comparativa em insumos era suficiente para o sucesso. “Hoje a globalização está tornando obsoleta a noção de vantagem comparativa. As empresas podem buscar insumos de baixo custo em qualquer lugar. Além disso, o surgimento cada vez mais veloz de novas tecnologias pode compensar a desvantagem no custo dos insumos” (Porter, 1995).

A dinamicidade da realidade em que estão inseridas as organizações em todo o mundo caracterizam-se por mudanças tais como o rápido desenvolvimento tecnológico (que, por exemplo, reduz o ciclo de vida dos produtos); a rápida difusão das informações; a escassez dos recursos naturais; as crescentes exigências com as questões ecológicas; as mudanças políticas; as alterações no perfil da força de trabalho; os limites de mercado difusos (permitindo que novos concorrentes surjam inusitadamente, por exemplo, de um diferente setor); a configuração dos mercados (os mercados contemporâneos tendem a configurar-se de forma fragmentada); as mudanças sócio culturais; as mudanças revolucionárias no estilo de vida e no comportamento de compra dos consumidores; a grande variedade de consumidores (com necessidades, desejos e exigências cada vez mais diversos e voláteis); entre outras.

As décadas de 1980 e 90 apresentaram um cenário totalmente distinto para as organizações brasileiras. No Brasil dos anos 90 a necessidade de adaptação imposta à maior parte dos setores da economia, tanto pelo processo de abertura à importações, como pela globalização da economia mundial, tem criado uma realidade diferente daquela predominante no Brasil, sedimentada basicamente no modelo de desenvolvimento através da substituição de importações - envolvendo incentivos e subsídios governamentais e proteção à indústria nacional. As organizações brasileiras foram impelidas a adaptar-se às necessidades do mercado - buscando maiores níveis de eficiência, ajustando custos, dentre outros - saindo de uma posição ‘acomodada’ de muitos anos, diferentemente do que usualmente ocorria em um

mercado interno, pouco exigente, que consumia a produção doméstica 'a qualquer custo'. Desta forma, a "competitividade passa a ser uma palavra chave para todas as empresas, não mais apenas para as empresas que pretendem colocar seus produtos no mercado internacional" (Hayes & Pisano, 1994).

Na medida em que a competição no mercado global é cada vez mais acirrada, a atenção de governos, empresários e acadêmicos volta-se para a reflexão sobre o conceito de competitividade. A preocupação com a questão da competitividade é hoje marcante na economia internacional, seja na discussão da competitividade de países, setores da economia ou organizações. O conceito de competitividade tem sido tema central de muitas pesquisas que buscam o porquê do sucesso ou fracasso de países, setores e organizações.

Apesar de sua importância, não existe um conceito de competitividade universalmente aceito. Porter (1993), destaca a falta de definições de competitividade amplamente aceitas. Haguenaer (1989), associa a grande diversidade de definições atribuídas ao conceito de competitividade à existência de diferentes bases teóricas, percepções da dinâmica industrial e propostas de políticas formuladas. Além disto, a questão da competitividade é tratada em diferentes níveis, macro, meso e micro e relacionada à distintos fatores. Chudnovsky (1990), aborda competitividade em dois níveis, o microeconômico e o macroeconômico. Muitas das conflitantes abordagens da competitividade buscam explicá-la em função de questões tais como: mão-de-obra barata e abundante; taxa de câmbio favorável; recursos naturais abundantes; políticas governamentais - como a fixação de metas, o protecionismo, a promoção das exportações e os subsídios - adoção de diferentes práticas administrativas, dentre outras.

Segundo o Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (1994), as abordagens econômicas tradicionais, que definiam a competitividade como uma questão de preços, custos - principalmente salários - e taxas de câmbio, estão superadas. Para o ECIB esta abordagem levou, no passado, a políticas centradas na desvalorização cambial, no controle dos custos unitários de mão-de-obra e na produtividade do trabalho, que objetivavam melhorar a competitividade das organizações de cada país. Nas décadas de 1980 e 90, segundo o ECIB, os países que se

apresentaram como ‘competitivamente vitoriosos’ - Alemanha e Japão - afirmaram-se no mercado internacional, apesar de terem experimentado significativos incrementos em seus custos salariais e de terem enfrentado períodos longos de relativa sobre-valorização cambial.

Quem com o tema competitividade trabalhar pretenda deparar-se-á com diferentes modelos explicativos. Quando a questão central colocada é como analisar a competitividade organizacional, é necessária uma abordagem mais refinada, que permita captar as nuances dos fatores internos da organização, suas peculiaridades, bem como a dinâmica do meio ambiente externo. A partir da análise das principais correntes, este trabalho propõe uma abordagem contextual para a análise da competitividade fundamentada no conceito de valor.

Na abordagem contextual para análise da competitividade com base no conceito de valor considera-se que a capacidade de venda das organizações está associada à habilidade das mesmas em gerar valor para seus consumidores. Como ressalta Shetty (1988) “a preferência - dos consumidores - pelo produto é determinada pelo valor, ou seja, pela percepção da relação qualidade-preço em relação aos produtos concorrentes”.

Com a abordagem contextual, optou-se por uma visão holística, que viabilizasse a análise tanto das características peculiares da organização, como o meio ambiente dinâmico no qual está inserida. Pressupõe-se que a competitividade da organização é determinada pelo valor que ela gera para o consumidor.

1.1 FORMULAÇÃO DOS OBJETIVOS

Objetivo Geral

Propor um modelo de análise da competitividade com base no conceito de valor, e verificá-lo em uma organização do setor de cerâmica de revestimento de Santa Catarina.

Objetivos Específicos

- 1) revisar as principais abordagens existentes sobre o conceito de competitividade;
- 2) revisar alguns dos principais modelos de análise da competitividade;
- 3) caracterizar o modelo contextual de análise da competitividade com base no valor;
- 4) verificar o modelo proposto em uma organização do setor de cerâmica de revestimento de Santa Catarina.

2.TIPOLOGIAS DE COMPETITIVIDADE

A grande diversidade nas definições do conceito de competitividade deixa transparecer o grande número de enfoques, abrangências, pressupostos, filiações teóricas e preocupações dos diferentes autores. “Apesar de aparentemente trivial, a competitividade é um conceito virtualmente indefinido” (Kupfer, 1991). Muitas das abordagens identificam o conceito de competitividade com algum conjunto de indicadores. Existe uma ampla gama de indicadores de competitividade que refletem os diferentes modos de pensar dos autores e as distintas motivações para construção dos mesmos. As análises que utilizam indicadores de competitividade contemplam os mais diversos tipos de variáveis e critérios. Alguns autores propõem tipologias de competitividade, como uma forma de ‘ordenar’ as diversas abordagens da competitividade existentes. Assim, os autores são agrupados em função de características semelhantes como: filiação teórica, fatores contemplados na análise da competitividade, nível que a competitividade é abordada - organização, setor ou país - dentre outros.

2.1 TIPOLOGIAS DE COMPETITIVIDADE EXISTENTES

Segundo Haguenauer (1989), pode-se classificar os conceitos de competitividade em dois grandes grupos: a abordagem do desempenho e a abordagem da eficiência. Na abordagem **de desempenho**, a competitividade é expressa em função da participação da organização em um mercado (*market-share*), num dado momento. Sendo um conceito *ex-post*, avalia a competitividade através de seus efeitos sobre o comércio. Neste caso, a organização competitiva é aquela que amplia sua participação na oferta de determinados produtos. A abordagem de desempenho está associada a um conceito amplo de competitividade, pois abrange não só as condições de produção como os fatores que inibem ou ampliam a comercialização, como políticas cambial e comercial, a eficiência dos canais de comércio e dos sistemas de financiamento, acordos internacionais, estratégias multinacionais, dentre outros.

Os autores que abordam a competitividade **como eficiência**, consideram-na uma característica estrutural e buscam de alguma forma traduzi-la através da relação insumo-produto praticada pela organização. As técnicas escolhidas pelas organizações e o domínio das mesmas definem sua posição competitiva. Sendo um conceito *ex-ante*, a abordagem da competitividade como eficiência geralmente restringe-se às condições de produção. Sob esta ótica existem várias formas de avaliação da competitividade, que priorizam um dos seguintes fatores: preço, qualidade, tecnologia, salários, produtividade e condições de produção. Os indicadores nesta abordagem, em geral, são buscados em coeficientes técnicos - de insumo-produto ou outros - ou na produtividade de fatores alocados, comparados aos melhores resultados verificados na indústria.

Chudnovsky (1990) reconhece a existência de abordagens microeconômicas e macroeconômicas para a competitividade. Nas abordagens **microeconômicas**, agrupam-se as definições de competitividade centradas na organização¹. São definições que relacionam a competitividade às aptidões de uma organização quanto ao projeto, produção e venda de um determinado produto em relação aos seus concorrentes. Nas abordagens **macroeconômicas**, a competitividade é associada à capacidade das economias nacionais de apresentarem determinados resultados econômicos, em certos casos relacionados puramente com o comércio internacional, em outros mais amplos, são contemplados também a elevação do nível de vida e o bem estar social.

De acordo com Nelson (1992), existe uma 'inundação' de trabalhos de autores americanos relacionados com a 'questão da competitividade'. O foco desses autores é a fraca performance das organizações americanas em relação às estrangeiras, particularmente as japonesas. Segundo o autor esses trabalhos podem ser divididos em três grupos:

No **primeiro grupo** os autores têm nas organizações individuais o objeto de investigação e preocupam-se com os fatores internos à organização que fazem-nas fortes ou fracas. A mensagem desses autores é que as organizações podem melhorar sua performance 'detendo-se em suas planilhas'. Alguns dos pontos ressaltados por estes autores são: métodos de produção (produção em massa *versus* manufatura flexível); modelo organizacional; relacionamento

¹ Mesmo quando essas definições são generalizadas, por extensão, a países, o sujeito da análise é a organização.

entre a pesquisa e desenvolvimento do produto e a produção; treinamento e educação da mão-de-obra; relacionamento da organização com a mão-de-obra; posicionamento da organização frente a mudanças nas circunstâncias externas (como a globalização dos mercados e da competição), entre outros.

O **segundo grupo** é composto por autores da macroeconomia. O comportamento das organizações é visto como amplamente determinado pelo clima macroeconômico em que atuam. O mercado é considerado como suficientemente competitivo, havendo pouco espaço para o comportamento discricionário das organizações. Neste grupo, os autores preocupam-se com fatores como: taxa de crescimento da produtividade; taxa de poupança; taxa de investimentos; custo do capital; déficits do setor público; qualidade e quantidade da educação; investimento e infra-estrutura pública.

O **terceiro grupo** é formado por autores que atribuem um importante papel às políticas governamentais. As organizações possuem uma considerável autonomia, mas o governo possui habilidades para influenciar o desempenho das mesmas. Alguns autores desse grupo creditam o sucesso do Japão à aplicação de políticas por parte do governo, como a política industrial.

Segundo Pettigrew & Whipp (1991), existem cinco grandes grupos de estudiosos da competição: o primeiro é dos microeconomistas e dos especialistas em organização industrial (IO); o segundo é de escritores da 'nova competição'; o terceiro é formado pelos institucionalistas; o quarto agrupa as muitas gerações que tem participado do 'debate econômico demorado'; e o quinto grupo reúne os mais recentes, profetas de negócios ou da 'excelência'. Todos os grupos partilham de hipóteses comuns, embora possam divergir amplamente em suas interpretações das idéias chave.

No primeiro grupo, dos **microeconomistas e especialistas em organização industrial**, Pettigrew & Whipp destacam a 'Teoria Econômica Estabelecida' e, dentre as diferentes correntes da microeconomia, ressaltam três concepções: os 'Chamberlianos', a 'Organização Industrial' e os 'Schumpeterianos'.

A 'Teoria Econômica Estabelecida'² fornece modelos de competição relacionados às específicas estruturas de mercado, sendo: concorrência perfeita, monopólio e oligopólio. Estes modelos fiam-se em hipóteses sobre: os produtos de uma organização, o conhecimento da organização sobre o mercado, a mobilidade dos recursos e os níveis de informação do consumidor.

Os autores 'Chamberlianos' tem como seu ponto de partida as capacidades singulares da organização na utilização dos recursos. Neste sentido, a concorrência desdobra-se entre as organizações que possuem recursos distintos em aspectos chave como *know-how*, reputação do produto, entre outros. Para este grupo de autores "a lógica imperativa para os administradores é criar estratégias que explorem as singularidades da organização" (Lenz & Kotler *apud* Pettigrew & Whipp, 1991).

Na abordagem da 'Organização Industrial'³ o ponto central é o relacionamento entre a organização e a indústria, sendo que, a estrutura da indústria determina os retornos das organizações que nela estão inseridas. Os autores desta abordagem consideram que a conduta da organização e o seu desempenho resultam diretamente das características da estrutura da indústria. As principais características da indústria contempladas são: o número e o tamanho relativo das organizações, a existência de barreiras para a entrada na indústria e o grau de diferenciação dos produtos. De acordo com essa ótica, as estratégias das organizações devem visar a alteração da estrutura da indústria de forma favorável aos retornos.

Para a abordagem 'Schumpeteriana', a instabilidade e a incerteza são as idéias básicas da visão de competição⁴. A principal preocupação de Schumpeter foi compreender o desenvolvimento das economias capitalistas ocidentais. Para o autor, a principal origem desse processo de desenvolvimento foram as revolucionárias mudanças tecnológicas e no mercado

² Sob a ótica dos neoclássicos, segundo Cruz (1988), a competição restringe-se a preços e quantidades e representa o mecanismo de ajustamento do sistema econômico.

³ A 'Organização Industrial' consolidou-se como uma disciplina da ciência econômica sob o paradigma 'estrutura, conduta e desempenho'. A formulação pioneira da metodologia 'estrutura-conduta-desempenho' foi de Joe S. Bain (1959), onde a estrutura era considerada como determinante direto do desempenho da organização no mercado.

⁴ "Em Schumpeter, a competição envolve necessariamente a mudança técnica, as variações de qualidade e os esforços de vendas. É através deste conceito de competição que a inovação passa a se tornar elemento interno ao sistema econômico, transformando-se no motor de sua evolução" (Cruz, 1988).

de produtos de 200 anos atrás, sendo o fato essencial do capitalismo o processo de ‘destruição criativa’⁵. De acordo com a abordagem Schumpeteriana, as organizações puderam, somente de forma imperfeita, antecipar tais inovações revolucionárias.

Quanto ao grupo da **nova competição**, Pettigrew & Whipp (1991) ressaltam que entre 1980 e 81, dois pequenos, mas oportunos artigos, apareceram na *Harvard Business Review*. O primeiro foi de Hayes e Abernathy intitulado “*Managing our way to industrial decline*”. O segundo foi por Abernathy, Clark e Kantrow que tratou a questão da “*The new industrial competition*”.

No primeiro artigo os autores estabelecem críticas sobre a deficiência da indústria americana e sua ortodoxia que tem resultado em falhas na capacidade de enfrentar os padrões de concorrência internacionais. Outro ponto destacado é o da maioria das indústria dos EUA enfrentar tipos qualitativamente novos de concorrência. Os autores associam a deterioração dos negócios à aplicação rigorosa dos conceitos de controle financeiro e administração nos retornos de curto prazo e da base de investimento. Os administradores refutam assumir riscos de inovação de produto e de mercado a longo prazo. O culto à quantificação, aliado à primazia das habilidades financeiras e legais deixa pouco espaço para as idéias tecnológicas. Em contraste, o crescimento superior dos competidores asiáticos origina-se diretamente da força na inovação tecnológica, não só em produtos, mas sistemas de produção e administração. Para Hayes e Abernathy (1980) “a base da competição terá mudado para refletir agora a importância crucial de estratégias direcionadas à tecnologia”.

No segundo artigo, os autores argumentam que a maturidade das indústrias não é inevitável, que a evolução da indústria não é fixa e pode ser alterada e mesmo revertida. Os problemas de rígidos *designs* de produto e/ou do processo produtivo, como um ‘peso morto’, podem ser superados. Ao questionar os conceitos básicos e estabelecer a busca de novas soluções tecnológicas, tais inovações podem criar opções revisadas para os consumidores, deste modo

⁵ Para Schumpeter o processo de ‘destruição criativa’ é um processo de ‘mutação industrial’, “que incessantemente revoluciona a estrutura econômica, incessantemente destruindo o velho e incessantemente criando o novo” (Schumpeter, 1975). Em períodos dos ciclos econômicos denominados de ‘crise’ parte da quebra de empresas pode ser atribuída à obsolescência de produtos e processos decorrentes da inovação, segundo Cruz (1988), esta seria a destruição criadora.

uma nova demanda pode desencadear novos ciclos de desenvolvimento industrial. Para Pettigrew & Whipp (1991) a observação do processo, de longo prazo, de mudança tecnológica e das mudanças súbitas, de curto prazo, leva a uma rara apreciação da extensão da ação administrativa necessária para mudança da posição competitiva da organização.

Segundo os **institucionalistas**⁶ as relações econômicas são em grande parte resultado de experiências e aprendizados constantes. A atividade econômica não é simplesmente coordenada através de transações mediadas por preços, ela é informada por uma série de instituições sociais. Para os institucionalistas a competição é um processo que ocorre através do aprendizado do dia-a-dia, que consiste nos agentes econômicos descobrindo dados, como os custos, que em outras abordagens são considerados como conhecidos. Para Hayek *apud* Pettigrew & Whipp (1991), “a competição implica em um método de descoberta de fatos particulares relevantes para realização de propósitos temporários, os benefícios que são em grande medida transitórios”. A abordagem institucionalista ressalta o caráter dinâmico do processo competitivo, a contribuição do aprendizado e a existência da incerteza.

O grupo do **debate econômico demorado** reúne autores que dedicam-se a explicar a ‘doença da Inglaterra’. Desde a *Royal Comission*⁷ e das perguntas do governo decorrentes da grande depressão de 1880, sucessivas gerações de autores buscaram explicar o que tem mantido o Reino Unido defasado em relação às outras nações industrializadas. Muitos fatores tem sido apontados como ‘culpados’ na explicação da defasagem no desenvolvimento inglês. O relatório da *National Economic Council* *apud* Pettigrew & Whipp (1991), por exemplo, ressalta o impacto das insatisfatórias taxas de investimento nos fatores culturais no longo prazo, e no médio prazo destaca a demanda enfraquecida. Outros fatores destacados como proeminentes são: a crise do mar do norte e as políticas financeira e cambial do governo (nos anos 80); o conservadorismo cultura e a resultante deficiência de empreendedores; a relativa falta de habilidade das organizações britânicas em converter inovações de produtos em inovações vendáveis e sistemas de produção apropriados. Elbaum & Lazonick *apud* Pettigrew & Whipp (1991), argumentam que a Inglaterra falhou no desenvolvimento de técnicas de

⁶ Os institucionalistas não assumem a hipótese da tradição neoclássica de que os agentes econômicos são racionais no sentido de maximizar seus resultados dentro de uma estrutura de alternativas conhecidas.

⁷ *Royal Comission* da *Royal Society*, a mais antiga sociedade científica do Reino Unido, fundada em 1660.

produção em massa e formas associadas de administração que são a base do desenvolvimento bem sucedido de EUA, Japão e Alemanha.. Segundo os autores, estas inovações tecnológicas e organizacionais não ‘floresceram’ na Inglaterra devido à restrições profundas, associadas ao fato de que as organizações inglesas permanecem em seus padrões fragmentados do século XIX.

O surgimento do grupo da **excelência ou profetas de negócios** foi motivado pelo choque que a indústria americana experimentou de competidores de além mar no princípio dos anos 1980. Os autores deste grupo buscaram identificar qual deve ser a apropriada resposta da administração, especificando receitas genéricas baseadas na experiência de organizações aparentemente bem sucedidas, esforçando-se em determinar as regras de excelência. “Uma forte confiança tem sido depositada por alguns nos métodos de administração que aparentemente sustenta os destacados records da administração japonesa” (Pascale & Athos *apud* Pettigrew & Whipp, 1991). Um dos reflexos do surgimento desta abordagem tem sido o sensível aumento das observações direcionadas ao impacto de técnicas especialistas na performance competitiva, à tecnologias específicas e a atenção dispensada ao *marketing* são exemplos desta postura.

Sob a ótica de Fajnzylber (1988) a competitividade pode ser distinguida entre espúria e autêntica. A competitividade **espúria** - sustenta-se em fatores como baixos salários, manipulação da taxa de câmbio, exploração predatória de recursos naturais, subsídios às exportações e altas taxas de rentabilidade do mercado interno, que podem propiciar melhorias no desempenho externo - produz efeitos somente a curto prazo, que penalizam o restante da economia e ameaçam a coesão social do país, e não resiste ao processo dinâmico da economia moderna.

A competitividade **autêntica** exige o aumento da produtividade, o que só é obtido através da incorporação do progresso técnico. Segundo o autor, sob uma perspectiva de médio e longo prazos, a competitividade consiste na capacidade de um país sustentar e expandir sua participação nos mercados internacionais, e elevar simultaneamente o nível de vida de sua população.

O Quadro 2.1 reúne algumas das tipologias de competitividade existentes e os respectivos autores. São apresentados também os enfoques e uma breve descrição do significado de competitividade para cada uma das respectivas tipologias de competitividade existentes.

QUADRO 2.1 - TIPOLOGIAS DE COMPETITIVIDADE EXISTENTES

RES	TIPOLOGIAS EXISTENTES	ENFOQUE	COMO A COMPETITIVIDADE É ABORDADA
uer	<i>Desempenho</i>	mercado	É considerada como sendo expressa na participação no mercado (<i>market-share</i>) alcançada por uma organização.
	<i>Eficiência</i>	organização	Considerada uma característica estrutural, buscam traduzi-la através da relação insu produto praticada pela organização.
sky	<i>Microeconômica</i>	organização	Relacionada às aptidões da organização quanto ao projeto, produção e venda de um produto em relação aos concorrentes, entre outras.
	<i>Macroeconômica</i>	economia nacional	Associada à capacidade das economias nacionais em alcançar determinados resultados, podendo incluir também a elevação do nível de vida e o bem estar social.
	<i>Primeiro Grupo</i>	organização	É associada à fatores (como modelo organizacional, forma de manufatura, dentre outros) que fazem uma organização forte ou fraca perante a concorrência.
	<i>Segundo Grupo</i>	economia nacional	Determinada pelo mercado, visto que o comportamento das organizações é considerado sendo amplamente determinado pelo 'clima macroeconômico' em que estão inseridas.
	<i>Terceiro Grupo</i>	governo e organização	Relacionada ao importante papel desempenhado pelas políticas governamentais, podendo a autonomia das organizações ser considerada ressalta-se a habilidade do governo em influenciar no desempenho das mesmas.

QUADRO 2.1 - TIPOLOGIAS DE COMPETITIVIDADE EXISTENTES (CONTINUAÇÃO)

RES	TIPOLOGIAS EXISTENTES	ENFOQUE	COMO A COMPETITIVIDADE É ABORDADA
	<i>1-Microeconomistas e Especialistas - OI</i>		
	a) teoria econômica	estrutura de mercado	Associada à preços e quantidades, sendo que a competição é vista como um mecanismo de ajustamento do sistema econômico.
	b) chamberlianos	organização	Relacionada à capacidades singulares da organização, pois considera-se que a competição ocorre entre organizações que possuem recursos distintos em aspectos chaves (como <i>how</i> , reputação, entre outros).
	c) organização industrial (OI)	organização e indústria	Associada ao relacionamento entre a Organização e a Indústria na qual está inserida.
	d) schumpeterianos	organização e mercado	A incerteza e a instabilidade são as idéias básicas da visão de competição. A competição é associada à mudança técnica, às variações de qualidade e aos esforços de vendas.
	<i>2- Nova Competição</i>		
	a) primeiro artigo	organização	Associada à estratégia direcionada à tecnologia.
	b) segundo artigo	organização e indústria	Relacionada à ação administrativa, considera-se que essas ações podem desencadear mudanças na posição competitiva das organizações
	<i>3- Institucionalistas</i>	instituições sociais	Está associada não somente à transações mediadas por preços, mas também ao acesso a informações de uma série de instituições sociais.
	<i>4-Debate Demorado</i>	economia nacional, sociedade, governo e organizações	Relacionada com muitos fatores considerados como 'culpados' pela falta de competitividade, como: insatisfatórias taxas de investimento nos fatores culturais, demanda enfraquecida por políticas governamentais, conservadorismo cultural, dentre outros.
	<i>5- Profetas de Negócios</i>	organização	Associada à determinadas 'regras de excelência', como a adoção de determinadas práticas de administração, a utilização de técnicas especialistas, a atenção ao marketing, entre outros.
	<i>Espúria</i>	economia nacional	Considerada como sendo sustentada por fatores como os baixos salários, a manipulação da taxa de câmbio, subsídios às exportações, altas taxas de rentabilidade do mercado interno sustentam as exportações, etc.
	<i>Autêntica</i>	economia nacional	Associada ao aumento da produtividade, o que só é obtido através da incorporação de novos conhecimentos e progresso técnico.

2.2 TIPOLOGIA DE COMPETITIVIDADE ALTERNATIVA

Alternativamente, pode-se associar os autores que estudam a competitividade à três abordagens. A tipologia proposta sugere que existem três tipos de abordagens que são: a *Peteriana*⁸, a *Porteriana* e a *Contextual*⁹. A principal distinção entre as três abordagens relaciona-se ao foco de atenção dos autores que buscam apreender e explicar quais os fatores determinantes da competitividade. Sendo que, para os autores *Peterianos*, o principal foco é a organização. Os autores *Porterianos* enfocam o meio ambiente em que a organização está inserida. E o enfoque dos autores *Contextualistas* abrange tanto a organização como o meio ambiente em que ela está inserida.

Na abordagem **Peteriana**, a competitividade é associada a fatores internos à organização (Figura 2.1). A competitividade pode ser influenciada pela natureza dos recursos e pelas capacidades das operações internas da organização. Para os autores Peterianos, a conquista de um diferencial competitivo está associado à ‘fazer certo as coisas’, sendo relevante a execução das estratégias com excelência. Segundo os Peterianos a performance externa de uma organização está intimamente ligada à sua performance interna. Alguns autores Peterianos ressaltam que a única forma de garantir a sobrevivência competitiva no longo prazo é ‘fazer as coisas melhor que os concorrentes’.

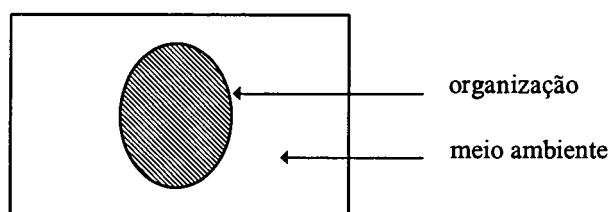


FIGURA 2.1 - ABORDAGEM PETERINANA

⁸ As terminologias de autores Peterianos e Porterianos, empregadas na tipologia proposta, foram originalmente sugeridas por Mintzberg (1990).

⁹ A idéia para utilização do termo contextualista teve origem na designação de contexto (interno e externo) de Pettigrew & Whipp (1991), que abordam o contexto como uma das dimensões da mudança organizacional.

Os Peterianos mesmo mantendo um mesmo foco, a organização, contemplam diferentes fatores na busca da determinação dos fatores relevantes para a competitividade. O Quadro 2.3 apresenta um comparativo entre os fatores contemplados por alguns destes autores. Dentre os autores que adotam a abordagem Peteriana para explicar a competitividade pode-se destacar: Peters & Waterman, Lawler, Gonçalves, Braga, Dosi, Slack, dentre outros.

Peters e Waterman (1986) definem organizações competitivas como aquelas que não são apenas excepcionalmente eficientes na produção de novos inventos comercialmente vendáveis, mas também demonstram excepcional habilidade em responder continuamente a quaisquer tipos de mudanças em seus meios ambientes. Na medida em que se alteram as necessidades de seus clientes, crescem as habilidades dos competidores, se alteram os humores e tendências do público, se realinham as forças do comércio internacional, mudam as regulamentações governamentais, essas organizações modificam sua linha de ação, renovam-se, ajustam-se, transformam-se e adaptam-se.

Para Lawer (1992), a competitividade está relacionada com a adoção de estilos administrativos que envolvem todas as pessoas da organização. Alguns autores, como Gonçalves (1987), relacionam competitividade com o desempenho das vendas, o qual depende de fatores essencialmente internos à organização, como qualidade, eficiência produtiva e outros. Autores, como Braga (1988), associam competitividade ao fator preço, também relacionado com questões internas à organização. Segundo Dosi (1984) e outros, a competitividade está diretamente relacionada com a tecnologia, um fator relacionado às opções tecnológicas da operação interna da organização.

Trabalhos que utilizam a abordagem de condições de produção tais como o estudo do *The Long Term Bank* do Japão (1988), de maneira geral, consideram aspectos relacionados às condições internas da organização como: custos, equipamentos, P&D, tecnologia, capacitação técnica entre outros. Existem autores que abordam a competitividade através do conceito de *benchmarking*, “que consiste na cotação ou comparação das práticas, processos e produtos de uma empresa em relação às melhores do mundo, incluindo inclusive outros setores industriais” (Port & Carey, 1991).

Slack (1993) associa a competitividade à manufatura. Segundo o autor, o campo de atuação da manufatura compreende todos os aspectos fundamentais da competitividade. A manufatura exerce influência direta sobre aspectos do desempenho competitivo como a confecção de produtos sem erros, a entrega rápida, a manutenção dos prazos de entrega, a capacidade de introduzir novos produtos em prazos adequados, dentre outros. Para o autor a manufatura determina a habilidade da organização oferecer produtos a preços que, ou ‘batem’ a concorrência, ou permitem uma maior margem de lucro, ou ambos.

A abordagem **Porteriana** relaciona a competitividade ao meio ambiente em que a organização está inserida (Figura 2.2). Sob a ótica dos autores Porterianos, a competitividade sofre a influência de fatores do meio ambiente a que a organização pertence, sendo que as estratégias organizacionais são adotadas levando-se em consideração as características deste meio ambiente. Na abordagem Porteriana, o diferencial competitivo é associado à ‘fazer a coisa certa’, visto que, o aspecto proeminente é o adequado posicionamento da organização em relação ao meio ambiente que ela enfrenta.

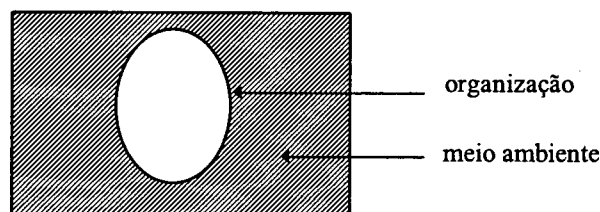


FIGURA 2.2 - ABORDAGEM PORTERIANA

Apesar de partilharem do mesmo enfoque, o meio ambiente em que a organização está inserida, os autores Porterianos buscam a explicação da competitividade associando-a a diferentes fatores determinantes (Quadro 2.4). Alguns dos autores que adotam a abordagem Porteriana são: Porter, Kupfer e Austin.

Para Porter (1986), embora o meio ambiente relevante da organização seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, deve-se dar ênfase às características da indústria na qual ela compete. Segundo o autor, em qualquer indústria, a natureza da competição é definida por cinco forças competitivas: ameaça de entrantes potenciais; poder de barganha dos compradores; produtos substitutos; poder de barganha dos fornecedores; e rivalidade interna à indústria.

Porter (1993) destaca que a principal meta econômica de um país é produzir um padrão de vida elevado e ascendente para os seus cidadãos. Segundo o autor, o porquê de um país obter êxito internacional numa determinada indústria está relacionado a quatro amplos atributos que modelam o ambiente no qual as organizações competem e que promovem, ou impedem, a criação da vantagem competitiva. Os quatro determinantes são: estratégia, estrutura e rivalidade das organizações; condições de demanda; condições de fatores; e indústrias correlatas e de apoio.

Segundo Kupfer (1991), a competitividade é entendida como um fenômeno direta e indissolúvelmente ligado ao processo de concorrência, sendo definida como “a adequação das estratégias adotadas pela organização em relação ao padrão de concorrência vigente na(s) indústria(s) considerada(s)”. Para o autor, em cada espaço de competição - mercado, indústria, região, nação - vigoraria um padrão de concorrência definido como um conjunto de formas de concorrência que se revelam dominantes nesse espaço. O padrão de concorrência é um vetor particular, que contém uma ou mais formas de concorrência - como preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de venda, diferenciação - resultante da interação das forças concorrenciais - características estruturais e condutas das organizações - presentes no espaço de competição.

De acordo com Kupfer, as organizações buscariam adotar estratégias de conduta, como vendas, compras, financiamento, investimentos, inovações, e outras, que estivessem voltadas para capacitá-la a concorrer de forma compatível com o padrão de concorrência do setor, seja através de preços, diferenciação, ou esforço de vendas. Para Possas *apud* Kupfer (1991) “o padrão de concorrência ‘amarra’ tanto a inserção da organização na estrutura produtiva (tipo de produtos, requerimentos tecnológicos e financeiros, estruturas de custo, independência setorial, entre outros) quanto as estratégias de concorrência (política de preço, financeira, de vendas, de expansão, de inovação, e outros)”.

Austin (1990) destaca a natureza distinta do meio ambiente de negócios dos países menos desenvolvidos que difere consideravelmente em relação ao dos países desenvolvidos. Nos países menos desenvolvidos as organizações deparam-se com um meio ambiente de negócios caracterizado por um grande número de pressões, demandas e oportunidades. Segundo a visão do autor o meio ambiente de negócios é composto por quatro níveis - internacional, nacional, da indústria e da organização - e é modelado por forças que podem ser classificadas em quatro

categorias de fatores - econômicos, políticos, culturais e demográficos. Para o autor, uma característica chave que distingue uma organização de maior sucesso em países em desenvolvimento é sua habilidade para analisar, compreender e administrar as forças externas que envolvem a organização.

Os autores da **abordagem Contextual**, associam a competitividade à organização assim como ao meio ambiente em que ela está inserida (Figura 2.3). Para os autores Contextualistas, a explicação da competitividade encontra-se tanto em fatores do contexto externo como em fatores do contexto interno à organização. Assim, o desenvolvimento de um diferencial competitivo engloba tanto fatores internos como externos à organização. Segundo os Contextualistas a competitividade está associada à uma combinação entre 'fazer a coisa certa' e 'fazer certo as coisas'.

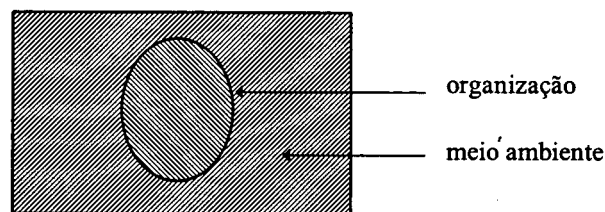


FIGURA 2.3 - ABORDAGEM CONTEXTUAL

Os autores Contextualistas, mesmo partilhando do mesmo foco para estudo da competitividade, a organização e seu meio ambiente, divergem quanto aos fatores contemplados como determinantes para a competitividade (Quadro 2.3). Dentre os autores contextualistas, pode-se citar: Pettigrew & Whipp, Hussey e Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (1994).

Para Pettigrew & Whipp (1991), a competição ocorre em múltiplos níveis através do tempo, ou seja, desenvolve-se dentro dos contextos organizacional, setorial e nacional. A performance competitiva não é meramente obtida no imediato senso instantâneo, mas sustentada e reforçada todo o tempo. Segundo os autores, a habilidade de um empreendimento competir dentro do cenário prevalecente fia-se em duas qualidades: a capacidade da organização identificar e compreender as forças competitivas em jogo e como elas mudam no tempo; e a competência da organização em mobilizar e administrar os recursos necessários para a resposta competitiva escolhida através do tempo.

O desempenho competitivo de uma organização, indústria ou nação, segundo o Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (1994), é condicionado por um vasto conjunto de fatores que pode ser subdividido naqueles internos à organização - que estão sob sua esfera de decisão através dos quais procuram se distinguir de seus concorrentes, como os estoques de recursos acumulados e as vantagens competitivas - nos de natureza estrutural - são aqueles que, mesmo não sendo inteiramente controlados pela organização estão parcialmente sob sua área de influência e caracterizam o ambiente competitivo que ela enfrenta diariamente como, as características dos mercados consumidores, a configuração da indústria em que atua, a concorrência - e nos de natureza sistêmica - são aqueles que constituem externalidades *stricto sensu* para a organização produtiva, como fatores macroeconômicos, político-institucionais, regulatório, infra-estruturais, sociais e internacionais.

O Quadro 2.2 apresenta um resumo das três tipologias Peteriana, Porteriana e Contextual, em que são divididas as abordagens da competitividade. Também são apresentados o enfoque de cada uma das tipologias e uma breve descrição da forma com que a competitividade é abordada por cada tipologia.

QUADRO 2.2 - TIPOLOGIA DE COMPETITIVIDADE ALTERNATIVA

TIPOLOGIA	ENFOQUE	COMO A COMPETITIVIDADE É ABORDADA
	organização	Na abordagem Peteriana, a competitividade é associada a fatores internos à organização. Para os autores a conquista de um diferencial competitivo está associado à “fazer certo as coisas”, sendo relevante a ex... estratégias com excelência.
s	meio ambiente em que a organização está inserida	A abordagem Porteriana relaciona a competitividade ao meio ambiente em que a organização está inserida. Os autores Porterianos, o diferencial competitivo é associado à “fazer a coisa certa”, visto que, proeminente é o adequado posicionamento da organização em relação ao meio ambiente que ela enfrenta.
istas	organização e meio ambiente no qual está inserida	Os autores da abordagem Contextual, associam a competitividade à organização assim como ao meio ambiente em que ela está inserida. De acordo com os autores Contextualistas, o desenvolvimento de um diferencial competitivo engloba tanto fatores interno como externos à organização

QUADRO 2.3- ALGUNS DOS FATORES INTERNOS À ORGANIZAÇÃO
CONTEMPLADOS PELOS AUTORES NO ESTUDO DA COMPETITIVIDADE

Grew & Whipp (1991)	Hussey (1988)	Peters & Waterman (1986)	Kilmann (1989)	Rummler & Branche (1992)	Lay (1991)
fatores (organizacionais)			cultura (organizacional)		
	tarefa estrutura processo de decisão sistema de informação sistema de recompensa estratégia resultado	estrutura estratégia	estrutura sistema de recompensa estratégia		
		pessoal estilo administrativo sistemas/procedimentos conceitos orientadores valores comuns/ cultura força e habilidades corporativas.		trabalho/executor processo	
			grupo (problemas administrativos) hipóteses psiquismo	organização	alto envolvimento pessoal

QUADRO 2.4 - ALGUNS DOS FATORES EXTERNOS À ORGANIZAÇÃO
CONTEMPLADOS PELOS AUTORES NO ESTUDO DA COMPETITIVIDADE

Porter & Whipp (1991)	Hussey (1988)	Austin (1990)	Porter (1986)	Porter (1992)	Kilman (1989)
setor/ negócios	econômicos políticos sociais legais tecnológicos demográficos infra- estruturais ecológicos	econômicos políticos demográficos culturais	 entrantes potenciais serviços/produtos subst. poder de barganha dos fornecedores poder de barganha dos compradores concorrência na indústria	governo condições de fatores condições de demanda indústrias correlatas e de apoio estratégia/estrutura/ rivalidade - organizações acaso	 complexidade dinâm apostadores externo

3. MODELOS PARA ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

Na busca de explicações para o porquê do sucesso ou insucesso competitivo das organizações, diversos autores propõem modelos para análise da competitividade, com o objetivo de melhor compreender o que constitui a competitividade e identificar quais são os fatores determinantes. A seguir, alguns modelos para análise da competitividade existentes são reunidos de acordo com a tipologia alternativa, que agrupa as abordagens, consonante com o enfoque adotado pelos respectivos autores, nas Abordagens Peteriana, Porteriana e Contextual¹. Desta forma, alguns dos modelos de análise da competitividade são citados como: Modelos Peterianos, Modelos Porterianos, Modelos Contextualistas. Exemplos de 'medidas' de competitividade utilizados por cada um dos três 'tipos' de modelos são também citados.

3.1 MODELOS PETERIANOS

Para os autores peterianos a competitividade é associada à fatores essencialmente internos à organização, ou seja, relacionados ao *status quo* da organização. Os autores denominados Peterianos tem como ponto de partida a organização, assim, a essência da competição entre as organizações é a distinção na natureza de seus recursos e habilidades internos. São exemplos dos modelos peterianos os modelos: de Peters & Waterman, de Rummler & Brache e de Kilmann.

No **Modelo de Peters & Waterman**, as organizações competitivas (inovadoras) são definidas como aquelas que não são somente excepcionalmente eficientes na produção de inovações 'vendáveis', mas também apresentam habilidades excepcionais para responder continuamente a qualquer tipo de mudança que ocorra em seus meios ambientes. Peters e Waterman (1986), ressaltam que as organizações competitivas modificam sua linha de ação, renovam-se,

¹ Conforme a tipologia de competitividade alternativa proposta no item 2.2.

ajustam-se, transformam-se e adaptam-se à medida em que ocorrem alterações nas necessidades de seus clientes, que cresce a habilidade dos concorrentes, que se realinham as forças do comércio internacional, que se alteram as tendências e os humores do público, que mudam as regulamentações governamentais.

Segundo Peters e Waterman (1986) o estudo das organizações deve abranger e tratar como interdependentes sete variáveis: estrutura (*structure*), sistemas (*systems*), estilo (*style*), equipe de direção (*staff*), habilidades (*skills*), estratégia (*strategy*) e valores comuns (*shared values*). A Figura 3.1 apresenta a estrutura dos 7-S da McKinsey, composta pelas sete variáveis contempladas pelos autores no estudo das organizações.

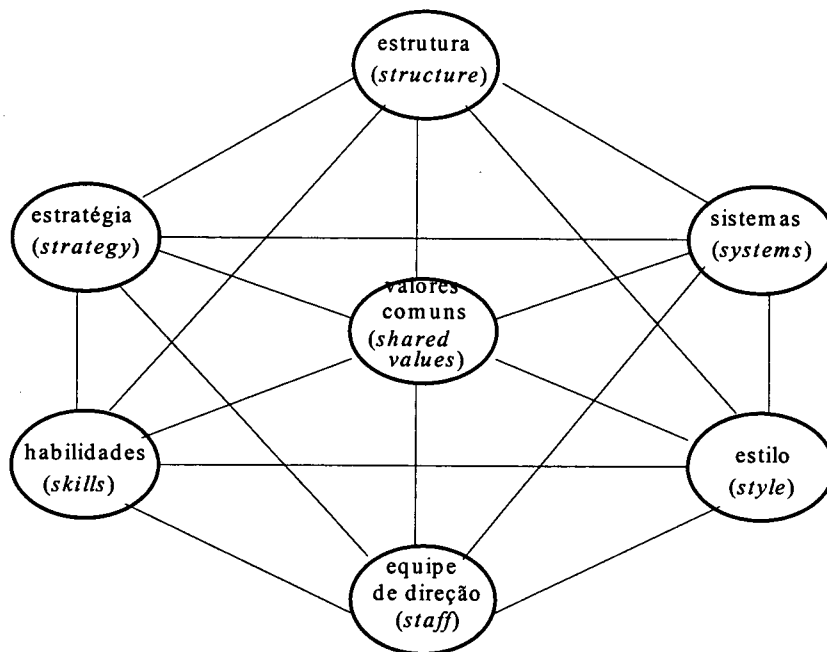


FIGURA 3.1 - ESTRUTURA DOS 7-S DA MCKINSEY
Fonte: Peters & Waterman (1986)

As organizações de alto padrão, para os autores, vivem seu comprometimento autêntico com as pessoas, assim como também vivem autenticamente sua marcada preferência pela ação em relação às comissões permanentes e aos relatórios intermináveis. Essas organizações têm um verdadeiro culto à qualidade e aos padrões de atendimento. Cultivam também uma obstinada insistência na iniciativa permanente - na autonomia prática - por parte de todas as pessoas da organização.

Peters & Waterman (1986) identificam características comuns às organizações competitivas como: práticas administrativas simples; estímulo da motivação e entusiasmo das pessoas em todos os níveis com relação à organização; valorização da criatividade, da inovação e da produtividade, sem deixar de reconhecer os limites dos seres humanos; ênfase no aprimoramento da qualidade dos produtos; interesse pelos clientes; entre outros. Os autores sugerem oito atributos para definir o caráter distintivo das organizações inovadoras e de alto padrão, competitivas:

1. *Uma firme disposição de agir*, e fazer as coisas até o fim, sendo notável o grande número de expedientes práticos que as organizações utilizam a fim de manter toda a agilidade e impedir o entorpecimento que vem, quase inevitavelmente, com o crescimento. Segundo os autores, estas organizações dispõem de uma gama de técnicas distintas, capazes de fazer frente à tendência de inércia e conformidade. Seus mecanismos abrangem um amplo espectro de ‘estratagemas para ação’, particularmente nas áreas de sistemas de administração, fluidez organizacional² e experimentos. As estratagemas “simplificam seus sistemas e estimulam uma postura incansável da organização, via um esclarecimento a respeito de quais números são realmente importantes ou via a redução do tamanho da lista de objetivos” (idem, ibid).
2. *Estar ao lado e junto do cliente*. Fornecem qualidade, assistência e confiabilidade incomparáveis e são capazes de diferenciar os produtos mais banais. Muitas organizações inovadoras conseguiram com seus clientes suas melhores idéias sobre novos produtos, o que só ocorre com a atenção, conscienciosa e regular. Nas organizações de alto padrão os clientes realmente estão intensamente presentes em todos os ‘recantos’ da atividade empresarial - nas vendas, na produção, na pesquisa e na contabilidade. A mensagem que permeia a atmosfera interna destas organizações é: “todo êxito nos negócios depende de uma coisa chamada venda, a qual une, pelo menos momentaneamente, a empresa e o cliente” (idem, ibid).

² Segundo Peter e Waterman (1986), o conceito de fluidez organizacional não é novo, “o que é novo é o fato de que as empresas de alto padrão parecem saber como fazer bom uso dela. Se isso se deve a seus métodos produtivos de comunicação informal ou aos métodos especiais de utilização de artifícios *ad hoc*, tais como forças-tarefas, o fato é que as empresas de alto padrão obtêm respostas rápidas exatamente porque suas organizações são fluidas”.

3. *Admitir autonomia e iniciativa.* Forjam e promovem líderes e inovadores em todos os níveis e setores da organização, incentivando a criatividade, estimulando que se assumam riscos práticos e apoiando boas tentativas. Segundo Peters & Waterman parece típico das organizações de alto padrão a manifestação de uma particular preocupação em estimular e apoiar os ‘campeões de produto’, que são aquelas pessoas que acreditam com tanta veemência em suas idéias que enfrentam pessoalmente o risco de ignorar a burocracia, conduzindo seus projetos através dos labirintos do sistema até o cliente, visto que, “a origem de inúmeras inovações estava em grupos pequenos e competitivos de pessoas pragmáticas que apresentavam uma tenaz oposição e resistência à burocracia” (idem, *ibid*).
4. *Buscar produtividade através das pessoas.* Têm nas pessoas do chão de fábrica (soldados rasos) da organização a origem fundamental do aumento da qualidade e da produtividade, e não consideram o investimento de capital como origem principal de qualquer melhora na eficiência. A manutenção da qualidade e do atendimento requer a cooperação de todos. As organizações de alto padrão possuem uma filosofia muito arraigada que defende, de fato, ‘o respeito pelo indivíduo’, ‘a transformação das pessoas em vencedores’, ‘a permissão para que todos se manifestem’ e ‘o tratamento de todos como adultos’.
5. *Orientar as ações empresariais através de valores.* Organizações de alto padrão caracterizam-se por uma cultura extremamente arraigada. Peters & Waterman constataram que estas organizações, de alto padrão, têm culturas internas tão sólidas quanto qualquer organização japonesa, sendo identificáveis os traços característicos de uma cultura extraordinária, independente da atividade empresarial específica. O conteúdo da cultura, em geral, limita-se a um reduzido número de temas. Segundo Thomas Watson *apud* Peters & Waterman “a filosofia básica de uma empresa influi muito mais sobre suas realizações do que seus recursos econômicos ou tecnológicos, sua estrutura organizacional, sua inovação e cronogramas”.
6. *Ater-se ao conhecimento.* A maioria das organizações de alto padrão se mantêm razoavelmente perto dos negócios que já conhece, ou seja: “nunca entre num negócio que você não conhece” (Johnson Watson *apud* Peters & Waterman). Para os autores, as organizações que se ramificam - seja por aquisição ou diversificação interna - mas que, ao mesmo tempo se atêm estritamente ao que já conhecem bem - diversificam em torno de uma habilidade central - conseguem um desempenho muito superior ao das outras. As

organizações que se ramificam em setores afins obtém sucesso um pouco menor e aquelas que se diversificam numa grande variedade de setores apresentam um desempenho pior. Desta forma, para os autores, uma certa diversificação constitui uma base sólida de estabilidade mediante adaptações, ao passo que uma diversificação indiscriminada não compensa, sob nenhum ponto de vista.

7. *Adotar formas bem simples e equipes dirigentes pequenas.* Na base das organizações de alto padrão encontra-se uma essencial simplicidade de forma, sendo que, uma nítida clareza acerca dos valores constitui um elemento decisivo da base subjacente de estabilidade e simplicidade. As equipes dirigentes, por outro lado, são bem reduzidas. Essas empresas podem utilizar muito melhor e mais adequadamente as pequenas divisões e outras unidades de pequeno porte. Elas sempre podem reorganizar as coisas com muito maior flexibilidade, freqüência e fluidez. Além disso, podem também utilizar melhor as formas temporárias como forças-tarefas e centros de projetos” (idem, ibid).
8. *Desenvolver propriedades flexíveis simultâneas.* As organizações de alto padrão são ao mesmo tempo centralizadas e descentralizadas, embora isso pareça paradoxal. Por um lado, são organizações que levaram a autonomia até os mais modestos níveis da fábrica e/ou até o setor de desenvolvimento de produtos. Por outro lado, contudo, elas manifestam um centralismo fanático quanto àqueles poucos valores nucleares que prezam acima de tudo.

No **Modelo de Rummler & Brache**, a competitividade de produtos/serviços e a otimização dos resultados é associada à qualidade do desempenho organizacional. Segundo Rummler & Brache (1992), por trás das preocupações com a qualidade, o enfoque no cliente, a produtividade, o tempo de ciclo do custo, dentre outras, está sempre o assunto do desempenho. Para entender o desempenho é essencial a compreensão, com um nível suficiente de detalhes, de como uma organização desenvolve, produz, vende e distribui produtos e/ou serviços.³ Esta capacidade de compreensão é associada à forma como a organização é vista, segundo os autores, a visão da organização como um sistema proporciona a compreensão necessária.

³ “Para compreender o desempenho é preciso documentar as entradas, os processos, as saídas e os clientes que constituem um negócio. É interessante descrever uma organização como uma cultura ... Entretanto, é essencial que, em algum ponto, se descreva o que ela faz e como faz” (Rummler & Brache, 1992).

A visão da organização como um sistema, de acordo com Rummler & Brache, é o ponto de partida - a fundação - para a criação e o gerenciamento de organizações que respondam efetivamente à realidade dinâmica de seu ambiente, como a concorrência acirrada e a constante mudança nas expectativas dos clientes. Os componentes do sistema devem ser gerenciados para estabelecer uma organização competitiva, adaptável⁴ - reativa e pró-ativa - que busque a melhoria contínua do desempenho. As organizações, para sobreviver com sucesso, precisam adaptar-se veloz e eficientemente às mudanças em seu ambiente externo - tais como as necessidades dos clientes, as ações dos concorrentes, as flutuações econômicas - e de suas operações internas - como os custos, o desenvolvimento do produto, o processo.

Os autores partem da premissa de que as organizações comportam-se como sistemas adaptáveis (Figura 3.2). Uma organização é um sistema de processamento (1) que converte diversas entradas de recursos (2) em saídas de produtos e serviços (3), que ela fornece para sistemas receptores, ou mercados (4). A organização é guiada por seus próprios critérios e *feedback* internos (5) mas é, em última análise, conduzida pelo *feedback* de seu mercado (6). A concorrência (7) também está recorrendo àqueles recursos e fornecendo seus produtos e serviços ao mercado. Todo esse cenário comercial acontece no meio ambiente social, econômico e político (8). No interior das organizações, encontram-se funções, ou subsistemas, que existem para converter as diversas entradas em produtos ou serviços (9). Essas funções internas, ou departamentos, têm as mesmas características de sistema que a organização total. A organização tem um mecanismo de controle - o gerenciamento (10) - que interpreta e reage aos *feedbacks* interno e externo de modo que a organização fique equilibrada quanto ao ambiente externo.

⁴ A adaptação é um elemento fundamental da teoria de sistemas aplicada a organizações. “Um sistema de processamento (a organização) ou se adapta a seu ambiente, especialmente a seu sistema receptor (mercado), ou deixa de existir. Uma organização busca o equilíbrio com seu ambiente externo” (Rummler & Brache, 1992).

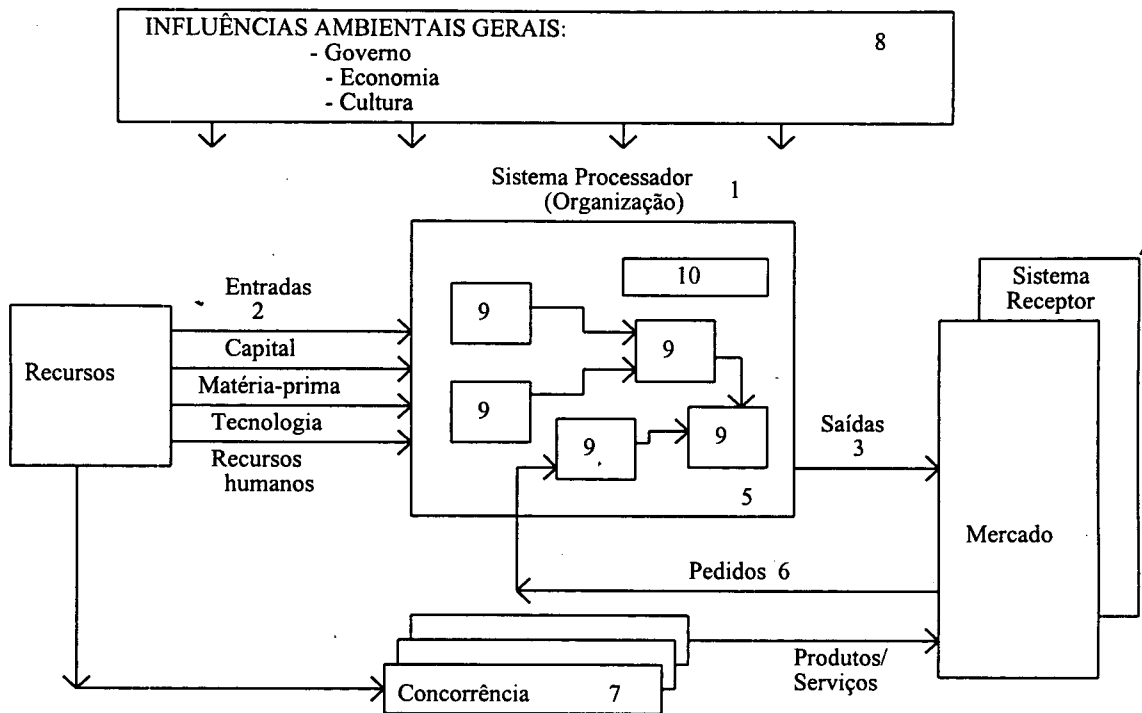


FIGURA 3.2 - UMA ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA ADAPTÁVEL
 Fonte: Rummler & Brache (1992)

Segundo Rummler & Brache, tudo no ‘ecossistema’ interno e externo da organização (clientes, produtos e/ou serviços, sistemas de recompensa, tecnologia, estrutura, e outros.) está conectado. Para melhorar o desempenho individual e da organização, é necessário entender essas conexões e reconhecer a interdependência entre as variáveis do desempenho. Segundo os autores, a forma de compreender as variáveis do desempenho é a aplicação da estrutura dos Três Níveis de Desempenho - o estratégico, o de processo e o do trabalho executor - que determinam a qualidade da performance organizacional.

Rummler & Brache (1992) propõe uma estrutura bidimensional do desempenho organizacional, conforme a Figura 3.3, a primeira é a dimensão dos Três Níveis do Desempenho, e a segunda é a dimensão das Três Necessidades do Desempenho. Para os autores, “o desempenho geral de uma organização (com que sucesso ela atende às expectativas de seus clientes) é resultado dos objetivos, das estruturas e das ações gerenciais em todos os Três Níveis”.

As Três Necessidades do Desempenho

**Os Três
Níveis do
Desempenho**

	Objetivos	Projeto	Gerenciamento
Nível de Organização	<i>Objetivos da Organização</i>	<i>Projeto da Organização</i>	<i>Gerenciamento da Organização</i>
Nível de Processo	<i>Objetivos do Processo</i>	<i>Projeto do Processo</i>	<i>Gerenciamento do Processo</i>
Nível de Trabalho/Executor	<i>Objetivos do Trabalho/Executor</i>	<i>Projeto do Trabalho/Executor</i>	<i>Gerenciamento do Trabalho/Executor</i>

FIGURA 3.3 - AS NOVE VARIÁVEIS DO DESEMPENHO
Fonte: Rummler & Brache (1992)

A **primeira dimensão** (vertical) compreende os três níveis interdependentes do desempenho organizacional - o de Organização, o de Processo e o de Trabalho/Executor.

O *Nível de Organização* enfatiza o relacionamento da organização com o mercado e o 'esqueleto' básico das principais funções compreendidas pela organização. As variáveis do Nível de Organização que afetam o desempenho incluem as estratégias, os objetivos e as medidas em nível organizacional, a estrutura da organização e o emprego de recursos.

O *Nível de Processo* compreende o fluxo de trabalho - como ele é feito⁵. Para gerenciar as Variáveis do Nível de Processo, deve-se garantir que os processos sejam instalados para atender às necessidades dos clientes - internos e externos - que funcionem efetiva e eficientemente e que os objetivos e as medidas do processo respondam aos requisitos da organização e dos clientes.

O *Nível do Trabalho/Executor* contempla os indivíduos que executam e gerenciam os processos. As Variáveis do Nível de Trabalho/Executor, incluem a contratação e a promoção, as responsabilidades e os padrões do cargo, o *feedback*, as recompensas e o treinamento.

⁵ Para Rummler & Brache (1992), as organizações produzem suas saídas por meio de uma infinidade de processos de trabalho interfuncionais, como o processo de criação de novos produtos, o processo de *merchandising*, o processo de produção, o processo de vendas, o processo de distribuição e o processo de faturamento, entre outros.

A *segunda dimensão* (horizontal) é composta por três fatores: os Objetivos, o Projeto e o Gerenciamento, necessidades do desempenho que determinam a eficiência em cada nível - de organização, de processo ou de trabalho executor - e, por conseguinte, a eficiência em qualquer sistema.

Objetivos - os Níveis de Organização, de Processo e de Trabalho/Executor, precisam especificar cada um dos padrões que reflitam as expectativas do cliente quanto à qualidade, quantidade, disponibilidade e custo do produto ou serviço.

Projeto - A estrutura dos Níveis de Organização, de Processo e de Trabalho Executor precisa incluir os componentes necessários, configurados para atingir os objetivos.

Gerenciamento - cada um dos Três Níveis do Desempenho exige práticas de gerenciamento que garantam que os objetivos sejam atuais e estejam sendo atingidos.

A combinação entre os Três Níveis e as Necessidades do Desempenho resulta nas nove Variáveis do Desempenho (Figura 3.3), que determinam a eficiência de uma organização. Essas variáveis representam um conjunto completo de alavancas de aperfeiçoamento do desempenho que pode ser usada pelos gerentes de qualquer nível. Para Rummler & Brache é essencial a compreensão das variáveis que influenciam o desempenho individual e da organização, e a consciência das 'alavancas' do desempenho que podem ser acionadas.

No **Modelo de Kilmann**, o autor ressalta que a maioria das organizações deparam-se com mudanças rápidas e imprevisíveis. Segundo Kilmann, a realidade atual caracteriza-se por mudanças imprevisíveis, com efeitos de propagação que refletem em praticamente tudo. Essa 'complexidade dinâmica', para o autor, significa que as organizações não poderão permanecer estáveis por muito tempo, pois, constantes mudanças externas 'exigem' constantes mudanças internas. "A criação e preservação do êxito organizacional são em grande parte determinadas pelo grau de habilidade dos gerentes em ajustar todos os aspectos inter-relacionados de sua organização a fim de mantê-la *pari-passu* com o ambiente que a rodeia" (Kilmann, 1991).

Existem seis princípios, segundo Kilmann, que retratam o que é necessário para gerenciar a complexidade dinâmica para obtenção do êxito organizacional. Para o autor, os seis princípios apresentam os contrastes fundamentais entre o que pode ter funcionado no passado e o que se faz necessário agora. O autor destaca que é essencial que os princípios sejam inteiramente

avaliados e compreendidos para que seja possível o reconhecimento dos obstáculos inter-relacionados que impedem o êxito da organização. De acordo com o autor a ação na organização deve ser pautada por esses princípios para que seja possível a transformação de todos os obstáculos em canais para o êxito organizacional.

Princípio 1 - *O mundo como um holograma complexo versus o mundo como uma máquina simples*⁶. É necessário que o mundo seja visto sob um novo prisma - como um holograma complexo - para que possa haver mudanças na forma de pensar e agir na organização. A visão como um complexo holograma inclui os aspectos aparentes inter-relacionados do sistema aberto - a organização e seu meio ambiente externo - e os aspectos não aparentes inter-relacionados - a cultura, hipóteses e os psiquismos⁷.

Princípio 2 - *Problemas simples versus problemas complexos*. Os problemas simples são aqueles que uma pessoa tem condições de reunir todas as habilidades e as informações necessárias para resolvê-lo. Problemas complexos envolvem muitos ângulos diferentes, desta forma, vários especialistas, com diferentes perspectivas, precisam interagir a fim chegarem a uma decisão de alta qualidade. A visão holográfica do mundo revela problemas complexos.

Princípio 3 - *Abordagens isoladas versus abordagens múltiplas*. As abordagens isoladas são adequadas para a solução de problemas simples. A solução dos problemas complexos requer abordagens múltiplas. Uma abordagem múltipla visando o êxito da organização deve incluir pontos de alavancagem⁸ a fim de controlar e gerenciar a performance e o moral.

⁶ Para Mitroff & Kilmann *apud* Kilmann (1991), “há três visões distintas de mundo: a de uma máquina simples, a de um sistema aberto e a de um holograma complexo”. Segundo a visão de máquina simples (unidimensional), as mudanças ocorrem através de esforços isolados, semelhantes à substituição de uma peça com defeito, sem que qualquer outra seja afetada, em um dispositivo mecânico. De acordo com a visão de um sistema aberto (bidimensional), a mudança requer uma abordagem mais integrada, em que várias partes dos sistemas da organização (estratégia, recompensas, e outras) e do meio ambiente (fornecedores, governo, etc.) devem ser equilibradas simultaneamente, há busca do equilíbrio entre a organização e seu meio ambiente em mutação. A visão de holograma complexo (tridimensional) acrescenta profundidade ao sistema aberto, incluindo aspectos aparentes do sistema aberto, e aspectos não aparentes (a cultura, as hipóteses e o psiquismo).

⁷ A visão de mundo como um complexo holograma é discutida a seguir, quando é mencionado o ‘Modelo de Obstáculos ao Êxito’, proposto por Kilmann.

⁸ “Um ponto de alavancagem é qualquer coisa que pode ser mudada por um gerente em uma organização, como, por exemplo, regras, procedimentos, objetivos, e aquisição de habilidades” (Kilmann, 1991).

- Princípio 4 - *Gerenciamento participativo versus gerenciamento de cima para baixo*, Dada a necessidade de uma diversidade de conhecimentos e informações para a implantação eficaz de abordagens múltiplas, na solução de problemas complexos, o gerenciamento participativo é a única forma de produzir o conhecimento e o comprometimento necessários.
- Princípio 5 - *O que os gerentes podem fazer versus o que os consultores podem fazer*. Problemas complexos requerem uma vasta gama de habilidades e de informações, assim, a opinião de consultores internos e externos deve ser ouvida em determinados aspectos sobre os quais os gerentes não podem e não devem decidir por si mesmos. Os consultores podem ser mais bem sucedidos nas coletas de informações delicadas quanto ao diagnóstico dos problemas organizacionais⁹.
- Princípio 6 - *Comprometimento com o êxito organizacional*. O êxito da organização não poderá ser alcançado, se a alta gerência não se comprometer profundamente com o desenvolvimento de um programa totalmente integrado de mudança planejada. Se os executivos seniores não agirem com comprometimento, todos os esforços para proporcionar abordagens múltiplas serão inúteis. Os executivos continuarão procurando pelo Santo Graal, seja este uma máquina mágica para resolver problemas de negócios ou uma solução paliativa para resolver problemas organizacionais.

Para Kilmann, uma visão holográfica da organização revela um conjunto inter-relacionado de obstáculos e oportunidades - aparentes e não aparentes - ao êxito organizacional. O autor propõem o 'Modelo de Obstáculos ao Êxito' (Figura 3.4), que consiste em cinco amplas categorias que podem impedir a manutenção do êxito organizacional: os aspectos aparentes - o ambiente (complexidade dinâmica, interessados externos), a organização (estratégia-estrutura, sistema de recompensas), o gerente (habilidades gerenciais, gerenciamento de problemas), o grupo (tomada de decisões, tomada de ações) e os aspectos não aparentados, os resultados (performance, moral), a 'terceira dimensão' (cultura, hipóteses, psiquismos).

⁹ Para Kilmann (1991), a chave da questão em um mundo holográfico está em que "os valores ultrapassados de auto-suficiência e independência têm que ser substituídos pela reciprocidade e pela interdependência".

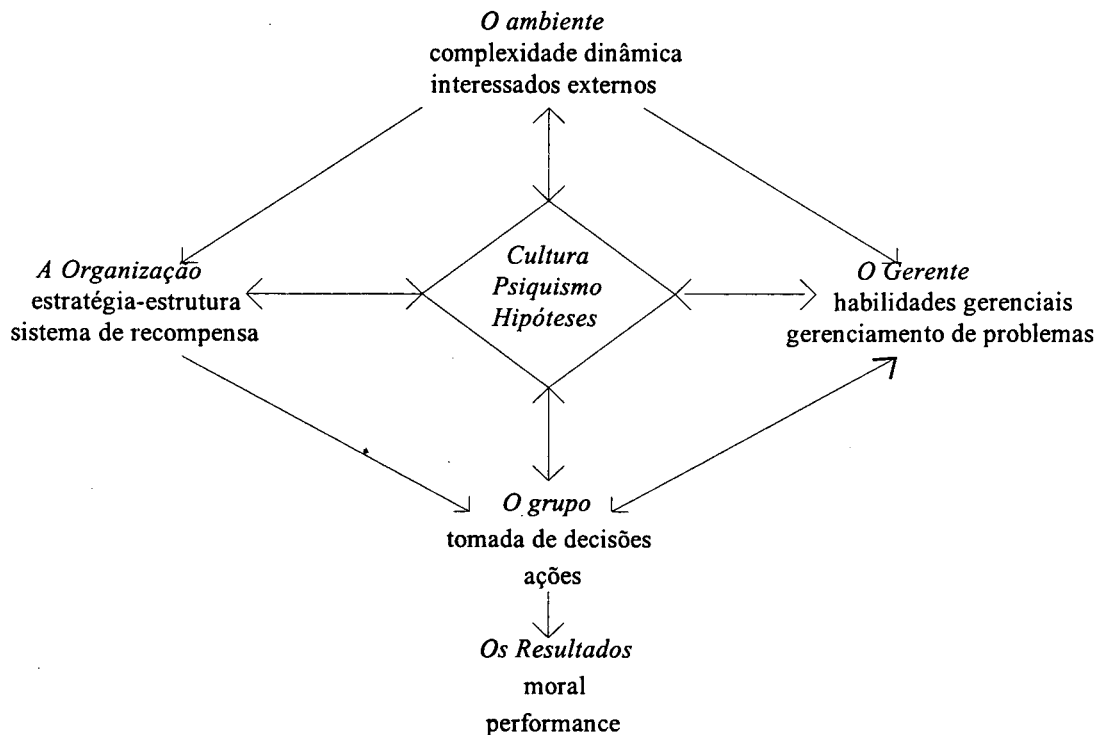


FIGURA 3.4 - O MODELO DE OBSTÁCULOS AO ÊXITO
Fonte: Kilmann (1991)

A categoria do *ambiente* inclui todos os possíveis eventos e forças que podem afetar o êxito da organização. Dois aspectos do ambiente merecem um exame mais detalhado: o termo ‘complexidade dinâmica’ que resume os fatores especiais causadores de um impacto cada vez maior em todas as organizações: como a mudança rápida e a interdependência em um mercado global - e os ‘interessados externos’, que são quaisquer indivíduo, grupo, outra organização ou comunidade que podem sofrer efeitos das ações da organização em questão.

A categoria *organização*, engloba estratégia, a estrutura e o sistema de recompensa. A ‘estratégia’ abrange todos os documentos relacionados à direção: enunciado de visão, missão, propósito, metas e objetivos. A ‘estrutura’ refere-se à forma como os recursos são transformados em ação: organogramas, enunciado de políticas, descrição de cargos, regras e regulamentos formais e procedimentos de trabalho. O ‘sistema de recompensa’ inclui todos os métodos documentados para atrair e conservar os funcionários e, em particular, motivá-los a atingir altos níveis de performance.

A categoria *gerentes* compreende o modo como seus estilos e habilidades se ajustam aos tipos de pessoas e problemas da organização. É importante saber se os gerentes estão utilizando as habilidades certas para tratar de problemas complexos.

A categoria *do grupo* aborda o papel central que os grupos desempenham na tomada de decisões e ações organizacionais. Existe uma estreita ligação entre o grupo e os resultados: a performance e o moral do ponto de vista dos participantes. É a abordagem sinérgica de equipe que resultará em decisões de alta qualidade e no comprometimento dos funcionários com a implantação dessas decisões visando o êxito da organização.

A *terceira dimensão* contempla os aspectos não aparentes: a cultura, as hipóteses e os psiquismos. A *cultura* é a energia social que leva os membros da organização a agir sendo definida como valores, convicções, expectativas e normas compartilhadas. A cultura afeta profundamente o modo como os enunciados formais são interpretados e fornece aquilo que não está mencionado nos documentos escritos. As *hipóteses* são convicções aceitas como verdadeiras, mas que, após uma análise criteriosa, podem ser consideradas falsas. Por trás de cada decisão e cada ação, repousa um vasto conjunto de hipóteses, em geral não formuladas e nunca testadas. Os *psiquismos* são as qualidades mais íntimas do espírito e da mente humana. É essencial uma compreensão precisa da natureza humana para que as organizações sejam gerenciadas e os problemas resolvidos. Substancialmente, é nas hipóteses das pessoas da organização a respeito da natureza humana - o que as pessoas querem, temem, combatem, toleram e defendem - que repousa o conseqüente sucesso ou fracasso de cada decisão e ação.

Kilmann afirma que os obstáculos - aparentes e não aparentes - ao êxito organizacional podem ser transformados em canais para o êxito através de um programa integrado, de uma abordagem múltipla. Segundo o autor, em um programa integrado, uma variedade de técnicas, instrumentos e procedimentos para alcançar o êxito organizacional podem ser organizados em uma seqüência de cinco trilhas - que compreendem pontos de alavancagem múltiplos e integrados. As cinco trilhas devem ser implantadas de acordo com a ordem prescrita. As três primeiras - cultura, habilidades gerenciais e formação de equipes - ajustam a infra-estrutura comportamental da organização, ou seja, a garra e a energia que as pessoas demonstram em

seus relacionamentos interpessoais. As duas últimas trilhas - estratégia-estrutura e sistema de recompensas - ajustam as características tangíveis da organização - os documentos, tecnologias, sistemas e recursos que orientam o comportamento das pessoas com relação à missão a ser cumprida. As cinco trilhas podem ser descritas como:

1. *trilha da cultura* - revela a cultura existente e, se necessário, desenvolve uma nova, adaptável. Esta trilha busca intensificar entre as pessoas da organização a confiança, a comunicação, a troca de informações e a disposição para mudar, condições que devem existir antes que qualquer outro esforço de melhoria possa ter êxito.
2. *trilha das habilidades gerenciais* - ensina aos gerentes como definir e resolver problemas complexos por meio da explicitação das hipóteses subjacentes que levam todas as decisões a se transformarem em ações. Se essas hipóteses continuassem não declaradas, e portanto não testadas, os gerentes poderiam continuar tomando as decisões erradas. As hipóteses ultrapassadas podem ter levado a organização a adotar a estratégia-estrutura e o sistema de recompensas inadequados.
3. *trilha da formação de equipes* - infunde a nova cultura e as habilidades gerenciais atualizadas em cada unidade de trabalho - incentivando assim a cooperação em âmbito organizacional, de modo que os problemas complexos possam ser abordados com todos os conhecimentos e informações disponíveis. Gradualmente, as equipes, que anteriormente eram “panelinhas”, tornam-se equipes eficazes.
4. *trilha da estratégia-estrutura* - desenvolve para a empresa um plano estratégico totalmente novo ou um plano modificado e então adapta as divisões, os departamentos, os grupos de trabalho, as tarefas e todos os recursos, à nova direção estratégica.
5. *trilha do sistema de recompensa* - estabelece um sistema de recompensas baseado na performance, que sustenta todas as melhorias, sancionando oficialmente a nova cultura, o uso de habilidades gerenciais atualizadas e os esforços cooperativos de equipe dentro de todos os grupos de trabalho e entre eles.

Para Kilmann, o funcionamento da organização deve ser examinado periodicamente para se verificar se é necessário algum ajuste em qualquer uma das trilhas. Quaisquer mudanças externas no ambiente que rodeia a organização poderão exigir ajustes internos correspondentes.

3.1.1 Exemplos de 'Medidas' de Competitividade da Abordagem Peteriana

As medidas de competitividade propostas a partir da abordagem porteriana contemplam fatores internos à organização. Alguns autores buscam estabelecer medidas que contemplem aspectos do processo produtivo. Outros autores propõem medidas que abrangem aspectos como estratégia, produção, recursos humanos, tecnologia, dentre outros.

Erber *et alii* (1985), por exemplo, buscam uma medida de competitividade através de uma análise abrangente das condições de produção. Os autores propõem que na medida de competitividade sejam abordados os seguintes itens:

- a. o custo relativo dos recursos locais;
- b. a idade tecnológica da capacidade produtiva;
- c. o atendimento de mercados específicos; e
- d. a capacitação técnica do projeto, de fabricação e organizacional.

Outra medida de competitividade que contempla fatores produtivos é do estudo do *The Long Term Credit Bank of Japan* (1988). Neste estudo, a competitividade é tomada como sendo refletida em preços e qualidade, mas sua avaliação parte da análise das condições gerais de produção. Dentre as condições de produção destacam-se aspectos relativos à:

- a. tecnologia de produção - enfatiza o nível de sofisticação, precisão e durabilidade dos produtos obtidos frente aos padrões internacionais, a capacidade de desenho de novos produtos, a existência de sistemas de teste e de controle de qualidade e os aspectos relativos à organização da produção;
- b. equipamentos - analisa a idade tecnológica, os sistemas de manutenção, a capacidade intra-firma de especificação, desenho, fabricação e introdução de melhorias nas máquinas utilizadas, o nível de automação da produção, a presença de controles eletrônicos e a qualificação da mão-de-obra em relação ao equipamento;
- c. custos - analisa os preços das matérias-primas, energia, pessoal (associando baixos salários a maior competitividade, mas ressaltando sua correlação negativa com os níveis mais altos de qualidade) e o custo de manutenção de estoques;

d. pesquisa e desenvolvimento (P&D) - é analisada a capacidade de criação e absorção de novas técnicas e novos produtos, o nível de gastos e equipamentos em P&D e a origem das tecnologias utilizadas.

A medida de competitividade no **estudo de micro e pequenas empresas** contempla aspectos internos à organização. No estudo de indicadores da competitividade para micro e pequenas empresas da indústria brasileira, realizado pelo SEBRAE-IEI/UFRJ (1993), o sistema de indicadores partiu de uma lista de 50 variáveis selecionadas a partir do questionário de campo, cobrindo os mais diversos aspectos do desempenho, capacitação e estratégia competitiva das empresas. As variáveis foram submetidas a um tratamento de técnicas estatísticas multivariadas, tais como análise fatorial e de correlação, de modo a reduzir seu número para tornar o sistema funcional.

As variáveis foram classificadas em três grandes categorias, segundo sua maior ou menor relevância para o sistema de indicadores, (Quadro3.1), variáveis âncora, complementares I, complementares II. A transformação de variáveis em indicadores requer a utilização de escalas numéricas comparáveis entre si. Isto é relativamente simples no caso de variáveis quantitativas, como a taxa de defeito, de desperdício, dentre outras. No caso das variáveis qualitativas foi necessária a associação de números às respostas.

O sistema de indicadores, constituído a partir das variáveis âncora possui 16 componentes, podendo ser dividido em quatro áreas: sete itens de produção e tecnologia, quatro de recursos humanos, três de relacionamento com clientes e fornecedores, e dois de utilização de informação e gestão financeira e contábil. O valor do indicador geral de competitividade é a soma dos valores obtidos em cada um dos 16 indicadores utilizados.

QUADRO 3.1 - INDICADORES DA COMPETITIVIDADE PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA

ITEM	VARIÁVEIS ÂNCORA	VARIÁVEIS COMPLEMENTARES I	VARIÁVEIS COMPLEMENTARES II
custo econômico	<ul style="list-style-type: none"> - taxa de produtividade (faturamento/pessoal ocupado) 		
custo produtivo	<ul style="list-style-type: none"> - taxa de defeito - taxa de desperdício da matéria prima. - grau de utilização da capacidade instalada - interrupções não previstas 	<ul style="list-style-type: none"> - prazo de entrega - prazo de permanência no estoque 	<ul style="list-style-type: none"> - taxa de devolução - taxa de retrabalho/ taxa de defeito - taxa de variação do grau de utilização da capacidade instalada
custo de recursos		<ul style="list-style-type: none"> - forma de seleção de empregados 	<ul style="list-style-type: none"> - taxa de rotatividade - remuneração dos ocupados na produção
custo no relacionamento com clientes e fornecedores		<ul style="list-style-type: none"> - tipo de clientela - destino da produção - critério para seleção de fornecedores 	
custo produtiva e tecnológica		<ul style="list-style-type: none"> - serviços de terceiros na produção 	<ul style="list-style-type: none"> - controle da qualidade de insumos - idade do equipamento principal - gastos em P&D
custo na utilização de recursos humanos e gestão financeira		<ul style="list-style-type: none"> - horizonte de planejamento financeiro-contábil 	
custos competitivos		<ul style="list-style-type: none"> - estratégia de mercado - estratégia de produção - estratégia de destino da produção - estratégia de benefícios e incentivos - estratégia de treinamento - estratégia de articulação c/ fornecedores - estratégia de remuneração da m.d.o. 	<ul style="list-style-type: none"> - estratégia de direção de investimentos

Fonte: do SEBRAE-IEI/UFRJ (1993)

3.2 MODELOS PORTERIANOS

Os autores que propõem modelos porterianos relacionam competitividade ao meio ambiente em que a organização está inserida. Nestes modelos a competitividade está associada à interação da organização e seu meio ambiente. Para os porterianos as organizações competitivas são aquelas que possuem habilidades adequadas para lidar com a realidade dos fatores extrínsecos.

No **Modelo de Porter** (1986), o autor considera que, embora o meio ambiente relevante para a organização seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o principal aspecto deste meio ambiente é a indústria, ou as indústrias em que a organização compete. Para o autor, a estrutura da indústria exerce uma forte influência na determinações das regras do jogo competitivo, assim como nas estratégias disponíveis para a organização. As forças externas à organização afetam toda a indústria, desta forma, o ponto essencial para a organização é sua habilidade para lidar com essas forças. Para Porter o grau de concorrência em uma indústria depende das cinco forças competitivas básicas (Figura 3.5).

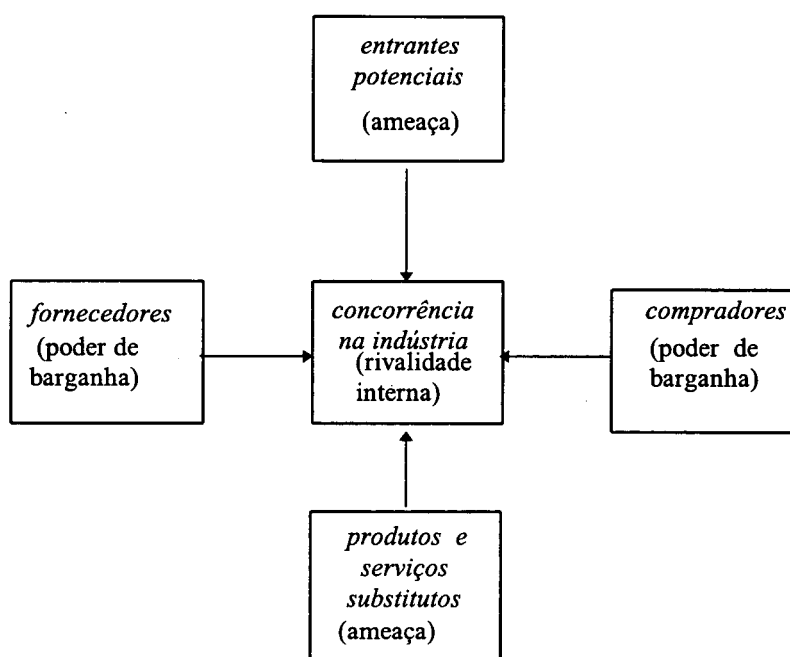


FIGURA 3.5 - FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA
Fonte: Porter (1986)

As cinco forças competitivas que dirigem a concorrência da indústria podem ser descritas como:

A ameaça dos entrantes potenciais - a entrada de novas organizações em uma indústria pode trazer novas capacidades, recursos substanciais e o desejo de obter uma parcela do mercado. O resultado da entrada de um novo participante pode ser a redução dos preços, o aumento dos custos e conseqüentemente a redução da rentabilidade. A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada¹⁰ e das reações dos concorrentes existentes.

O poder de barganha dos compradores - os compradores podem pressionar a indústria, forçando a redução dos preços, negociando por melhor qualidade e mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, comprometendo a rentabilidade da indústria. O poder dos compradores depende de características quanto a sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras na indústria em relação à seus negócios totais¹¹.

A ameaça de produtos/serviços substitutos - as indústrias, em geral, competem com indústrias de produtos substitutos. A ameaça dos produtos substitutos pode reduzir os retornos potenciais em uma indústria através do estabelecimento de um teto nos preços que as organizações podem fixar. A pressão dos produtos substitutos sobre os lucros de uma indústria será tanto maior quanto mais atrativa for a alternativa oferecida pelos substitutos¹².

O poder de barganha dos fornecedores - os fornecedores podem exercer o poder de barganha sobre as organizações de uma indústria através de ameaças de aumento nos preços e de redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos. Os fornecedores poderosos podem reduzir a rentabilidade de uma indústria que seja incapaz de repassar os aumentos de custos para seus preços¹³.

¹⁰ Existem seis principais fontes de barreiras de entrada na indústria: economias de escala; diferenciação do produto; necessidade de capital; custos de mudança; acesso aos canais de distribuição; desvantagem de custo independente da escala.

¹¹ Um grupo de compradores é poderoso quando: está concentrado ou adquire grandes volumes; os produtos da indústria representam uma fração significativa de seus custos; os produtos da indústria não são diferenciados; não existem custos de mudança; consegue lucros baixos; são uma ameaça de integração para trás; o produto da indústria não influencia a qualidade de seus produtores.

¹² “Os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que (1) estão sujeitos a tendências de melhoramento de seu *trade-off* de preço-desempenho com o produto da indústria, ou (2) são produzidos em indústrias com altos lucros” (Porter, 1986).

¹³ Um grupo de fornecedores é poderoso quando: é dominado por poucas organizações; é mais concentrado que a indústria para a qual vende; não tem suas vendas ameaçadas por produtos substitutos; a indústria não é um

A concorrência na indústria - a rivalidade entre as organizações em uma indústria pode assumir a forma de disputa por posição, com o uso de táticas como a introdução de novos produtos, o aumento de serviços e garantias para os clientes, as batalhas publicitárias, entre outras. A rivalidade ocorre tanto porque os concorrentes sentem-se ameaçados em suas posições como porque percebem oportunidades para melhorar sua posição. Em grande parte das indústrias, os movimentos de uma organização produzem efeitos notáveis em seus concorrentes e podem, desta forma, provocar retaliações ou esforços para conter esses movimentos, ou seja, as organizações são mutuamente dependentes.

O vigor das cinco forças competitivas, que varia de indústria para indústria, segundo Porter, determina a lucratividade da indústria a longo prazo, fixando os preços que as organizações podem cobrar, os custos que têm que de suportar e a necessidade de investimentos. O poder de cada uma das forças competitivas é função da estrutura da indústria ou das características econômicas e técnicas a ela subjacente. Em indústrias nas quais as cinco forças são favoráveis muitos competidores podem conseguir rendimentos atraentes sobre o capital investido. Para Porter, “a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor”.

No **Modelo de Porter (1993)**, o autor ressalta o papel desempenhado pelo ambiente econômico, pelas instituições e pelas políticas de uma nação no êxito competitivo de suas organizações em determinadas indústrias. Para o autor, a organização deve saber o que no seu país sede é mais importante para a determinação de sua capacidade, ou incapacidade, de criar e manter uma vantagem competitiva em termos internacionais. A mesma pergunta também é decisiva para a prosperidade econômica de uma nação. “O padrão de vida de um país depende, a longo prazo, de sua capacidade de atingir um alto nível de produtividade nas indústrias em que as empresas competem” (Porter, 1992).

cliente importante para o fornecedor; seu produto é um insumo importante para a indústria; seus produtos são diferenciados ou existe custo de mudança; é uma ameaça de integração para frente.

A explicação para o êxito internacional de um país numa determinada indústria, segundo Porter, está em quatro amplos atributos que, individualmente ou como um sistema, modelam o ambiente no qual as organizações competem e que promovem (ou impedem) a criação da vantagem competitiva. A Figura 3.6 apresenta os determinantes da vantagem competitiva nacional e é denominada também como o ‘diamante’.

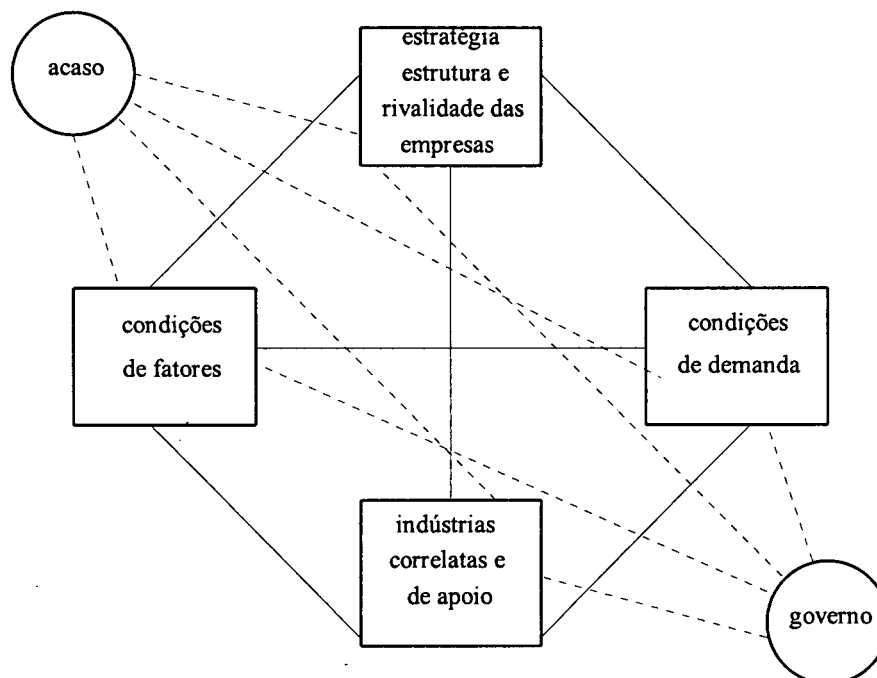


FIGURA 3.6 - DETERMINANTES DA VANTAGEM COMPETITIVA NACIONAL
Fonte: Porter (1993)

Os determinantes da vantagem competitiva nacional, que compõem o ‘diamante’, podem ser descritos como:

Condições de fatores - o simples acesso aos fatores não garante a vantagem competitiva, a capacidade de usar os fatores produtivamente tem importância central. O estoque de fatores de um país é menos importante do que o ritmo em que os fatores são criados, aperfeiçoados e se

tornam especializados para determinada indústria. A abundância de fatores pode resultar em um enfraquecimento da vantagem, ao passo que a desvantagem seletiva de fatores, em geral, influencia a estratégia e a inovação contribuindo para o êxito competitivo continuado¹⁴.

Condições de demanda - a natureza da demanda interna para os produtos ou serviços da indústria. A demanda interna pode influenciar, por exemplo, as economias de escala, promovendo a eficiência estática, mas a influência dinâmica é a mais importante. A dinâmica da demanda interna pode determinar o rumo e o caráter da melhoria e da inovação das organizações do país. Três atributos gerais da demanda interna são significativos: a composição - ou natureza das necessidades do comprador; o tamanho e o padrão de crescimento; e os mecanismos pelos quais a preferência interna é transmitida aos mercados estrangeiros. A qualidade da demanda interna é mais importante que sua quantidade.

Indústrias correlatas¹⁵ e de apoio - a presença ou ausência, no país, de indústrias abastecedoras e indústrias correlatas que sejam internacionalmente competitivas. A presença de fornecedores, internacionalmente competitivos, pode criar vantagens na indústria como: o acesso eficiente e precoce à maioria dos insumos; a possibilidade de coordenação; o acesso facilitado à informação nos processo de inovação de aperfeiçoamento; entre outras. Para a obtenção da vantagem nacional é importante que o país tenha os fornecedores que produzem efeitos significativo sobre a inovação e o desempenho de produtos e processos. A existência de indústrias correlatas pode estimular a participação mútua em atividades como o desenvolvimento de tecnologias, da manufatura, da distribuição, da comercialização ou assistência. As organizações de indústrias correlatas partilham, freqüentemente, atividades e também celebram alianças formais. O sucesso internacional de uma indústria correlata pode desencadear a demanda de produtos e serviços substitutos.

Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas - o contexto no qual as organizações são criadas, organizadas e dirigidas, bem como a natureza da rivalidade interna. As metas, estratégias e modos de organização diferem entre os países. A vantagem nacional é resultante do equilíbrio entre essas

¹⁴ A dotação de fatores de um país inclui fatores como: recursos humanos (a quantidade, capacidade e custo); recursos físicos (abundância, qualidade, acessibilidade e custo da terra, água, minérios ou madeira, fontes de energia elétrica, condições climáticas, tamanho geográfico; etc.); recursos de conhecimento (o estoque de conhecimentos científicos, técnicos e de mercado relativos a bens e serviços, etc.); recursos de capital (o total e o custo do capital disponível para o financiamento da indústria); infra-estrutura (o tipo, qualidade e custo de uso da infra-estrutura disponível como o sistema de transporte, o sistema de comunicação, os correios, a assistência médica, as instituições culturais, as habitações, etc.).

¹⁵ Indústrias correlatas são aquelas nas quais as organizações, ao competir, podem coordenar ou partilhar atividades na cadeia de valores, ou aquelas que envolvem produtos complementares.

escolhas e as fontes de vantagem competitiva numa determinada indústria. A rivalidade exerce um papel importante na inovação e nas perspectivas de sucesso internacional, sendo particularmente benéfica por razões como: os competidores internos fortes criam pressão mútua bastante visível para melhoria; o sucesso de um rival interno indica para os outros a viabilidade do avanço e atrai novos rivais; dentre outras.

Para Porter, duas variáveis adicionais podem influenciar o sistema nacional de maneira importante, o acaso e o governo.

Acaso - são acontecimentos que estão fora do controle das organizações e em geral dos governos, como as invenções puras, as descobertas em tecnologias básicas, as guerras, os acontecimentos políticos externos, as grandes mudanças na demanda do mercado externo. Este tipo de acontecimento provoca descontinuidades que podem resultar em alterações na estrutura da indústria permitindo que organizações de um país suplantem as de outro país. Acontecimentos como estes tiveram um papel importante na transferência de vantagem competitiva em muitas indústrias.

Governo - o governo, em todos os níveis, pode melhorar ou piorar a vantagem nacional. As diversas políticas governamentais podem influenciar os determinantes, por exemplo, a política antitruste pode afetar a rivalidade interna entre as organizações; a regulamentação pode modificar as condições de demanda interna; a política educacional pode afetar as condições de fator, e outros. A implantação de políticas sem um exame da influência das mesmas em todo o sistema de determinantes podem tanto fortalecer como enfraquecer a vantagem nacional.

Porter ressalta que as organizações conseguem vantagem competitiva quando as suas bases nacionais permitem e apoiam a acumulação mais rápida possível de bens e práticas especializadas, o que em algumas vezes é resultado de um maior empenho. As organizações obtêm vantagem competitiva em indústrias nas quais a base nacional permite, por exemplo: maiores informações e percepções permanentes das necessidades de produtos e processos; quando as metas dos proprietários, diretores e empregados; o ambiente nacional é mais dinâmico e desafiador estimulando e pressionando as organizações a se aperfeiçoarem e ampliarem suas vantagens.

Para Porter, a vantagem competitiva baseada em um ou dois determinantes é possível somente em indústrias dependentes de recursos naturais ou que envolvam pouca tecnologia. O autor considera que essa vantagem, em geral, é insustentável porque se modifica rapidamente e os concorrentes globais podem contorná-la facilmente. É necessário que existam vantagens por todo o ‘diamante’ para a obtenção e manutenção do sucesso competitivo em indústrias que exigem conhecimento intensivo e que constituem a ‘espinha dorsal’ das economias adiantadas. “A vantagem em todos determinantes não é pré-condição para a vantagem competitiva numa indústria. O jogo mútuo das vantagens em muitos determinantes proporciona benefícios autofortalecedores que os rivais estrangeiros têm muita dificuldade para neutralizar, ou reproduzir” (Porter, 1993).

No **Modelo de Austin (1990)**, o autor destaca como diferença fundamental, para a administração, a natureza característica do meio ambiente de negócios dos países menos desenvolvidos (PMD’s) que difere consideravelmente em relação ao dos países desenvolvidos. Nos países menos desenvolvidos as organizações deparam-se com um meio ambiente de negócios caracterizado por um grande número de pressões, demandas e oportunidades. O meio ambiente de negócios distintivo deriva das diferenças nos níveis de desenvolvimento e de processo dos países do Terceiro Mundo e dos países desenvolvidos - diferenças que afetam significativamente tanto as áreas funcionais das organizações como suas estratégias.

Em muitos países menos desenvolvidos, segundo Austin, a situação macroeconômica e o meio ambiente de negócios podem ser significativamente afetados pela posição de devedor do país junto a agências multilaterais como o Fundo Monetário Internacional - FMI, e o Banco Mundial, pois freqüentemente os credores impõe condições como mudanças em políticas, para a renegociação de dívidas. Outro aspecto dos países menos desenvolvidos que podem ser problemáticos é a instabilidade políticas, em questões como a da definição de propriedade privada. As condições sócio-econômicas também podem representar aspectos problemáticos, como nos casos de extrema pobreza, que requerem maior sensibilidade dos administradores quanto à prioridade social do empreendimento.

Para Austin, uma característica que distingue uma organização de maior sucesso em países em desenvolvimento é sua habilidade superior de compreender e reagir ao meio ambiente de negócios. Segundo o autor, a chave para a efetiva formulação de estratégias de negócios nos países menos desenvolvidos é a capacidade de analisar o meio ambiente externo da organização, ou seja, o desafio de administrar consiste em abordar sistematicamente o meio ambiente, de forma a possibilitar a resposta efetiva para questões de importância estratégica para a organização.

Para a análise do meio ambiente o autor apresenta uma metodologia - a 'Estrutura de Análise do Meio Ambiente' (Figura 3.7), cujo primeiro passo é a classificação dos fatores do meio ambiente em: econômicos, políticos, culturais e demográficos, e o segundo passo é considerar o meio ambiente de negócios como sendo composto por quatro níveis: o internacional, o nacional, o nível da indústria e o nível da empresa.

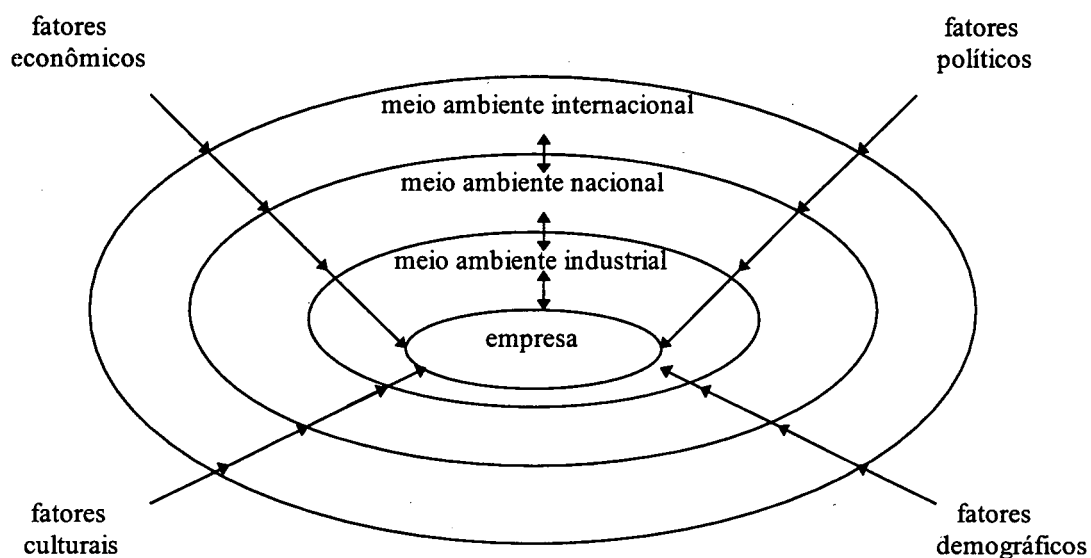


FIGURA 3.7 - ESTRUTURA DE ANÁLISE DO MEIO AMBIENTE
Fonte: Austin (1990)

As quatro categorias de fatores podem ser divididas em subcategorias. Os fatores econômicos abrangem recursos naturais, trabalho, capital, infra-estrutura e capital. Os fatores políticos incluem estabilidade, ideologia, instituições e elos geopolíticos. Os fatores culturais englobam estrutura e dinâmica social, perspectivas da natureza humana, orientação de tempo e espaço,

religião, papel do gênero (masculino/feminino) e língua. Os fatores demográficos envolvem crescimentos da população, estrutura de idade, urbanização, migração e estado de saúde. Estes fatores e suas interações moldam a natureza do meio ambiente de negócios nos níveis internacionais, nacionais, industriais e da empresa.

O nível internacional abrange vários tipos de interação entre os países como: as transações normais de mercado na arena internacional; as ligações bilaterais especiais entre países; os mecanismos multilaterais ou acordos formais; e as indústrias globais. O nível nacional é formado por estratégias empresariais e políticas governamentais. O nível da indústria consiste o meio ambiente competitivo imediato enfrentado pela organização, e focaliza a estrutura da indústria e a dinâmica competitiva. E o nível da empresa compreende o desafio individual de estratégias e operações.

O meio ambiente é interativo e dinâmico. As ações das organizações individuais formam o meio ambiente a nível da indústria, os quais em contrapartida afetam as estratégias e políticas do governo, estas por sua vez podem afetar o meio ambiente internacional e vice-versa. Similarmente, como os atores dentro dos limites do meio ambiente, instituições internacionais, governos, indústrias e organizações podem afetar e alterar os fatores econômicos, políticos, culturais e demográficos. Segundo Austin, o governo nos países do Terceiro Mundo, através de suas estratégias, são formadores do meio ambiente de negócios. Os administradores devem abordar estrategicamente as relações com o governo.

3.2.1 Exemplo de 'Medida' de Competitividade dos Modelos Porterianos

As medidas de competitividade propostas a partir da abordagem porteriana relacionam a competitividade à fatores externos à organização. Alguns autores que adotam a abordagem porteriana na definição dessas medidas contemplam aspectos do ambiente externo à organização como: ambiente macroeconômico, infra estrutura, ciência e tecnologia, escolaridade, e outros.

Para o *World Competitiveness Report* apud Albuquerque (1992) a medida de competitividade é associada à uma série de fatores de competitividade mundial:

- Fator I . Força Econômica Doméstica - avaliação genérica da economia doméstica de um país.
- Fator II . Internacionalização - extensão na qual um país participa dos negócios internacionais e fluxos de investimentos.
- Fator III . Governo - extensão na qual as políticas governamentais são conducentes à competitividade

3.3 MODELOS CONTEXTUAIS

Os autores que adotam a abordagem contextual associam a competitividade tanto à fatores internos à organização como à fatores do meio ambiente em que a organização está inserida. Deste modo, para os autores contextualistas as organizações competitivas são aquelas que desenvolvem habilidades para lidar com seu contexto interno - pessoas, tecnologia, processo, etc. - bem como com seu contexto externo - governo, mercado consumidor, fornecedores, etc.

No **Modelo de Pettigrew & Whipp (1991)**, os autores consideram que a competição ocorre através do tempo nos níveis nacional, setorial e organizacional, neste sentido, a performance competitiva não é meramente obtida no imediato senso instantâneo, mas é sustentada e reforçada todo o tempo. Segundo os autores, para a obtenção da performance competitiva, é essencial o reconhecimento de que as organizações não competem somente contra outras organizações, mas competem durante todo o tempo dentro de estruturas e relações setoriais e nacionais/internacionais.

Pettigrew & Whipp, vêem a competição e a mudança estratégica como processos intimamente ligados. Os autores argumentam que estes processos ocorrem em múltiplos níveis através do tempo, ou seja, desenvolvem-se dentro dos contextos da organização, do setor e nacional. Para os autores, a competição é melhor compreendida sob um enfoque multi-dimensional.

A Figura 3.8 indica as duas dimensões abordadas: a dimensão (vertical) dos três níveis nos quais a competição ocorre (organização, setor, nacional) e a segunda dimensão (horizontal) do elemento tempo.

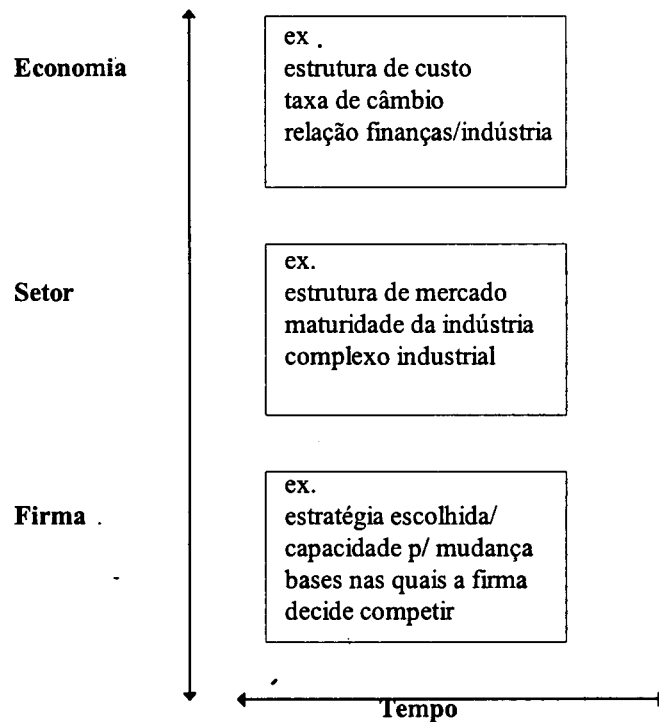


FIGURA 3.8 - COMPETIÇÃO: TRÊS NÍVEIS ATRAVÉS DO TEMPO
 Fonte: Pettigrew & Whipp (1991)

A habilidade de um empreendimento competir dentro do cenário prevalecente fia-se em duas qualidades: a capacidade da organização identificar e compreender as forças competitivas em jogo e como elas mudam o tempo todo; e a competência da organização em mobilizar e administrar os recursos necessários para a resposta competitiva escolhida através do tempo.

Para Pettigrew & Whipp, a performance competitiva de um empreendimento é o resultado de uma coleção de habilidades e modos de ação. As bases nas quais as organizações competem raramente são simples. A maior parte das organizações desenvolvem muitas camadas de competências e vantagens as quais explicam sua força competitiva total. Esta base pode combinar características de preços e não-preços, com características sobre qualidade, eficiência na produção e complexos de distribuição, todos os aspectos da cadeia de valor são implicados:

Segundo o **Modelo do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira - ECIB (1994)**, “sob uma visão dinâmica, a competitividade deve ser entendida como a capacidade da organização em formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam

conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Na análise da indústria, o ECIB considera como competitivos os setores em que a maior parte da produção ocorre em organizações competitivas, tomando-se como referência os padrões internacionais.

O sucesso competitivo, para o ECIB, passa a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das organizações, em um processo através do qual cada organização busca se distinguir favoravelmente das demais concorrentes, por exemplo, através de menor preço, melhor qualidade, menor *lead time*, entre outras. Além das organizações mostrarem-se aptas a adotar estratégias competitivas adequadas, elas também precisam ser capazes de impor correções de rumo quando necessário. As organizações devem nortear a seleção de suas estratégias por elementos como as especificidades do mercado e do ambiente econômico e as modificações esperadas na forma de concorrência, entre outros. “O conhecimento destas especificidades ajuda a inferir quais vantagens competitivas irão se traduzir em maiores vendas e rentabilidade” (ECIB, 1994).

As vantagens competitivas, em geral, requerem tempo para serem alcançadas, como as vantagens associadas à inovação. Neste sentido, na análise da competitividade deve-se considerar a cumulatividade das vantagens competitivas adquiridas pelas organizações. Outro aspecto importante é a capacidade da organização de implementar as estratégias, sendo que esta capacidade fundamenta-se não somente na capacidade técnica, mas também no desempenho passado da organização, que se traduz em capacidade financeira, relações com fornecedores e consumidores, imagem conquistada, grau de concentração no mercado, entre outros.

O desempenho competitivo de uma organização, indústria ou nação, segundo o ECIB, é condicionado por um vasto conjunto de fatores que pode ser subdivididos em fatores internos à organização, fatores estruturais e fatores de natureza sistêmica, Figura 3.9.

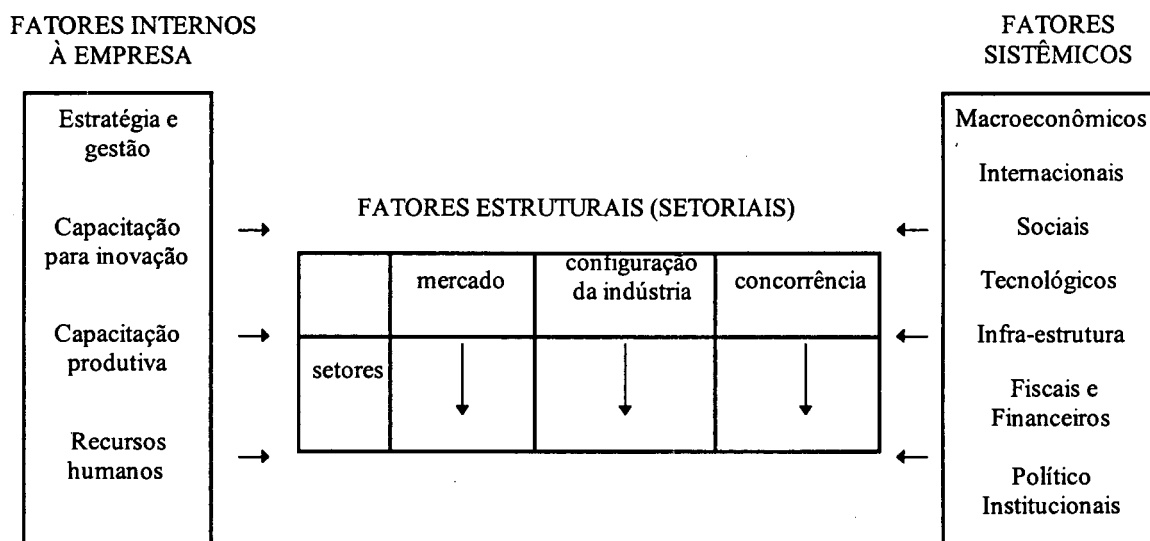


FIGURA 3.9 - FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA
 Fonte: Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (1994)

Os *fatores internos à organização* são aqueles que estão sob sua esfera de decisão e através dos quais ela busca se distinguir de seus concorrentes. Compreendem os estoques de recursos acumulados, as vantagens competitivas e a capacidade de ampliá-las - como, por exemplo, a qualidade e a produtividade dos recursos humanos; a capacitação tecnológica e produtiva; o conhecimento do mercado; a capacidade de se adequar às especificidades do mercado; a qualidade e a amplitude de serviços pós-venda; as relações privilegiadas com consumidores e fornecedores, entre outros.

Os *fatores estruturais* são aqueles que, mesmo não sendo completamente controlados pela organização, estão parcialmente sob sua área de influência e caracterizam o ambiente competitivo que ela enfrenta. Os fatores estruturais estão relacionados:

- às características dos mercados consumidores, tais como a distribuição geográfica e as faixas de renda; o grau de sofisticação e outros requisitos impostos ao produto; as oportunidades de acesso ao mercado internacional; as formas e os custos de comercialização predominantes;
- à configuração da indústria em que a organização atua, como o grau de concentração; as escalas de operação; os atributos dos insumos; o potencial para alianças com fornecedores, consumidores e competidores; o grau de verticalização e de diversificação setorial; o ritmo, a origem e a direção do progresso técnico.

- à concorrência, quanto às regras que definem as estruturas e condutas empresariais em suas relações com consumidores, competidores e meio ambiente; o sistema fiscal-tributário incidente sobre as operações industriais; as práticas de importação e exportação e a propriedade dos meios de produção, inclusive a propriedade intelectual.

Os *fatores sistêmicos* da competitividade são aqueles que constituem as externalidades *stricto sensu* para a organização produtiva. Estes fatores afetam também as características do ambiente competitivo e podem ter importância na vantagem competitiva que as organizações de um país têm ou não em relação às suas concorrentes no mercado internacional. Os fatores sistêmicos podem ser de diversas naturezas:

- macroeconômicos, tais como a taxa de câmbio, a oferta de crédito e a taxa de juros;
- político-institucionais, como as políticas tributárias e tarifária, as regras que determinam o uso do poder de compra do Estado e os esquemas de apoio ao risco tecnológico;
- regulatórios, como as políticas de proteção ao consumidor, de proteção à propriedade industrial, de defesa da concorrência e de preservação ambiental;
- infra-estruturais, como o custo, a qualidade e a disponibilidade de serviços tecnológicos, telecomunicações, energia e transportes;
- sociais, tais como a qualificação da mão-de-obra (treinamento e educação profissional), as políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhistas e de seguridade social, o grau de exigência dos consumidores;
- associados à dimensão regional, como os aspectos relacionados à distribuição espacial da produção;
- internacionais, tais como os fluxos internacionais de capital, de tecnologia e de investimentos de risco, as tendências do comércio mundial, os acordos internacionais, as relações com organismos multilaterais e as políticas de comércio exterior.

Segundo o ECIB (1994), para a avaliação da 'capacidade de formular e implementar estratégias' - ou seja, da competitividade - é fundamental a verificação das bases dessa capacidade. Isto significa que deve-se identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo - sejam internos à organização, do setor ou sistêmicos - conhecer a sua importância setorial no presente e para um futuro próximo e avaliar o potencial das organizações do país em relação aos mesmos.

3.3.1 Exemplo de 'Medida' de Competitividade dos Modelos Contextuais.

Os indicadores de competitividade do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira - ECIB (1994), são agrupados em indicadores de capacitação, eficiência, e desempenho. Cada um destes grupos de indicadores é apresentado nas três dimensões da competitividade - sistêmica, setorial e empresarial - para cada setor da economia contemplado no estudo. Quanto à dimensão empresarial da competitividade, os indicadores propostos, geralmente, são um referencial para análise das próprias organizações, passíveis de divulgação por parte das entidades empresariais, observada a necessidade de sigilo das organizações. Os indicadores propostos, em linhas gerais, podem ser descritos como:

De desempenho: caracterizam-se por focalizar as formas em que a competitividade internacional se manifesta, o que remete em geral à participação do agente estudado no mercado nacional e, principalmente, no comércio internacional.

De eficiência e capacitação: vinculam-se a fatores explicativos do desempenho econômico de organizações, setores e países. Relacionam-se com preços e custos dos bens e serviços, incluindo a produtividade técnica e econômica no uso dos fatores de produção.

De capacitação: abrangem os determinantes do sucesso competitivo associado à incorporação de avanços tecnológicos em produtos e processos, aos ganhos cumulativos derivados de formas apropriadas de organização empresarial e de cooperação inter-organização e à composição dos investimentos públicos e privados.

Em linhas gerais, pode-se dizer que grande parte dos indicadores propostos são ou podem ser elaborados a partir de informações geradas por agências oficiais, com periodicidade anual e com defasagem de 12 meses nos dados divulgados. Um número também importante de indicadores das dimensões setorial e empresarial requer informações que são ou devem ser geradas por entidades empresariais, ou eventualmente de trabalhadores e consumidores.

Os objetivos da proposta do sistema de indicadores da competitividade do ECIB priorizam o caráter operacional. Neste sentido, o ECIB procurou apresentar um conjunto de indicadores que permitisse, ao poder público e aos envolvidos com a construção do desenvolvimento competitivo, compreender de forma adequado o estágio atual e as perspectivas da competitividade na economia brasileira, contribuindo para o equacionamento das políticas e para aferição dos seus resultados.

4. MODELO CONTEXTUAL DE ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE COM BASE NO VALOR

O modelo contextual com base no valor parte do pressuposto de que as organizações competitivas são aquelas que conseguem vender seus produtos em mercados onde existe concorrência. Considera-se que esta capacidade de venda das organizações, em mercados concorrenciais, está associada à habilidade das mesmas em gerar valor para seus consumidores. Como ressalta Shetty (1988), “a preferência - dos consumidores - pelo produto é determinada pelo valor, ou seja, pela percepção da relação qualidade-preço em relação aos produtos concorrentes”. O valor no modelo proposto é considerado como sendo resultante da relação qualidade-preço¹.

$$valor = \frac{qualidade}{preço}$$

Para os consumidores, o valor pode ser associado a preços inferiores para produtos de qualidade equivalente, o valor pode estar associado a características singulares da qualidade do produto, ou o valor pode ser resultado de uma combinação entre preços inferiores e características singulares da qualidade do produto.

No modelo contextual de análise da competitividade com base no valor (Figura 4.1), admite-se que a competitividade de uma organização está associada à sua habilidade de gerar valor - através das dimensões qualidade e preço - para os consumidores de seu mercado alvo. Esta habilidade de gerar valor da organização está relacionada às suas capacidades de lidar com fatores do contexto interno, que a compõe, e com fatores do contexto externo, no qual ela está inserida.

¹ Algumas definições de qualidade e preço são apresentadas no Apêndice I.

O contexto interno de uma organização é composto por fatores como a estratégia, a produção, as pessoas, entre outros. No contexto externo à organização, alguns dos fatores importantes são os fornecedores, o setor, o governo, dentre outros.

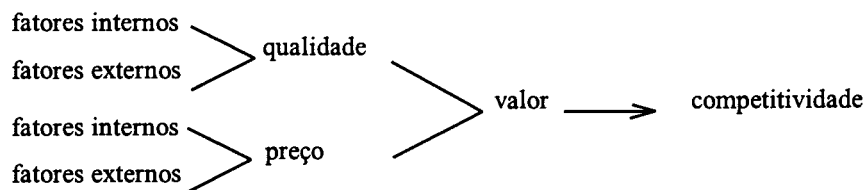


FIGURA 4.1 - MODELO CONTEXTUAL PARA ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE COM BASE NO VALOR

Os fatores dos contextos interno e externo à organização exercem diversos tipos de influência sobre os preços e a qualidade dos produtos, ou seja, sobre o valor dos produtos da organização. Estes fatores podem ser fontes potenciais para o aumento do valor do produto da organização, seja através de possibilidades de redução nos custos e/ou de aumento na qualidade. A análise da influência dos fatores dos contextos interno e externo na geração de valor do produto da organização pode sugerir onde os custos podem ser cortados ou onde existe possibilidade para o aperfeiçoamento da qualidade do produto.

4.1 VALOR PARA OS CONSUMIDORES

O valor de um produto é definido pelo mercado e, em última instância, pela avaliação - percepção - do consumidor. Neste sentido, o consumidor é o 'árbitro' do valor gerado pela organização, seja este valor materializado em um produto ou em um serviço.

Quando o consumidor se encontra em uma situação de decisão entre produtos alternativos, ele traça comparações entre o valor - a relação qualidade/preço - que deseja do produto e o valor dos produtos disponíveis. Da perspectiva dos consumidores, o valor pode ser associado a preços reduzidos, a benefícios únicos proporcionados pelo produto ou a uma combinação entre benefícios únicos e preços reduzidos.

Aos olhos do consumidor, o valor de um produto pode ser sinônimo de características objetivas - como preço, prazo de garantia, velocidade na entrega, serviço pós-venda - e subjetivas - como status e estilo, dentre outras.

Estas características são vistas pelo consumidor como parâmetros - critérios - para avaliação do valor do produto ou serviço. A importância relativa das características associadas ao valor varia em função da natureza de cada produto, do perfil do mercado alvo da organização e do próprio consumidor individual. Algumas características podem ser consideradas críticas para determinado produto, como por exemplo, no mercado de automóveis o valor pode estar associado às características como performance, segurança, durabilidade, conforto, assistência técnica e preço. Nos serviços de transporte aéreo o valor pode ser associado às características como a facilidade de *check-in*, cortesia no atendimento, qualidade das refeições, conforto, limpeza e pontualidade.

A forma com que o consumidor 'julga' o valor de um produto e, conseqüentemente, o seu comportamento de compra sofrem diversos tipos de influências. Algumas influências atingem o comportamento de compra dos consumidores de forma generalizada como as mudanças econômicas em um país. Outras influências ocorrem de forma discricionária, em função da natureza do produto, como os hábitos alimentares de um país podem determinar a aceitação dos consumidores para novos produtos em um mercado.

As tendências de moda, para determinados tipos de produtos, podem determinar a opção de compra dos consumidores. Existe um grande número de produtos que sofrem uma influência direta da moda, que pode determinar a forma de vestir, a decoração dos ambientes, as edificações e mesmo o comportamento das pessoas.

As macrotendências caracterizam-se por resultarem em grandes modificações que, em geral, alteram o modo de vida das pessoas. Pode-se citar como exemplos de macrotendências a progressiva urbanização, o aumento do número de mulheres trabalhando fora de casa; o maior acesso à informação; o aumento do tempo de lazer; a diminuição do número de pessoas que compõem as famílias e a alteração no perfil das famílias, entre outras. As macrotendências, geralmente, modificam, quando não determinam, as transformações nas atitudes dos consumidores perante o mercado, o que pode tornar inadequados produtos que até então atendiam satisfatoriamente aos consumidores, podendo surgir novas necessidades e exigências.

Para fazer a análise da relação preço/qualidade - do valor - dos produtos, os consumidores buscam diversas informações que consideram importante ou simplesmente utilizam-se de seus conhecimentos prévios para então optar pelo produto que pareça-lhe mais adequado para atender às suas expectativas. O acesso à informação, bem como, o conhecimento e o aprendizado acumulados com experiências anteriores e com a vivência, influenciam o comportamento do consumidor - por exemplo, para o consumidor, experiências anteriores positivas na compra de produtos de uma organização pode resultar em confiança e, conseqüentemente, na preferência em compras futuras.

Os aspectos regionais também podem exercer influência sobre o comportamento dos consumidores. Existem significantes diferenças locais e regionais quanto ao comportamento de compra e a preferência dos consumidores, que podem ditar especificidades aos produtos. Os produtos alimentícios, no Brasil, apresentam diversos exemplos da influência das preferências regionais na composição dos produtos - como a manteiga, a margarina, o creme de leite, a massa de tomate, a maionese, o *catchup*, entre outros - que demandam diferentes sabores e consistências nas diversas regiões do país em função dos diferentes gostos regionalizados. No processo da unificação européia encontram-se muitos exemplos de preferências locais que exigiram amplas negociações².

Há uma infinidade de outras razões que podem levar o consumidor a escolher determinado tipo de produto e a aceitar, ou não, novos produtos. Algumas destas razões estão relacionado a aspectos como os objetivos pessoais, o estilo de vida, os hábitos e costumes, o 'apetite' para o consumo, a atitude em relação à moda, o gosto conservador ou não, a propensão a incorporar inovações, as motivações para comprar, o nível de sofisticação, os aspectos climáticos, as pressões sociais, as referências culturais e sociais, entre outros.

² como o caso da geléia de morango, ...“Os holandeses costumam espalhar geléia no pão, portanto gostam de geléia diluída e bem doce. Os franceses (...) insistem que a geléia deve ir direto do pote para a boca, através de uma colher. Portanto a geléia francesa é mais grossa e tem mais frutas. No outro lado do canal, os ingleses preferem a marmelada, chamada pelos demais europeus de geléia de má qualidade, para desagrado britânico. Essa diversidade de paladares fez com que fossem necessários 25 anos de negociações para finalmente desenvolver um único padrão de geléias, o que finalmente foi atingido em 1975” (Silva & Sjogren, 1992).

Mesmo exposto a uma ampla gama de influências, o consumidor considera como um produto de valor aquele que atenda melhor às suas expectativas. Desta forma, a competitividade da organização baseia-se, fundamentalmente, em sua capacidade de gerar valor para o consumidor de seu mercado alvo.

4.2 CAPACIDADE DE COMPREENDER O CONSUMIDOR

Conquistar a preferência dos consumidores é uma ‘tarefa árdua’ para a organização, cujo ponto de partida é a compreensão do que os consumidores necessitam/desejam, ou seja, qual o valor esperado pelos consumidores para determinado produto. A organização precisa conhecer a relação qualidade/preço que traduz o maior valor - em relação aos produtos oferecidos pela concorrência - para seus produtos na percepção dos consumidores do(s) mercado(s) que pretende atender.

Para a organização é importante identificar as características - intrínsecas e extrínsecas - do produto que promovem a satisfação dos consumidores, bem como conhecer os parâmetros utilizados na avaliação do valor e os detalhes que podem ser decisivos para conquistá-los. O desafio de compreender os consumidores acentua-se quando, muitas vezes, o próprio consumidor não tem claro o que deseja ou não consegue expressar o que deseja. Mas a organização precisa ouvir e compreender o consumidor antes que os concorrentes o façam.

A análise do perfil dos consumidores do mercado alvo pode auxiliar na compreensão das necessidades/desejos dos consumidores. A relevância dos aspectos a serem considerados no delineamento deste perfil - suas implicações no comportamento de compra dos consumidores - variam em função da natureza do produto. Alguns aspectos que podem ser contemplados são: dinâmica da expansão demográfica; estrutura etária; tamanho-estrutura familiar; taxa de fertilidade; percentual da população urbana; capacidade de pagamento; distribuição de renda; emprego; nível educacional; propensão a consumir; hábitos de consumo; entre outros.

Para compreender o consumidor a organização precisa manter-se, permanentemente, em sintonia com o mercado, não só em épocas em que a organização pretende lançar um novo produto. Este permanente contato com os consumidores permite que a organização perceba com maior rapidez alterações no mercado o que aumenta sua capacidade de reação.

A sintonia com os consumidores está associada ao *feeling* que a organização desenvolve para captar suas necessidades e desejos atuais e, se possível antecipar as necessidades/desejos futuros - descobrir o que eles precisam antes mesmo que ele se dêem conta de suas necessidades podendo 'criar' a necessidade. O contato com o mercado permite, também, detectar possíveis obsolescências na capacidade do produto atender ao consumidor. Dada a dinâmica do mercado, as soluções oferecidas pela organização, que até ontem supriam as necessidades/desejos dos consumidores, hoje podem ficar muito aquém das expectativas.

A capacidade de perceber mudanças - como nos referenciais, hábitos, gostos, entre outras - e o surgimento de novas tendências é importante para a organização, na medida em que as mesmas possam refletir - direta ou indiretamente - no comportamento dos consumidores e, que a organização veja-se 'obrigada' a responder às eventuais descontinuidades na dinâmica de seu mercado alvo.

Apreender os *feedbacks* do mercado é importante para a organização tanto como uma possibilidade de detectar possíveis problemas ou insatisfações dos consumidores - identificar os desejos, necessidades e expectativas não satisfeitos - quanto para melhorar o conhecimento do perfil dos consumidores e perceber o surgimento de necessidades. Consumidores insatisfeitos podem ser uma importante fonte de informação sobre o desempenho do produto e, além disso, um consumidor insatisfeito pode provocar sérios danos à imagem da organização, daí a importância de manter-se um canal de comunicação aberto com o mercado.

Existem diversas 'ferramentas' que podem auxiliar a organização na tarefa de captar as informações - os sinais - do mercado consumidor, como as pesquisas de mercado, a coleta de informações por pessoas que estão em contato direto com os consumidores, as informações do sistema de atendimento ao consumidor e do serviço pós-venda, entre outras. É importante que a organização busque captar as informações com o menor nível de 'ruído' possível para a compreensão das mensagens do mercado consumidor. A elaboração de uma base de dados - que reúna informações de reclamações, sugestões por exemplo - pode ser útil para a melhoria da qualidade, a prevenção de erros, dentre outros.

Os sinais do mercado são o referencial para o desenvolvimento das atividades da organização. As organizações em melhor posição relativa são aquelas que conseguem identificar e prontamente atender às necessidades e desejos dos consumidores. O valor produzido pela organização efetiva-se na medida em que o consumidor o reconhece. Desta forma, a posição competitiva da organização revela-se tanto mais sólida quanto mais amplos forem os motivos de preferência do consumidor que ela consegue determinar.

As organizações que quiserem se manter competitivas no mercado contemporâneo precisarão aprender a apreender - mantendo-se sintonizadas com as necessidades/desejos dos consumidores - qual a relação qualidade/preço que aos olhos dos consumidores representam o valor do produto e conseguir produzir o produto desejado pelo consumidor. É insuficiente que o produto atenda a especificações técnicas, seja resultado de uma produção com alta tecnologia e/ou alta produtividade, se o consumidor julgá-lo inadequado para satisfazer sua necessidade, ou seja, caso o consumidor não reconheça o valor produzido pela organização.

4.3 CAPACIDADE DE ATENDER AO CONSUMIDOR

A base para o êxito organizacional é agradar ao consumidor. Conquistar a preferência do consumidor requer que a organização satisfaça as necessidades/desejos dos consumidores, através do valor - da relação qualidade/ preço - do produto que produz. A organização gera valor para os consumidores na medida em que consegue traduzir suas necessidades em um produto, seja de baixo preço, de qualidade excepcional, ou resultado de uma combinação de qualidades singulares a preços reduzidos. Quando uma organização produz produtos com baixo preço, pode-se dizer que está gerando valor para determinados consumidores, para os quais o preço contribui expressivamente na decisão de compra.

Associada à capacidade de compreender os consumidores a organização precisa desenvolver a capacidade de traduzir as necessidades/desejos dos consumidores - a relação entre a qualidade desejada e o preço que estão dispostos a pagar - em uma combinação de atributos que devem ser incorporados ao produto. Os atributos do produto, em seu conjunto, devem fazer com que os consumidores de determinado mercado alvo reconheçam o produto como o mais indicado - adequado - para satisfazer suas necessidades específicas.

A gama de atributos do produto contemplados pela organização - e sua importância relativa - difere em função da natureza do produto e das peculiaridades dos mercados consumidores. Atributos como especificações técnicas, desempenho, durabilidade, estética, embalagem, inovação, prazo de garantia, velocidade de entrega, disponibilidade de financiamento, imagem publicitária e outros podem ser considerados importantes.

A capacidade da organização gerar valor - capacidade de estabelecer uma relação qualidade/preço de um produto - depende de diversos fatores dos contextos interno e externo à organização e das habilidades que a organização desenvolve para lidar com os mesmos. Assim, além de identificar os atributos dos produtos associados ao valor do produto, a organização precisa conhecer os fatores dos contextos interno e externo que são vitais para a 'produção' do valor, ou seja, que influenciam as dimensões qualidade e preço (Figura 4.2).

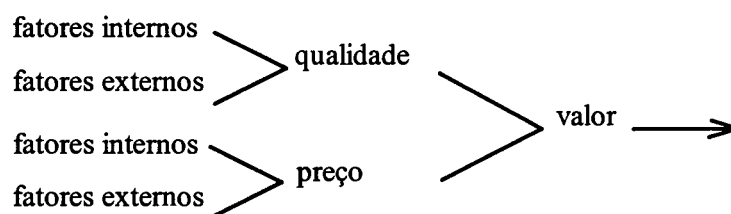


FIGURA 4.2 - INFLUÊNCIA DOS FATORES DOS CONTEXTOS INTERNO E EXTERNO NA CAPACIDADE DA ORGANIZAÇÃO DE GERAR VALOR

O contexto interno é formado por fatores como a estratégia, a produção, as pessoas, dentre outros. No contexto externo alguns dos fatores são o setor, os fornecedores, o governo, entre outros. Os fatores dos contextos interno e externo à organização exercem diversos tipos de influência sobre os preços e a qualidade dos produtos, ou seja, sobre o valor dos produtos da organização. Estes fatores podem ser fontes potenciais para o aumento do valor do produto, seja através de possibilidades de redução de custos e/ou de aumento da qualidade. A análise da influência dos fatores dos contextos interno e externo na geração de valor do produto pode sugerir onde os custos podem ser cortados ou onde existe possibilidade para o aperfeiçoamento da qualidade do produto.

A intensidade com que cada um dos fatores dos contextos interno e externo influi no valor do produto, ou seja, nas dimensões qualidade e/ou preço do produto, diverge em função da natureza do produto, do mercado e mesmo de cada organização. Alguns fatores podem ser

considerados mais críticos em função dos atributos associados ao valor do produto. A influência dos fatores sobre as dimensões preço e qualidade do produto pode se dar de forma direta ou indireta.

Existem fatores que influenciam de forma direta o preço e/ou a qualidade do produto. Os fatores que exercem influência direta sobre o preço dos produtos, em geral, são componentes do custo. O fator fornecedores, por exemplo, exerce uma influência direta no preço dos produtos da organização, quando os insumos figuram, como um item de peso considerável nos custos da organização. Na qualidade, os fatores que exercem influência direta, geralmente, são aqueles que podem alterar a qualidade final do produto, pois determinam suas características intrínsecas. O fator fornecedores também é um exemplo de um fator de influência direta na qualidade visto que, a qualidade dos insumos pode interferir no resultado qualitativo dos produtos da organização.

Alguns fatores exercem uma influência indireta tanto sobre o preço como sobre a qualidade do produto. Estes fatores, em geral, podem pressionar a organização forçando-a tomar atitudes que levem à diminuição dos preços e/ou ao aumento da qualidade. Quanto aos preços, os fatores que exercem influência indireta são aqueles que podem provocar alterações no preço da organização. As organizações concorrentes podem, por exemplo, pressionar a organização a reduzir seus preços. Outro exemplo de influência indireta é o reflexo da política cambial do governo sobre o preço dos produtos das organizações que importam ou exportam produtos ou insumos. A qualidade dos produtos da organização também pode sofrer influência indireta de alguns fatores. A alteração na qualidade dos produtos concorrentes, por exemplo, pode 'forçar' a organização a alterar seu produto.

A forma com que a organização lida com os fatores do contexto interno, necessários à produção do produto, deve estar em consonância, ser coerente, com o valor que ela pretende produzir, de forma a fortalecer sua capacidade de gerar valor. As estratégias operacionais devem ser compatíveis com o valor, assim como todas as atividades direta ou indiretamente envolvidas com a produção do produto - do projeto ao serviço pós-venda.

É importante que a organização busque desenvolver suas relações com os fatores do contexto externo de forma compatível com o valor que ela pretende produzir. A organização ao otimizar as interfaces com o contexto externo, pode desenvolver potencial para aumento do valor, por exemplo, através da otimização de funções empresariais tais como logística, processamento de pedidos, P&D e serviços pós-venda, entre outras³.

Caso os consumidores não percebam o valor do produto da organização como relativamente maior que o valor dos produtos concorrentes, os atributos incorporados ao produto podem ser competitivamente inúteis. Quando o valor que a organização produz é igual ao oferecido pelos concorrentes, mais cedo ou mais tarde, o produto ficará economicamente vulnerável à concorrência.

O esforço para desenvolver e aprofundar a singularidade do valor produzido pela organização é contínuo, dada a importância de manter-se um diferencial em relação à concorrência que, frequentemente, busca neutralizar as diferenças existentes. Os produtos que proporcionam um elevado grau de satisfação aos consumidores são, a princípio, menos vulneráveis à concorrência.

4.4 MEDIDA DE COMPETITIVIDADE DO MODELO CONTEXTUAL

A 'medida' de competitividade no modelo contextual com base no valor está associada à análise do impacto dos fatores dos contextos interno e externo, e suas respectivas variáveis, sobre as duas dimensões do valor: qualidade e preço.

A preocupação do modelo em considerar os fatores dos contextos interno e externo da organização que influem na geração do valor para o consumidor, sejam estes fatores que exercem influência sobre a qualidade, sobre o preço, ou sobre ambos. O possível impacto de cada fator, sua dinâmica, a extensão em que cada fator influencia as dimensões qualidade e preço, difere entre os diversos setores da economia, e mesmo entre organizações de um mesmo setor.

³ em um mercado consumidor que considere essencial a velocidade na entrega dos produtos, uma parceria com fornecedores pode fortalecer este atributo do produto. Uma parceria com fornecedores que garanta os prazos de entrega dos materiais pode também reduzir custos, na medida em que a organização diminui a necessidade da manutenção de estoques de garantia.

No modelo proposto, os fatores dos contextos interno e externo que influenciam as dimensões preço e qualidade do valor são⁴: opção estratégica, marketing, projeto do produto, produção, preservação do meio ambiente, setor, consumidores, fornecedores e governo (Figura 4.3).

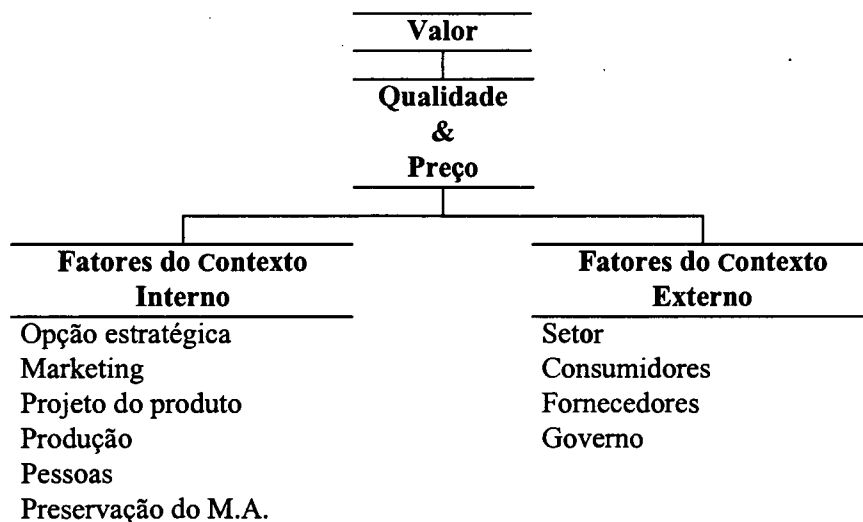


FIGURA 4.3 - FATORES DOS CONTEXTOS INTERNO E EXTERNO QUE INFLUENCIAM NA GERAÇÃO DE VALOR

No **contexto interno** os fatores que influenciam a geração de valor são: opção estratégica, *marketing*, projeto do produto, produção, preservação do meio ambiente (Figura 4.4).

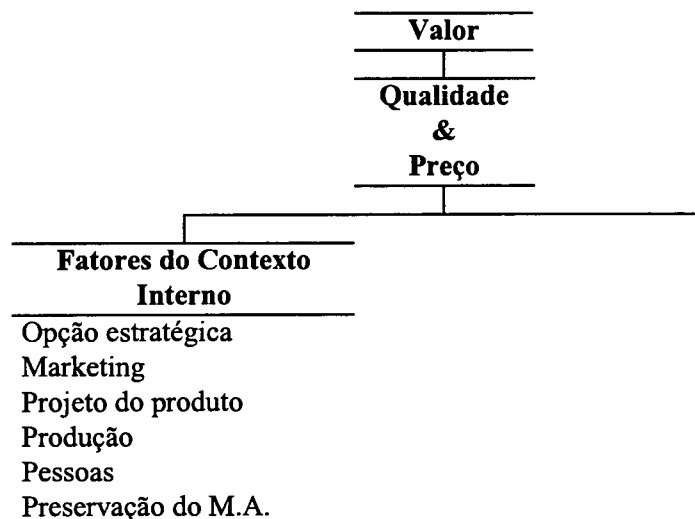


FIGURA 4.4 - FATORES DO CONTEXTO INTERNO QUE INFLUENCIAM NA GERAÇÃO DE VALOR

⁴ Os fatores considerados no modelos são adequados à organizações cujas atividades estão voltadas basicamente para a produção de bens. Este é o enfoque do presente trabalho - uma organização do setor produtivo. A configuração do modelo deixa margem para a possibilidade de aplicação do modelo em outros tipos de organização, adaptando-se para tanto os fatores contemplados no modelo ao perfil da atividade do setor em foco.

A opção estratégica define qual ou quais o(s) mercado(s) ou segmento(s) que a organização pretende atender e como pretende atender, ou seja, como pretende gerar valor para o(s) respectivo(s) mercado(s)-alvo.

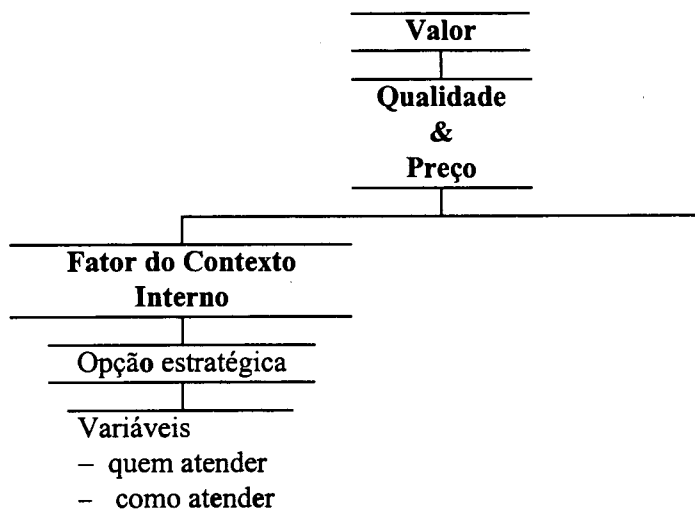


FIGURA 4.5 - INFLUÊNCIA DO FATOR OPÇÃO ESTRATÉGICA E DE SUAS RESPECTIVAS VARIÁVEIS NA GERAÇÃO DE VALOR

A organização pode escolher atender um âmbito amplo de mercado ou restringir seu enfoque a um segmento específico de mercado. Tanto na abordagem de um mercado amplo como no de um específico, dado o perfil do mercado alvo, a organização pode optar por oferecer preços abaixo da concorrência para produtos semelhantes, qualidades singulares do produto ou uma combinação entre qualidades singulares e preços inferiores.

A extensão do mercado alvo da organização permite a identificação da gama de produtos que fabricar, os múltiplos canais de distribuição a serem utilizados, a extensão da área geográfica a ser atendida, dentre outros. Dada a singularidade das necessidades dos diversos mercados podem ser necessárias estratégias específicas, assim como, capacidades distintas por parte da organização.

À partir da definição do mercado alvo da organização, a opção estratégica define como a organização produzirá valor para atendê-lo, ou seja, se a organização irá buscar preços inferiores aos da concorrência, qualidades singulares, ou uma combinação de qualidades únicas e preços reduzidos para seus produtos.

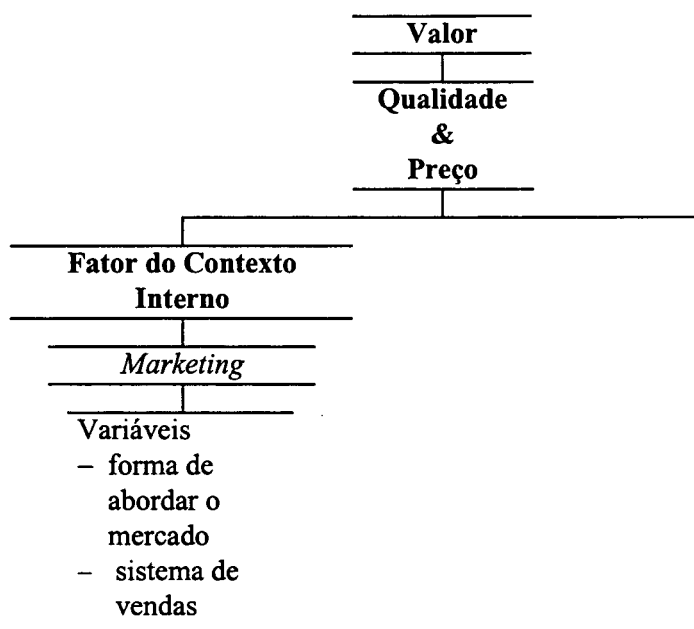


FIGURA 4.6 - INFLUÊNCIA DO FATOR MARKETING E DE SUAS RESPECTIVAS VARIÁVEIS NA GERAÇÃO DO VALOR

A estratégia de *marketing* da organização pode desempenhar um papel de atributo de qualidade do produto aos olhos do consumidor. Muitas vezes, a estratégia de *marketing* pode auxiliar na tarefa de sensibilizar o consumidor para que perceba o valor e a singularidade do produto da organização e fortalecer a preferência do consumidor. O percentual de recursos destinados ao *marketing*, a estratégia de *marketing* adotada pela organização influencia diretamente no preço do produto final enquanto um dos componentes de custos.

A forma de abordagem do mercado utilizada pela organização, e o emprego dos diversos meios de comunicação - de divulgação e promoção - pode oscilar entre a utilização intensa de campanhas publicitárias à inexistência das mesmas. Campanhas publicitárias podem auxiliar na 'construção' ou no fortalecimento da imagem de qualidade do produto, da imagem da marca e auxiliar a criar uma consciência de marca nos consumidores, desde que os meios de comunicação e as mensagens sejam eficazes.

A imagem da organização pode ser fortalecida através do *marketing* institucional e através de ações específicas. As ações junto à comunidade, o patrocínio do esporte, são exemplos de iniciativas que podem beneficiar a imagem da organização junto à seus consumidores. Assim como a divulgação de ações da organização com relação à qualidade dos produtos e à proteção do meio ambiente.

O sistema de vendas utilizado diverge muito em função da natureza dos produtos a serem comercializados. A forma de atingir ao mercado consumidor adotadas pelas organizações podem caracterizar-se como venda direta ao consumidor, *telemarketing*, representantes, atacadistas, franquias, à varejistas, entre outros. Seja qual for a forma adotada pela organização, grande parte dos consumidores tem contato com os produtos nos pontos de venda. Neste caso, questões como a apresentação do produto e do local, o atendimento, a forma de promoção dos produtos, entre outras, podem ser considerados pelos consumidores como atributos da qualidade do produto.

O sistema de vendas utilizado pela organização pode resultar em um impacto maior ou menor enquanto componente do custo total. Algumas organizações, dada a natureza de seus produtos, comercializam diretamente com os consumidores, reduzindo os gastos de comercialização. Em outros casos, as organizações vêm-se obrigadas a manter um complexo sistema de vendas - mantendo assistência técnica e promocional e pessoas da organização junto aos pontos de vendas - o que tem impacto sobre os custos.

Os canais de distribuição podem exercer influência sobre a decisão de compra, auxiliando na conquista da preferência dos consumidores. O impacto do ponto de vendas nas decisões dos consumidores depende da natureza de cada produto. O relacionamento com os canais de distribuição pode envolver diversas atividades como a assistência técnico/comercial, apoio promocional, assessoria tecnológica, alocação de pessoas da própria organização para o atendimento dos consumidores no ponto de vendas, treinamento do pessoal, publicidade, etc.

Novas abordagens de comercialização, novas formas de distribuição, podem significar um aumento de qualidade sob a ótica do consumidor, por exemplo, uma alteração que resulte na redução do tempo de processamento dos pedidos pode ser considerado importante pelo consumidor.

Para determinados produtos é importante a habilidade dos vendedores em fornecer informações que auxiliam na escolha do produto adequado. O volume de informações necessárias varia em função do tipo do produto.

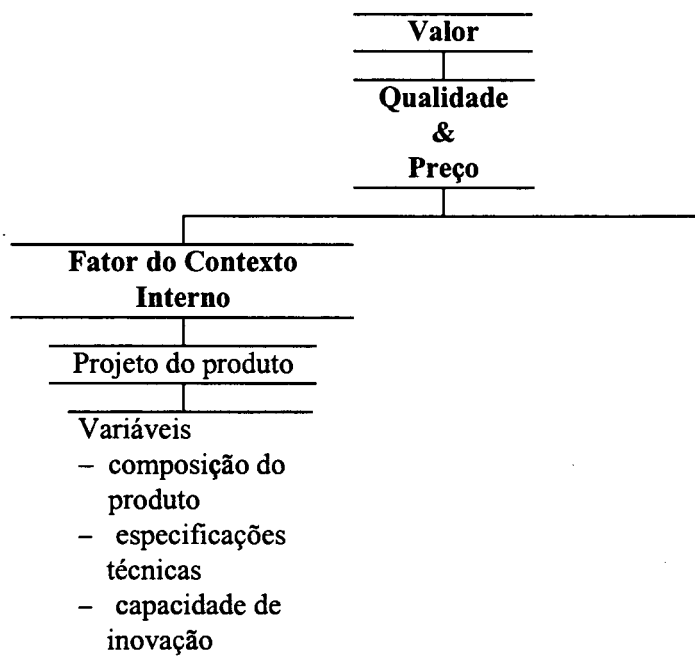


FIGURA 4.7 - INFLUÊNCIA DO FATOR PROJETO DO PRODUTO E DE SUAS RESPECTIVAS VARIÁVEIS NA GERAÇÃO DO VALOR

O papel do projeto do produto é de ‘traduzir’ as necessidades/anseios dos consumidores em atributos. Estes atributos correspondem à relação entre a qualidade desejada pelos consumidores e o preço que estes estão dispostos a pagar - requisitos ou parâmetros para o projeto do produto.

Quando da definição da composição do produto para a sua produção, são especificados itens como o conteúdo tecnológico do produto, os insumos, os processos, o número de horas de trabalho necessárias, as qualificações das pessoas, dentre outros. Esta composição reflete diretamente na qualidade e no preço dos produtos. A definição da tecnologia necessária para produção do produto, por exemplo, pode implicar na necessidade de aquisição ou desenvolvimento de tecnologias diferenciadas e, possivelmente, em um peso maior do investimento em tecnologia para produção do produto final. Este custo pode ser compensado por ganhos de produtividade alcançados em função da aplicação da tecnologia.

Em muitos mercados, principalmente no mercado internacional, o atendimento às especificações técnicas são considerados atributos básicos de qualidade dos produtos. A necessidade de uma organização atender às especificações técnicas de determinadas normas, para adequar-se à padrões que ditam os parâmetros da qualidade dos produtos pode resultar

em uma sensível alteração na estrutura de custos da organização. Especificações técnicas podem exigir alterações no projeto do produto que podem implicar em aumento do custo do produto a curto prazo, e reduções dos custos a médio prazo, por exemplo, em função da redução dos níveis de desperdícios. O atestado do cumprimento das normas técnicas são conquistados sob forma de certificados⁵. Assegurar as especificações técnicas do produto depende também do projeto do produto.

A capacidade de inovação no desenvolvimento de produtos, cada vez mais, acentua-se como um importante atributo de qualidade. Dada a dinâmica de muitos dos mercados consumidores, o projeto do produto precisa manter-se em uma busca constante de aperfeiçoamento, para desenvolver a capacidade de prontamente atender à alterações verificadas nas necessidades/anseios dos consumidores (antes que um concorrente o faça antecipadamente), ou mesmo, a capacidade da organização de reagir aos movimentos dos consumidores, através da capacidade de inovação e flexibilidade. A necessidade da organização manter uma política permanente de pesquisa e inovação pode refletir-se em custos.

A dinâmica da maioria dos mercados, tem exigido que a organização desenvolva habilidades e flexibilidade para o rápido desenvolvimento de novos produtos ou para alterar os produtos existentes, que incorporem novas tecnologias, seja por pressões de concorrentes buscando constantemente inovações com o lançamento de novos produtos, e/ou por pressões do próprio mercado consumidor - ávido a consumir inovações.

⁵ os certificados como da ISO 9000 atestam, em linhas gerais, que os produtos são produzidos atendendo à determinadas normas de qualidade. Existem também certificados de ISO que atestam as qualidades técnicas específicas a cada produto.

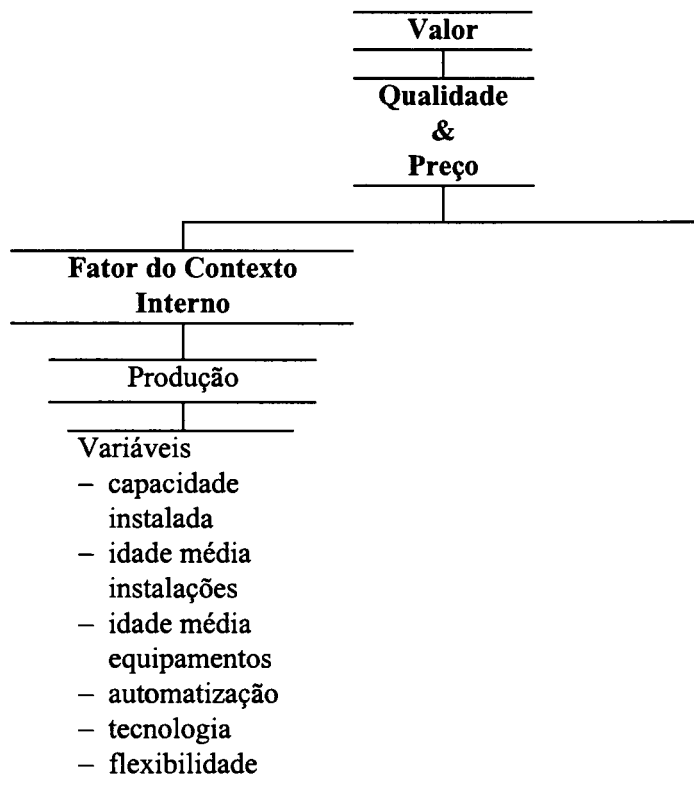


FIGURA 4.8 - INFLUÊNCIA DO FATOR PRODUÇÃO E DE SUAS RESPECTIVAS VARIÁVEIS NA GERAÇÃO DO VALOR

O papel da produção é materializar em um produto os atributos/requisitos identificados como os mais adequados para satisfazer aos consumidores na fase de projeto do produto. As capacidades produtivas da organização precisam ser compatíveis com o requisitos associados ao valor que a organização pretende produzir - a relação qualidade/preço preestabelecida. É importante que se conheça o impacto de cada etapa do processo produtivo na qualidade e no preço dos produtos.

A organização precisa, constantemente desenvolver e aperfeiçoar seus processos e suas tecnologias de produção para dispor das capacidade/habilidades necessárias na produção do produto, de acordo com as especificações do projeto. Na produção, podem ser desenvolvidas habilidades únicas, que resultam em distinção do produto frente aos concorrentes.

A capacidade instalada pode significar, para determinadas organizações, um espaço de manobra quando do aumento na demanda do mercado consumidor. A capacidade da organização deve apresentar-se apta para atender prontamente a uma oscilação na demanda, o que pode ser visto como um atributo de qualidade para o consumidor. Os consumidores

podem desistir da compra, optando por produtos concorrentes, em casos em que a organização encontra dificuldades em atender à demanda. A manutenção da capacidade instalada ociosa significa um aumento no custo fixo que pode refletir no preço, mas também pode significar uma redução nos custos resultantes de ganhos de escala em momentos em que haja necessidade de aumento na produção.

A idade média das instalações e dos equipamentos pode permitir ou impedir o aperfeiçoamento da capacidade que a organização tem de implementar - transformar em produto - as especificações do projeto de produto e atender a determinadas especificações técnicas. Equipamentos antigos podem requerer mais manutenção, ao passo que a constante renovação de equipamentos pode aumentar o impacto dos investimentos nos custos.

A automatização dos processos de produção pode, por exemplo, permitir uma melhoria na qualidade dos produtos, podendo haver diminuição dos custos, por exemplo, com a diminuição do número de pessoas necessárias para produção.

A tecnologia, os equipamentos e os processos utilizados pela organização podem ser inadequados para a efetiva produção dos produtos projetados inviabilizando, conseqüentemente, a geração de valor. Neste sentido, é essencial a adequação dos itens que compõem o processo produtivo quanto a capacitação dos mesmos em responder às necessidades do projeto do produto. A habilidade da organização gerar valor está associada, em grande parte, a quão bem sua produção responda aos *inputs* para alcançar o desejado.

O constante aperfeiçoamento tecnológico, principalmente em setores altamente dinâmicos, é essencial para o não sucateamento da capacidade produtiva das organizações, quanto a sua capacidade de resposta às alterações nos atributos que definem a qualidade e o preço dos produtos.

O item flexibilidade da produção torna-se, cada vez mais importante para a capacidade da organização atender às alterações bruscas nas necessidades/anseios dos consumidores, ou mesmo para responder à lançamentos dos concorrentes, é essencial para que as organizações possam responder prontamente à dinâmica do mercado consumidor. A automação flexível permite a produção de pequenos lotes e fáceis modificações nos produtos, particularmente adequada à setores vulneráveis a alterações bruscas no mercado.

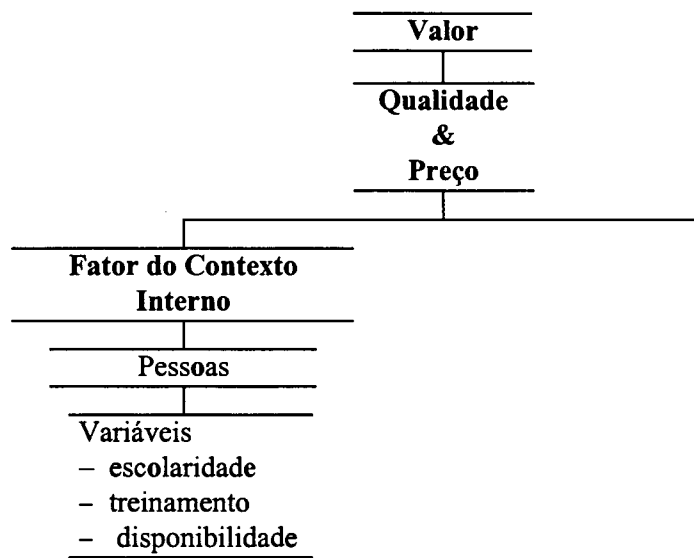


FIGURA 4.9 - INFLUÊNCIA DO FATOR PESSOAS E DE RESPECTIVAS VARIÁVEIS NA GERAÇÃO DO VALOR

O fator pessoas é importante para a produção do valor do produto, visto que, é necessário que haja compatibilidade entre o perfil - habilidades, especialização, treinamento, entre outras características - das pessoas da organização e os requisitos profissionais para que o adequado emprego da tecnologia, dos equipamentos, dos insumos e de outros itens envolvidos na produção resulte em produtos com determinada relação qualidade/preço.

Um dos impactos do fator pessoa no preço é enquanto um dos itens do custo do produto, o peso do fator pessoas no custo final do produto varia em função da natureza do produto. A qualificação das pessoas pode influir nos custos. Treinar e viabilizar a educação das pessoas pode elevar a qualificação das pessoas, o que pode melhorar a eficiência do processo produtivo - como o aumento da produtividade que pode reduzir o custo e aumentar a qualidade dos produtos.

A organização pode, através do desenvolvimento das pessoas, gerar um diferencial com habilidades únicas - distintas - que potencializam sua capacidade de produzir valor. Por exemplo, a capacidade de adaptação da organização, através do desenvolvimento de habilidades distintas e flexibilidade, para responder - atender - às necessidades e exigências do mercado, pressupõem que as pessoas da organização possuam também a capacidade de adaptar-se, comprometer-se, envolver-se, conscientes dos propósitos da organização para o produto.

A escolaridade das pessoas da organização pode facilitar o aperfeiçoamento, a implantação de tecnologias, o treinamento, o envolvimento, entre outros. O treinamento permite, por exemplo, a melhoria do processo de produção, a utilização adequada dos equipamentos e tecnologia, com reflexos tanto na qualidade como no preço dos produtos.

A disponibilidade de pessoas qualificadas pode influir na qualidade dos produtos. A falta de profissionais qualificados, pode inviabilizar, ao menos inicialmente, a produção de determinados produtos - até que sejam realizados os treinamentos ou que sejam alocados profissionais de outras localidades. O impacto da disponibilidade de pessoas ocorre quando a escassez aumenta o nível salarial dos poucos profissionais existentes, geralmente, estimulada por disputas entre organizações concorrentes com necessidades similares.

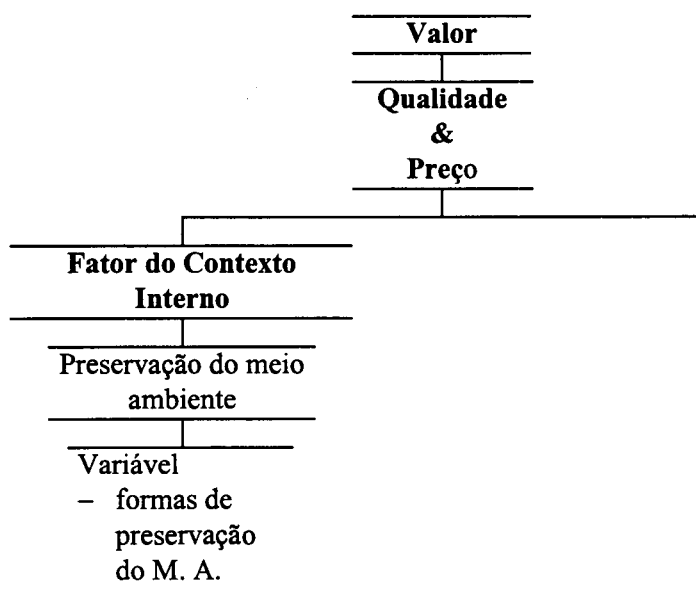


FIGURA 4.10 - INFLUÊNCIA DO FATOR PRESERVAÇÃO DO MEIO AMBIENTE E DE SUAS RESPECTIVAS VARIÁVEIS NA GERAÇÃO DO VALOR

Em muitos segmentos de mercado, principalmente do mercado internacional, os consumidores, com preocupações em relação à preservação do meio ambiente, observam a questão da forma com que as organizações administram suas relações com o meio ambiente. Neste sentido, para muitos destes consumidores o fato do produto da organização não agredir ao meio ambiente é considerado como um atributo de qualidade.

Dentre as normas da série ISO, a ISO 14000 é o 'selo verde', que atesta que o produto foi produzido atendendo às normas de preservação do meio ambiente. O número crescente de organizações buscando a certificação que ateste que seus produtos são 'ecologicamente corretos', demonstra o poder de pressão dos movimentos sociais e da consciência ecológica. Em muitos países existem legislações ambientais rigorosas, com rígidas exigências, inclusive quanto a composição dos produtos.

Um programa de preservação do meio ambiente - que contemple questões como o controle da emissão de poluentes, o reflorestamento, a conservação de energia, a reciclagem de materiais, entre outras - mantido pela organização, passa a caracterizar-se como um atributo de qualidade para o produto.

As medidas tomadas pelas organizações, necessárias para preservação do meio ambiente, influem no preço final do produto enquanto um componente dos custos. A necessidade do controle da emissão de poluentes, por exemplo, pode aumentar o volume de capital necessário para a instalação ou ampliação de unidades produtivas, dada a sofisticação tecnológica requerida e mesmo a possível alteração na escala ótima de produção. O controle da emissão de poluentes, por outro lado, pode proporcionar redução nos custos da organização, por exemplo, através da redução dos gastos com energia e água, o reaproveitamento de dejetos industriais, a venda de material reciclável, dentre outros..

Outro exemplo relacionado à preservação do meio ambiente que pode alterar os custos da organização é a necessidade de substituição de insumos. Dada a pressões de organismos preservacionistas, do governo ou dos próprios consumidores, as organizações vêm-se obrigadas a alterar a composição de seus produtos, substituindo os componentes que agridem ao meio ambiente, por exemplo, componentes que possuem um alto grau de toxicidade. Esta substituição de componentes pode implicar em aumento no custo dos insumos.

A necessidade de tomar medidas para a preservação do meio ambiente pode resultar em inovações que podem baixar os custos e aumentar a qualidade dos produtos das organizações.

No **contexto externo** os fatores que influenciam a geração de valor são: setor, consumidores, fornecedores e governo, conforme demonstra a Figura 4.11.

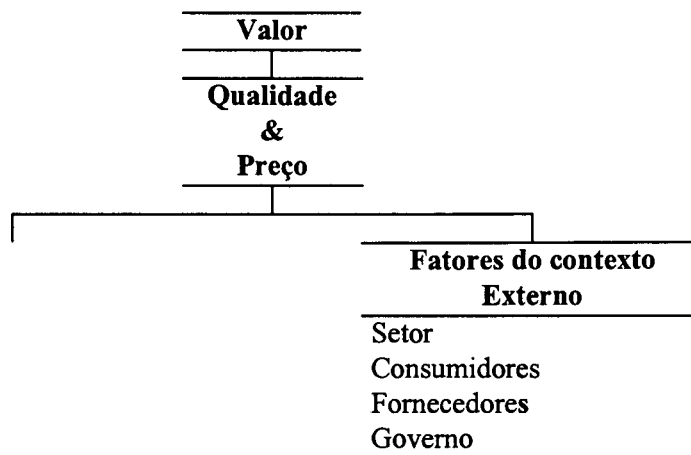


FIGURA 4.11 - FATORES DO CONTEXTO EXTERNO QUE INFLUENCIAM NA GERAÇÃO DE VALOR

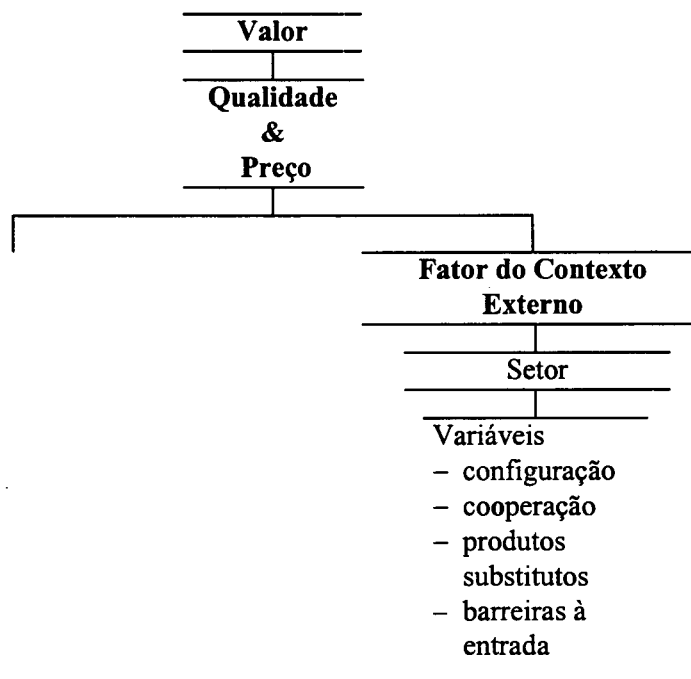


FIGURA 4.12 - INFLUÊNCIA DO FATOR SETOR E DE SUAS RESPECTIVAS VARIÁVEIS NA GERAÇÃO DO VALOR

A configuração do setor exerce forte influência na determinação das regras competitivas do jogo de mercado, assim pode determinar a viabilidade das estratégias organizacionais e, conseqüentemente, o posicionamento das organizações quanto ao preço e a qualidade do produto.

A intensidade da concorrência existente entre as organizações de um mesmo setor, pode influenciar, ou mesmo determinar os níveis de qualidade do produto. Uma intensa disputa entre as organizações concorrentes por fatias maiores de mercado pode resultar em uma 'luta' através do aperfeiçoamento constante da qualidade dos produtos oferecidos ao mercado alvo. A atitude das organizações concorrentes quanto à qualidade dos produtos pode pressionar a organização à empenhar-se na busca da qualidade. A adoção de programas de qualidade por parte da concorrência, pode, em determinado mercado, impulsionar a organização a adotar também um programa desta natureza.

Quanto ao preço dos produtos da organização, a configuração do setor é um fator que pode exercer influência determinante. O setor pode, por exemplo, ser definido por um grande número de organizações cujas estratégias contemplam essencialmente o preço, em setores com estas características, os concorrentes ao alterar suas políticas de preços podem obrigar a organização a ajustar-se a novos patamares, em casos extremos este setor pode deparar-se com situações de 'guerra de preços'. Mesmo em condições normais, a fixação do preço dos produtos da organização sempre terá relação com o preço em vigor no mercado, pois os preços da concorrência são elementos de referência direta para a organização e para os consumidores

O preço dos produtos concorrentes pode ser um parâmetro, mais ou menos importante e presente, de acordo com o grau de diferenciação dos produtos. Em produtos com baixo grau de diferenciação o preço dos concorrentes, geralmente, são muito similares. Em mercados de produtos não diferenciados, como o de *commodities*, os preços praticados pela concorrência exercem forte influência, limitando a capacidade discricionária da organização. Mesmo para os produtos diferenciados a organização não pode perder de vista o preço dos concorrentes e expor-se a um risco de que para seus consumidores haja uma grande alteração no *trade-off* da qualidade/preço de seus produtos em relação aos produtos concorrentes.

Além de conhecer os preços dos concorrentes, é importante também que a organização conheça as possíveis reações dos concorrentes a alterações dos preços da organização. A concorrência pode reagir prontamente a reduções nos preços dos produtos da organização, neutralizando qualquer resultado que a organização vise com a redução dos preços. O número e o porte dos concorrentes pode indicar a existência de líderes que muitas vezes exercem um poder disciplinador no mercado.

Existem diversas outras formas de influência das organizações concorrentes que afetam indiretamente o preço e a qualidade dos produtos da organização. A atitude das organizações concorrentes perante o mercado, por exemplo, que caracterize-se por estratégias mercadológicas agressivas pode 'obrigar' a organização a manter altos percentuais de gastos com *marketing* e isso reflete-se em custos.

Outro exemplo da influência das características do setor na organização é a dinâmica das inovações no setor. Em setores em rápido desenvolvimento, altamente dinâmicos, a velocidade com que os concorrentes incorporam novas tecnologias e o ritmo de inovações podem pressionar a organização a incorporar rapidamente novas tecnologias e buscar constantemente inovações, para manter a relação qualidade/preço de seus produtos competitiva.

A cooperação entre organizações de um mesmo setor pode ocorrer de diversas formas. Alguns dos exemplos de cooperação no setor são o relacionamento com o governo, as negociações com sindicatos, as pesquisas de mercados, entre outras questões que envolvam interesses comuns. Existem algumas hipóteses de cooperação do setor que podem influir diretamente na qualidade e no preço do produto como, por exemplo, o desenvolvimento de materiais e tecnologia, o aperfeiçoamento de pessoal, a formação de profissionais especializados, a publicidade do produto do setor, entre outras.

O aperfeiçoamento de produtos substitutos, a diminuição do seu *trade off* de qualidade/preço com produtos do setor, quanto à capacidade dos mesmos em atender às necessidades dos consumidores pode pressionar as organizações do setor a aperfeiçoar a qualidade de seus produtos e/ou baixar os preços. Pode, também, haver uma redução sensível no preço dos substitutos, em função, por exemplo, do aumento da eficiência, tornando significativa a diferença de preços para os consumidores, o que pode aumentar a pressão sobre os preços dos produtos do setor. O surgimento de novos produtos substitutos pode despertar os consumidores para diferentes alternativas até então não disponíveis, o que pode conquistar sua preferência, ameaçando a posição dos produtos da organização.

A entrada de novas organizações no setor pode significar a introdução de novas capacidades, o emprego de novas tecnologias e processos, e mesmo inovações no produto, podendo alterar o patamar de qualidade do setor. Esta capacidade de oferecer novidades - aperfeiçoamento -

pode forçar as organizações do setor a empreenderem esforços no mesmo sentido. Desta forma, a entrada de uma organização no setor pode desencadear um aumento, generalizado, da qualidade, impulsionando as organizações antigas a superar o *gap* estabelecido pela nova organização. Da mesma forma, com relação ao preço, a entrada de uma nova organização no setor, com fôlego para reduzir os preços dos produtos, seja em função da adoção de novas tecnologias de produto ou processos, pode forçar as organizações existentes a buscar a reestruturação de seus custos para superarem esse *gap*.

Existem obstáculos que podem dificultar a entrada de novas organizações no setor, como: economias de escala, vantagens de custo, *know-how*, patentes, lealdade dos clientes à marca, necessidade de capital para investimento em P&D, canais de distribuição, fontes de matéria-prima, relacionamento com fornecedores, gastos com publicidade, entre outros.

Caso a organização atue em mercados internacionais, ou que o mercado interno seja atendido por organizações internacionais, esta concorrência internacional pode influenciar tanto o preço como a qualidade dos produtos da organização. A concorrência internacional pode exercer pressão para o aumento da qualidade e/ ou redução no preço dos produtos de determinadas organizações, seja através da competição por mercados internacionais, ou dada a possibilidade da entrada de concorrentes internacionais no mercado interno - seja através de importação ou da instalação de subsidiárias.

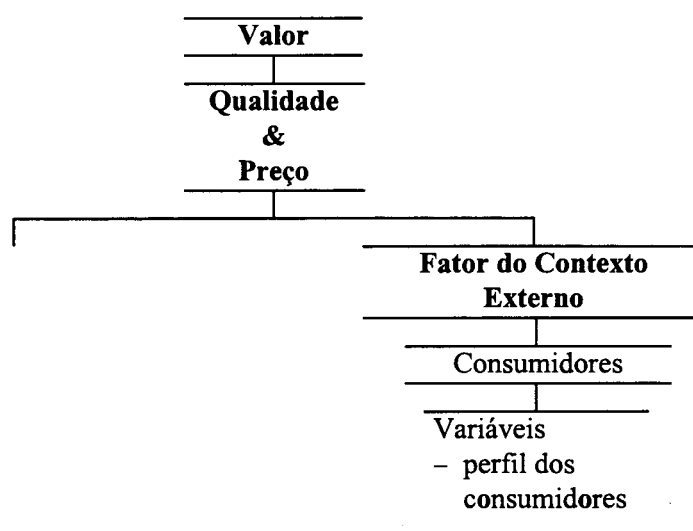


FIGURA 4.13 - INFLUÊNCIA DO FATOR CONSUMIDORES E DE SUA RESPECTIVA VARIÁVEL NA GERAÇÃO DO VALOR

A análise qualitativa dos consumidores é importante por constituir a base para qualquer estratégia de posicionamento de mercado. À partir da identificação do que os consumidores necessitam/desejam, da relação qualidade desejada pelos consumidores/preço que estão dispostos a pagar, a organização pode estabelecer os parâmetros da relação qualidade e preço para seus produtos, ou seja, o valor de seus produtos.

Traçar o perfil dos consumidores do(s) mercado(s) alvo da organização pode auxiliar na compreensão das necessidades e desejos dos consumidores e, conseqüentemente, na identificação da relação qualidade/preço que resulte no maior valor para os consumidores. É importante que a organização observe as peculiaridades de cada mercado alvo, reconhecendo as diferenças sociais, econômicas, políticas e culturais, além de hábitos, costumes, estilo de vida, opiniões, entre outras.

Muitas características e tendências podem ser contempladas no delineamento do perfil dos consumidores. A significância das características, como dinâmica da expansão demográfica; faixa etária dos consumidores; tamanho-estrutura das famílias; taxa de natalidade; percentual da população urbana; capacidade de pagamento; distribuição de renda; emprego; nível educacional; propensão a consumir; comportamento de compra; dentre outras, varia de acordo com a natureza dos produtos que a organização pretende produzir.

O nível de renda dos consumidores do mercado alvo da organização influi diretamente no preço dos produtos da organização. Por exemplo, o baixo nível de renda de determinado mercado consumidor, com o poder de compra severamente reprimido, pode pressionar a organização à buscar ajustes na relação qualidade/preço de seus produtos, que atendam a estes consumidores, ou levá-la a deixar de atendê-los. A baixa renda e a baixa comprometem a capacidade dos consumidores fazerem gastos com bens de consumo duráveis.

O nível de exigência⁶ dos consumidores pode impulsionar a organização a buscar a qualidade. Compradores sofisticados, exigentes, pressionam a organização a atender à altos níveis de qualidade tanto de produtos como serviços. A sofisticação dos consumidores imprimir o ritmo

⁶ Por exemplo, organizações brasileiras que colocaram seus produtos no mercado internacional foram 'forçadas' a buscar padrões internacionais de qualidade em função da pressão exercida pela exigência dos consumidores do mercado internacional.

de inovação necessários para que a organização mantenha o valor de seus produtos. A exigência dos consumidores podem pressionar a organização a buscar a certificação de conformidade para seus produtos. No caso dos consumidores da organização serem outras organizações, a busca da certificação dos consumidores, implica em uma ‘qualificação’ de fornecedores, o que, conseqüentemente, pode obrigar a organização a adequar-se a determinados padrões. O poder de negociação dos consumidores pode pressionar a organização a reduzir seus preços. Quando o produto da organização não possui distinções em relação aos produtos concorrentes, esta pressão pode acentuar-se.

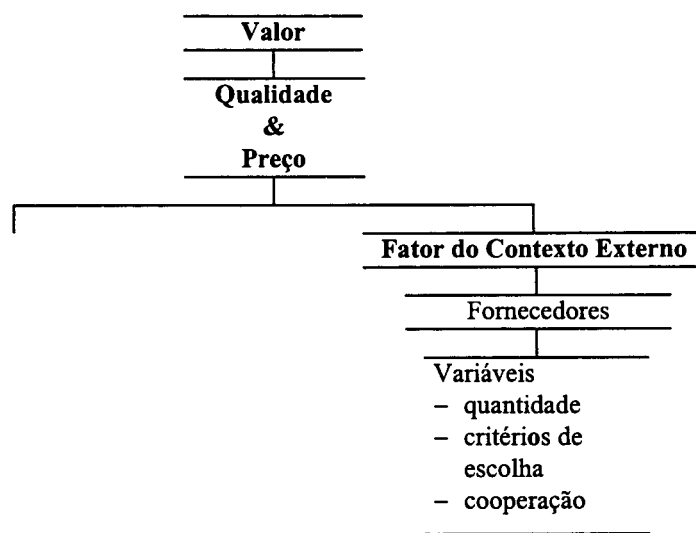


FIGURA 4.14 - INFLUÊNCIA DO FATOR FORNECEDORES E DE SUAS RESPECTIVAS VARIÁVEIS NA GERAÇÃO DO VALOR

A qualidade e o preço dos produtos de fornecedores da organização pode influenciar, de diversas formas, a relação qualidade/preço dos produtos produzidos pela organização. Por um lado, a qualidade dos insumos entregues pelos fornecedores pode comprometer a qualidade final dos produtos que chegam aos consumidores, por outro lado, o preço dos insumos dos fornecedores enquanto um dos componentes dos custos dos produtos da organização, pode ter diferentes pesos na composição do preço final do produto.

A garantia da qualidade dos produtos, do cumprimento de especificações, entregues pelos fornecedores, fortalece a garantia da qualidade do produto da organização. Problemas na qualidade dos insumos podem exigir que a organização efetue a correção de desvios, podem influir na produtividade dos equipamentos, ou ainda provocar atrasos, refletindo também no custo dos produtos.

O rigor dos critérios utilizados na escolha dos fornecedores, através de exigências preestabelecidas para qualificação como fornecedor, permite à organização a garantia prévia da qualidade dos produtos, insumos e equipamentos, entre outros. O estabelecimento de critérios por parte da organização pressiona os fornecedores a adequarem-se a determinados padrões. Muitas organizações, ao implantar programas de certificação, como a ISO, são obrigadas a proceder a qualificação dos fornecedores, de acordo com estas normas.

O estabelecimento de relações de cooperação e parceria com os fornecedores pode fortalecer as capacidades da organização tanto para a redução de custos como para o aperfeiçoamento da qualidade dos produtos. A cooperação com os fornecedores pode reduzir o preço do produto, por exemplo, com o estabelecimento de um relacionamento de longo prazo pode haver a redução no custo de transação e a redução no custo dos ajustes necessários decorrentes da utilização de várias fontes de materiais. Outro exemplo dos reflexos da cooperação com os fornecedores nos custos relaciona-se à possibilidade de redução dos estoques, decorrente de um *just in time* entre a organização e os fornecedores.

O estabelecimento de cooperação com o fornecedor pode, ainda, fortalecer a capacidade da organização em produzir produtos com os atributos de qualidade desejados pelos consumidores. Um relacionamento cooperativo com os fornecedores pode, por exemplo, resultar na diminuição do tempo de entrega do produto final, o que em mercados onde a velocidade na entrega constitui uma prioridade pode fortalecer a qualidade do produto aos olhos dos consumidores. A cooperação pode, também, permitir o acesso e intercâmbio de informações, tecnologia, técnicas - que poderão aperfeiçoar a qualidade dos produtos, através do desenvolvimento de materiais e o aperfeiçoamento de equipamentos. A possibilidade de alianças e parcerias pode também permitir o desenvolvimento de projetos conjuntos, o que pode permitir a redução do custo de projetos, dada a divisão do custo entre os participantes.

A manutenção de um número reduzido de fornecedores, em geral, está associada à busca do estabelecimento de relações de longo prazo com fornecedores, com o fortalecimento da confiança. Por outro lado, a manutenção de um grande número de fornecedores, pode indicar que a organização mantém política de pulverizar os fornecimentos como forma de 'proteger-se' da possibilidade de ver-se a mercê de um, ou de alguns fornecedores com maior poder de negociação o que, por exemplo, poderia aumentar o preço dos insumos.

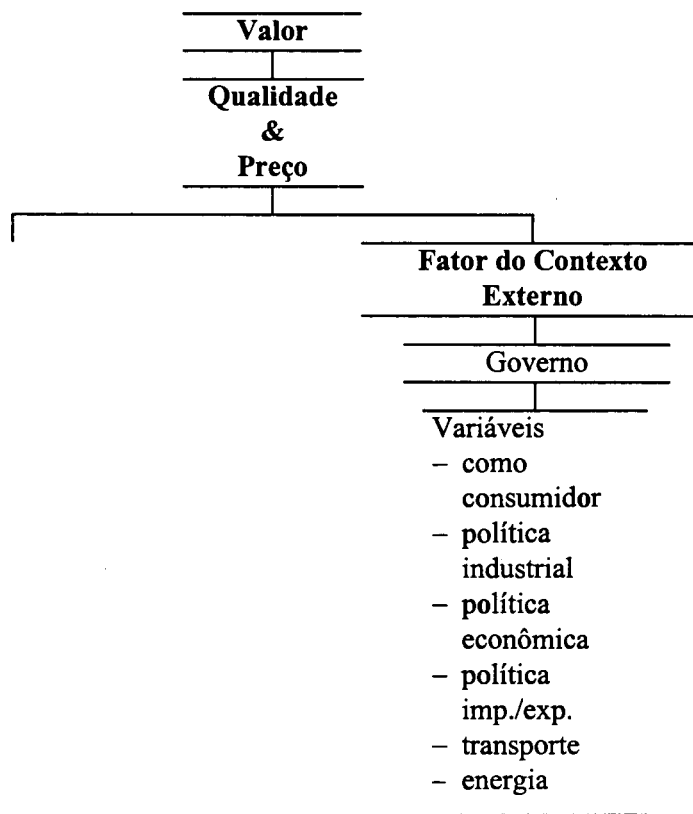


FIGURA 4.15 - A INFLUÊNCIA DO FATOR GOVERNO E DE SUAS RESPECTIVAS VARIÁVEIS NA GERAÇÃO DO VALOR

Como consumidor, o governo pode, através da aquisição de bens e serviços, exercer um papel disciplinador quanto a qualidade dos produtos, por exemplo, a partir da exigência de atendimento às normas técnicas, podendo exigir a certificação de conformidade, de seus fornecedores. Enquanto consumidor o governo pode também incentivar a redução de preços promovendo a concorrência entre seus fornecedores. O governo pode atuar diretamente sobre os preços praticados pelas organizações, em casos extremos através do controle ou monitoramento dos preços praticados no mercado.

O governo pode incentivar a busca da qualidade e da produtividade através da implantação de políticas e programas específicos, como foi o caso do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP). Outros tipos de incentivos governamentais à busca da qualidade e da produtividade podem dar-se através de incentivos fiscais, linhas de crédito especiais.

A exemplo pode-se citar a existência de algumas linhas de crédito específicas para organizações que implantam os processos de certificação ou a concessão de crédito condicionado à implantação de programas de qualidade.

A política industrial pode, por exemplo, beneficiar o aperfeiçoamento tecnológico, através de incentivos direcionados a setores específicos. Ações diretas podem incentivar as organizações a buscarem a melhoria de seus produtos, através de melhoria de seus equipamentos, processos e tecnologia, entre outros, por exemplo, através de programas de incentivo e disponibilidade de linhas de crédito específicas.

A política econômica do governo pode implicar, em aumento do custo de produtos em função de altas taxas de juro, política fiscal, etc. A política cambial influencia tanto o custo de insumos importados como o preço dos produtos para exportação.

Através da política para importação e exportações o governo pode 'pressionar' tanto uma alteração dos preços praticados pelas organizações, por exemplo, através de uma redução das alíquotas para importação, como incentivar a busca de melhoria da qualidade dos produtos, via concorrência de produtos importados.

A energia e o transporte são duas variáveis que atingem, com impacto diferenciado, todos os setores da economia. A importância destas variáveis com relação ao preço e a qualidade dos produtos depende do impacto que os mesmos representam no custo final dos produtos.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Proposto o modelo contextual de análise da competitividade com base no valor, no capítulo anterior, apresenta-se neste capítulo a metodologia que viabilizou a verificação do modelo na análise dos fatores determinantes da competitividade para a organização Alfa ¹ do setor de cerâmica para revestimento de Santa Catarina em um dado momento.

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, através da qual procurou-se conhecer a influência dos fatores, internos e externos à organização, e suas respectivas variáveis nas dimensões qualidade e preço do valor e conseqüentemente, na competitividade da *Alfa*. Buscou-se também verificar a convergência entre os fatores considerados como determinantes da competitividade no modelo proposto e a realidade da organização *Alfa*.

Com o presente estudo de caso não objetiva-se traçar generalizações das conclusões obtidas a partir da análise da organização *Alfa* para outras organizações ou mesmo para o setor, o objetivo principal consiste na verificação do modelo proposto.

O presente estudo caracteriza-se como seccional, uma vez que buscou examinar o comportamento dos fatores determinantes da competitividade em um momento específico.

5.1 PERGUNTA DA PESQUISA

Quais são os fatores internos e externos à organização que determinam a qualidade e o preço do produto, ou seja, quais os fatores que influem na geração do valor para o consumidor e determinam a competitividade da *Alfa*?

¹O nome da organização será mantido em sigilo, dada a não autorização para sua divulgação.

As perguntas que nortearam a pesquisa foram as seguintes:

- Quais os fatores dos contextos interno e externo à organização que para a *Alfa* são determinantes da competitividade?
- Como a *Alfa* lida com os fatores dos contextos interno e externo?

5.2 RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS

Neste estudo considerou-se como variável independente os fatores determinantes da competitividade e como variável dependente o valor (a competitividade) da organização *Alfa*, Figura 5.1.

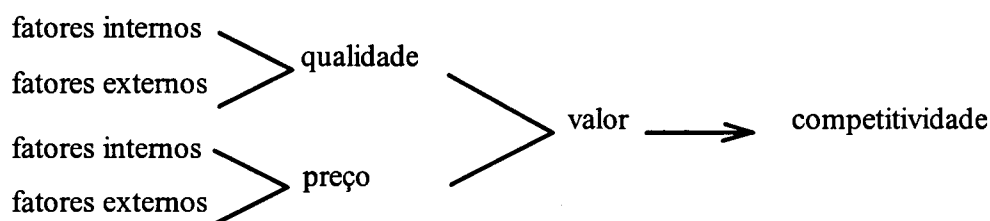


FIGURA 5. 1- MODELO CONTEXTUAL PARA ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE COM BASE NO VALOR

5.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DOS TERMOS CONSIDERADOS IMPORTANTES NA PESQUISA

Contexto interno - a realidade interna que compõem a organização.

Contexto externo - o meio ambiente em que a organização está inserida.

Competitividade - capacidade de uma organização vender seus produtos em mercados onde existe concorrência.

valor - relação qualidade/preço de um produto em relação aos produtos dos concorrentes.

preço - determinada quantidade de unidades monetárias que os consumidores se dispõem a pagar pela contrapartida em bens ou serviços.

qualidade - capacidade do produto atender às necessidades (exigências) do consumidor.

estratégia - define qual mercado a ser abordado pela organização bem como a forma com que ele será abordado.

marketing - define as estratégias através das quais a organização busca 'comunicar-se' com os consumidores.

projeto do produto - processo de desenvolvimento de produtos - tem a tarefa de traduzir as necessidades/desejos dos consumidores em atributos para o produto.

produção - conjunto de procedimentos e processos que resultam em um produto que objetiva atender aos consumidores - tem a tarefa de materializar em um produto o valor desejado pelos consumidores.

pessoas - indivíduos ligados à organização que, direta ou indiretamente, contribuem para a produção dos produtos.

preservação do meio ambiente - medidas preventivas e/ou corretivas que buscam preservar o meio ambiente ecológico.

setor - conjunto de organizações que produzem produtos substitutos próximos entre si.

consumidores - pessoas que possuem necessidades/desejos que podem ser satisfeitos com os produtos/serviços da organização.

fornecedores - organizações que fornecem insumos, serviços, equipamentos, entre outros, que contribuem direta ou indiretamente para a produção dos produtos da organização.

governo - conjunto de poderes políticos de uma nação que direta ou indiretamente pode influenciar as ações das organizações.

5.4 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DOS TERMOS CONSIDERADOS IMPORTANTES NA PESQUISA

A ‘medida’ de competitividade proposta no modelo foi o ponto de partida para a formulação dos instrumentos de coleta de dados.

A ‘medida’ de competitividade no modelo contextual com base no valor está associada à análise do impacto dos fatores dos contextos interno e externo, e suas respectivas variáveis, sobre as duas dimensões do valor: qualidade e preço. A preocupação do modelo em considerar os fatores dos contextos interno e externo da organização que influem na geração do valor para o consumidor, sejam estes fatores que exercem influência sobre a qualidade, sobre o preço, ou sobre ambos. A análise dos fatores foi operacionalizada através das variáveis correspondentes a cada fator contemplado no modelo proposto (Quadro 5.1). Este quadro serviu de base para a construção do instrumento de coleta de dados utilizado no presente trabalho.

QUADRO 5.1 - FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE E SUAS RESPECTIVAS VARIÁVEIS

Fatores	Variáveis
Opção estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - quem atender - como atender
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - forma de abordar o mercado - sistema de vendas
Projeto do produto	<ul style="list-style-type: none"> - composição do produto - especificações técnicas - capacidade de inovação
Produção	<ul style="list-style-type: none"> - capacidade instalada - idade média dos equipamentos - automatização - tecnologia - flexibilidade
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - escolaridade - treinamento - disponibilidade
Preservação do Meio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - formas de preservação do meio ambiente
Setor	<ul style="list-style-type: none"> - configuração - cooperação - produtos substitutos - barreiras à entrada
Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> - perfil dos consumidores
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> - quantidade - critérios de escolha - cooperação
Governo	<ul style="list-style-type: none"> - como consumidor - política industrial - política econômica - política imp./exp. - transporte - energia

5.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O *design* de pesquisa é a lógica que liga os dados a serem coletados e as conclusões a serem extraídas às questões iniciais de um estudo. Todo estudo de caso possui um implícito, se não explícito *design* de pesquisa” (Yin, 1987). Uma outra forma de definir o *design*, segundo Yin (1989), é como um plano de pesquisa que lida ao menos com quatro problemas: quais as questões a estudar? quais os dados relevantes? quais os dados coletar? como analisar os resultados? Mas o *design* de pesquisa é muito mais do que um plano de trabalho. O principal objetivo do *design* de pesquisa é evitar as evidências coletadas não dirijam-se à questão de pesquisa inicial.

O estudo de caso, como ressalta Triviños (1990), “objetiva a obtenção de um conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada”. A utilização deste método na presente pesquisa justifica-se pelo interesse em analisar a influência dos fatores dos contextos interno e externo na competitividade da organização *Alfa*, visto que permite uma ampla e intensiva abordagem das variáveis escolhidas.

O caráter desta pesquisa é não experimental, porque não há a manipulação de variáveis ou designação de sujeitos e condições preestabelecidas (Kerlinger, 1979; Selitiz et. al., 1987). A pesquisa do tipo não experimental possibilita, portanto, conhecer e interpretar os dados como eles são.

Com o estudo de caso pretende-se verificar o modelo proposto para a análise da competitividade de uma organização do setor de cerâmica para revestimento. Com fatores e suas respectivas variáveis, contemplados no estudo de caso não pretende-se obter resultados que permitam traçar generalizações quanto ao comportamento da competitividade em organizações do mesmo setor, ou da competitividade de outras organizações. A preocupação do estudo de caso é basicamente de caráter experimental, pretendendo somente observar o comportamento dos fatores e das respectivas variáveis pontualmente em um caso em um dado momento.

5.6 POPULAÇÃO

A importância de determinar os focos da investigação e estabelecer os contornos do estudo, segundo Menga e André (1986), “decorre do fato de que nunca será possível explorar todos os ângulos do fenômeno num tempo razoavelmente limitado. A seleção dos aspectos mais relevantes e a determinação do recorte é, pois, crucial para atingir os propósitos do estudo de caso e para chegar a uma compreensão mais completa da situação estudada”.

A população desta pesquisa é composta integrantes da organização *Alfa*, cujo perfil caracteriza-se como gerentes, engenheiros, designers, analista de qualidade, analistas de recursos humanos e técnicos de diferentes setores, em um total de (12) doze pessoas.

5.7 LEVANTAMENTO E COLETA DE DADOS

5.7.1 Tipos de dados

O estudo de caso, segundo Yin (1987), não implica num uso de um tipo particular de evidências, podendo ser realizado com o uso de evidências quantitativas ou qualitativas. Estas evidências, em geral, são provenientes de seis fontes: documentos, registros de arquivo, relatos orais, observação direta, observação participante, e artefatos físicos, ou mesmo uma combinação de várias fontes. No presente estudo foram utilizados dados:

primários - através de questionários estruturados em uma primeira fase, e entrevistas com questionários semi-estruturados (adaptável à necessidade de informações), e observação direta na organização em uma segunda fase.

secundários - através de periódicos, documentos internos à empresa, registros de arquivo, livros, trabalhos de dissertação e tese e fontes de estatísticas.

5.7.2 Técnica de coleta de dados

Os dados primários foram coletados através de um questionário, composto por perguntas fechadas e abertas (Anexo 2), entregues pessoalmente na organização *Alfa* a um dos participantes da pesquisa que encaminhou aos demais participantes², sendo que as instruções para o preenchimento foram dadas a esta pessoa. No total foram enviados doze questionários, que retornaram devidamente preenchidos. Em um segundo momento foram realizadas entrevistas, com os participantes que responderam aos questionários, que buscaram aprofundar o conhecimento dos dados obtidos na primeira fase. Estas entrevistas aprofundaram as informações obtidas com o questionário. Os dados secundários, por sua vez, foram obtidos através da consulta a publicações especializadas, revistas e jornais especializados.

² O questionário foi entregue na organização da primeira fase pois até então pretendia-se trabalhar de forma de um estudo multi-caso, sendo que o mesmo questionário foi entregue em mais seis organizações do mesmo setor. Em um segundo momento, julgou-se mais adequado para a presente pesquisa restringir a investigação e a verificação do modelo em uma única organização.

Indiferente à fonte de evidências, segundo Yin (1989), existem três princípios importantes, que devem ser considerados no esforço de coleta de evidências, com vistas a maximizar a validade da construção e a confiabilidade do estudo de caso:

Princípio 1- o uso de múltiplas fontes de evidências - que é, evidência de duas ou mais fontes, mas convergindo no mesmo conjunto de fatos ou descobertas, permitindo o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, um processo de triangulação.

Princípio 2- uma base de dados do estudo de caso - uma reunião formal de evidências distinta de um relatório final de estudo de caso. Este segundo princípio está relacionado com a maneira de organizar e documentar os dados coletados para o estudo de caso. O principal ponto aqui é que todo projeto de estudo de caso deve esforçar-se em desenvolver uma base de dados formal e recuperável, para que em princípio, outros investigadores possam revisar as evidências diretamente e não estar limitado a ler os relatórios. Nesta maneira, a base de dados aumentará apreciavelmente a confiabilidade do estudo de caso inteiro.

Princípio 3- uma cadeia de evidências - que é, ligações explícitas entre a questão perguntada, a coleta de dados, e as conclusões extraídas. A incorporação destes princípios dentro da investigação de um estudo de caso aumentará sua qualidade substancialmente. O princípio é permitir a um observador externo - o leitor de um estudo de caso, por exemplo - a percorrer o caminho entre as evidências da questão de pesquisa inicial e as conclusões finais do estudo de caso.

5.7.3 Tratamento dos Dados

O tratamento dos dados caracteriza-se como sendo predominantemente descritivo, com a utilização de técnicas qualitativas.

6. ESTUDO DE CASO

A Alfa foi fundada na década de 1970, a partir de um processo de diversificação de um grupo empresarial do setor agro-industrial. Hoje a organização do setor de cerâmica para revestimento¹, é composta por sete fábricas, que produzem pisos, monoporosas, revestimentos de fachada, peças especiais e produtos para a colocação da cerâmica para revestimento, que ocupam uma área total é de mais de 100.000 metros quadrados.

Em janeiro de 1995, a *Alfa* recebeu a certificação de conformidade ISO 13006 - específica da cerâmica para revestimento - do Centro Cerâmico do Brasil (CCB), para todos os seus produtos. A organização também está em processo de implantação da ISO 9000, tendo recebido a certificação em primeira fase no primeiro semestre de 1995.

A visão da *Alfa* afirma que “a *Alfa* é a cerâmica brasileira líder em inovação, internacionalizada, produtora e/ou comercializadora de revestimentos cerâmicos e produtos complementares para nichos selecionados, visando satisfazer plenamente as necessidades de seus consumidores, excedendo suas expectativas. As pessoas são a chave do sucesso e a integridade seu maior valor. A *Alfa* visa atingir a excelência através da qualidade de seus investimentos e crescimentos objetivando maximizar o retorno dos acionistas” (documento interno da *Alfa*, 1995). Para a *Alfa*, os principais valores são: inovação, qualidade, integridade, pessoas, lucratividade, internacionalização e consumidores.

A internacionalização é um dos valores da *Alfa*. Em 1995 as exportações responderam por cerca de 25% do total da produção e a organização pretende aumentar esse percentual para cerca de 40% nos próximos anos. Os consumidores do mercado externo estão espalhados por mais de 60 países nos cinco continentes. Como parte de seus planos para o mercado internacional, a *Alfa* instalou uma filial de negócios nos EUA.

¹ No apêndice 2 é apresentado um histórico do setor de cerâmica para revestimento.

Para a organização o objetivo é o consumidor, sendo que, ser competitivo para a *Alfa* significa “oferecer produtos e serviços que satisfaçam os consumidores, atendendo e superando às suas expectativas de diferenciação, qualidade e preço” (Entrevistado 1).

A *Alfa* busca ‘seduzir’ seus consumidores ‘satisfazendo todas as suas necessidades’, oferecendo qualidade, assistência técnica e garantia de longo prazo. O cliente da organização deve ser atendido bem tão rápido quanto possível, seja ele um revendedor, um distribuidor ou um consumidor final. Para a organização é importante o desenvolvimento de relações de longo prazo com os consumidores.

A organização busca manter-se em uma posição de vanguarda no mercado consumidor. Para manutenção desta posição, “a *Alfa* busca, de forma permanente, antecipar-se ao mercado, com o lançamento de produtos inovadores - em texturas, padrões, dimensões, entre outros - muitas vezes, considerados revolucionários” (Entrevistado 4). A organização constantemente pesquisa e busca informações sobre as tendências e tudo o que possa influenciar os futuros lançamentos.

A tecnologia e os produtos utilizados para a aplicação da cerâmica assim como a qualificação da mão-de-obra da construção civil (a carência de profissionais especializados) são objetos de preocupação da *Alfa*, dados os reflexos dos mesmos no resultado final para o consumidor. A *Alfa* desenvolveu produtos complementares para o assentamento da cerâmica, como a argamassa, o rejunte e outros produtos que buscam garantir o resultado final na aplicação da cerâmica. Quanto à tecnologia de aplicação da cerâmica para revestimento e a capacitação da mão-de-obra, a organização tem promovido, em convênio com o SENAI, cursos específicos para formação de assentadores de cerâmica para revestimento (azulejistas). Mas a organização tem encontrado dificuldades para sensibilizar o público alvo destes cursos, dada as dimensões do mesmo.

As principais características dos produtos da *Alfa*, segundo o Entrevistado 1, são: a estética com *design* diferenciado, a vanguarda nos lançamentos, a conformidade às especificações técnicas e o prazo de entrega.

Alguns dos fatores que influenciam o desempenho da *Alfa*, de acordo com o Entrevistado 1, são: qualidade do produto; equipamentos modernos; vanguarda no lançamento dos produtos; acompanhamento das tendências dos lançamentos internacionais; existência de uma extensa

linha de produtos; tradição da organização no setor; *know how*, cumprimento no prazo de entrega; flexibilidade das unidades produtivas para atender à alterações no mercado; automatização; qualificação e motivação das pessoas; constante desenvolvimento e novos produtos; desenvolvimento de *design* exclusivos; busca constante de novos mercados; porte da organização; marca conhecida no mercado; capacidade de captar aos desejos dos consumidores; *marketing* agressivo.

A **opção estratégica** da *Alfa*, segundo o Entrevistado 1, define que a organização visa atender a segmentos específicos do mercado através da diferenciação, ou seja, a *Alfa* busca gerar valor para seu mercado alvo oferecendo produtos singulares a preços compatíveis. Ainda sobre a opção estratégica da *Alfa*, verificou-se que esta caracteriza-se como diferenciação para determinados segmentos de mercado, como é destacado na sua visão que ressalta a organização como produtora e comercializadora de revestimentos cerâmicos e produtos complementares para “nichos selecionados” (documento interno da *Alfa*).

A estratégia de diferenciação para determinado segmento corresponde a 89% do total das vendas da organização. Os 11% restantes estão associados à estratégia de diferenciação e baixo custo. A organização tem o objetivo de destinar 100% de sua produção pela estratégia de diferenciação para determinado segmento. Os 11% da produção destinados à estratégia de diferenciação com baixo custo explicam-se pelo fato deste percentual corresponder à produtos que não atingiram o padrão de qualidade exigido para produtos de primeira linha, sendo vendidos como produtos de padrão comercial².

A *Alfa* apresenta diversos objetivos associados a sua opção estratégica, ou seja, a diferenciação na busca do atendimento de nichos selecionados de mercado. Os objetivos mais importantes são a ampliação das linhas de produtos, a busca permanente do aumento da qualidade e a redução dos custos, a intensificação das singularidades dos produtos e a busca

² Os percentuais de 89% de produtos de primeira linha e 11% produtos de padrão comercial corresponde à médias fornecidas pela *Alfa* para a produção total. Os percentuais de produtos de primeira linha e comercial divergem entre os diferentes tipos de produtos, por exemplo, alguns produtos atingem perto de 100% da produção de produtos de primeira linha. Estas diferenças explicam-se pelas diferentes características físicas dos produtos, principalmente dada as diferentes dimensões dos mesmos.

da resposta rápida aos consumidores. Conforme o Entrevistado 1 afirma, “a organização não tem como objetivo atender a mercados de massa pouco diferenciados e atingir consumidores que têm o preço como o critério mais importante na tomada de decisão para a compra”.

A **estratégia de marketing** da *Alfa* busca ressaltar as peculiaridades dos produtos, seja através das formas de abordar seus mercados alvo, ou pela ‘preocupação’ com o atendimento ao consumidor. O posicionamento da *Alfa* na abordagem de seus mercados alvo é “encantar o consumidor e servi-lo bem, tão rápido quanto possível, seja ele um revendedor, um distribuidor ou o próprio consumidor final” (Entrevistado 2).

Para abordar o mercado internacional, além do departamento de comércio exterior, a *Alfa* conta com uma rede de representantes e agentes localizados em diversos países, que detém autonomia para “ir seja onde for necessário para servir ao consumidor” (Entrevistado 2) e uma filial de negócios localizada nos EUA³. A organização participa também das principais feiras internacionais do setor, como a *Cersai* na Itália, a *Cervisama* na Espanha, a feira de Miami, entre outras.

O mercado nacional é abordado, basicamente, através de uma rede de revendedores de materiais de construção. Existem exceções, que são os casos de encomendas especiais - tanto em quantidade como em especificidades de desenhos, cores ou formatos - que os revendedores não têm condições de atender. A organização atende a estes pedidos especiais através do desenvolvimento personalizado de projetos⁴.

O sistema de vendas da *Alfa* é composto por doze filiais de negócios espalhadas por todo o território nacional. Cada filial é responsável pelo trabalho comercial junto aos revendedores de sua região - para a promoção dos produtos no ponto de vendas - prestando apoio promocional, como o fornecimento de material. As filiais são responsáveis também, pelos cursos e palestras para difusão das informações relacionadas aos produtos e suas

³ A preocupação com o cumprimento dos prazos de entrega foi um dos motivos que levaram a *Alfa* a instalar uma filial de negócios nos EUA com depósito.

⁴ Segundo o Entrevistado 3, estes projetos especiais são desenvolvidos tanto para atender à clientes do mercado interno como do mercado externo.

especificações técnicas, junto aos vendedores das revendedoras - que mantém o contato direto com o consumidor final - para que os mesmos disponham das informações necessárias para o adequado atendimento das necessidades dos consumidores⁵. Cada filial tem autonomia para escolher a melhor forma de abordar as revendas e os vendedores, de forma a desenvolver relacionamentos de longo prazo. As filiais podem, também, deslocar pessoas da própria organização para realizar o atendimento e orientação aos consumidores na revendedora de materiais de construção, o que geralmente ocorre em grandes lojas.

A organização mantém *show-rooms* em diversas cidades do país, que atendem consumidores, construtoras, arquitetos, engenheiros, dentre outros, prestando orientações quanto às especificações dos produtos, a instalação e outras informações técnicas que possam interferir no resultado final de utilização dos produtos. O consumidor pode levar sua planta ao *show-room* para que sejam feitas paginações⁶. As paginações são realizadas por arquitetos - apoiados pelo *software CAD (Computer Aided Design)* - que apresentam opções e possibilidades de utilização dos produtos, adequados às necessidades apontadas pelo consumidor. Não são efetuadas vendas nos *show-rooms*, o consumidor recebe, junto com a paginação, uma lista com indicações das revendedoras que dispõem dos produtos indicados.

A organização tem uma preocupação em atender a arquitetos, engenheiros, e profissionais de decoração e paisagismo, identificados como formadores de opinião ou mesmo decisores da compra. A *Alfa* além de atender a estes profissionais em seus *show-rooms* e através do sistema de atendimento ao consumidor *toll free*, rotineiramente, mantém pessoas da organização visitando estes profissionais para trocar informações, prestar assistência técnica e fornecer informações sobre os produtos, suas aplicações e especificações, mantém ainda um sistema de *mailing* 40.000 profissionais para o envio de materiais como catálogos de lançamentos.

⁵ Os vendedores precisam estar habilitados a fornecer informações sobre as especificações do produto, para auxiliar os consumidores a escolher corretamente um produto que atenda às suas necessidades. A utilização de produtos inadequados pode trazer resultados indesejados, como aplicar um produto não adequado em um dormitório ou em uma garagem podem resultar em riscos na cerâmica, em uma cozinha um produto errado pode não resistir aos ataques químicos (Entrevistado 3).

⁶ A paginação é uma técnica que, através de recursos computacionais, permite o planejamento da aplicação da cerâmica para revestimento e a visualização do resultado final.

O sistema de atendimento ao consumidor *tool free* da *Alfa*, com pessoal técnico apto a atender prontamente às solicitações de informações - quanto a especificações do produto, técnicas de assentamento, forma adequada de limpeza, entre outras - também são atendidas solicitações para envio de catálogos, amostras, dentre outros. Este sistema de atendimento também recebe reclamações.

No sistema de atendimento ao consumidor, são cadastrados todos os tipos de sugestões, observações, reclamações, entre outros, recebidos. Enviados para as áreas responsáveis, como *marketing*, produção, *design*. Através de reuniões periódicas com diversas áreas onde são repassadas as reclamações e verifica-se as providências que foram tomadas.

Quando a *Alfa* recebe reclamações, por exemplo, de manchas na cerâmica, é enviado um técnico ao local para a verificação da reclamação - caso seja constatado o problema no produto são recolhidas amostras⁷. As amostras são analisadas no laboratório da *Alfa*, caso seja detectado algum problema no produto o consumidor recebe a reposição.

Para a *Alfa*, os principais canais de publicidade utilizados são: a participação em feiras internacionais e nacionais do setor, as publicações e revistas especializadas de circulação nacional e internacional, os catálogos, as amostras e a mala direta. A organização considera importante a marca da empresa ser reconhecida no mercado consumidor e ser associada à qualidade e confiabilidade. Quanto ao impacto do marketing no preço final do produto, de acordo com o Entrevistado 1, na *Alfa* o peso deste fator (em uma escala de 1 a 100) divide-se em 5 que corresponde aos gastos com publicidade e 13 correspondente ao custos de vendas.

Na *Alfa*, o **projeto do produto** é realizado por uma equipe multifuncional. Os departamentos que participam do processo são: *marketing*, comercial, laboratórios, produção e *design*. A organização estava implantando, no momento do estudo, um departamento integrado de produto, para o desenvolvimento de produtos à partir da metodologia do *QFD - Quality Function Deployment* ou Desdobramento da Função Qualidade - que propunha a operacionalização e incorporação do processo de garantia da qualidade ao longo do ciclo de desenvolvimento do produto.

⁷Em muitos casos podem ocorrer problemas que aparecem na cerâmica - como manchas - mas que são resultantes de problemas com o contrapiso, o assentamento, os produtos utilizados no assentamento, entre outros.

A cerâmica para revestimento sofre influências das tendências de moda, “dai a importância do permanente acompanhamento, que a organização mantém destas tendências, incluindo-se aqui a moda casa e decoração de ambientes, bem como as tendências arquitetônicas e os padrões estéticos” (Entrevistado 4). Para o desenvolvimento dos produtos, o departamento de *design* da organização busca informações e realiza pesquisas em diversas fontes.

Existem duas feiras que são lançadoras de tendências na França, a *Índigo* e a *Premier Vision*, onde diversos estúdios de *design* expõem, todos os tipos de desenho que podem ser comprados no local. Predominantemente na França, mas também na Itália, existem os ‘biros’, onde vários escritórios de *design* se reúnem e montam prognósticos, normalmente com dois anos de antecedência, para as tendências da moda casa. Assim, previamente, pode-se conhecer o que os ‘biros’ apontam como as grandes tendências⁸, geralmente são lançadas cinco grandes tendências. Existem também as feiras de decoração em geral, que abrangem diversos segmentos, onde são apresentadas tendências para os segmentos de móveis, luminárias, tapetes, tecidos e outros. Além das feiras do setor têxtil, onde são mostradas as tendências em tecidos de decoração, cama, mesa, banho, dentre outras.

À partir da análise das informações e das pesquisas, as tendências - que são os referenciais de estilos, cores, entre outros - são interpretadas e traduzidas em conceitos, que são então trabalhados nos desenhos e formatos. A *Alfa*, busca o desenvolvimento coordenado de produtos, que consiga passar para o consumidor final a idéia do ambiente decorado. Os desenhos e formatos são adaptados aos produtos, de acordo com o mercado alvo.

O desenvolvimento do produto ocorre a partir da união dos aspectos de tecnologia que asseguram a evolução do produto (do ponto de vista de suas características físicas e mecânicas) e dos aspectos de *design* que introduzem as características artísticas e estéticas do produto. A princípio são realizadas pesquisas com os arquitetos dos *show-rooms*, apresentando-se as tendências e os conceitos - os estilos, as cores e os formatos possíveis - os efeitos e possíveis paginações. Os arquitetos opinam sobre as melhores opções - que representam o maior diferencial para o mercado.

⁸As tendências podem ser, por exemplo, os minerais, as frutas, os tropicais com inspiração no Taití, os rústicos, entre outras.

À partir da definição dos desenhos, dois laboratórios são responsáveis pelo desenvolvimento dos produtos (um laboratório é responsável pelos pisos e paredes e o outro pelas peças especiais - dos detalhes decorativos). Estes laboratórios são responsáveis pela escolha das tecnologias a serem utilizadas, e a confecção do protótipo. As peças são desenvolvidas de forma coordenada - piso, parede e detalhes decorativos. Os protótipos são analisados por um comitê interno da *Alfa* - pessoas ligadas ao *marketing*, *show rooms*, comercial, e outros - que definem os melhores.

Antes do lançamento de algumas linhas de produtos são feitas pesquisas com pessoas dos canais de distribuição, como grandes revendedores e importadores. Alguns comentários auxiliam nos ajustes dos produtos.

Depois da definição dos melhores protótipos, são marcados o semi-industrial e o piloto dos produtos, quando os produtos são definitivamente aprovados - viáveis para a produção em escala industrial. O produto é então padronizado e pode-se programar a produção e liberá-lo para venda.

Em algumas situações os revendedores procuram a *Alfa* com especificações de determinados produtos que os consumidores desejam. Estas solicitações são atendidas com o desenvolvimento de novos produtos ou com o material de arquivo. A organização também desenvolve projetos personalizados, “para consumidores que desejam dar um toque diferenciado à seus projetos, como shoppings, hotéis, empreendimentos comerciais, e outros” (Entrevistado 4).

No desenvolvimento dos produtos na *Alfa*, segundo o Entrevistado 2, os principais objetivos (em ordem decrescente de importância), são: diminuir o tempo decorrido entre a concepção e a introdução do produto no mercado; buscar agilidade para responder às mudanças no mercado (necessidades e gosto dos consumidores); buscar novas composições físico/químicas para o produto; aperfeiçoar a qualidade do produto; aperfeiçoar as características técnicas do produto; inovar em termos de estética do produto; adequar os produtos aos padrões da ISO 13006.

Os principais fatores que motivam a busca do aperfeiçoamento e a inovação para a *Alfa*, de acordo com o Entrevistado 2, são: buscar adiantar os desejos dos consumidores; minimizar a ameaça dos produtos importados; a concorrência existente no setor; a busca de padrões internacionais.

O número médio de lançamentos de novas linhas foi de aproximadamente 100 em 1994, para 1996 a previsão da organização é o lançamento de mais ou menos 300 linhas de produtos (dados obtidos junto à *Alfa*).

A **produção** na *Alfa*, segundo o Entrevistado 6, é considerada como um dos pilares de sua política de qualidade, ou seja, na busca da estabilidade do processo e da garantia dos padrões de qualidade estabelecidos.

Na organização “procura-se utilizar as melhores prensas para formatar a cerâmica, os mais sofisticados equipamentos de decoração⁹ e os fornos de última geração¹⁰” (Entrevistado 5). A *Alfa* utiliza também as mais avançadas tecnologias de processo e conta com modernos laboratórios para o desenvolvimento dos produtos, da composição dos materiais, entre outros.

“A *Alfa* acompanha de forma permanente os lançamentos e as inovações que ocorrem no setor, buscando constantemente a atualização tecnológica” (Entrevistado 5). O Quadro 6.1 demonstra que 92% do total dos equipamentos tem menos de dez anos, sendo que 40% tem até cinco anos. Quanto às instalações, pode-se constatar que 70% do total da capacidade instalada da organização tem menos de dez anos.

QUADRO 6.1- IDADE MÉDIA DAS INSTALAÇÕES E DOS EQUIPAMENTOS DA ORGANIZAÇÃO

	até 5 anos	6 - 10 anos	mais de 10 anos
das instalações	30%	40%	30%
de equipamentos	40%	52%	8%

Fonte: Dados obtidos junto a *Alfa*

⁹Os equipamentos de decoração são aqueles envolvidos na definição das características estéticas da cerâmica para revestimento, como as esmaltadeiras.

¹⁰De acordo com o entrevistado 5, todos os fornos na *Alfa* são italianos à rolo.

Do processo de produção, 90% é realizado de forma automatizada, do recebimento do material em estado natural à embalagem do produto acabado. Os operadores que acompanham o processo respondem pela manutenção dos equipamentos e fazem alterações nos comandos dos programas que executam as tarefas requeridas, de acordo com o tipo de cerâmica que é produzida. Na *Alfa*, o prazo médio de manutenção de estoques é de 35 dias para as matérias-primas e 30 dias para produtos acabados (informações fornecidas pelo Entrevistado 5).

O processo de queima, à temperatura de 1.500 graus centígrados, é controlado por sistema computadorizado, que mantém a temperatura exata - predeterminada - para cada fase do processo de queima - que é responsável pelo resultado final do produto - o sistema controla ainda a correia transportadora que move a cerâmica através da linha de produção.

O sistema de produção é contínuo e o tempo médio do ciclo de produção, de um lote de cerâmica para revestimento, é de aproximadamente, 40 minutos. O tempo necessário para adaptação de uma unidade produtiva para a produção de novos produtos - o tempo de *set up* - é de 30 à 60 minutos (informações do Entrevistado 5). A organização mantém um sistema de troca rápida dos equipamentos - *set up* - que busca agilizar a produção em pequenos lotes.

A organização utiliza, segundo o Entrevistado 6, as seguintes tecnologias de gestão: controle estatístico do processo; células de produção; *Just in Time* interno e externo e *kanban*.

A taxa média de peças defeituosas é de 11%, existindo diferença entre as taxas de defeitos nas fábricas da *Alfa*. Na fábrica de peças de formato 10X10 cm, o percentual de defeitos oscila entre 2 e 5%, já na fábrica de peças 50X50 cm, a oscilação do percentual de defeitos está entre 8 e 11% (dados apresentados pelo Entrevistado 6). “Em cada fábrica o acompanhamento do desempenho da programação de produção considera essas diferenças no estabelecimento de metas de qualidade” (Entrevistado 6).

Até o processo de certificação para a ISO 9000, segundo o Entrevistado 6, não havia parâmetros e padrões de processo e produtos estabelecidos - por exemplo, cada operador dos diferentes turnos utilizava determinada pressão na prensa, julgando-a mais adequada - o processo de produção era ‘indisciplinado’. “Os padrões faziam parte da cultura informal da organização, ‘estava na cabeça das pessoas’ ” (Entrevistado 6).

“Com a implantação da ISO, o objetivo principal é a melhoria e a padronização do processo, em função do perfil informal que é característico da organização. Antes cada operador, cada turno ‘achava’ melhor trabalhar de uma forma ou de outra, isso foi uniformizado e hoje todos trabalham da mesma forma. As normas emergiram da própria organização, o que facilitou a implantação. Semanalmente, os setores se reuniam para discutir as normas, os processos, essa delegação resultou em comprometimento” (Entrevistado 6).

Desde o início de seu funcionamento a *Alfa* tem mantido a utilização de sua capacidade instalada acima dos 70% (Quadro 6.2). Desde a sua instalação houve ampliação da capacidade instalada com a colocação em funcionamento de algumas unidades de produção que não existiam. A queda na utilização da capacidade instalada, acentuada em 1990 pode ser explicada pela expressiva retração no setor de construção civil no Brasil.

QUADRO 6.2 - UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE INSTALADA DA ALFA

Ano	0-10%	10-20%	E 20-30%	S 30-40%	C 40-50%	A 50-60%	L 60-70%	A 70-80%	80-90%	90-100%
1981							X			
1982								X		
1983								X		
1984										X
1985										X
1986										X
1987										X
1988										X
1989									X	
1990								X		
1991									X	
1992									X	
1993										X
1994										X

Fonte: Dados obtidos junto a *Alfa*

Algumas medidas adotadas pela *Alfa* que exerceram importante influência no desempenho da produção, de acordo com o Entrevistado 5, foram: a instalação de equipamentos, o treinamento das pessoas, a busca de flexibilidade, a diminuição do *set up*, e a implantação da ISO 9000.

Para a *Alfa*, conforme afirmação do Entrevistado 6, o comprometimento das pessoas da organização é um dos pilares de suporte da qualidade de seus produtos.

“A *Alfa* busca alcançar o comprometimento das pessoas” (Entrevistado 7). De acordo este Entrevistado, a organização mantém a Política de Qualidade de Vida da *Alfa* - que compreende benefícios para os funcionários e dependentes - um plano de carreira, uma boa política salarial, atividades recreativas e culturais, dentre outras.

“A organização busca desenvolver o trabalho em equipe, com o objetivo da construção de times ... trabalhamos com o conceito de fornecedor-cliente interno, sendo incentivada a cooperação interna para solução de problemas” (Entrevistado 7). O conceito de *Kaizen*¹¹ também é adotado.

Do total das pessoas que trabalham na *Alfa*, 72,21% estão na produção, 13,70% na administração e 14,09% na área comercial (informações fornecidas pelo Entrevistado 7).

Com relação à educação dos funcionários, a organização incentiva os cursos de supletivo de I e II graus, mantém auxílio para estudantes, cursos de idiomas, palestras, seminários, dentre outros. O Quadro 6.3 demonstra o nível de escolaridade das pessoas da organização.

QUADRO 6.3 - NÍVEL DE ESCOLARIDADE DAS PESSOAS NA ALFA

Nível de escolaridade	%
1º grau incompleto	27,56
1º grau completo	17,32
2º grau incompleto	11,26
2º grau completo	24,41
universitário incompleto	6,93
universitário completo	12,52
<i>Total</i>	100,00

Fonte: Dados obtidos junto a *Alfa*

A organização mantém um convênio com o SENAI para formação e reciclagem de pessoas, inclusive com a colocação de estagiários. Em 1994, foram realizados um total de 117.000 horas de treinamento e cursos de reciclagem de pessoas na *Alfa*. A organização busca

¹¹ Entendido na Alfa como o processo de melhoria contínua (Entrevistado 4)

desenvolver pessoas polivalentes, havendo a possibilidade de seguir carreira, por exemplo, de operador multifuncional. O Quadro 6.4 demonstra o número de funcionários da produção que possuem treinamento específico para a produção de cerâmica.

A organização busca desenvolver o conceito de auto controle para as pessoas da organização. “Cada pessoa faz seus controles através de um *check-list*, caso ocorram desvios, existe uma margem de decisão onde a própria pessoa decide, por exemplo, segregar o produto, e existem outras decisões delegadas ao chão de fábrica” (Entrevistado 6).

QUADRO 6.4 - NÚMERO DE PESSOAS DA PRODUÇÃO QUE POSSUEM TREINAMENTO ESPECÍFICO PARA A PRODUÇÃO DE CERÂMICA

Tipo de Treinamento e Curso	Número de funcionários (estimativa)
– treinamento realizado no ingresso do funcionário à empresa	800*
– curso técnico de produção de cerâmica realizado em escolas técnicas	150**
– curso técnico mecânico	30
– curso aprendizagem mecânica	80
– curso aprendizagem elétrica	80
– curso técnico eletrônica	05

Fonte: Dados fornecidos pela *Alfa*

* Desde 1988 é pré-requisito para admissão na empresa o Curso Preparatório de Cerâmica - 60 horas

** Curso Técnico Ceramista - SENAI São Bernardo do Campo - SP e Tijuca SC.

Há uma preocupação na *Alfa*, segundo o Entrevistado 6, para a conscientização das pessoas quanto ao significado da qualidade do produto, por exemplo, as repercussões da tonalidade no resultado final do produto - pequenas nuances que quando da aplicação da cerâmica resultam em insatisfação para os consumidores.

“Na *Alfa*, as pessoas estão habituadas à um ritmo intenso de mudanças - novos programas, novidades no processo, entre outros” (Entrevistado 6). Como ressalta o Entrevistado 6, “as pessoas estão acostumadas a correr atrás de novos objetivo”. Na opinião do Entrevistado, esta cultura aberta à mudanças facilitou a implantação de novas tecnologias e dos programas de certificação.

Periodicamente, segundo o Entrevistado 7, é realizada a ‘Pesquisa de Clima’, que consiste de um questionário, que aborda uma amostragem do total das pessoas da organização, com 35 questões sobre o salário, os benefícios, o plano de carreira, entre outros. Com os resultados desta pesquisa, procura-se traçar o mapeamento das necessidades das pessoas da organização.

Existe disponibilidade de pessoas qualificadas na região onde a Alfa está instalada. O fator pessoas, conforme afirma o Entrevistado 1, possui o maior peso (23 - em uma escala de 0 a 100) na composição do preço final do produto.

Quanto a **preservação do meio ambiente** a *Alfa* possui um sistema de tratamento de efluentes, que faz a decantação dos resíduos industriais resultantes do processo produtivo. Do processo de decantação resultam, por exemplo, esmaltes que são armazenados para a reutilização como insumos na produção da cerâmica. A organização utiliza como principal combustível o GLP - gás liquefeito de petróleo - que substituiu o gás pobre derivado de carvão mineral - que era produzido em uma usina na própria organização, que encontra-se desativada.

Segundo o Entrevistado 2, os consumidores de cerâmica para revestimento não observam a preservação do meio ambiente como um atributo do produto que possa influenciar em suas decisões de compra.

Para a *Alfa*, o **setor** de cerâmica para revestimento é composto por um grande número de organizações concorrentes, tecnologicamente atualizados. Os concorrentes mais ‘expressivos’, segundo o Entrevistado 8, são aqueles que buscam atingir o mercado consumidor através de estratégias de diferenciação.

A cooperação que existe no setor está, principalmente, associada a solução de problemas comuns, como o problema de energia e os esforços existentes no sentido de viabilizar a canalização do gás natural para Santa Catarina.

Não existem obstáculos para a instalação de novas organizações no setor, de acordo com o Entrevistado 8, quanto a disponibilidade de matérias-primas e o acesso às tecnologias necessárias. “Os investimentos necessários e o *know-how* poderiam ser considerados como os mais significativos obstáculos” (Entrevistado 8).

Quanto à concorrência dos produtos substitutos, os que oferecem maior competição, conforme afirma o Entrevistado 8, são: as tintas do tipo epox; os pisos sintéticos; os pisos de madeira; as pedras naturais e o plástico.

O **consumidor** é o objetivo final da organização, sendo considerado um de seus valores. A *Alfa* atende diretamente aos consumidores finais através de seus *show-rooms*, prestando uma assistência técnica nos processos de escolha dos consumidores e através do sistema de atendimento ao consumidor¹².

No mercado nacional, o maior percentual da produção destina-se para a região sudeste, ficando em segundo lugar a região sul (Quadro 6.5).

QUADRO 6.5 - MERCADO ALVO NACIONAL
DA ORGANIZAÇÃO

Mercado alvo	%
Sul	29
Sudeste	40
Centro-Oeste	10
Norte	2
Nordeste	19

Fonte: Dados fornecidos pela *Alfa*.

No mercado nacional, as características que estão presentes nos consumidores da organização, segundo o Entrevistado 2, são (em ordem de importância): a lealdade à marca; a busca de garantia do produto; a valoriza a tradição da empresa; a busca prazos de pagamento; e a preocupação com prazos de entrega. De acordo com o Entrevistado, a característica de lealdade à marca está sempre presente nos consumidores brasileiros.

No mercado internacional, a *Alfa* exporta para mais de 60 países, tendo iniciado suas exportações na década de 1970. Em termos percentuais, os EUA e o Canadá recebem o maior volume da produção destinada às exportações pela organização, a América Central e o Caribe recebem o segundo maior volume.

¹²O sistema de atendimento ao consumidor da *Alfa* foi descrito no tópico estratégia de *marketing*.

No mercado internacional, as características que estão presentes nos consumidores, segundo o Entrevistado 2, são (em ordem de importância): a busca de garantias do produto; a preocupação com os prazos de entrega; o alto nível de exigência; a busca de prazos de pagamento; a atenção aos padrões da moda, sem observar a marca do produto; a preocupação com questões ambientais e a preocupação com o cumprimento de normas técnicas.

QUADRO 6.6 - MERCADO ALVO INTERNACIONAL
DA ORGANIZAÇÃO

Mercado Alvo - Internacional	%
América Latina	18
América Central e Caribe	28
Europa e África	8
Estados Unidos, Canadá	33
África do Sul/ Ásia /Oceania	13

Fonte: Dados fornecidos pela *Alfa*.

A organização procura conhecer o comportamento dos consumidores de seus mercados alvo, fazendo análise de informações sobre os mercados e mesmo de fatores circunstanciais que podem influenciar no comportamento (por exemplo, guerras, momentos economicamente negativos). Para o Entrevistado 4, “é importante conhecer o comportamento do consumidor, como ele poderá reagir às propostas de produtos da organização”.

O mercado da *Alfa* é muito dinâmico, como ressalta o Entrevistado 1, “daí a importância da organização estar atenta para apreender os *feedbacks* dos consumidores e suprir as lacunas, aproveitando oportunidades, antes que algum concorrente o faça”.

As informações do mercado nacional chegam à organização através das filiais, dos arquitetos, dos revendedores de materiais de construção, de construtoras, dentre outras. “As informações, muitas vezes vem através de solicitações do mercado” (Entrevistado 4). Muitas das informações sobre o mercado externo são obtidas através dos gerentes de exportação, das pessoas da filial dos EUA e dos representantes.

Para a *Alfa*, de acordo com o Entrevistado 4, é importante conhecer os gostos dos consumidores e as peculiaridades de cada mercado consumidor que a organização atende, ou pretende atender. “Efetuando-se um mapeamento do gosto dos consumidores, pode-se notar, por exemplo, a concentração da preferência por determinadas cores em certas regiões” (Entrevistado 4).

Uma das peculiaridades observada no mercado nacional é, por exemplo, que na cidade de São Paulo existe uma predominante preferência por tons claros, já no interior do Paraná registra-se preferência por tons mais escuros. No mercado internacional, os americanos, por exemplo, “preferem tons claros e muito branco” (Entrevistado 4).

Outro aspecto observado quanto as preferências dos consumidores, segundo o Entrevistado 4, é a predisposição dos mesmos a aceitar inovações. Assim como a propensão dos consumidores a acompanhar as tendências da moda. Para o Entrevistado 4, o mercado americano, por exemplo, caracteriza-se como conservador, pouco aberto a aceitar novidades (modismos), apresentando preferência por tons claros, suaves e padrões sóbrios. Os espanhóis também

apresentam preferência por produtos mais sóbrios. O mercado nacional absorve facilmente as novidades, “o brasileiro, de um modo geral, acompanha com maior facilidade as tendências da moda” (Entrevistado 4). Os consumidores italianos e da América Latina são outros exemplos de consumidores abertos às novidades.

A *Alfa* faz o acompanhamento a nível do desempenho das vendas a receptividade do consumidor, de acordo com o Entrevistado 2, a partir de listagens é feito o mapeamento das vendas.

Para a *Alfa*, “a integração dos **fornecedores** como parceiros no processo da organização é um dos pilares de sua política de qualidade” (Entrevistado 6). Em seus principais insumos a organização mantém um número reduzido de fornecedores, oscilando entre um e três. Excetuando-se os casos das fritas-corantes com sete fornecedores e dos equipamentos com mais ou menos dez (Quadro 6.7).

QUADRO 6.7 - NÚMERO DE FORNECEDORES DOS PRINCIPAIS INSUMOS UTILIZADOS

Insumos	Número de Fornecedores
argila	01
caulim	03
bentonita	01
silicato	01
fritas corante	07
filito	01
quartzo	03
embalagens	03
equipamentos	+/- 10

Fonte: Dados fornecidos pela *Alfa*.

Os critérios considerados como muito importantes na escolha dos fornecedores, de acordo com o Entrevistado 8, são (em ordem de importância): o cumprimento das especificações técnicas, a garantia do cumprimento do prazo de entrega, a facilidade nas negociações para pagamento, a assistência técnica oferecida e a busca de relações de longo prazo.

A *Alfa* mantém um programa de qualificação de fornecedores. Dentro do programa de certificação para a ISO 9000, existe uma metodologia específica para a avaliação de fornecedores - com critérios como preço, qualidade, custo - e periodicamente os fornecedores são auditados. Caso a matéria-prima dos fornecedores não esteja dentro dos padrões mínimos aceitáveis, eles têm de estabelecer um programa de ação corretiva, caso contrário serão substituídos. De acordo com o Entrevistado 6, “não existe interesse em substituir os fornecedores, dada a política da organização, que é de buscar desenvolver parcerias de longo prazo com os fornecedores”.

Quando do desenvolvimento de um novo produto, as características das matérias-primas - como granulometria, aspecto visual, entre outras - são especificadas em um ‘kit’, que contém as especificações de todos os componentes do produto. “As especificações da matéria prima são abordadas com os fornecedores, que recebem um protocolo - que contém as especificações da matéria prima e os métodos de ensaios que serão utilizados para liberação do recebimento - e o assinam quando de acordo com os padrões estabelecidos” (Entrevistado 6).

A organização realiza inspeções e ensaios nos insumos que recebe, e o percentual de rejeição é de 5%. Existem exceções, segundo o Entrevistado 6, são os casos de urgência, quando na *Alfa* são efetuados os ajustes em matérias-primas tecnicamente reprovadas.

A cooperação entre a organização e os fornecedores que mais ocorre, segundo o Entrevistado 8, é a troca de informação sobre o desempenho dos produtos. Com muita frequência os fornecedores utilizam os laboratórios da *Alfa*, segundo os Entrevistados 6 e 8. A cooperação para o desenvolvimento tecnológico ocorre com pouca frequência, e para programas de P&D praticamente não ocorre.

A procedência dos principais insumos utilizados pela organização, segundo o Entrevistado 8, é: São Paulo, Santa Catarina, Paraíba, Rio Grande do Sul e Paraná. Dos equipamentos utilizados pela organização, 70% são importados da Itália (Quadro 6.8).

QUADRO 6. 8 - PROCEDÊNCIA DOS PRINCIPAIS INSUMOS UTILIZADOS PELA ORGANIZAÇÃO

matérias - primas	Origem					
	RS	SC	PR	SP	PB	Itália
argila	100%					
caulim				100%		
calcário	---	---	---	---	---	---
bentonita					100%	
talco	---	---	---	---	---	---
silicato		100%				
fritas corante		20%		80%		
filito				100%		
quartzo				100%		
embalagens		20%	80%			
equipamentos		20%		10%		70%

Fonte: Dados fornecidos pela *Alfa*.

Para a *Alfa*, a influência do **governo** em seu desempenho, segundo o Entrevistado 8, ocorre em aspectos como: a política habitacional; o incentivo às exportações; a energia; a redução das restrições à importação; a desregulamentação; o incentivos à tecnologia e P&D; a política de financiamento; o acesso à tecnologia externa; a política industrial, econômica e cambial.

A política habitacional, do governo exerce uma forte influência. Segundo o Entrevistado 8, um exemplo é o que ocorreu na década de 80, “com a falta de financiamentos para o setor da construção civil, o mercado interno brasileiro sustentou-se principalmente com as reformas”.

As condições dos portos brasileiros também representam uma forte influência, tanto em termos de custo para o preço final do produto, como nos prazos de entrega (tanto para importações como exportações da organização). “A ineficiência dos transportes para o exterior pode prejudicar a aceitação de condições contratuais similares às oferecidas pelos concorrentes internacionais” (Entrevistado 8).

A disponibilidade de energia também foi apontada como um fator importante de influência, dadas as diferenças de custo existentes entre o GLP (gás liquefeito de petróleo) utilizado pela organização e o gás natural¹³ utilizado por grande parte das organizações concorrentes de países como a Espanha e a Itália.

“Os incentivos às exportações são importantes para a *Alfa*, em função de seus objetivos em relação ao mercado externo” (Entrevistado 8). Em 1994, segundo o Entrevistado, a organização destinou 25% de sua produção para as exportações, mas tem objetivos de aumentar este percentual para 40%. A redução das restrições às importações são também importantes, tanto para facilitar o acesso dos equipamentos importados, como de algumas matérias-primas (eventualmente).

A política cambial foi apontada como exercendo uma forte influência, como destaca o Entrevistado 8, em determinados momentos o câmbio da moeda brasileira em relação ao dólar pode tornar os preços dos produtos da organização relativamente mais altos do que os preços dos concorrentes internacionais. A política econômica exerce uma forte influência, de acordo com o Entrevistado 8, a cerâmica para revestimento é um produto de consumo durável, sendo sensível às variações do poder aquisitivo. “Com a estabilização econômica e o aumento do poder aquisitivo, pode haver um aumento na capacidade dos indivíduos e organizações fazer investimentos, os recursos disponíveis podem ser canalizados para bens de consumo durável, podendo haver aumento no nível de atividade do setor de construção civil” (Entrevistado 8).

¹³ O gás natural apresenta-se como a fonte de energia mais adequada às necessidades dessa indústria, principalmente no que se refere as altas temperaturas, fator que muito influencia na qualidade do produto cerâmico. No apêndice 2 são apresentadas as diferenças entre o custo do GLP e do gás natural.

7. CONCLUSÃO

O interesse por compreender as bases da competitividade organizacional conduziu a delimitação do objeto de estudo da presente dissertação. A preocupação que permeou, particularmente, a proposição do modelo contextual com base no valor consistiu em associar a competitividade ao valor - e suas dimensões qualidade e preço - e em aprofundar o conhecimento quanto aos fatores determinantes da competitividade organizacional.

A fundamentação teórico-empírica sobre a qual está baseada este estudo, em conjunto com a análise dos dados coletados, permite que sejam enunciadas algumas conclusões referentes ao tema deste estudo. Porém, convém destacar que os resultados aqui apresentados não podem ser generalizados para outras organizações. A análise possui caráter específico e retrata a realidade da Alfa em um dado momento.

O grande número de conceitos que buscam definir a competitividade e a divergência entre os mesmos está associado à perplexidade dos autores frente à complexidade da realidade que envolve todas as organizações. As últimas duas décadas foram marcadas por mudanças radicais, que tornaram obsoletos grande parte dos conceitos de competitividade. Muitos destes conceitos tornaram-se simplistas frente a esta complexidade.

A dinâmica da realidade atual tem exigido a reconceitualização dos conceitos para que eles dêem conta deste novo cenário. O grande desafio na definição da competitividade hoje é apreender o que é essencial a sobrevivência das organizações às turbulências e mudanças e o que as faz alcançar diferenciais competitivos.

Para o estudo da competitividade é importante buscar-se uma distinção entre a competitividade conjuntural e a competitividade estrutural.

A competitividade conjuntural decorre de situações, ações e fatores que podem momentaneamente ou, em um curto espaço de tempo levar uma organização a altos desempenhos.

A competitividade estrutural está associada ao conceito de sustentabilidade e a uma visão de longo prazo, não que sejam conhecidos previamente os fatores que definirão a competitividade no futuro, mas cria-se uma condição, uma 'estrutura sustentável' para que a organização seja capaz de adaptar-se e mobilizar todos os fatores necessários.

Muitas medidas podem ser adotadas pela organização e significarem melhorias conjunturais da competitividade. Não existem soluções mágicas, a competitividade é um processo contínuo, não é um fim em si mesmo, uma meta que pode-se pré-fixar e buscar alcançar através de fórmulas, receitas ou modelos genéricos que, geralmente, buscam dar conta.

As organizações frente ao cenário dinâmico de mudança, vêm-se 'obrigadas' a redefinir seus posicionamentos, buscando a adaptação permanente aos desafios da realidade dos mercados contemporâneos. Concebidas de forma pouco dinâmica e flexível, hoje apresentam-se 'sem fôlego' para responder aos desafios da nova realidade do meio ambiente, onde a maior certeza é a existência da incerteza. Esse esgotamento tanto de processos como de estruturas organizacionais sinaliza a necessidade de se repensar as organizações.

Os **diversos modelos propostos** para a análise da competitividade sinalizam a preocupação dos autores com a identificação dos fatores que são essenciais para a conquista de um diferencial competitivo. A grande lição quanto aos modelos de estudo da competitividade é de que não existe uma receita prescrita para o sucesso, deve-se antes encarar os modelos como linhas mestras para identificação dos possíveis determinantes da competitividade. A ressalva que deve-se fazer na utilização destas linhas mestras é a importância de se considerar as peculiaridades de cada país, de cada setor e mesmo de cada organização.

A competitividade é uma conquista diária, que envolve habilidades da organização para lidar com seus contextos interno e externo na busca constante de aprimorar sua capacidade de gerar valor para seus consumidores. A organização desenvolve essas habilidades para que haja uma sintonia entre o que se pretende quanto ao valor dos produtos e o potencial ou restrição à capacidade, inerentes aos fatores.

Quanto ao **modelo proposto** conclui-se que sua verificação apresentou-se factível. É importante que seja destacado que foi elaborado e verificado um modelo na análise de uma realidade específica, com resultados interessantes, ainda que parciais. Este fato é relevante por

demonstrar a possibilidade de se desenvolver um modelo que auxilie na compreensão de uma realidade complexa. Não foi nossa pretensão desenvolver um modelo definitivo, assim, dados os objetivos que foram determinados, a verificação pôde alcançá-los satisfatoriamente.

Existem restrições quanto ao modelo proposto e dentre elas destaca-se a questão do fator tempo. O fato da verificação na *Alfa* ter abordado um momento específico no tempo consiste uma séria restrição, sendo interessante a análise longitudinal dos fatores, como destacam Pettigrew & Whipp (1991), a performance competitiva não é meramente obtida no imediato senso instantâneo, mas é sustentada e reforçada todo o tempo. Segundo os autores, para a obtenção da performance competitiva, é essencial o reconhecimento de que as organizações não competem somente contra outras organizações, mas competem durante todo o tempo dentro de estruturas e relações setoriais e nacionais/internacionais.

A competitividade não é obtida no imediato senso instantâneo, mas sustentada e reforçada todo o tempo. Neste sentido, a importância relativa dos fatores como determinantes da competitividade organizacional podem mudar com o tempo, por exemplo, em função de uma mudança significativa no gosto dos consumidores ou o surgimento de uma inovação tecnológica que altere o custo dos insumos.

Conclui-se que a *Alfa* busca satisfazer seus consumidores superando suas expectativas quanto a relação qualidade/preço, ou seja, quanto ao valor do produto. Observa-se que a organização, para compreender seus consumidores, busca informações junto às pessoas que mantêm contato direto com os consumidores - como os revendedores, as filiais de venda, os arquitetos dos *show-rooms*, entre outros profissionais - e ao sistema de atendimento aos consumidores. A organização precisa manter-se sintonizada com as tendências que influenciam os lançamentos do setor de materiais para construção assim como a moda casa.

Percebe-se que o mercado da *Alfa* é muito dinâmico, os concorrentes rapidamente acompanham as inovações propostas, como ressalta um Entrevistado, “daí a importância da organização estar atenta para apreender os *feedbacks* dos consumidores e suprir as lacunas, aproveitando oportunidades, antes que algum concorrente o faça”.

Na *Alfa*, constata-se que os diversos fatores ‘conspiram’ em favor da capacidade da organização gerar valor para seus consumidores, ou seja, verifica-se uma sinergia positiva entre os fatores e a habilidade que a organização busca desenvolver para conquistar a preferência dos consumidores. Observa-se também, que a preocupação e o cuidado em atender aos desejos dos consumidores estão em todas as partes da organização desde o projeto o produto até o atendimento pós-venda.

Verifica-se que a importância dos fatores como determinantes da competitividade organizacional está associado às características do produto que a *Alfa* produz e que existe uma habilidade da organização ao lidar com os fatores internos e externos com o objetivo comum de gerar valor para os consumidores.

Dentre os fatores observados, conclui-se que na *Alfa* os fatores que formam o alicerce de suas habilidade de gerar valor para seus consumidores são:

- *no contexto interno*: a opção estratégica, o projeto do produto, a produção, as pessoas, sendo que os fatores marketing e preservação do meio ambiente exerce uma influência secundária.
- *no contexto externo*: os consumidores e os fornecedores, sendo que os fatores governo e setor exercem uma influência secundária.

Constata-se que em sua **opção estratégica**, a *Alfa* define quem atender - mercados específicos - e como atender - estratégia de diferenciação. A preocupação da organização em atingir 100% de sua produção em produtos ‘extra’ deixa transparecer seus objetivos de dedicar-se exclusivamente ao atendimento do mercado através da diferenciação.

A adequação entre a opção estratégica da organização e o mercado em que a organização está inserida, para alguns autores, exerce um papel fundamental que é determinante para a competitividade organizacional. Segundo autores como o ECIB (1994), a competitividade deve ser entendida como a capacidade da organização para formular e implementar estratégias que lhe possibilitem conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Autores, como Porter (1986), concordam que as estratégias genéricas são de dois tipos, de diferenciação - que consiste em proporcionar aos consumidores produtos com características excepcionais - e de baixo custo - que consiste em fornecer aos consumidores produtos com características semelhantes às dos produtos concorrentes a preços inferiores. Alguns autores acreditam que a combinação entre as estratégias de baixo custo e diferenciação para uma mesma organização seja difícil, em função da existência de contradições inerentes entre as mesmas. Outros autores, como Day (1990), consideram que as estratégias de diferenciação e baixo custo podem ser adotadas de forma conjunta pela mesma organização e que estas estratégias muitas vezes caminham juntas.

Com relação à abrangência do mercado, os autores ressaltam que pode-se distinguir, de forma genérica, dois tipos de estratégias de abordagem do mercado, as estratégias que visam atender um amplo espectro do mercado e aquelas que visam atender somente segmentos específicos de mercado. Para alguns autores a tendência à fragmentação de grande parte dos mercados tem provocado a obsolescência das estratégias que buscam atender o mercado como um todo.

Observa-se que a estratégia de **marketing** da *Alfa* busca reforçar o 'perfil' diferenciado de seus produtos, através das formas utilizadas na abordagem do mercado, da disponibilização das informações para os consumidores e da assistência técnica. Esta preocupação da organização para que os consumidores percebam este atendimento diferenciado fica claro nas palavras de um Entrevistado "na *Alfa* existe a preocupação de permitir que os consumidores encontrem 'soluções personalizadas' para suas necessidades". Desta forma, o marketing da *Alfa* busca ressaltar esta intenção da organização fazer com que seus consumidores 'sintam-se especiais'.

O sistema de vendas da *Alfa* também caracteriza-se por buscar 'reforçar' a diferenciação dos produtos quanto ao atendimento que é prestado aos consumidores, seja através de pessoas da própria organização ou através da preparação e informação das pessoas que mantêm o contato direto com os consumidores, como os vendedores das revendas de material de construção. A *Alfa* busca desenvolver um relacionamento de longo prazo com os canais de distribuição, como as revendas de materiais de construção.

Para alguns autores a crescente fragmentação dos mercados, o surgimento de novos mercados e a própria dinâmica destes mercados tem tornado obsoletos as abordagens de *marketing* de massa, que buscam atingir um maior número de consumidores possíveis. Autores, como Iacocca *apud* Day (1990), ressaltam a importância crescente dos canais de distribuição para a competitividade da organização. Estes autores acreditam que, por um lado existem possibilidades para a redução dos custos nos canais de distribuição, por outro lado, existe também a possibilidade de ressaltar as singularidades do produto através do canal de distribuição, por exemplo, através de assistência técnica. Segundo Day (1990), o desafio para as organizações consiste em encontrar a combinação de canais de distribuição que apoie suas estratégias organizacionais.

Verifica-se que o **projeto do produto** da *Alfa* é um dos ‘suportes’ que permite que a organização aperfeiçoe a diferenciação de seus produtos. O projeto do produto na *Alfa*, está associada a sua capacidade de manter-se na vanguarda no lançamento dos produtos, na inovação, na absorção de novas tecnologias e tendências, na flexibilidade de resposta ao mercado, na manutenção de uma extensa linha de produtos e no constante desenvolvimento de *design* exclusivos.

Na *Alfa*, a velocidade com que os projetos dos produtos são desenvolvidos também é considerada importante, dada a dinâmica do mercado de cerâmica e a capacidade de muitos competidores em acompanhar aos novos lançamentos. Para fazer frente à dinâmica do mercado a organização, na época da pesquisa, estava implantando a metodologia de *QFD* - *Quality Function Deployment* ou Desdobramento da Função Qualidade - que, entre outras coisas, pretendia a operacionalização e incorporação do processo de garantia da qualidade ao longo do ciclo do desenvolvimento do produto. O número de lançamentos colocados no mercado a cada ano denota a diversidade de opções que a organização busca oferecer ao mercado.

Alguns autores, como Campos (1992), consideram determinante o projeto do produto para a competitividade organizacional. Estes autores consideram importante para a organização a capacidade de desenvolvimento de inovações, de absorção de novas tecnologias e a flexibilidade do projeto do produto, para atender aos consumidores e às constantes mudanças em suas necessidades.

Constata-se que a **produção** na *Alfa* é um dos fatores que sustentam o seu diferencial competitivo, sendo um dos ‘pilares’ responsáveis pelos padrões de qualidade pretendidos. Verifica-se que existe uma preocupação permanente por parte da organização em manter a atualização tecnológica tanto em equipamentos quanto em processos, o que é observado na idade média dos equipamentos e das instalações da organização. A automatização de 90% do processo de produção também desempenha um importante papel na garantia da qualidade dos produtos. A flexibilidade da produção na *Alfa* é importante, visto que permite o atendimento das necessidades de inovação.

Para alguns autores, como Slack (1993), a produção é o fator determinante da competitividade organizacional. Estes autores consideram a produção como a mola mestra - a essência - da competitividade das organizações. Segundo estes autores, a produção é o fator essencial porque ela exerce uma influência direta sobre aspectos fundamentais da competitividade como o baixo custo, a qualidade, o prazo de entrega, a flexibilidade, a viabilidade do lançamento de novos produtos.

Observa-se que as **pessoas**, na *Alfa*, são consideradas um dos pilares de seu diferencial competitivo, sendo um dos elos responsáveis pela qualidade dos produtos. Constata-se uma grande preocupação da organização com o bem estar das pessoas. Percebe-se que os diversos programas que a organização mantém, como o ‘Programa de Qualidade de Vida da *Alfa*’, buscam fortalecer esse ‘pilar’, através do atendimento de diversas necessidades básicas como alimentação, transporte, educação, entre outras, das pessoas da *Alfa*. Como destacou um Entrevistado “se a pessoa está preocupada, por exemplo, com a falta de condições para cuidar de um filho, ou com uma despesa que compromete com seu salário, ela não terá condições de trabalhar direito”. Na *Alfa* observa-se o bom nível de escolaridade das pessoas, em relação aos níveis educacionais da população em geral. A organização mantém programas específicos de educação e treinamento.

Verifica-se como uma importante característica das pessoas na *Alfa* a capacidade de adaptação aos novos desafios propostos pela organização, como ressalta um Entrevistado, “as pessoas na *Alfa* estão acostumadas correr atrás de novos objetivos”. Esta característica das pessoas da organização de estarem ‘abertas’ à mudanças apresenta-se como um fator

fortalecedor da capacidade da organização alcançar seus objetivos de inovação e atender ao mercado, beneficiando sua capacidade de diferenciação e os objetivos de manter-se na vanguarda dos lançamentos no mercado. Na organização também encontra-se uma preocupação com a formação de times, com o incentivo à cooperação e com o desenvolvimento do auto-controle.

Alguns autores, como Albuquerque (1992), destacam a importância da relação entre a educação e a qualificação profissional das pessoas da organização e a competitividade. Estes autores salientam que, cada vez mais, tem cabido às organizações assumir uma parcela maior na educação e na formação das pessoas.

Para autores, como Lawer (1992), o fator pessoas é determinante para a competitividade organizacional, sendo que a organização competitiva é aquela que mantém um alto envolvimento das pessoas. Estes autores ressaltam a importância da adoção de estilos administrativos que envolvam todas as pessoas da organização e acreditam que a organização pode obter um diferencial competitivo resultante do envolvimento das pessoas que tem mais informação, conhecimento, poder e recompensa.

O envolvimento das pessoas da organização, para alguns autores, é pré-requisito para a capacidade de rápida adaptação às mudanças, o aperfeiçoamento contínuo, a resposta rápida às inovações tecnológicas e ao mercado, dentre outros. Autores como, Pinchot (1994), destacam que as organizações concorrentes podem, cada vez mais, imitar as inovações de produtos, a compra de novos equipamentos, a implantação das inovações tecnológicas e a busca das mesmas fontes de matéria prima, mas as capacidades da organização que tem como base as pessoas não são passíveis de imitação por parte dos concorrentes rápida e facilmente. Alguns autores, como Kilmann (1991), ressaltam a importância da organização enfatizar a formação de times e dar aos indivíduos autonomia para controlar e administrar seu próprio trabalho.

Constata-se que a **preservação do meio ambiente** é objeto de preocupação da *Alfa*, sendo que a organização tem tomado medidas neste sentido como a substituição do carvão pelo GLP, a utilização de um sistema de tratamento de efluentes e o reaproveitamento de resíduos industriais, como os esmaltes, na produção de cerâmica. A organização ainda não verificou

que seus consumidores, tanto do mercado nacional como internacional, observam a preservação do meio ambiente como um fator de influência determinante em sua opção de compra.

Em muitos segmentos de mercado, principalmente do mercado internacional, verifica-se que a preocupação com a preservação do meio ambiente está presente nos consumidores. Muitos autores ressaltam a tendência à crescente conscientização e preocupação com a preservação do meio ambiente. Segundo Ottaman (1994), o “Valor (do produto) agora inclui salubridade ambiental do produto e da embalagem, sendo que cada vez mais isso envolverá o impacto a longo prazo de um produto na sociedade após ser usado. A qualidade é uma imagem que não mais se separa do impacto ambiental”.

Muitos analistas, de acordo com Guimarães et alli (1995), consideram a dimensão ambiental um novo condicionante interno ao processo decisório empresarial e não um fator exógeno e antagônico. Diante das transformações da economia mundial, cuja globalização alterou profundamente as características da demanda, o desempenho ambiental teria passado a integrar as exigências de qualidade de produtos e serviços. Neste sentido, as organizações bem sucedidas serão aquelas que souberem superar os constrangimentos de curto prazo e aproveitarem as oportunidades que estão surgindo.

A responsabilidade ambiental passou, gradativamente, a ser encarada como uma necessidade de sobrevivência. A responsabilidade empresarial em relação ao meio ambiente, segundo Necker (1992), surge de fato de que muitas organizações são, em primeira instância, fontes de emissão, mas também são fontes de conhecimento tecnológico, técnico, econômico e científico. Daí provém a responsabilidade das organizações em investir esse saber e esse potencial inovador para proteção e manutenção do meio ambiente.

A responsabilidade ecológica do empresário, de acordo com Necker (1992), também significa que, ao serem feitos investimentos em novos equipamentos, sejam empregadas tecnologias inovadoras para a preservação do meio ambiente e que se procurem constantemente soluções inteligentes. Isso quer dizer, por exemplo, que devem ser privilegiados os processos de produção que economizem energia e material, ou que permitam a reciclagem de materiais ou uma disposição correta dos detritos industriais. O que também é válido na mesma medida

para os produtos, em cuja fase de criação ou desenvolvimento devem ser colocadas e respondidas convenientemente as questões a respeito de seu uso, aproveitamento e disposição finais, compatíveis com a proteção do meio ambiente.

Alguns autores, como Porter (1995), consideram que a relação entre as organizações e o meio ambiente é passível de equilíbrio. Neste sentido, os autores acreditam que as organizações podem otimizar os seus processos de forma a que os mesmos não sejam danosos ao meio ambiente. Porter considera que a necessidade de preservação do meio ambiente pressiona a organização a inovar e isso repercute de forma positiva em sua capacidade competitiva.

Novos padrões ambientais adequados, de acordo com Porter (1995), podem dar início a um processo de inovações que diminua o custo total de um produto ou aumente o seu valor. As inovações permitem que as organizações usem de maneira mais produtiva uma série de insumos - de matérias primas à fontes de energia - de forma a compensar os gastos feitos para preservar o meio ambiente e, em última instância, a maior produtividade dos recursos torna as organizações mais competitivas, não menos.

Quanto ao fator **setor**, pode-se constatar que 'preocupação' da *Alfa* quanto a concorrência destaca-se em relação à concorrência de organizações que buscam atingir os consumidores através da estratégia de diferenciação. A competição com estas organizações, em especial, dá-se de forma dinâmica, como no lançamento de novos produtos há uma tendência aos concorrentes rapidamente acompanharem.

Verifica-se a influência do comportamento do setor também quanto a decisões tomadas pela *Alfa*, como a implantação de um programa de qualidade, segundo o entrevistado 1, o fato de alguns concorrentes estarem em processo de implantação impulsionou a *Alfa* para a deflagração do processo de implantação de um programa de qualidade.

Para alguns autores, a estrutura do setor em que a organização está inserida determina as formas de competição bem como a viabilidade das estratégias adotadas pela organização e, conseqüentemente a competitividade organizacional.

A relação entre a organização e o setor em que ela está inserida, para alguns autores como Porter (1986), é determinante para a competitividade da organização. Estes autores consideram que a conduta e o desempenho das organizações é resultante de características estruturais do setor - como o número e o tamanho relativo das organizações do setor, a existência de barreiras para a entrada, o grau de diferenciação dos produtos, entre outras. Para estes autores as estratégias da organização devem visar a alteração da estrutura do setor de forma favorável a seus retornos.

Outros autores, como Possas *apud* Kupfer (1991), afirmam que a competitividade é um fenômeno direta e indissolúvelmente ligado ao processo de concorrência. Para estes autores, o padrão de concorrência vigente no espaço de competição - como o setor - 'amarra' tanto a inserção da organização na estrutura produtiva quanto as estratégias de concorrência. As organizações buscam adotar estratégias de conduta e concorrenciais de forma a adequar-se ao padrão de concorrência.

Alguns autores, como Porter (1986), ressaltam que as organizações de um setor são mutuamente dependentes, ou seja, em grande parte dos setores os movimentos de uma organização produzem efeitos notáveis nas organizações concorrentes podendo provocar retaliações ou esforços para a contenção destes movimentos por parte das mesmas. A rivalidade entre as organizações ocorre tanto porque os concorrentes sentem-se ameaçados em suas posições como porque os concorrentes vislumbram oportunidades para melhorar sua posição.

A rivalidade entre as organizações caracterizar-se como disputa por posição através de atitudes como o lançamento de novos produtos, a utilização de publicidade agressiva, a redução dos preços - que em casos extremos pode chegar à 'guerra de preços', entre outras. Estes autores ressaltam que a rivalidade entre as organizações do setor exercer um papel essencial para a competitividade organizacional, por exemplo, as pressões desta rivalidade podem incentivar as inovações nas organizações.

Observa-se que para os **consumidores** de cerâmica para revestimento, o valor está associado à uma gama de atributos como o *design*, a garantia do produto, o atendimento às especificações técnicas, dentre outros. Mas o mercado de cerâmica caracteriza-se pela influência que sofre das tendências da moda.

Constata-se diferenças entre as características dos consumidores dos diferentes mercados, tanto entre os mercados interno e externo como entre as diferentes regiões. É interessante observar que esta gama de atributos diverge nos diferentes mercados e mesmo entre as regiões de um mesmo país. No mercado interno verifica-se que uma das principais características dos consumidores da *Alfa* é a lealdade à marca. No mercado externo, as características mais presentes nos consumidores é a busca de garantia dos produtos. Os consumidores do mercado internacional são considerados mais exigentes do que os consumidores do mercado interno. No Brasil, confirma-se a existência de gostos regionalizados, como a preferência por tons claros ou escuros. Verifica-se que o mercado em que a *Alfa* está inserida caracteriza-se pela peculiar influência que sofre da moda.

Alguns autores, como Campos (1992), destacam que a sobrevivência das organizações está associada à conquista da preferência dos consumidores. Desta forma, para estes autores, a competitividade organizacional está ligada aos consumidores. Autores como Kilmann (1991), destacam a importância da organização se manter próxima aos seus consumidores, dedicando uma atenção constante ao mercado consumidor. Esta proximidade com os consumidores além do conhecimento do mercado alvo traz benefícios à organização, por exemplo, os consumidores podem ser uma fonte para idéias para inovações nos produtos, assim, os consumidores devem estar presentes em toda a atividade empresarial.

O perfil do mercado consumidor, segundo Porter (1992), pode fortalecer a competitividade organizacional. As características dos consumidores de um mercado alvo podem influenciar o rumo e o caráter das melhorias e das inovações das organizações de um setor. A existência de consumidores exigentes no mercado alvo pode estimular o aperfeiçoamento e a inovação.

Alguns autores consideram importante o tamanho do mercado consumidor. Para estes autores, um mercado grande pode permitir à organização ganhos com economias de escala ou aprendizado e estimular os investimentos da organização em desenvolvimento tecnológico e

melhorias no processo produtivo. Para setores em que existem exigências como altos investimentos em P&D, rápida inovação tecnológica, entre outras, o tamanho é importante. Para alguns autores, o tamanho do mercado é importante para a competitividade somente se ele resultar em estímulos para o investimento, o reinvestimento ou o dinamismo, pois um mercado grande pode também enfraquecer o dinamismo e tornar-se uma desvantagem na medida em que as organizações se acomodem.

Constata-se que a organização mantém um número reduzido de **fornecedores**. A *Alfa* busca estabelecer relações de longo prazo com os fornecedores, como forma de fortalecer sua capacidade competitiva. Para a *Alfa*, os fornecedores são um dos pilares que sustentam sua política de qualidade. Quanto a escolha dos fornecedores, verifica-se que a *Alfa* possui critérios bastante rígidos, que quando não são atendidos podem implicar na substituição do fornecedores, embora como destaca um Entrevistado “apesar de isso não ser desejável, dada a política da *Alfa* de buscar estabelecer relações de longo prazo com seus fornecedores”.

Autores como Kagami (1993), argumentam que a manutenção de um número reduzido de fornecedores é favorável para a competitividade da organização estando, geralmente, associada ao estabelecimento de relações de longo prazo que priorizam o fortalecimento da confiança mútua. Para estes autores, a proximidade da organização com o fornecedor, através de um relacionamento de longo prazo, pode resultar na redução de custos, no desenvolvimento de materiais e produtos, redução dos estoques, dentre outros. Para alguns autores, a cooperação e a possibilidade de partilha das informações entre as organizações são ‘pontos-chave’ para a eficiência dos sistemas de produção.

Verifica-se que como um consumidor o **governo** não exerce influência direta sobre a *Alfa*. A política de importação/exportação do governo também tem impacto para a organização dados os objetivos da organização, que pretende alcançar um percentual de 40% do total de sua produção destinada ao mercado externo como quanto a importações que a organização realiza de equipamentos, insumos e produtos que a organização revende. O impacto da política cambial do governo para a *Alfa* também é significativo na organização.

A política econômica do governo exerce um papel importante para a *Alfa*, dado o caráter da cerâmica para revestimento ser um bem de consumo durável, os reflexos da retração do mercado, por exemplo, são sentidos nas vendas da cerâmica para revestimento. A década de 1980 foi um exemplo do impacto situação econômica do país na demanda da cerâmica para revestimento no mercado interno, como ressalta um Entrevistado. A política habitacional também exerce influência sobre a demanda de cerâmica para revestimento, como ressaltou um dos Entrevistados, um exemplo deste impacto é o que ocorreu na década de 1980, com a falta de financiamentos para o setor da construção civil, o mercado de cerâmica para revestimento restringiu-se às reformas.

O governo enquanto fornecedor de infra-estrutura exerce um papel importante para a *Alfa*. A energia é uma questão importante para a *Alfa*, dado o impacto deste insumo no custo do produto final e, principalmente, em comparação aos custos do mesmo insumo para os principais concorrentes, como a Itália e a Espanha, que dispõem de gás natural. A questão dos transportes para a *Alfa* é destacada como importante, tanto em termos de custo como de prazos. Constata-se que por um lado o custo dos portos brasileiros tem um impacto significativo para o preço do produto da organização no mercado internacional, por outro lado, a questão dos prazos de entrega, muitas vezes determinantes para a concretização de um contrato, também exerce impacto significativo.

A influência do fator governo, na *Alfa* destaca-se como um fator de ordem secundária, ou seja, embora não possa ser determinante da competitividade, o fator governo desempenha papéis importantes que, se não 'limitam' a competitividade da organização, fazem com que a *Alfa* tenha que buscar alternativas de forma a superar alguns entraves, como o preço da energia, a demora nos portos, entre outros.

Autores, como Porter (1992), consideram que o governo pode exercer um papel de suporte, ou seja, o governo não é capaz de 'criar' a competitividade das organizações, mas ele pode, por exemplo, fornecer condições de infra-estrutura como educação, transporte, telecomunicações, regulamentação, entre outros. Porter destaca também que as medidas tomadas pelo Governo podem tanto fortalecer como enfraquecer a vantagem nacional.

Segundo alguns autores, como o ECIB (1994), o governo pode influenciar a competitividade das organizações no mercado internacional de diversas formas, por exemplo, através de suas políticas cambiais, da oferta de crédito e taxa de juros, das políticas de proteção à propriedade industrial, entre outras.

O presente estudo visou propor um modelo de análise da competitividade com base no valor e a verificação do mesmo na organização Alfa. Com base na análise e nas conclusões às quais se pode chegar, recomenda-se, para o enriquecimento das relações estudadas, **a realização de novos estudos.**

Cada um dos fatores do modelo contextual de análise da competitividade apresentam alguma relação com a competitividade organizacional. Desta forma, sugere-se pesquisar mais aprofundadamente cada um desses fatores, identificando a relação causal dos mesmos com a competitividade. Dessa forma conseguir-se-á apurar mais precisamente os dados objetivados e, conseqüentemente, contribuir para este estudo. Neste sentido, merecem a análise sistemática e o estudo mais aprofundado das relações entre a competitividade e:

- a estratégia organizacional;
- o marketing;
- o projeto do produto;
- as pessoas da organização;
- a preservação do meio ambiente;
- os consumidores;
- o setor;
- os fornecedores;
- o governo.

Alguns aspectos dentre os fatores abordados no estudo destacaram-se, como a questão da cultura organizacional, e merecem um estudo mais detalhado. Com o fim de possibilitar o melhor entendimento da relação entre a competitividade e a cultura organizacional, é pertinente o estudo mais aprofundado dessa relação. Este estudo permitirá uma melhor interpretação das atitudes e comportamentos das pessoas da organização e a construção do diferencial competitivo das organizações.

A análise comparativa com outras organizações do mesmo setor ou entre organizações de setores diferentes. Esta análise comparativa, além de dar continuidade, conduziria a um melhor aproveitamento deste estudo, visto que encontra-se limitado às restrições de um estudo de caso.

Os fatores considerados no modelo contextual são adequados à organizações cujas atividades estão voltadas basicamente para a produção de bens. A configuração do modelo deixa margem para a possibilidade de aplicação do modelo em outros tipos de organização, adaptando-se para tanto os fatores contemplados no modelo ao perfil da atividade do setor em foco.

BIBLIOGRAFIA

- ABERNATHY, CLARK & KANTROW. "The new industrial competition".
Harward Business Review, 1981.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. "Competitividade e recursos humanos". São Paulo: *Revista de Administração*, v. 27 n° 4, p. 16-29, out/dez 1992.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. "Competitividade e recursos humanos". Trabalho apresentado no Concurso de Professor Titular junto à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, março 1992.
- ANAMACO - Associação Nacional de Comerciantes de Material de Construção "Cerâmica do Brasil qualidade para o mundo". edição especial - dez/jan 1994/95.
- ANFACER, dados fornecidos por fax, 1995.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. "ISO 9000 - normas de gestão da qualidade e garantia da qualidade - diretrizes para seleção e uso". Rio de Janeiro, junho de 1990.
- AUSTIN, James E. "Managing in developing countries strategic analysis and operating techniques". New York: Collier Macmillan Canada, 1990.
- BANCO DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DE SANTA CATARINA - BADESC. "Indústria catarinense de cerâmica de revestimento". Florianópolis: BADESC, julho de 1990.
- BENAKOUCHE, Rabah & CRUZ, René Santa. "Avaliação Monetária do Meio Ambiente". São Paulo: MAKRON Books, 1994.
- BONELLI, Regis; FLEURY, Paulo Fernando; FRITSCH, Winston. "Indicadores microeconômicos do desempenho competitivo". São Paulo: *Revista de Administração*, v. 29, n° 2, p3-19, abril/junho 1994.
- BOUDON, R. "Os métodos em sociologia". São Paulo: Editora Ática, 1989.
- BOYD, Haper W., WESTFALL, Ralp. "Pesquisa mercadológica: texto e casos". 7ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987.
- BRAGA, Jorge Ferreira. "Competitividade na indústria mecânica brasileira". *Revista Conjuntura Econômica*, janeiro de 1992.
- BRAGA, H. SANTIAGO, G., & FERRERO, L. "Proteção efetiva no Brasil: uma estimativa a partir da comparação de preços". *Épico*, no13 IEIA/INPES, 1988.
- CAMPOS, Nauro & FERRAZ, João Carlos. "Padrões de concorrência e dinâmica competitiva: o caso da indústria brasileira de máquinas". *Textos para discussão*, no 276. Rio de Janeiro: IEI, 1992.

- CAMPOS, Vicente Falconi. "TQC controle da qualidade total (no estilo japonês)". 2a ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni. Escola de Engenharia da UFMG. Rio de Janeiro: Block Ed., 1992.
- CARVALHO, Alexandre B., FROSINI, Luiz Henrique & FRAZÃO, Rogério. "Sistema ISO de gestão ambiental". Revista CQ-Qualidade, fevereiro de 1996.
- CASTRO, Cláudio de Moura. "A prática da pesquisa". São Paulo: McGraw Hill, 1977.
- CHUDNOVSKY, D. "La competitividad internacional: principales cuestiones". CEIPOS/Montevidéo; mimeo, 1990.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. "Competitividade industrial - uma estratégia para o Brasil". Grupo de Avaliação da Competitividade da indústria Brasileira. Rio de Janeiro: CNI, maio de 1988.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. "Competitividade e comércio internacional: evidências sobre as características das exportações brasileiras". Departamento Econômico. Rio de Janeiro: CNI, setembro de 1989.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. "Competitividade e estratégia industrial: a visão dos líderes industriais brasileiros". Comissão de Política Industrial - Departamento Econômico. Rio de Janeiro: CNI, 1990.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. "Estudo da competitividade da indústria brasileira - a visão empresarial". Departamento Econômico, Departamento de Assistência à Média e Pequena Indústria. Rio de Janeiro: CNI, 1993.
- CONTADOR, José Celso. "Modelo para aumentar a competitividade da indústria brasileira de manufatura". São Paulo: Revista de Administração, v. 29, nº4, p. 3-12, out/dez, 1994.
- CONTADOR, José Celso. "Campos da competição". São Paulo: Revista de Administração, v. 30, nº 1, p. 32-45, jan/mar., 1995.
- CORREIA, Paulo Guilherme & KUPFER, David. "Padrões de concorrência e dinâmica competitiva: o caso da indústria brasileira de máquinas-ferramenta". Textos para discussão, nº 264. Rio de Janeiro: IEI, 1991.
- COSTA, Achyles Barcelos da. "Uma nota introdutória ao artigo 'a teoria dos preços e o comportamento empresarial de R. L. Hall & C. J. Hitch'". Literatura Econômica, 8 (3); pag. 369-378, 1986.
- CROSBY, P. B. "Qualidade é investimento". Rio de Janeiro: José Olympio, 1984.
- CRUZ, Hélio Nogueira da "Observações sobre a mudança tecnológica em schumpeter". São Paulo: Est. econômicos; 18(3) 433-448. set/dez 1988.
- DAY, George S. "Deciding how to compete". Planing Review, September/October, 1989.

- DAY, George S. "Estratégia voltada para o mercado - processo para a criação de valor dirigidos ao cliente". Rio de Janeiro: Record, 1990.
- DEMING, W. E. "Quality, productivity and competitive Position". Massachusetts Institute of Tecnology, Cambridge, 1982.
- DEPARTAMENTO DE ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO - DEESD "Indicadores da competitividade da indústria brasileira (1970/1990)". Estudos do BNDES, outubro de 1992.
- DONAIRE, Denis. "Considerações sobre a influência da variável ambiental na empresa". São Paulo: Revista de Administração, v. 34, nº 2, p. 68-77, mar/abr.1994.
- DOSI, G. "Absolute and comparative vantagens in international trade: some empirical evidences". Mineo, 1984.
- DOWNEY, H. Kirk & IRELAND, Duane. "Quantitative versus qualitative: environmental assessment in organizacional studies". Administrative Science Quaterly, vol. 24, p. 630-637. dezembro 1979,
- DUFOUR, Stéphane & FORTIN, Dominic. "Annotated bibliography on case study method". Current Sociology, v. 40, nº1. Spring 1992.
- EISENHARDT, Kathellen M. "Building theories from case study research". Academy of Management Review, v.14, nº 4, p. 532-550. 1989.
- ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA (ECIB) - "Competitividade do Complexo de Materiais de Construção". Coordenação geral: Luciano Coutinho, João Carlos Ferraz - Campinas, SP: Nota Técnica do complexo, 1993.
- ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA (ECIB) - coordenação geral: Luciano Coutinho, João Carlos Ferraz - Campinas, SP: Papirus; Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.
- ERBER, F.; ARAUJO Jr., J. T. e TAUILE, R.; "Restrições externas, tecnologia e emprego, uma análise do caso brasileiro". Textos para discussão, nº 76. Rio de Janeiro: IEI, 1985.
- FAJMYLBER, Fernando. "Competitividad internacional: evolución y tecciones". Santiago: Revista de la Cepal, nº36, 1988.
- FEIGENBAUM, A. V. "Total Quality Control - engeneering and management". New York: McGraw-Hill, 1986.
- FERGUSON, C. E. "Microeconomia". Rio de Janeiro: Forense, 1986.
- FLEURY, Afonso. "Qualidade, produtividade e competitividade: abordagem comparativa entre França e Brasil". São Paulo: Revista de Administração, v. 29, nº2, p. 20-31, abril/junho 1994.
- FLEURY, Paulo Fernando & PROENÇA, Adriano. "Competitividade industrial e a gerência estratégica de operaçõesl". São Paulo: Revista de Administração, v. 28 nº2, p. 3-21, abril/junho 1993.

- FRANCO, Maria Laura P. Barbosa. "Porque o conflito entre tendências metodológicas não é falso". São Paulo: Cadernos de Pesquisa, agosto 1988.
- FRANCO, Maria Laura P. Barbosa. "Estudo de caso no falso conflito entre pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa". Revista Inter-ação. Fac. Ed. UFG. jan/dez 1990/91.
- FUKUDA, Yocito. "Concorrência Monopolística: caso da indústria de pisos cerâmicos no Brasil". Dissertação de Mestrado. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1982.
- GARVIN, David A. "What does Product Quality really mean?". Massachusetts: Sloan Management Review, Fall, 1984.
- GARVIN, David A. "Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva". Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GAZETA MERCANTIL. "Balanço Anual - Santa Catarina 94/95". Ano I - nº 1, setembro de 1994.
- GIL, Antonio Carlos. "Métodos e Técnicas de Pesquisa Social". 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GONÇALVES, R. "Competitividade Internacional, Vantagem comparativa e empresas multinacionais: o caso das exportações brasileiras de manufaturados". Pesquisa e Planejamento Econômico. nº2 vol.17, 1987.
- GOMES, Mauro Tapias & SAPIRO, Arão. "Imagem Corporativa - uma vantagem competitiva sustentável". São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 33(6): 84-96, nov/dez 1993.
- GUIMARÃES, Paulo César V., DEMAJOROVIC, Jacques & OLIVEIRA, Roberto Guena. "Estratégias Empresariais e Instrumentos Econômicos de Gestão Ambiental". São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 5: p. 72-82, set/out 1995.
- HAGUENAUER, Lia; "Competitividade Conceitos e Medidas". Rio de Janeiro: TFIEI/UFRJ, nº21, 1989.
- HAMEL, Jacques. "The case method in sociology". Current Sociology, v. 40, nº1. Spring 1992.
- HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. "Competing for the Future". Harvard Business Review, July August, 1994.
- HAYES, Robert H. & ABERNATHY, Bill. "Managing our way to industrial decline". Harvard Business Review, 1980.
- HAYES, Robert H. & PISANO, Gary P. "Uma Nova Estratégia industrial para Quem Quer Competir". Revista Exame, 13/04/1994.
- HUSSEY, David E. "Management Training and Corporate Strategy - How to improve competitive performance". New York: Pergamon Press, 1988.
- INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. "Mudar para competir - modernização competitiva, democracia e justiça social". junho de 1992.

- ISHIKAWA, Kaoru. "TQC total quality control: estratégia e administração da qualidade". São Paulo: IMC, 1986.
- ISO-9000. "Normas de Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade Diretrizes para Seleção e Uso". Associação Brasileira de Normas Técnicas, 1990.
- JURAN, J.M. "Juran Planejando para a Qualidade". 2ª.ed. São Paulo: Pioneira, 1990.
- JURAN, J.M. "Juran na Liderança pela Qualidade um Guia para Executivos". São Paulo: MAKRON Books/ McGraw-Hill, 1993.
- KAGAMI, Mitsuhiro. "Estratégias para Competitividade na Produção: o enfoque do leste asiático". São Paulo: Revista de Administração, v. 33 nº 5, p. 10-31, set/out. 1993.
- KERLINGER, F. N. O. "Metodologia da pesquisa em ciências sociais: Uma análise das funções administrativas". 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1977.
- KILMANN, Ralph H. "Gerenciando sem recorrer a soluções paliativas: um programa totalmente integrado para criar e manter o sucesso organizacional". Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- KOGUT, Bruce. "Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains". Massachusetts: Sloan Management Review, summer 1985.
- KUPFER, David; "Padrão de Concorrência e Dinâmica Competitiva: O Caso da Indústria Brasileira de Máquinas-Ferramenta". Rio de Janeiro: TDIEI/UFRJ, nº 264, 1991.
- KUPFER, David; "Padrão de Concorrência e Competitividade". Rio de Janeiro: TDIEI/UFRJ, nº 265, 1991.
- LABINI, P. Sylos. "Oligopólios e Progresso Técnico". Rio de Janeiro: Florense, 1984.
- LAKATOS, Eva Maria & MARCONI Maria de Andrade. "Fundamentos de Metodologia Científica". 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- LAWLER Edward E. "The Ultimate Advantage: creating the high-involvement organizational". San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- LEDUC, Robert. "Como lançar um produto novo". São Paulo: Vértice, 1986.
- LÜDKE, Menga & ANDRÉ, Marli E. D. A. "Pesquisa em educação: abordagens qualitativas". São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- MAIOR FILHO, Joel Souto. "Pesquisa em administração: em defesa do estudo de caso". Rio de Janeiro: Revista de Administração de Empresas, out/dez, 1984.
- MALMON, Dália. "Eco-Estratégia nas Empresas Brasileiras: Realidade ou Discurso". São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v.34, n.4: p. 119-130, jul/ago 1994.

- MANUAL DE ECONOMIA / ANDRÉ FRANCO MONTORO FILHO [et.al.];
coordenadores Diva Benevides Pinho, Marco Antonio Sandoval de
Vasconcellos. 2a ed. São Paulo: Saraiva, 1992.
- MARSHALL, Alfred. "Princípios de Economia". São Paulo: Abril
Cultural, 1982.
- MINDLIN, José. Competitividade tecnológica e internacionalização".
São Paulo: Revista de Administração, v.27, n° 2, p. 101-104,
abr/jun.1992.
- MINTZBERG, Henry. "The effective organization: forces and forms".
Massachusetts: Sloan Management Review, winter 1991.
- MOHRMAN, Susan & CUMMINGS, Thomas. "Self-designing organizations:
learning how to create high performance". New York: Addison-Wesley
Publishing Company, 1989.
- MOTTA, Ricardo. "A Busca da competitividade nas empresas". São
Paulo: Revista de Administração, v. 35, n° 1, p. 12-16,
mar/abr.1995.
- NELSON, Richard. "Recent writings on competitiveness: boxing the
compass". California Management Review. vol. 34, n°2, 1992.
- NECKER, Tyll. "A responsabilidade ecológica dos empresários". A
Política Ambiental da Alemanha a Caminho da Agenda 21. São Paulo:
Fundação Konrad-Adenauer-Stiftung (Representação do Brasil/Centro
de Estudos), 1992.
- NETO, João Amato. "Reestruturação industrial, terceirização e redes
de subcontratação". São Paulo: Revista de Administração de
Empresas, v. 35 n° 2, p. 33-42, mar/abr. 1995.
- PAPERS FROM A SEMINAR HELD AT THE EUROPEAN INSTITUTE FOR ADVANCED
STUDIES IN MANAGEMENT. "The competitiveness of european industry:
country policies and company strategies". edited by Arthur Francis
and P. K. M. Tharakan. Bruxelas: Routle, 1989.
- PARANTHAMAN, D. "Controle da qualidade". São Paulo: McGraw-Hill,
1990.
- PARASURAMAN, A., BERRY, L., ZEITBAML, V. "Understanding customer
expectations of service". Massachusetts: Sloan Management Review,
spring 1991.
- PETERS, T.J., WATERMAN Jr, R.H. "Vencendo a crise - como o bom senso
empresarial pode superá-la". 15ª ed. São Paulo: Habra, 1986.
- PETTIGREW, Andrew, ROSENFELD, Robert, WHIPP, Richard; "Culture and
competitiveness: evidences from two mature UK industries". Journal
of Management Studies - november, 1989.
- PETTIGREW, Andrew & WHIPP, Richard. "Managing change for competitive
sucess". Massachusetts, 1991.
- PINCHOT, Gifford & Elizabeth. "O poder das pessoas". São Paulo:
Editora Campus, 1994.

- PINHEIRO, Armando C.; MOREIRA, Ajax R. B. & HORTA, Maria H. "Indicadores de competitividade das exportações: resultados setoriais para o período 1980/88". IPEA - Texto para discussão interna, nº 257, 1992.
- PLATT, Jennifer. "'Case study' in american methodological thought". *Current Sociology*. vol. 40, nº 1. Spring 1992.
- PORT, Otis & CAREY, John. "Qualidade: panorama - alguns conceitos da área de qualidade". *O imperativo da qualidade - Série qualidade e produtividade*, 1991.
- PORTER, Michael E. "Estratégia competitiva - técnicas para análise de indústrias e da concorrência". 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. "A vantagem competitiva das nações." Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.
- PORTER, Michael E & LINDE, Claas van der. "Ser verde também é ser competitivo." *Revista Exame*, 22 de novembro de 1995.
- PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE. "1994 - Critérios de excelência - o estado da arte da gestão da qualidade total". Fundação Prêmio Nacional de Qualidade, 1994.
- PRESTES, Cristiano. "Hora de jogar limpo - na era da ISO 14000 quem não se comprometer poderá ficar de fora do mercado". *Revista Amanhã*, dezembro de 1995.
- QUIVY, R. "Manual de investigação em ciências sociais". Lisboa: Gradiva, 1992.
- REVISTA REVEVENDA - CONSTRUÇÃO. "Evolução da cerâmica chega a ISO 13006". Ano 4, nº 54, novembro de 1994.
- REVISTA EXPRESSÃO - especial "Indústria cerâmica de Santa Catarina". 1993.
- REVISTA EXPRESSÃO "300 maiores do Sul". Ano 5, nº 49, 1994.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. "Pesquisa social: métodos e técnicas". 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- RUMMLER, Geary A. & BRACHE, Alan P. "Melhores desempenhos das empresas". São Paulo: MAKRON Books, 1992.
- SCHWARTZ, Gilson. "Decifre a economia". 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 1991.
- SEBRAE-IEI/UFRJ. "Indicadores de competitividade para micro e pequenas empresas industriais no Brasil". Rio de Janeiro: SEBRAE-IEI/UFRJ, julho de 1993.
- SHETTY, Y.K. "Managing product quality for profitabilidade". *SAM Advanced Management Journal* - autumn 1988.
- SILVA, Adelphino Teixeira da. "Economia e mercados". 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.

- SILVA, Antônio Carlos Macedo e. "Uma introdução à teoria macroeconômica". Campinas: Material didático do Instituto de Economia - UNICAMP, 1990.
- SILVA, Michael & SJOGREN, Bertil. "Europa 1992: um novo jogo do poder mundial". São Paulo: MAKRON Books, 1992.
- SIMONIS, Udo Ernest & WEIZSÄCKER, Freiherr Von. "Problemas ambientais globais: nove teses". A Política Ambiental da Alemanha a Caminho da Agenda 21. São Paulo: Fundação Konrad-Adenauer-Stiftung (Representação do Brasil/Centro de Estudos), 1992.
- SLACK, Nigel. "Vantagem competitiva em manufatura - atingindo competitividade nas operações industriais". São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- SMITH, Adam "Riqueza das nações". Lisboa: Edição Fundação Calouste Gulbenkian, 1983
- SOUZA, R. & SILVA, M. A. C. "Desenvolvimento tecnológico e competitividade da indústria brasileira - estudo da indústria de cerâmica para revestimentos ". Secretaria de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo/ Universidade Estadual de Campinas/Fundação Economia de Campinas. Campinas: Nota Técnica, 1993.
- SPARKS, Richard E. & LEGAULT, Richard. "A definition of quality for total customer satisfaction: the bridge between manufacturer and customer". SAM Advanced Management Journal. winter 1993.
- THE LONG TERM CREDIT BANK OF JAPAN & IPEA. "Current brazilian economy and business oportunities". Mineo Rio de Janeiro, 1988.
- TRIVIÑOS, A. "Introdução à pesquisa em ciências sociais". São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- ZACCARELLI, Sérgio Baptista. "A nova ideologia da competição". São Paulo: Revista de Administração, v. 35, n° 1, p. 14-21, jan/fev.1995.
- YIN, Robert K. "The case study crisis: some answers". Administrative Science Quaterly, vol. 26, p. 58-65, março 1981.
- YIN, Robert K. "Case study research". Beverly Hills: SAGE Publications, 7ª ed., 1987.
- YIN, Robert K. "The case study method as a tool for doing evaluation". Current Sociology, v. 40, n° 1. Spring, 1992.

ANEXO 1

QUESTIONÁRIOS DE PESQUISA

A ORGANIZAÇÃO

1. Nome da organização _____

2. Data de fundação _____

3. Localização _____

4. A organização faz parte de um grupo de organizações? () SIM () NÃO

4.1 Em caso afirmativo, quais são as organizações que pertencem ao grupo, a data de início das atividades, a localização, forma de incorporação da organização ao grupo (aquisição, construção, *joint venture*, fusão, etc.) os produtos que produzem e a capacidade produtiva?

Organização	Data de início das atividades	Localização	Forma de incorporação ao grupo	Produtos que produz	Capacidade produtiva

4.2 No grupo as decisões são tomadas:

() de forma independente por cada organização

() de forma centralizada

5. Quais são os principais produtos produzidos por sua organização? (de acordo com a participação dos mesmos no volume de vendas)

Produto	% - participação no volume total de vendas
azulejos	
pisos	
peças para piscina	
peças para fachadas	
outros, especifique:	

6. Qual o volume de vendas nos seguintes anos? (Indique o volume de vendas em metros quadrados ou dólares, conforme os dados disponíveis)

ANO	VOLUME DE VENDAS	
	m ²	milhões de dólares
1974		
1975		
1976		
1977		
1978		
1979		
1980		
1981		
1982		
1983		
1984		
1985		
1986		
1987		
1988		
1989		
1990		
1991		
1992		
1993		
1994		

7. Quais dos seguintes fatores exerceram influência sobre o desempenho das vendas de sua organização, seja de forma negativa ou positiva?

Escala: - 7 - forte influência negativa + 7 - forte influência positiva

Características da Organização	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	+6	+7
organização tradicional no setor															
organização de grande porte															
marca conhecida no mercado															
know how da organização na fabricação de revestimentos cerâmicos															
qualidade do produto															
preço do produto															
cumprimento dos prazos de entrega															
capacidade da organização em captar e atender às necessidades dos consumidores															
utilização de técnicas gerenciais modernas															
implantação de um programa de Melhoria da Qualidade															
reestruturação organizacional realizada na organização															
manutenção de capacidade instalada ociosa															
unidades produtivas flexíveis para atender às mudanças na preferência dos consumidores															
utilização de equipamentos modernos															
automatização															
mão-de-obra qualificada															
mão-de-obra motivada															
constante desenvolvimento e lançamento de novos produtos															
mantêm-se na vanguarda no lançamentos de produtos															
acompanha as tendências dos lançamentos no mercado internacional															
oferece serviços personalizados aos clientes															
oferece uma extensa linha de produtos															
adota estratégias de marketing agressivas															
busca constante de novos mercados															
outros especifique:															

Fatores Externos à Organização	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	+6	+7
governo															
nível de atividade da indústria de construção civil															
concorrência acirrada no setor															
ameaça de concorrentes internacionais															
ameaça de produtos substitutos															
poder de barganha dos fornecedores															
variações no poder de compra dos consumidores															
alterações no mercado internacional															
disponibilidade de fontes energéticas															
disponibilidade de matéria-prima															
disponibilidade de mão-de-obra qualificada															
tarifa e qualidade do transporte rodoviário															
tarifa e qualidade dos serviços portuários															
formação do MERCOSUL															
outros especifique:															

8. A organização exporta?

- () SIM
() NÃO

Se a organização exporta, responda as questões 8.1, 8.2 e 8.3

8.1. As exportações correspondem a _____% do volume total de vendas da Organização.

8.2. Enumere por ordem de importância os principais produtos exportados pela organização:

produto	% - participação no volume total de vendas

8.3 Indique o volume das exportações em % da produção exportado, ou o volume em m² ou dólares exportado, conforme dados disponíveis.

Ano	Volume Exportado		
	m ²	milhões de dólares	% da produção
1974			
1975			
1976			
1977			
1978			
1979			
1980			
1981			
1982			
1983			
1984			
1985			
1986			
1987			
1988			
1989			
1990			
1991			
1992			
1993			
1994			

9. O que é ser uma organização competitiva?

OPÇÃO ESTRATÉGICA

1. Qual o tipo de estratégia que sua organização utiliza de forma predominante?

Escala: indique o a importância da estratégia em termos de % das vendas da organização

	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
- baixo custo											
- baixo custo em determinado segmento											
- diferenciação											
- diferenciação em determinado segmento											
- baixo custo e diferenciação											
- outros, especifique											

2. Qual a importância das seguintes estratégias para sua organização?

Escala: 1 - sem importância 7 - muito importante

	1	2	3	4	5	6	7
ampliar as linhas de produtos							
ressaltar a singularidade do produto							
atender aos mercados de massa (pouco diferenciados)							
atender à segmentos específicos de mercado							
buscar resposta rápida ao cliente (diminuir o ciclo de introdução de novos produtos no mercado)							
buscar aumento da qualidade							
buscar a diminuição dos custos							
atingir clientes que têm no preço o critério mais importante na tomada de decisão para compra							
outros, especifique:							

SETOR

1. No setor de revestimento cerâmico em Santa Catarina existe:

- () um pequeno número de concorrentes
- () um grande número de concorrentes
- () existem organizações líderes de preço
- () existem organizações líderes em inovações
- () existem organizações líderes em preços e inovações
- () outros, especifique _____

2. Existe algum tipo de cooperação entre as organização concorrentes?

- () SIM
- () NÃO

2.1 Em caso afirmativo como esta cooperação ocorre com maior freqüência?

Escala: 1 - não ocorre 7 - ocorre muito

	1	2	3	4	5	6	7
desenvolvimento tecnológico							
processos de importação							
negociações com governo							
negociações com sindicato							
busca de soluções de problemas comuns (como o problema das fontes de energia)							
outros, especifique:							

3. Em termos tecnológicos, o setor pode ser considerado como:

- () altamente atualizado
 () atualizado
 () razoavelmente atualizado
 () defasado
 () muito defasado

4. Existem obstáculos para instalação de novas organizações no setor?

- () SIM
 () NÃO

4.1 Em caso afirmativo, quais são as barreiras à entrada de novas organizações mais importantes?

Escala: 1 - sem importância 7 - muito importante

	1	2	3	4	5	6	7
o volume de investimentos necessários							
a falta de <i>know how</i> necessário para produção							
a falta de equipamentos necessários							
o difícil acesso à matéria prima							
o difícil acesso à mão-de-obra especializada							
outros, especifique:							

5. Quais produtos substitutos que oferecem maior competição?

Escala: 1 - nenhuma competição 7 - muita competição

	1	2	3	4	5	6	7
pisos de madeira							
pisos sintéticos							
pedras							
plásticos							
tintas do tipo epox (para paredes cozinhas e banheiros)							
outros, especifique:							

CONSUMIDORES

1. Qual o mercado alvo da organização, a nível internacional?

Indique o percentual correspondente ao volume das vendas da organização em cada região.

Mercado Alvo	%
MERCOSUL	
América Latina	
América Central	
Europa	
Estados Unidos, Canadá e Caribe	
Oriente Médio	
Extremo Oriente	

2. Qual o mercado alvo da organização, a nível nacional?

Indique o percentual correspondente ao volume das vendas da organização em cada região.

Mercado Alvo	%
Sul	
Sudeste	
Centro-Oeste	
Norte	
Nordeste	

3. Quais das seguintes características estão presentes nos consumidores brasileiros?

Escala: 1 - não está presente 7 - sempre presente

	1	2	3	4	5	6	7
lealdade à marca							
valorização da tradição da organização							
busca de garantias do produto							
busca de prazos de pagamento							
preocupação com os prazos de entrega							
atenção aos padrões da moda, sem observar a marca							
preocupação com questões ambientais							
preocupação com o cumprimento de padrões e normas técnicas							
outros, especifique:							

Caso, em sua opinião, os consumidores do mercado internacional possuam características distintas dos consumidores nacionais, responda a pergunta a seguir:

4. Quais das seguintes características estão presentes nos consumidores do mercado internacional?
Escala: 1 - não está presente 7 - sempre presente

	1	2	3	4	5	6	7
lealdade à marca							
valorização da tradição da organização							
busca de garantias do produto							
busca de prazos de pagamento							
preocupação com os prazos de entrega							
atenção aos padrões da moda, sem observar a marca							
preocupação com questões ambientais							
preocupação com o cumprimento de padrões e normas técnicas							
outros, especifique:							

5. Frente aos produtos concorrentes como se posicionam os produtos da organização?

- () possuem qualidade superior
 () possuem qualidade superior e preço inferior
 () possuem preço inferior
 () outros, especifique _____

MARKETING

1. Como caracteriza-se o sistema de vendas da organização?

Escala: 1 - item sem importância 7 - item muito importante

	1	2	3	4	5	6	7
representantes							
filiais nos principais mercados consumidores							
força de vendas na organização							
revendedores de materiais de construção							
venda direta ao consumidor							
<i>telemarketing</i>							
<i>show room</i> nos principais mercados consumidores							
atendimento personalizado à profissionais com arquitetos, engenheiros e construtoras							
outros, especifique:							

2. Qual o número médio de representantes, filiais de vendas, revendedores autorizados, pontos de venda direta ao consumidor e *show rooms* mantidos por sua organização?

	número médio mantido pela organização
representantes	
filiais de vendas	
revendedores autorizados	
ponto de venda direta ao consumidor	
outros, especifique:	

3. Quais os canais de comunicação mais importantes para a publicidade de sua organização?

Escala: 1 - canal de comunicação sem importância

7 - canal de comunicação muito importante

	1	2	3	4	5	6	7
revistas especializadas de circulação nacional							
revistas especializadas de circulação internacional							
outdoors							
televisão							
mala direta							
participação em feiras nacionais							
participação em feiras internacionais							
catálogos							
amostras							
outros, especifique:							

4. Como são fixados os gastos com promoção e propaganda?

- () _____ % das vendas
 () verba fixa anual em função do plano mercadológico
 () verbas aleatórias
 () outros, especifique _____

5. A organização realiza pesquisa junto aos consumidores finais?

- () SIM
 () NÃO

5.1 Em caso afirmativo, qual a importância dos seguintes objetivos para a organização na pesquisa junto aos consumidores?

Escala: 1 - objetivo sem importância 7 - objetivo muito importante

	1	2	3	4	5	6	7
manter-se em sintonia com as necessidades e gostos dos consumidores							
traçar prognósticos para futuras demandas							
buscar novos mercados							
buscar novos segmentos de mercado							
conhecer os fatores que motivam a compra							
conhecer os hábitos dos consumidores							
outros, especifique:							

PROJETO DO PRODUTO

1. Qual a importância dos seguintes objetivos no desenvolvimento dos produtos?

Escala: 1 - sem importância 7 - muito importante

	1	2	3	4	5	6	7
diminuir o tempo decorrido entre a concepção e a introdução do produto no mercado							
buscar a prevenção de problemas na produção							
buscar agilidade para responder às mudanças no mercado (necessidades e gostos dos consumidores)							
buscar novas composições físico-químicas para o produto							
aperfeiçoar a qualidade do produto							
aperfeiçoar as características técnicas do produto							
inovar em termos de estética do produto							
adequar os produtos aos padrões da ISO 13.006							
outros, especifique:							

2. O desenvolvimento do produto é realizado por uma equipe multi-departamental?

- () SIM
() NÃO

2.1 Em caso afirmativo, quais os departamentos que participam do desenvolvimento do produto?

3. Quais os fatores que motivam a busca do aperfeiçoamento e da inovação?

Escala: 1 - fator sem importância 7 - fator muito importante

	1	2	3	4	5	6	7
a concorrência existente no setor							
buscar padrões internacionais							
minimizar as ameaças de produtos importados concorrentes							
buscar adiantar os anseios dos clientes							
outros, especifique:							

4. Informe o número médio de lançamentos de novas linhas de produtos nos seguintes anos:

em 1974 _____ linhas de produtos lançadas
em 1980 _____ linhas de produtos lançadas
em 1990 _____ linhas de produtos lançadas
em 1991 _____ linhas de produtos lançadas
em 1992 _____ linhas de produtos lançadas
em 1993 _____ linhas de produtos lançadas
em 1994 _____ linhas de produtos lançadas
em 1995 _____ linhas de produtos lançadas
em 1996 _____ linhas de produtos lançadas (previsão)

5. Quais os principais atributos dos produtos de sua organização?

Escala: 1 - atributo sem importância 7 - atributo muito importante

	1	2	3	4	5	6	7
baixo preço							
diferenciação							
estética do produto (<i>design</i> diferenciado)							
produtos de vanguarda							
conformidade às especificações técnicas							
sofisticação tecnológica							
prazo de garantia oferecido							
assistência técnica							
prazo de entrega							
outros, especifique:							

6. Como são fixados os gastos com P&D?

- () _____ % das vendas
 () verba fixa anual em função do plano mercadológico
 () verbas aleatórias
 () outros, especifique

7. Qual o prazo de garantia que sua organização oferece aos clientes?

PRODUÇÃO

1. Qual a capacidade instalada da organização?

2. Qual o tipo, o número e a capacidade dos fornos utilizados por sua organização?

<i>tipo de forno</i>	<i>quantidade</i>	<i>capacidade mil m²</i>

3. Qual a idade média das instalações da organização?

	<i>até 5 anos</i>	<i>6 - 10 anos</i>	<i>mais de 10 anos</i>
% das instalações			

4. Qual a idade média dos equipamentos da organização?

	<i>até 5 anos</i>	<i>6 - 10 anos</i>	<i>mais de 10 anos</i>
nº de equipamentos			

5. Sua organização busca constantemente a atualização tecnológica?

- () SIM
 () NÃO

6. Qual a periodicidade da manutenção preventiva nos equipamentos?

7. A organização terceiriza alguma parte do processo produtivo?

- () SIM
() NÃO

7.1 Em caso afirmativo, _____% do processo é terceirizado

8. Qual o % das tarefas do processo produtivo de sua organização que são realizadas de forma automatizada?

9. Qual o intervalo de tempo gasto na produção de um lote?

10. Qual o prazo médio de manutenção de estoques de:

matérias-primas _____ dias
produtos acabados _____ dias

11. Qual a taxa média de peças defeituosas produzidas por sua organização?

12. Sua organização utiliza alguma seguintes TECNOLOGIAS DE GESTÃO?

- () Círculo de controle da Qualidade
() Controle estatístico do Processo
() Células de Produção
() *Just in Time* interno
() *Just in Time* externo
() Kanban
() outros, especifique _____
-

13. Quais das seguintes medidas adotadas por sua organização exerceram importante influência sobre a eficiência da produção de sua organização?

Escala: 1 - sem importância 7 - muito importante

	1	2	3	4	5	6	7
aperfeiçoar a tecnologia utilizada							
aperfeiçoar o processo							
diminuir o custo dos insumos							
automatizar							
terceirizar							
reduzir pessoal							
instalar equipamentos modernos							
modernizar as instalações							
treinar a mão de obra							
utilizar de matérias-primas novas							
padronizar as tarefas do processo produtivo (simplificar o processo)							
flexibilizar a produção para novos produtos							
manter capacidade ociosa para garantir os prazos para atender à pedidos							
diminuir o tempo de máquina parada (<i>set up</i>)							
aumentar a produtividade							
buscar atender aos padrões da ISO 9.000							
outros, especifique:							

14. Qual o tempo necessário para a adaptação da unidade produtiva para a produção de novos produtos? (tempo de *set up*)

15. Informar de modo aproximado, a utilização da capacidade instalada, numa escala de 1 a 10, no período de 1974 à 1994

(assinale com X o valor na escala)

ano	E		S		C		A		L		A	
	0-10%	10-20%	20-30%	30-40%	40-50%	50-60%	60-70%	70-80%	80-90%	90-100%		
1974												
1980												
1984												
1990												
1991												
1992												
1993												
1994												

QUALIDADE

1. Qual o significado de qualidade para sua organização?

2. Qual a importância das seguintes características na qualidade do produto final?

Escala: 1 - sem importância 7 - muito importante

	1	2	3	4	5	6	7
número de defeitos (peças livres de defeitos)							
homogeneidade dos resultados obtidos							
adequação ao uso							
performance do produto							
conformidade com as especificações técnicas							
durabilidade							
qualidades mecânicas							
estética							
nível de satisfação do cliente							
outros, especifique:							

3. Quanto à preocupação com a qualidade pode-se dizer que está presente:

() em todo o processo produtivo

() na verificação do produto final (controle de qualidade)

() outros, especifique _____

4. A organização utiliza sistemas e testes de controle da qualidade da produção?

() SIM () NÃO

4.1 Em caso afirmativo, especifique quais os tipos de sistemas e testes de controle da qualidade

4.2 Sua organização realiza inspeções e testes:

- em todo o processo produtivo
- no produto final

5. A organização mantém um programa formal de melhoria da qualidade?

- SIM
- NÃO

Em caso afirmativo, responda as perguntas 5.1 e 5.2

5.1 Em caso afirmativo, qual o motivo da implantação do programa?

- aumento da competição no setor
- os concorrentes implantaram
- aumento das expectativas dos consumidores em relação à qualidade
- adequar-se aos padrões internacionais
- outros, especifique _____

5.2 Em qual estágio de implantação se encontra o programa?

- inicial
- em andamento
- implantado desde ___/___/___
- outros, especifique _____

6. Qual o posicionamento da organização com relação à ISO 9000?

- não planeja implantar
- planeja implantar
- está em processo de implantação
- recebeu certificação em ___/___/___ da ISO 900__
- outros, especifique _____

7. Qual o posicionamento da organização com relação à ISO 13006?

- não planeja implantar
- planeja implantar
- está em processo de implantação
- recebeu certificação em ___/___/___
- outros, especifique _____

PREÇO

1. A organização possui um sistema de acompanhamento dos custos?

- SIM
- NÃO

2. Quais as bases utilizadas para fixação de preços dos pisos cerâmicos?

- custo total mais uma "margem"
 - mercado (ofertaXdemanda)
 - retorno mínimo do capital investido
 - evitar a entrada de novas organizações no setor
 - outra base, especifique _____
-

3. Qual a importância dos seguintes fatores na composição do preço final do produto?
 Atribua pesos aos fatores de acordo com a importância dos mesmos na composição do preço final

Componentes do preço	Peso
custo fixo	
mão de obra	
energia	
transporte	
embalagem	
custo administrativo	
custo de vendas	
publicidade	
matéria-prima	
outros, especifique:	

4. Qual a influência que os seguintes fatores exercem sobre a determinação do preço final do produto?

Escala: 1 - não exerce influência 7 - exerce forte influência

	1	2	3	4	5	6	7
o preço fixado pela concorrência							
a concorrência acirrada existente no setor							
a disponibilidade da matéria-prima							
a disponibilidade de fontes de energia							
política fiscal							
política cambial							
custo do transporte							
outros, especifique:							

RECURSOS HUMANOS

1. Qual o número de empregados:
 na produção _____, na administração _____

2. Qual a escolaridade da mão de obra da organização?

nível de escolaridade	número de empregados
1º grau incompleto	
1º grau completo	
2º grau incompleto	
2º grau completo	
nível universitário incompleto	
nível universitário completo	
outros, especifique:	

3. Qual o percentual dos funcionários da produção que possuem treinamento específico para produção de cerâmica?

	número de funcionários
treinamento realizado no ingresso do funcionário à organização	
curso técnico de produção de cerâmica realizado em escolas técnicas	
outros, especifique:	

4. Existe disponibilidade da mão de obra especializada na região onde a organização está instalada?

- () SIM
() NÃO

5. Quantas horas de treinamento são realizadas anualmente em sua organização?

6. Quantas horas de cursos de reciclagem e aperfeiçoamento da mão de obra são realizados por sua organização anualmente?

7. A organização mantém algum tipo de convênio (por exemplo, com o SENAI) para formação e reciclagem da mão-de-obra?

- () SIM
() NÃO

7.1 Em caso afirmativo, especifique _____

8. A organização busca desenvolver empregados polivalentes?

- () SIM
() NÃO

9. A organização busca o envolvimento e a motivação da mão-de-obra?

- () SIM
() NÃO

9.1 Em caso afirmativo, especifique como _____

10. A organização mantém um sistema de recompensas?

- () SIM
() NÃO

11. A organização possui um plano de cargos e salários?

- () SIM
() NÃO

12. A organização oferece benefícios aos empregados (como assistência médica, auxílio à empregados estudantes, etc.)?

- () SIM
() NÃO

13. A organização incentiva a cooperação interna na solução de problemas?

- () SIM
() NÃO

14. As decisões são delegadas ao chão de fábrica?

- () SIM
() NÃO

GOVERNO

1. Qual a influência do governo no desempenho da organização?

Escala: 1 - influência negativa 7 - influência positiva

Características da Organização	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	+6	+7
política industrial															
política econômica															
política cambial															
política de financiamento															
política habitacional															
burocracia															
redução das restrições à importação															
acesso à tecnologia externa															
incentivos à tecnologia e à P&D															
incentivo à exportação															
desregulamentação															
energia															
portos															
outros especifique:															

FORNECEDORES

1. Qual o número de fornecedores dos principais insumos utilizados por sua organização?

Insumos	Número de Fornecedores
argila	
caulim	
calcário	
bentonita	
talco	
silicato	
fritas corante	
filito	
quartzo	
embalagens	
equipamentos	
outros, especifique:	

2. Quais os critérios adotados por sua organização na escolha dos fornecedores?

Escala: 1- sem importância 7 - muito importante

	1	2	3	4	5	6	7
preço baixo							
facilidade nas negociações para pagamento							
garantia dos prazos de entrega							
cumprimento das especificações técnicas							
conteúdo tecnológico dos insumos							
garantia da qualidade							
assistência técnica oferecida							
busca de relações de longo prazo com fornecedores							
busca de condições vantajosas momentâneas							
outros, especifique:							

3. Existe algum tipo de cooperação com os fornecedores?

- () SIM
() NÃO

3.1 Em caso afirmativo, como esta cooperação ocorre com maior frequência?

Escala: 1 - não ocorre 7 - ocorre muito

	1	2	3	4	5	6	7
desenvolvimento tecnológico							
desenvolvimento de programas de P&D							
troca de informações sobre o desempenho dos produtos							
outros, especifique:							

4. Qual a procedência dos principais insumos utilizados por sua organização?

Escala: em %

matérias-primas/ origem	RS	SC	PR	SP	MG	PB	Outros estados	Itália	Outros países
argila									
caulim									
calcário									
bentonita									
talco									
silicato									
fritas corante									
filito									
quartzo									
embalagens									
equipamentos									

5. Quais as principais fontes de energia utilizadas pela organização?

Fonte de Energia	% da energia utilizada pela organização
energia elétrica	
GIP gás liquefeito de petróleo	
gás "pobre" derivado de carvão vegetal	
gás "pobre" derivado de carvão mineral	
trufa	
gás natural	
outros, especifique:	

6. Sua organização realiza inspeções e ensaios nos insumos recebidos?

- () SIM
() NÃO

7. Qual o percentual de rejeição dos insumos recebidos por sua organização?

_____ %

MEIO AMBIENTE

1. Quais as medidas que tem sido tomadas por sua organização com relação à conservação do meio ambiente?

- () controle da emissão de poluentes
() instalação de filtros nas chaminés
() instalação de lagoas de tratamento
() outros, especifique _____

APÊNDICE 1

CONCEITOS DE QUALIDADE E PREÇO

1. O que determina a Qualidade

O conceito de qualidade tem sido definido por vários autores, que em grande parte buscam uma abordagem simples e abrangente. Nas diversas definições da qualidade, os autores ressaltam pontos como conformidade do produto às especificações, características dos produtos, satisfação dos clientes, adequação ao uso, entre outros, como pode-se observar nas definições:

“Qualidade é conformidade do produto às suas especificações” (Crosby, 1984).

“Qualidade é o conjunto de características incorporadas ao produto através de projeto e manufatura que determina o grau de satisfação do cliente” (Feigenbaum, 1986).

Qualidade é a “perseguição às necessidades dos clientes e homogeneidade dos resultados do processo” (Deming, 1982).

Qualidade é a “rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos e homogeneidade dos resultados do processo” (Ishikawa, 1986).

“Qualidade é a totalidade das propriedades e características de um produto ou serviço que lhe confere aptidão para satisfazer necessidades implícitas ou explícitas” (Port & Carey, 1991).

A qualidade tem sido abordada sob diferentes pontos de vista, Garvin (1992) identifica cinco abordagens para a definição da qualidade:

Transcendente - a qualidade é sinônimo de ‘excelência inata’, e é considerada como sendo absoluta, universalmente reconhecível e marca de padrões irretorquíveis. Uma das premissas desta visão é que há algo de atemporal e duradouro nas obras de alta qualidade, uma essência que paira acima das mudanças de gosto e de estilo¹.

¹ Segundo Garvin (1992), autores que adotam esta abordagem, com frequência, alegam que não se pode definir qualidade com precisão, que ela é uma propriedade simples, não passível de análise, que aprendemos a reconhecer apenas pela experiência.

Baseada no produto - a qualidade é vista como uma variável precisa e mensurável. As diferenças de qualidade refletem, assim, diferenças da quantidade de algum ingrediente ou atributo de um produto.

Baseada no usuário - parte da premissa de que a qualidade 'está diante dos olhos de quem observa'. Neste sentido, considera que cada consumidor tem diferentes desejos e/ou necessidades e que os produtos que melhor atendam suas preferências sejam considerados os de melhor qualidade.

Baseada na produção - identificam a qualidade como 'conformidade às especificações' e enfocam as práticas relacionadas com a engenharia e a produção. Assim, uma vez estabelecido um projeto ou uma especificação, qualquer desvio implica uma queda da qualidade.

Baseada no valor - a qualidade é definida em termos de custos e preços. Assim, um produto de qualidade é aquele que oferece um desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável.

Segundo **Juran** (1990), chegar a um consenso sobre a definição de qualidade não é simples. Para o autor, uma das definições que obteve larga aceitação é a adequação ao uso. O autor demonstra que a definição da qualidade como adequação ao uso divide-se em duas direções distintas, conforme demonstra o Quadro 1.

QUADRO 1 - DEFINIÇÕES DE QUALIDADE SEGUNDO JURAN

Características de produto que atendem necessidades de clientes	Ausência de deficiências
<i>Qualidade mais alta permite que a empresa:</i>	<i>Qualidade mais alta permite que a empresa:</i>
auge a satisfação com o produto	reduza frequência de erros
torne os produtos vendáveis	reduza retrabalho, desperdício
auge a participação no mercado	reduza falhas de campo, despesas com garantia
forneça faturamento de vendas	reduza insatisfação do cliente
consiga preços vantajosos	reduza inspeção, testes
	diminui tempo necessário para colocar novos produtos no mercado
	auge o rendimento, capacidade
	melhore o desempenho de entrega
O principal efeito reside nas vendas: geralmente mais qualidade custa mais	O principal efeito reside no custo: geralmente mais qualidade custa menos

Fonte: Juran (1990)

As duas definições de qualidade, como características de produto que atendem às necessidades dos clientes e como ausência de deficiências, possuem formas específicas de 'medir' a qualidade. Na abordagem da qualidade associada às *características do produto* não existe uma unidade de medida universal. Sob esta ótica, o ponto de partida para a análise da qualidade é a definição de como os clientes avaliam a qualidade, ou seja, quais as características do produto que eles consideram como mais importantes para atender suas necessidades. Em geral, as características do produto são associadas a atributos como tempo de entrega.

Para a abordagem da qualidade como *ausência de deficiências*, a medida usual é em termos de extensão de deficiências, tais como frequência de erros ou fração de peças defeituosas. Essa medida pode ser generalizada pela expressão:

$$\text{Qualidade} = \frac{\text{frequencia de deficiencias}}{\text{oportunidades para deficiencias}}$$

O numerador - frequência de deficiências - toma a forma de, por exemplo, números de defeitos, número de erros, número de falhas de campo, horas de retrabalho e custo da má qualidade. O denominador - oportunidade de deficiências - toma forma de, por exemplo, número de unidades produzidas, total de horas trabalhadas, número de unidades vendidas e faturamento das vendas.

Segundo **Falconi Campos** (1992) "O grande objetivo das organizações humanas é atender às necessidades do ser humano na sua luta pela sobrevivência na Terra". Neste sentido, um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura, e no tempo certo às necessidades do cliente. Portanto, em outros termos pode-se dizer:

- a. que atender perfeitamente ... = PROJETO PERFEITO
- b. de forma confiável ... = SEM DEFEITOS
- c. de forma acessível ... = BAIXO CUSTO
- d. de forma segura ... = SEGURANÇA DO CLIENTE
- e. no tempo certo ... = ENTREGA NO PRAZO E NA QUANTIDADE CERTA

O verdadeiro critério de qualidade, para Campos, é a *preferência do consumidor*. É isto que garantirá a sobrevivência da empresa: a preferência do consumidor pelo seu produto em relação ao seu concorrente, hoje e no futuro. A definição de produtividade como o quociente entre o faturamento e os custos tem uma grande vantagem de, além de levar em conta todos os fatores internos da empresa (taxa de consumo de materiais,

de consumo de energia e de utilização de informação), incluir o cliente como fator decisivo de produtividade. Se o cliente não quiser comprar, por maior que seja a eficiência da empresa, a produtividade cairá.

O que realmente garante a sobrevivência das empresas é a garantia de sua competitividade. No entanto, tudo está interligado, a garantia de sobrevivência decorre da competitividade, a competitividade decorre da produtividade e esta da qualidade.



FIGURA 1 - INTERLIGAÇÃO ENTRE OS CONCEITOS

Antigamente pensava-se que salário baixo ou proximidade de matérias-primas ou recursos energéticos seriam suficientes para garantir a vantagem competitiva. Hoje tem ficado cada vez mais claro que o componente informação (conhecimento que alimenta o *humanware*, que desenvolve o *software*) é de fato muito importante. Este conhecimento é necessário para:

- . saber captar as *necessidades dos clientes* através de métodos e instrumentos cada vez mais sofisticados;
- . saber pesquisar e desenvolver *novos produtos* que melhor se adaptem àquelas necessidades;
- . saber pesquisar e desenvolver *novos processos* que garantam melhor qualidade de conformidade e custos mais baixos;
- . saber *gerenciar sistemas* administrativos que conduzam a maior produtividade.
- . *saber comercializar* e dar *assistência técnica* aos clientes.

Segundo **Garvin** (1992) podem-se identificar oito dimensões ou categorias da qualidade:

- . *desempenho* - refere-se às características operacionais básicas de um produto.
- . *características* - características são 'adereços' dos produtos, aquelas características secundárias que suplementam o funcionamento básico do produto.
- . *confiabilidade* - reflete a probabilidade de mau funcionamento ou falha de um produto ou de ele falhar num determinado período.
- . *conformidade* - ou o grau em que o projeto e as características operacionais de um produto estão de acordo com padrões preestabelecidos.
- . *durabilidade* - medida da vida útil do produto, possui dimensões econômicas e técnicas. Pode-se definir, tecnicamente, a durabilidade como o uso proporcionado por um produto até ele se deteriorar fisicamente.
- . *atendimento* - ou a rapidez, cortesia e facilidade de reparo.
- . *estética* - aparência de um produto, o que se sente com ele, qual seu som, sabor ou cheiro - é uma questão de julgamento pessoal e reflexo das preferências individuais.
- . *qualidade percebida* - os consumidores nem sempre possuem informações completas sobre um produto ou os atributos de um serviço. Muitas vezes, a única base de comparação das marcas são medidas indiretas. As imagens, a propaganda e os nomes de marcas - percepções da qualidade, mas não a própria realidade - podem ser críticas. A reputação é um dos principais fatores que contribuem para a qualidade percebida.

Para **Parathaman** (1990), "A qualidade de um certo produto refere-se aos fatores que determinam sua aptidão para finalidade proposta". Os fins a que um produto se destina e se ele é realmente apropriado a essa finalidade são normalmente decididos pelos consumidores. Entretanto, segundo o autor, na prática o consumidor normalmente não revela sua idéia. Geralmente ele não define a qualidade que ele espera em termos claros. Como resultado, os fabricantes são forçados a imaginar e a antecipar tanto necessidades como mudanças de gosto de consumidores e providenciar atendimento dessas possíveis necessidades a custo competitivo.

A reputação de qualidade, boa ou má, segundo o autor, é o resultado direto da política interna da empresa e depende tanto da capacidade de inovação no projeto de produtos quanto da capacidade de produção. Depende também de cuidadoso planejamento do sistema de qualidade, de forma a que cada etapa do processo assegure os resultados.

Segundo o autor, existem oito fatores fundamentais que afetam a qualidade de produtos:

1. mercados (*markets*) - os desejos e as necessidades dos consumidores são atualmente identificados com rigor pelas empresas para o desenvolvimento de novos produtos. Os consumidores estão procurando e comprando produtos melhores e em maiores quantidades para satisfazer suas necessidades.
2. homens (*men*) - o rápido crescimento da tecnologia e a criação de novas áreas criaram grande demanda por profissionais com conhecimentos especializados. Esses campos de especialização devem funcionar em conjunto para planejar os diversos sistemas que irão assegurar os resultados desejados.
3. dinheiro (*money*) - qualidade custa dinheiro. Custos da qualidade compõem-se de custos de prevenção, de avaliação e de falhas internas e externas. Custos de qualidade estão associados não somente a manutenção da qualidade, mas também a seu aperfeiçoamento.
4. administração (*management*) - a responsabilidade pela qualidade foi distribuída entre diversos grupos especializados. Comercialização (*marketing*) através de sua função de planejamento de produtos deve fixar requisitos de qualidade dos mesmos. Engenharia tem a responsabilidade de projetar produtos que atendam a esses requisitos. Produção tem de desenvolver e melhorar processos para fornecer a capacidade adequada para fazer produtos de acordo com especificações de projetos. Controle (da qualidade) deve planejar as medições da qualidade e garantir requisitos da qualidade. A coordenação dos diversos departamentos se torna vital, e o gerenciamento efetivo deverá assegurar que a qualidade fique sob controle, sendo mantida e melhorada em bases contínuas.
5. materiais (*materials*) - como conseqüência de custos de produção e de requisitos de qualidade, novos metais e ligas estão sendo usados em aplicações especiais. Isto resultou em diversidade de materiais e de especificações que estão se tornando cada vez mais exigentes. Medições rápidas e precisas nos campos da química e da física exigem equipamentos refinados.
6. máquinas (*machines*) - os produtores procuram obter reduções de custo e aumento de volume na produção para satisfazer aos consumidores. Isso forçou o uso de equipamentos para fabricação e de outros equipamentos que estão se tornando cada vez mais complexos. Esse equipamento todo tornou-se muito mais dependente da qualidade do material que é nele processado. Mecanização e automação de equipamentos para se obter reduções de custos conduzirá, de forma adicional, a ocupação de homens e de máquinas e valores satisfatórios.

7. métodos (*methods*) - a introdução de novos materiais e novas máquinas exige necessariamente novos métodos de fabricação e de inspeção.
8. miscelânea (*miscellaneous*) - ultimamente tem crescido entre produtores a conscientização do que são as assim ditas pequenas coisas, que têm importância fundamental. Pó em uma área de montagem eletrônica, vibração do solo transmitida a máquinas de precisão ou variação de temperatura ambiente são alguns dos problemas da produção moderna.

A complexidade crescente e os requisitos de funcionamento mais exigentes em relação a produtos serviram para enfatizar a importância da confiabilidade de produtos. Deve-se manter atenção constante para assegurar que nenhum fator, conhecido ou não, afete os processos e reduza a confiabilidade de componentes ou de sistemas. Projetos confiáveis somente podem ter confiabilidade como resultado de vigilância constante. Dessa forma, muitos desses oito fatores que afetam a qualidade estão continuamente sofrendo mudanças. Como resultado dessas mudanças, programas de controle de qualidade também devem mudar de forma.

Dessa forma, a função qualidade pode ser definida como um conjunto de atividades por meio das quais se consegue a adequação de produtos a seus usos. Qualidade não é responsabilidade somente de uma pessoa ou de um departamento; é obrigação de todos dentro de uma empresa. Isto inclui desde operários na linha de montagem até o presidente da empresa. A responsabilidade pela qualidade começa quando a comercialização determina requisitos da qualidade de consumidores e continua a ser atribuição de todos até que o produto tenha servido satisfatoriamente ao consumidor por um período razoável.

A dificuldade em definir qualidade, segundo Sheward (1931), "é a de traduzir as necessidades futuras do usuário em características mensuráveis, de forma que o produto possa ser projetado e transformado para oferecer satisfação a um preço que o cliente possa pagar, isto não é fácil, e assim que se sente razoavelmente bem-sucedido nesta tarefa, descobre-se que as necessidades do cliente mudaram, outros concorrentes entraram no mercado, surgiram novos materiais, alguns melhores que os antigos, outros piores, alguns mais baratos, outros mais apreciados".

2. O que determina os Preços

As teorias que buscam explicar a determinação dos preços, assim como as diferentes definições de qualidade, contemplam fatores diversos, e atribuem a formação dos preços à diferentes aspectos.

Preço, a teoria do valor e a teoria clássica

Para a Escola Clássica Inglesa (séc. XIX), de autores como Adam Smith e David Ricardo, o valor de um bem poderia ser expresso como função do trabalho necessário para obtê-lo. A análise do valor foi conduzida para o terreno da oferta e dos custos de produção.

Segundo a Escola Marginalista (1870), de Jevons, Menger Walras e outros, de acordo com a teoria da utilidade marginal, a escassez relativa dos bens e sua utilidade, somadas às escalas das preferências individuais, é que seriam os determinantes do valor. A análise do valor foi conduzida para o terreno da procura e da utilidade.

De acordo com a Escola de Cambridge (séc. XX) de autores como Marshall - a explicação do valor e, portanto, dos preços, está em função tanto da procura (baseada na utilidade) como na oferta (baseada nos custos de produção). “ Da mesma forma que não se pode afirmar se é a lâmina inferior ou superior de uma tesoura que corta uma folha de papel, também não se pode discutir se os preços são governados pela utilidade ou pelo custo de produção” (Marshall, 19..). Ao contrário dos demais marginalistas, afirmava que não se poderia descartar os custos de produção como sendo um elemento importante na explicação do preço. Tanto o custo como a utilidade teriam um papel a desempenhar. O primeiro na explicação da oferta e o segundo na explicação da demanda. Para o autor a livre concorrência garantia que o preço fosse determinado pelas forças impessoais de mercado. A hipótese de que as empresas trabalham sob condições de custos crescentes imporá um limite à sua expansão e conseqüentemente, evitaria o mercado se tornasse monopolista.

Preço e a lei da oferta e procura

Segundo Silva (1989) a palavra oferta significa a ação de oferecer à venda ou colocar à disposição de alguém bens ou serviços. Por outro lado, a palavra procura exprime a ação de ir em busca de bens e serviços. O preço é o valor de bens e serviços expressos em moeda, a fixação dos preços em mercados livres depende da lei da oferta e procura.

O preço é, por definição, o resultado de ações sempre confinadas nesse espaço de compra e venda, onde os compradores querem pagar o mínimo e os vendedores querem receber o máximo.

Os preços sobem e descem ao sabor do jogo da oferta e da procura. Oferta maior que procura, baixam. Procura maior que oferta, sobem. É a lei da oferta e da procura, aplicável a qualquer produto, em qualquer mercado, a qualquer momento. Na teoria, em algum momento a oscilação finalmente dá lugar a uma estabilidade, como um pêndulo que chega ao repouso. O mercado encontra seu preço de equilíbrio.

Preço e a explicação monetarista

Para explicar os preços, vários economistas aplicaram a Lei da Oferta e da Procura a um mercado especial, o de dinheiro. O preço de um produto depende da oferta e procura de dinheiro na economia - quando há dinheiro demais, aumenta a procura por bens e então os preços sobem - quanto maior a oferta de moeda, maior a expectativa de cada vendedor abocanhar esse excesso através do aumento de preços.

A lógica dos monetaristas baseia-se no fato de que a todo momento há compradores e vendedores, ofertas e demandas, em todos os mercados, até o do próprio dinheiro. Se houver excesso de dinheiro haverá como consequência direta aumento na demanda e, portanto, inflação. Mas caso o crescimento da demanda não ultrapasse a capacidade das empresas aumentar suas ofertas de produtos, ela pode subir a produção e o emprego, não os preços.

Ao buscar uma explicação geral para os preços numa lei de oferta e demanda por dinheiro, o monetarismo parte da hipótese de que a economia já se encontra num estado de pleno emprego de recursos, eficiência no uso das máquinas e contratação do máximo número possível de trabalhadores.

Preços e a teoria Neoclássica (Ferguson 1986)

Concorrência perfeita - é um modelo econômico, definido por quatro condições: 1 - grande número de pequenas empresas; 2 - produto homogêneo; 3 - livre mobilidade de recursos; 4 - perfeito conhecimento do mercado. A empresa é tomadora de preços. Os preços são determinados pela interseção entre a quantidade ofertada com a quantidade demandada.

Monopólio puro - caracteriza-se por apenas um produtor no mercado, sendo ele quem define o preço.

Concorrência monopolística - caracteriza-se por um grande número de produtores que disputam a preferência dos consumidores e podem influenciar o mercado através dos preços e quantidades. Cada produtor tenta diferenciar seu produto de maneira a torná-lo único. A diferenciação seja através de marca, propaganda, embalagem, e outros, permite que a empresa tenha um certo poder de monopólio, podendo definir preços em mercados cativos.

Oligopólio - caracteriza-se por um pequeno número de vendedores não muito grandes, porém sem que possa haver descuido com a participação de cada um no mercado. Embora haja rivalidade dos produtores, não se verifica concorrência, portanto cada vendedor deve saber das ações de seus rivais e de suas reações às mudanças em sua política de preços.

Preços e a magnitude do *mark-up*

Para Eichner *apud* Manual de Economia (1992), a formação de preços está condicionada ao objetivo da grande empresa que é no mínimo manter e, se possível aumentar a participação da firma na indústria. O autor parte da premissa de que toda a indústria oligopolista tem uma história de formação de preço, à qual, por sua vez, oferece uma orientação básica para qualquer ajuste marginal subsequente, cabendo a empresa líder simplesmente determinar a mudança de preço. Quem comanda a formação de preços é a empresa líder, aceita como tal para que seja evitada a concorrência desastrosa via preços. Sua tarefa tende a ser viável não só porque normalmente é a firma que possui a menor estrutura de custos, mas principalmente porque as curvas de receita média das firmas são inelásticas, não sendo interessante para nenhuma firma deixar de acompanhar a alteração proposta pela *price leader* em virtude de poder desencadear uma guerra de preços reconhecidamente desinteressante.

O preço deve cobrir - custo variável médio; custo fixo; margem da empresa líder.

$$P = CVme + \frac{CF + CL}{PCU \times CTI}$$

onde:

P - preço

CVme - custo variável médio

CF - custo fixo

CL - margem da empresa líder

PCU - percentual da capacidade utilizada

CTI - capacidade técnica instalada

A margem é uma importância deliberadamente determinada, *ex ante*, pela empresa líder para que disponha de fundos internos suficientes para atingir seus objetivos de investimento no longo prazo. A mudança de preço na indústria oligopolista ocorrem em função de: alteração na demanda por fundos de investimento ou alteração no custo de suprimento desses fundos. O aumento do preço está relacionado a elementos como: as ofertas interna e externa de fundos, o efeito substituição (deslocamento da demanda em função do aumento de preços), as barreiras à entrada na indústria e a intervenção do governo.

Preço e o princípio do custo total

Segundo as pesquisas empíricas de Hall & Hitch *apud* Costa (1986) a fórmula usada por diversas empresas no cálculo do custo total difere apenas em detalhes. O empresário toma como base o custo primário (ou direto) por unidade, acrescenta um percentual para cobrir os custos fixos (ou custos indiretos) e um acréscimo adicional para os lucros, tendo assim o preço.

$$p = v + q' v + q'' v$$

sendo

$$q' v = \frac{k}{x} \quad e \quad q'' = g$$

fazendo

$$q = (q' + q'')$$

então

$$p = v + q v$$

donde

$$q v = \frac{k}{x} + g$$

onde:

p - preço

x - quantidade produzida

v - custo direto médio

q' - percentual destinado a cobrir o custo fixo k

q'' - percentual necessário para se obter o lucro g

Segundo Hall e Hitch, ao se fixar o preço e, particularmente, ao se determinar o percentual de lucro, cada empresário leva em conta os seus concorrentes potenciais. Uma vez fixado o preço, este permanece estável por uma espécie de acordo tácito: nenhum dos empresários se dispõe a modificá-lo, por temer as reações dos concorrentes já instalados, exceto quando houver uma mudança nos custos que atinja todas as empresas. Existe concorrência imperfeita enquanto cada empresário pode ter certa confiança em sua 'clientela', se aumenta o preço, ele não perde todos os compradores e se o diminui, não retira senão uma parte dos compradores dos outros.

Preços e a Estrutura da Indústria

Labini (1984) ao invés de buscar uma fórmula que mostre a formulação de preços em uma indústria, parte de um determinado preço e de uma determinada estrutura da indústria, e procura verificar, dentro de algumas premissas, se tal preço e tal estrutura são de equilíbrio no longo prazo. Os elementos que determinam o preço são:

- a. a extensão absoluta do mercado;
- b. a elasticidade preço-demanda;
- c. as tecnologias diversas;
- d. o preço dos fatores variáveis e das máquinas que intervêm, junto com as tecnologias, na determinação do custo médio e todas das empresas.

Preços e o modelo de Kalecki *apud* Silva (1990)

O autor adota como base de determinação dos preços, o seu custo direto unitário, bem como seu efeito sobre o preço médio da indústria, de maneira a se determinar o 'grau de monopólio' ou o 'poder de mercado' de uma firma em uma indústria.

O preço é expresso em:

$$P = mu + np$$

onde:

P - preço da firma

u - custo direto unitário

p - média ponderada dos preços de todas as firmas

m e n - coeficientes positivos menores do que 1

Segundo Kalecki, "os coeficientes m e n, que caracterizam a política de fixação de preços da firma, refletem aquilo que podemos chamar de grau de monopólio da posição da firma".

A empresa terá maior poder de mercado, quanto maior for sua margem bruta de lucro no contexto das demais firmas.

APÊNDICE 2

PRODUÇÃO DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTO NO MUNDO

Os primeiros registros do emprego de cerâmica para revestimento de edificações datam do século 6 a.C. Nos séculos subseqüentes o emprego de cerâmica estava associado basicamente à edificações luxuosas, dado o caráter artesanal da produção e os preços elevados. Itália, Espanha e Portugal eram países com tradição artística em cerâmica artesanal, o Reino Unido destacava-se na produção de porcelana de mesa, com a matéria-prima de melhor qualidade.

Após a Segunda Guerra Mundial, a reconstrução na Europa desencadeou uma demanda sem precedentes para todos os tipos de materiais de construção, dentre eles a cerâmica para revestimento. A produção de cerâmica em escala industrial permitiu a difusão de seu emprego. Desde então a cerâmica para revestimento, devido à suas características de estanqueidade á água, facilidade de limpeza e assepsia passou a ser empregada como sinônimo de higiene, tornando-se uma exigência em diversos códigos de obras para ambientes como banheiros e cozinhas residenciais, locais de manipulação de alimentos, ambientes hospitalares, entre outros.

Hoje a cerâmica para revestimento extrapolou seu papel inicial, essencialmente associado às questões de higiene, sendo vista como um componente de decoração. Como um item de decoração, a cerâmica para revestimento passou a ser influenciada - em seu estilo, formatos, cores, texturas, etc. - de maneira mais acentuada, por tendências que influenciam a moda casa, nos lançamentos de móveis, tecidos, acessórios para banheiros e cozinhas, dentre outros.

O rápido desenvolvimento da produção de cerâmica resultou na evolução de suas características físicas e mecânicas viabilizando a produção de novos produtos, o que gradativamente ampliou a utilização do material para outros espaços residenciais tanto externos - como pisos, fachadas, escadas - quanto internos - como salas, corredores, e mesmo dormitórios. Houve também a expansão da utilização em edificações industriais e comerciais. As dimensões das peças também diversificaram-se, hoje variando de peças pequenas para acabamento até peças de 90 X 90 cm.

Os maiores produtores de cerâmica para revestimento são Itália, Espanha e Brasil, conforme demonstrado na Figura 1, mas existem muitos outros países que destacam-se em inovação. O Quadro 1 apresenta o número de organizações que produzem cerâmica para revestimento nos diversos países.

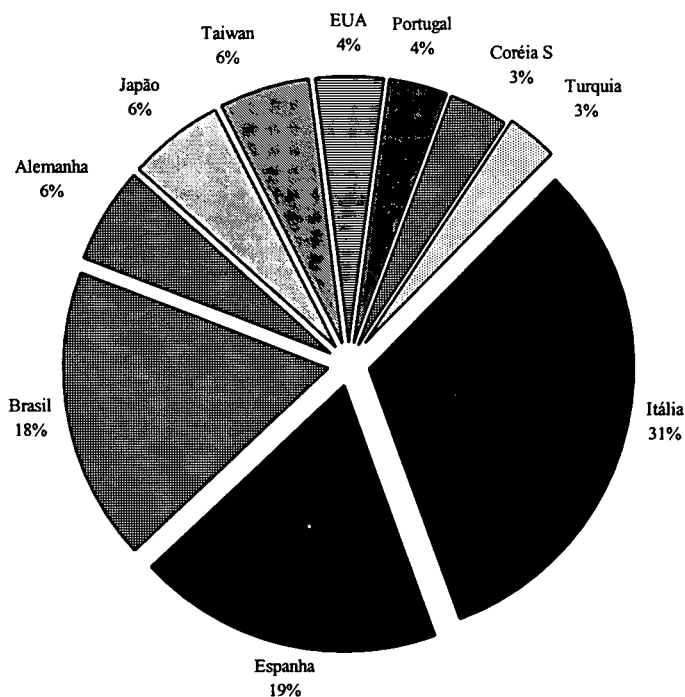


FIGURA 1- DIVISÃO DA PRODUÇÃO MUNDIAL DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTO - 1991
 FONTE: ANFACER, 1995.

QUADRO 1 - NÚMERO DE ORGANIZAÇÕES QUE PRODUZEM CERÂMICA PARA REVESTIMENTO, POR TIPO DE PRODUTO - 1990

TIPO	PAÍSES									
	Itália	Espanha	Brasil	Alem.	Japão	Taiwan	EUA	Portu.	Coréia S	Turquia
1, 2	152	99	49	15	3	30	9	23	1	5
3	14	45	6	4	-	7	3	3	3	3
4	8	2	10	7	42	42	4	15	1	9
5	51	77	48	6	2	20	17	5	2	2
6	102	6	10	12	25	20	20	13	1	9
Total	255	156	118	33	64	92	49	48	20	18
% do total	79.09	76.34	84.04	30.58	10.11	69.29	29.94	85.34	36.52	93.39

Fonte: Vilmy Montanari *apud* Souza & Silva (1993)

Legenda:

- 1, 2 - azulejos esmaltados por biqueima
- 3 - azulejos esmaltados em massa porosa por monoqueima
- 4 - revestimentos esmaltados para pisos e paredes por biqueima
- 5 - revestimentos esmaltados para pisos e paredes em massa vermelha por monoqueima
- 6 - revestimentos esmaltados para pisos e paredes em massa branca monoqueima

A cerâmica para revestimento na Itália

A indústria italiana de cerâmica para revestimento destaca-se como a líder mundial em tecnologia de produto e equipamento, em 1991 foi responsável por 22,16% da produção mundial de cerâmica para revestimento. A Figura 2 mostra a evolução da produção, da exportação e do consumo aparente na Itália.

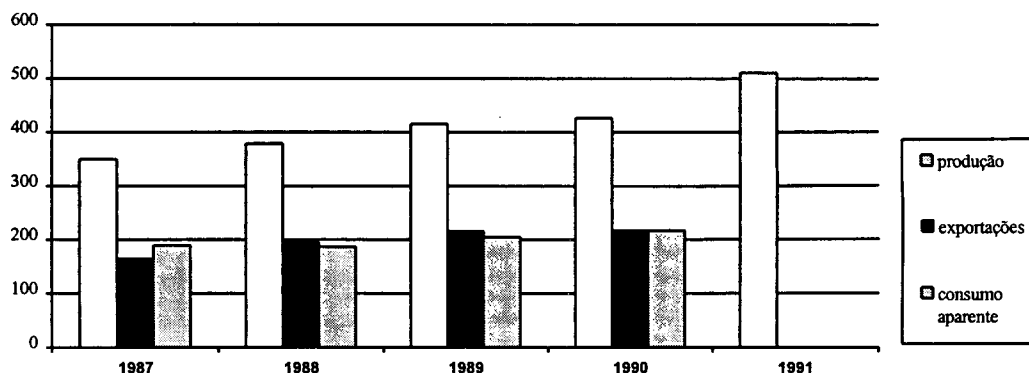


FIGURA 2 - PRODUÇÃO, EXPORTAÇÃO E CONSUMO APARENTE
EVOLUÇÃO 1987-1990 - ITÁLIA (EM MILHÕES DE M²)
FONTE: USA, USITC APUD SOUZA & SILVA (1993)

A indústria italiana de cerâmica caracteriza-se como fragmentada, segundo a *Assopiastrelle apud Porter* (1993) em 1986 a maior empresa representava apenas 5,3% do total das vendas e as 20 maiores, apenas 37%. O setor caracteriza-se por organizações de pequeno e médio porte, como pode-se observar nas Figuras 2 e 3, no ano de 1990 46% das organizações italianas possuíam de 2 a 10 funcionários na administração e 55,8% das mesmas possuía menos que 50 funcionários na produção. Na Itália existem mecanismos de incentivo e de desenvolvimento cooperativo para pequenas e médias organizações.

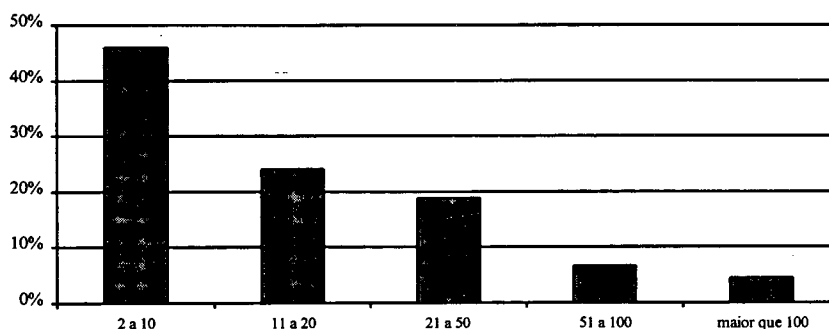


FIGURA 3 - NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS NA ADMINISTRAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES ITALIANAS DE CERÂMICA
PARA REVESTIMENTO (AMOSTRA DE 224 ORGANIZAÇÕES - 1990)
FONTE: VILMY MONTANARI APUD SOUZA & SILVA (1993)

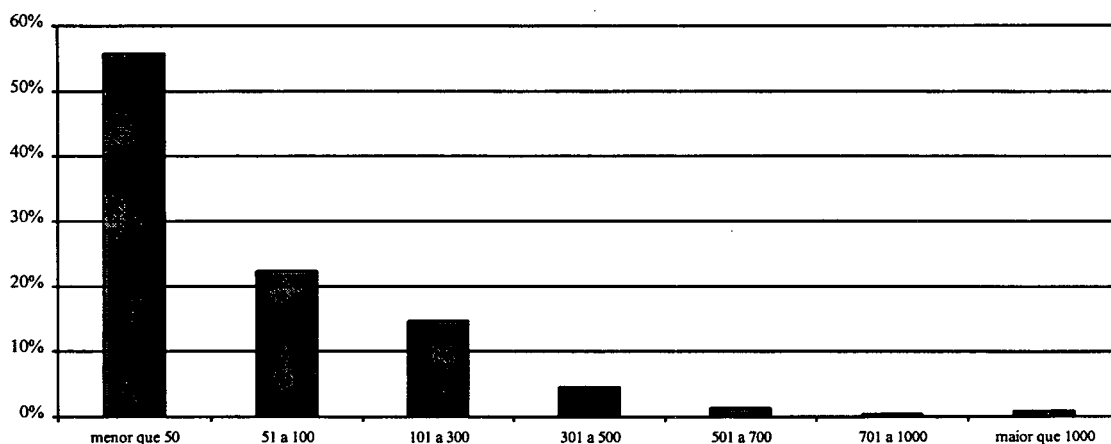


FIGURA 4 - NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS NA PRODUÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES ITALIANAS DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTO (AMOSTRA DE 224 ORGANIZAÇÕES - 1990)
 FONTE: VILMY MONTANARI APUD SOUZA & SILVA (1993)

A maioria das organizações italianas de cerâmica para revestimento concentram-se na região de Emilia-Romagna, principalmente nas províncias de Módena e Reggio Emilia, que se estendem por um raio de 10 quilômetros do centro da cidade Sassuolo. Esta região também é sede de líderes mundiais na produção de insumos para os produtores de cerâmica como vernizes, esmaltes, equipamentos, consultorias especializadas e studios de design.

A indústria cerâmica em Sassuolo desenvolveu-se a partir da indústria de faiança - louça de barro - cuja história local remonta ao século XIII. Após a 2ª Guerra Mundial, haviam apenas alguns fabricantes de cerâmica para revestimento na região de Sassuolo, em 1955 haviam 14 organizações. O período pós-guerra caracterizou-se por um sensível aumento na demanda de cerâmica, que na Itália foi especialmente grande, por razões como o clima, a tradição de uso de materiais de pedra naturais, a escassez de madeira, o tipo das construções e o gosto local.

Inicialmente as organizações italianas dependiam de fontes externas de matéria-prima e tecnologia. A principal matéria-prima, na época, era argila branca do Reino Unido, adequada aos equipamentos disponíveis da Alemanha, e da França. Os produtores italianos, principalmente através da parceria com produtores de equipamentos, com o tempo adequaram os equipamentos importados às argilas vermelhas encontradas localmente e ao gás. Em 1970, as organizações italianas tornaram-se produtoras mundiais de fornos e prensas. A Itália, entre outras inovações, foi precursora do processo contínuo

de fabricação, do processo de monoqueima e da automatização do processo de produção. Em 1976, um consórcio entre Universidade de Bolonha, agências regionais e várias associações do setor cerâmico fundaram o 'Centro Ceramico de Bolonha', cujas funções incluíam pesquisa de matérias-primas, de tecnologias de produto e processo e análises químicas e mecânicas.

A associação de classe dos produtores italianos de cerâmica para revestimento, a *Assopiastrelle* (fundada em 1964), assumiu papéis como o relacionamento do setor com o governo e o sindicato, as pesquisas de mercado, tanto nacionais como internacionais, além de uma série de serviços relacionados aos aspectos fiscais, jurídicos e econômicos. A associação também estabeleceu escritórios de promoção de vendas em importantes mercados consumidores como a Alemanha, a França e os EUA.

As exportações italianas expandiram-se a partir da década de 60, a partir de uma retração da demanda interna, em 1960 as exportações italianas de cerâmica para revestimento correspondiam a 3,5% da produção, em uma década esse percentual saltou para 23,8% e a Itália destacava-se como um dos principais produtores e exportadores de cerâmica para revestimento, em 1980 aproximou-se dos 50% (Figura 4). A Figura 5 apresenta a evolução da participação percentual das exportações italianas no total das exportações mundiais do setor.

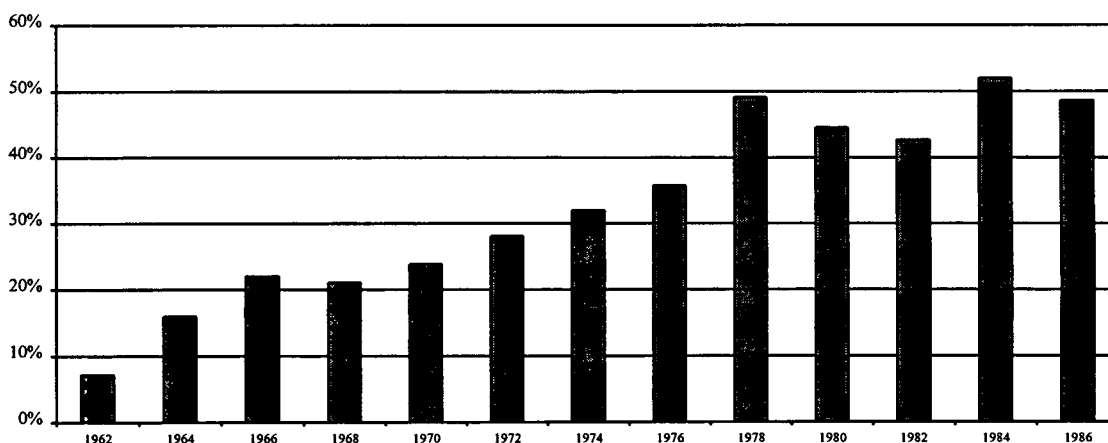


FIGURA 5 - EVOLUÇÃO DO % DA PRODUÇÃO ITALIANA DE REVESTIMENTO CERÂMICO QUE É EXPORTADO 1960 - 1986 (EM MILHÕES DE M²)
FONTE: PORTE, 1993

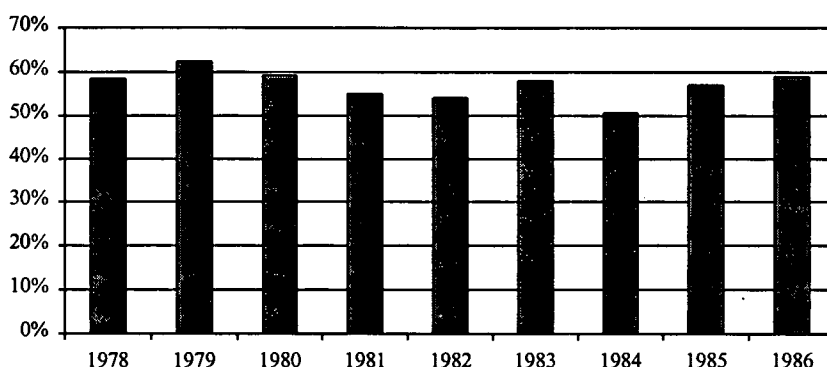


FIGURA 6 - EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DA ITÁLIA NO TOTAL DAS EXPORTAÇÕES MUNDIAIS DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTO (1978-1986)
 FONTE: PORTE, 1993

A Itália é a sede da maior exposição de cerâmica para revestimento, a CERSAIE, que realiza-se anualmente em Bolonha, sendo considerada o mais importante evento do setor. A CERSAIE caracteriza-se como um grande evento de lançamento de produtos, constituindo-se a referência para a produção mundial de cerâmica. Em 1988 a CERSAIE reunia quase todos os produtores italianos e cerca de 90 produtores estrangeiros.

Porter (1993) caracterizou as organizações italianas de cerâmica para revestimento em três grupos distintos:

1. organizações que investem pesadamente em tecnologia para melhoria da produtividade e da qualidade estética do produto. Estas organizações mantêm, geralmente, estreitas relações com os produtores de equipamentos, através do desenvolvimento e aperfeiçoamento conjunto. São muito voltadas para as exportações.
2. um pequeno grupo de organizações que competem através de imagem e *design* em parcelas mais sofisticadas do mercado e sensíveis à arte. No intuito de criar uma consciência de marca junto aos consumidores houve a introdução de cerâmica para revestimentos com *griffe*. Em 1976 uma organização contratou o desenhista italiano Valentino para uma série de azulejos decorados, muitos outros produtores buscaram ajuda de outros desenhistas italianos - Missoni, Ferré, Krizia, Biagotti e Versace, entre outros. Em 1987, os azulejos de designers representavam cerca de 10% da venda dos azulejos italianos.
3. Incluía um grande número de organizações menores, que competem principalmente nos preços. A tendência é imitar rapidamente as melhorias tecnológicas bem-sucedidas e, também, os novos desenhos, especialmente os azulejos de desenhistas caros.

De início a comercialização dos produtos italianos era realizada através de distribuidores de materiais de construção, com a expansão do setor passou a ser feita por lojas especializadas em cerâmica para revestimento e acessórios para banheiros e cozinhas. Em 1985 havia cerca de 7.600 lojas especializadas na Itália, segundo Porter (1993), que apresentavam várias marcas concorrentes, e exerciam considerável pressão para inovações sobre os produtores inclusive rejeitando modelos que não chegavam aos consumidores.

O setor de cerâmica para revestimento italiano apostou em um forte *marketing* (como anúncios nas principais publicações especializadas em arquitetura, construção e decoração no mundo todo) no exterior, com o intuito de fortalecer a imagem de qualidade dos produtos italianos. O consumo per capita de azulejos na Itália é significativamente maior que em outros países, em 1987 o consumo era de 3,33 m² per capita (Quadro 2).

QUADRO 2 - CONSUMO MUNDIAL DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTO

Consumo Mundial de Cerâmica para Revestimento 1987		Consumo per capita de Cerâmica para Revestimento 1987	
País	% do volume	País	m ² per capita
Itália	15,0	Itália	3,33
Brasil *	12,6	Espanha	2,55
Espanha	7,7	Suíça	1,81
Alemanha	7,2	Alemanha	1,54
EUA	7,2	Benelux	1,50
França	6,1	França	1,40
Japão	4,9	Portugal	1,25
Benelux	2,9	Grécia	1,21
Reino Unido	2,7	Brasil	1,21
Austrália	1,2	Austrália	0,97
Portugal	1,0	Finlândia	0,91
Grécia	0,9	Reino Unido	0,60
Suíça	0,9	Japão	0,52
Finlândia	0,4	Suécia	0,39
Suécia	0,3	EUA	0,38
Outros países europeus*	6,6		
Outros países *	22,4		

Fonte: Dados brutos Porter (1993)

* - estimativa

A Cerâmica para Revestimento na Espanha

A produção espanhola de cerâmica para revestimento desenvolveu-se inicialmente para atender o mercado interno, que caracterizava-se por um grande consumo per capita, em 1987 o consumo espanhol era de 2,55 m², perdendo somente para o consumo italiano (Quadro 2), reflexo de uma forte tradição em cerâmica, de condições climáticas e de tarifas relativamente elevadas sobre o produto importado (essa proteção contra importações, com o ingresso da Espanha à CE, foi eliminada em 1992).

Cerca de 90% da produção espanhola concentram-se na região de Castellón ao norte de Valência, nordeste da Espanha. Segundo Souza & Silva (1993), as dez maiores organizações espanholas do setor de cerâmica para revestimento representam cerca de 40% da produção e algumas delas tem suas ações em comum. Um traço característico das organizações espanholas é o investimento em *show-rooms* próprios.

As organizações espanholas favoreceram-se jazidas locais de argila vermelha com um percentual menor de resíduos orgânicos do que as italianas. Essa argila beneficiou a produção de peças de grandes dimensões, sendo particularmente avançada a produção espanhola de monoporosas - revestimento de parede em monoqueima com alto grau de absorção d'água. A Espanha possui tradição em peças de cerâmica para revestimento de parede, destacando-se no desenvolvimento e inovação nas tecnologias de processo.

Até o início da década de 80, o principal obstáculo enfrentado pelos produtores espanhóis era a inexistência de gás natural. Com o acesso ao gás natural a indústria passou a investir maciçamente em tecnologia e em 1990, 77,59% da produção era realizada em processo de monoqueima, conforme a Figura 18.

A partir da parceria com instituições de ensino e pesquisa através do Centro de Cerâmica de Valência e Escola Dom Jaime I. A Espanha tem empreendido esforços também na área de *design*, inclusive com o envolvimento do governo. O Ministério da indústria da Espanha iniciou em 1992 a um Plano de Promoção do Desenho Industrial (PPDI 1992-1995) especialmente voltado às pequenas e médias empresas. "O Plano está sendo gerenciado pela Sociedade Estatal para o Desenvolvimento do Desenho Industrial e conta com uma dotação orçamentaria própria, visando ao financiamento de diagnósticos e auditorias, ao desenvolvimento de *design* com apoio profissional nas empresas, à contratação estável de equipes de *design* externas às empresas e à constituição de centros de informação sobre

design. Voltado à indústria de um modo geral, o plano já vem sendo utilizado pela indústria cerâmica e tem entre seus objetivos promover a valorização do *design* espanhol” (Asociación Técnicos Cerámicos apud Souza & Silva, 1993). Na Espanha ocorre anualmente uma exposição em Valência a CEVISAMA, que atrai um público nas mesmas dimensões da CERSAIE de Bolonha na Itália.

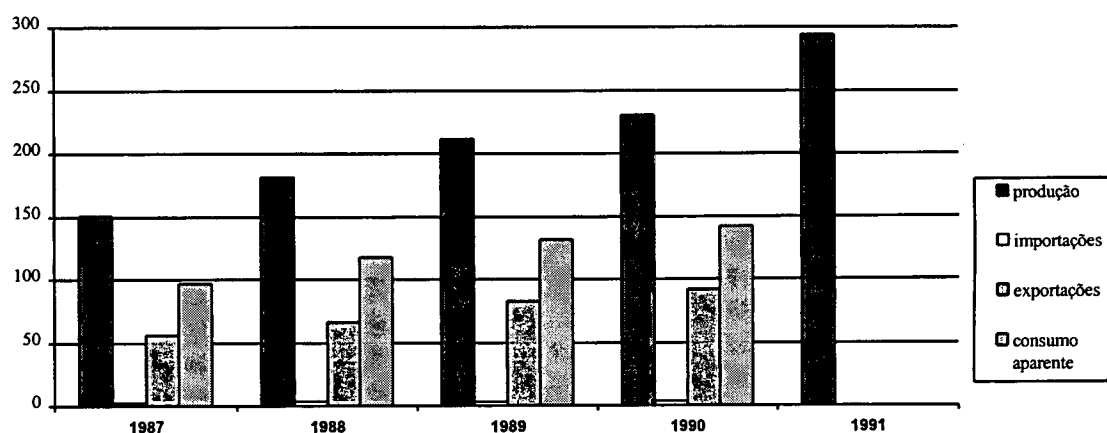


FIGURA 7 - PRODUÇÃO, IMPORTAÇÕES, EXPORTAÇÕES E CONSUMO APARENTE
EVOLUÇÃO 1987-1990 - ESPANHA (EM MILHÕES DE M²)
FONTES: USA, USITC E ANFACER APUD SOUZA & SILVA, 1993

O Setor de Cerâmica para Revestimento na Alemanha

A Alemanha possui tradição na produção de cerâmica e coloca-se em quarta posição na produção mundial (Figura 1). A produção alemã de cerâmica para revestimento concentra-se em cerca de dez grandes organizações, dentre as quais destaca-se uma organização (fundada em 1897), que é considerada líder no segmento de cerâmica para revestimento de pisos para uso industrial, os quais exigem tecnologia de produto diferenciada e o acompanhamento de adequada tecnologia de assentamento. A indústria alemã de equipamentos teve grande participação no desenvolvimento dos sistemas de automação dos equipamentos para produção de cerâmica. O governo alemão mantém escolas técnicas especializadas como a escola de Hohn-Frenzhausen.

Os produtores alemães dedicam-se à produção de revestimentos cerâmicos de alto preço e excelentes propriedades mecânicas, conforme Souza & Silva (1993), as principais características da cerâmica alemã são: alta resistência à arranhões, desgastes e congelamento.

O mercado alemão em 1987 apresentava-se como o quarto maior consumidor de cerâmica para revestimento, tanto em percentual da produção mundial de cerâmica quanto em consumo per capita, conforme o Quadro 2. A evolução da produção, exportações, importações e consumo aparente na Alemanha podem ser observados na Figura 8.

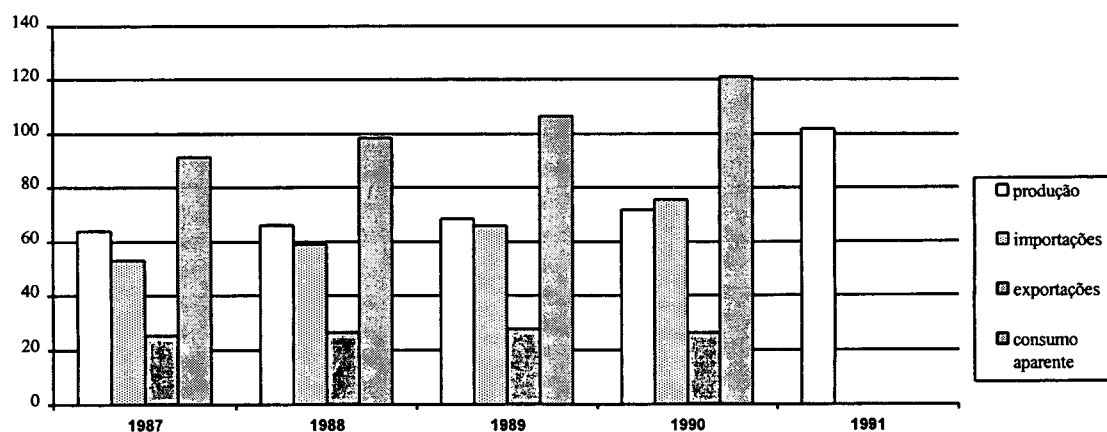


FIGURA 8 - PRODUÇÃO, IMPORTAÇÕES, EXPORTAÇÕES E CONSUMO APARENTE
EVOLUÇÃO 1987-1990 - ALEMANHA (EM MILHÕES DE M²)
FONTES: USA, USITC E ANFACER APUD SOUZA & SILVA, 1993

A Cerâmica para Revestimento no Japão

A produção japonesa de cerâmica para revestimento coloca-se em quinto lugar na produção mundial (Figura 1). O Japão destaca-se na excelência de seus produtos em termos de desempenho técnico, com a produção sendo realizada quase que totalmente em processo de monoqueima (Figura 18), com alto grau de automação e intensiva aplicação de tecnologias de gestão, como o *just-in-time*.

As organizações japonesas de produção de cerâmica caracterizam-se por seu pequeno porte, algumas estabelecidas desde a década de 20 e 30. A exceção é uma organização de grande porte, que apresenta-se como líder em tecnologia de processo e de produto, detendo a maior capacidade de produção do mundo - com nove unidades de produção e capacidade de 100.000 m²/mês - especialmente em peças de grandes dimensões e revestimentos de fachadas, segundo Vilmy Montanari *apud* Souza & Silva (1993), esta organização destaca-se pela grande variedade de dimensões de seus produtos, que abrange peças de 2,5 X 2,5 cm a 90 X 90 cm.

A produção japonesa de cerâmica para revestimento destina-se basicamente ao mercado interno com pequena parcela de exportação voltada aos países asiáticos e EUA. O *design* do produto japonês segue as tendências do mercado consumidor de cultura oriental, que distingue-se significativamente dos padrões estéticos da construção ocidental.

A Cerâmica para Revestimento nos EUA

O setor de cerâmica para revestimento nos EUA constitui-se de 150 organizações, localizadas principalmente nos Estados da Califórnia, Ohio e Texas. As organizações americanas utilizam tecnologia italiana, e possuem o maior percentual da produção em processo de monoqueima, com 93,12% do total, conforme a Figura 18. Destaca-se nos EUA, de acordo com Souza & Silva (1993), o desenvolvimento de tecnologia para utilização de rejeitos industriais nos processos de esmaltação e vitrificação como os rejeitos do processo de fabricação de lâmpadas.

O consumo de cerâmica para revestimento no mercado americano não é muito acentuado, atribui-se esse comportamento, em parte, às características da construção civil americana, onde as vedações verticais (base para o assentamento da cerâmica) são, geralmente, de concreto enquanto a alvenaria é a base 'ideal' para o assentamento da cerâmica. Mas as dimensões do mercado americano tem chamado a atenção de muitos produtores internacionais, que em alguns casos têm instalado subsidiárias nos EUA. Uma grande feira internacional de produtos cerâmicos realiza-se em Miami, sendo considerada um importante evento comercial para o setor, não destacando-se em lançamento de produtos.

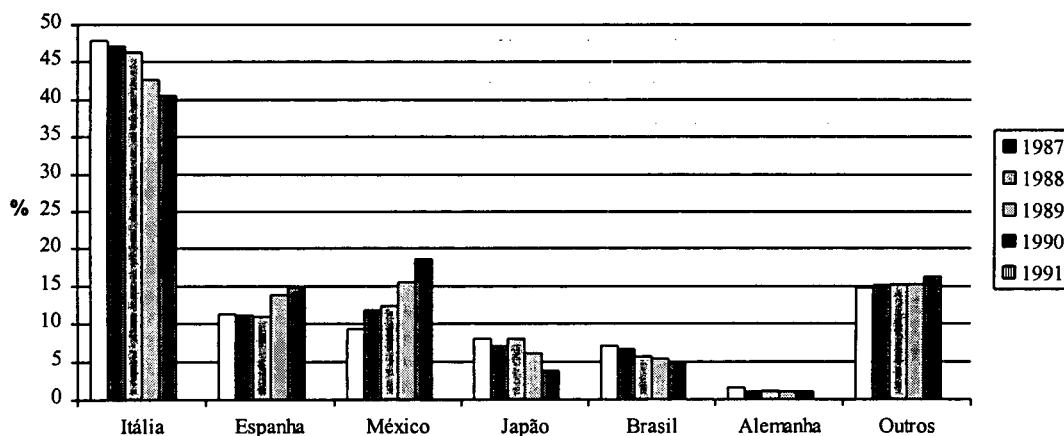


FIGURA 9 - EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO NO MERCADO AMERICANO DOS DIVERSOS PRODUTORES DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTO 1987-1991 (EM QUANTIDADE - %)
 FONTE: USA, USITC APUD SOUZA & SILVA (1993)

A Produção de Cerâmica para Revestimento em Outros Países

A Turquia possui organizações de grande porte, e uma significativa parcela da produção é efetuada com a utilização de tecnologias de última geração (Figura 18).

Na China a indústria de cerâmica para revestimento produz um grande volume, destinado essencialmente ao mercado interno, não havendo muitas informações disponíveis sobre as organizações e a produção no país.

O Reino Unido passou da condição de exportador de tecnologia à importador de produtos, sendo que a preferência do consumidor inglês voltou-se para os produtos importados.

O setor de cerâmica para revestimento no México, na Argentina e na Venezuela vem ampliando suas capacidades de produção. A produção mexicana é muito voltada para o mercado americano, atraída pelos preços atraentes daquele mercado (Figura 9), as exportações mexicanas para os EUA, chegaram a responder por 12,4% do total das importações americanas de cerâmica para revestimento em 1991 (Figura 8), apesar o extenso mercado interno, que muitas vezes é atendido por importações de outros países.

Com relação à capacidade de produção o Brasil é o país que mais aproxima-se dos líderes - Itália e Espanha. Mas em muitos países como Japão, México, Taiwan, Coréia do Sul, Tailândia, Malásia e Turquia existem organizações que possuem elevado grau de desenvolvimento tecnológico e capacidade de inovação, algumas das quais têm colocado seus produtos no mercado internacional competindo em patamares elevados de qualidade e alcançando preços mais elevados do que os preços alcançados pelos produtos brasileiros, como pode ser observado na Figura 9, que apresenta a evolução do preço unitário da cerâmica de diversos países no mercado americano.

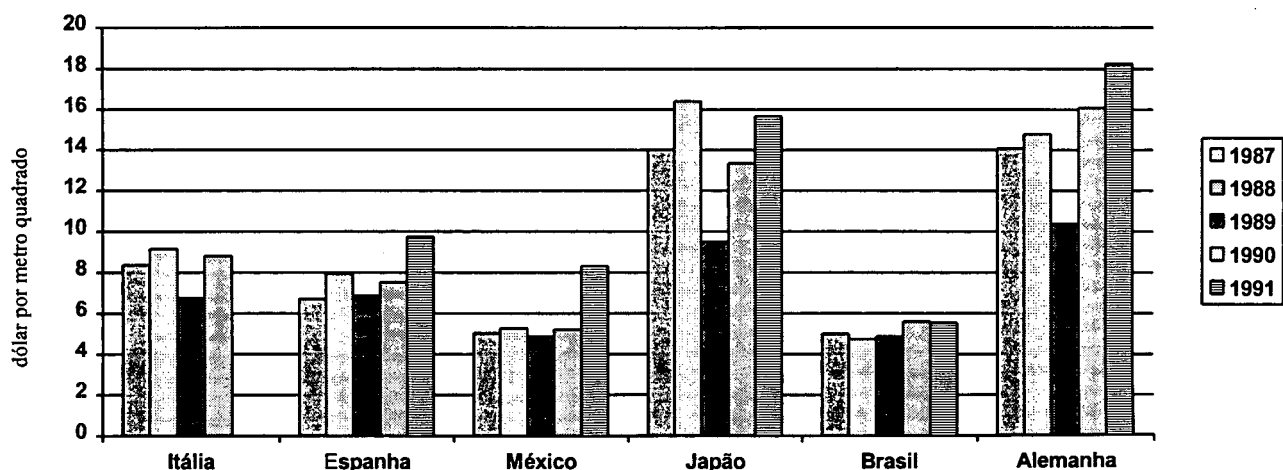


FIGURA 10 - EVOLUÇÃO DO PREÇO UNITÁRIO DA CERÂMICA PARA REVESTIMENTO NO MERCADO AMERICANO - 1987-1991
 FONTE: USA, USITC APUD SOUZA & SILVA (1993)

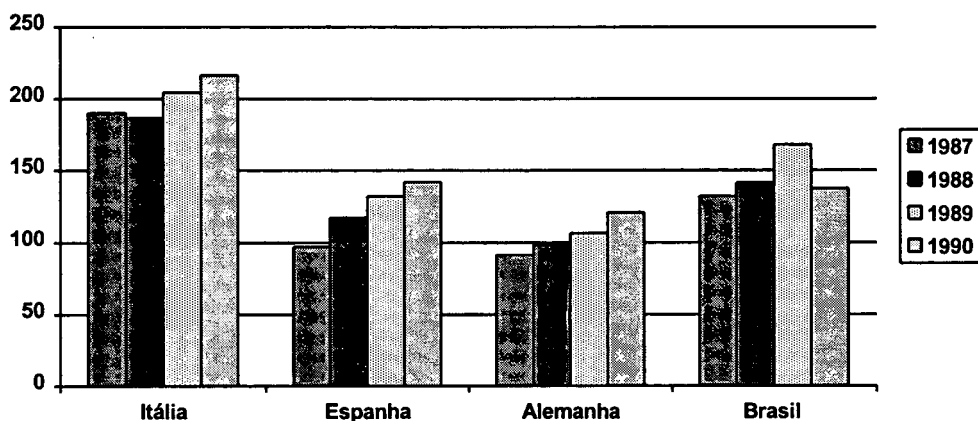


FIGURA 11 - CONSUMO APARENTE DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTO NOS PAÍSES LÍDERES E NO BRASIL 1987-1990 (EM MILHÕES DE M²)
 FONTES: USA, USITC E ANFACER APUD SOUZA & SILVA, 1993

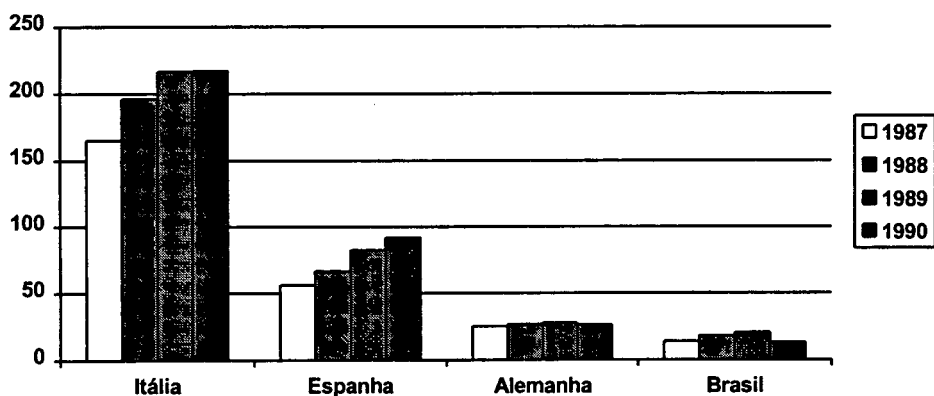


FIGURA 12 - EXPORTAÇÕES DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTO DOS PAÍSES LÍDERES E DO BRASIL 1987-1990 (EM MILHÕES DE M²)
 FONTES: USA, USITC E ANFACER APUD SOUZA & SILVA, 1993

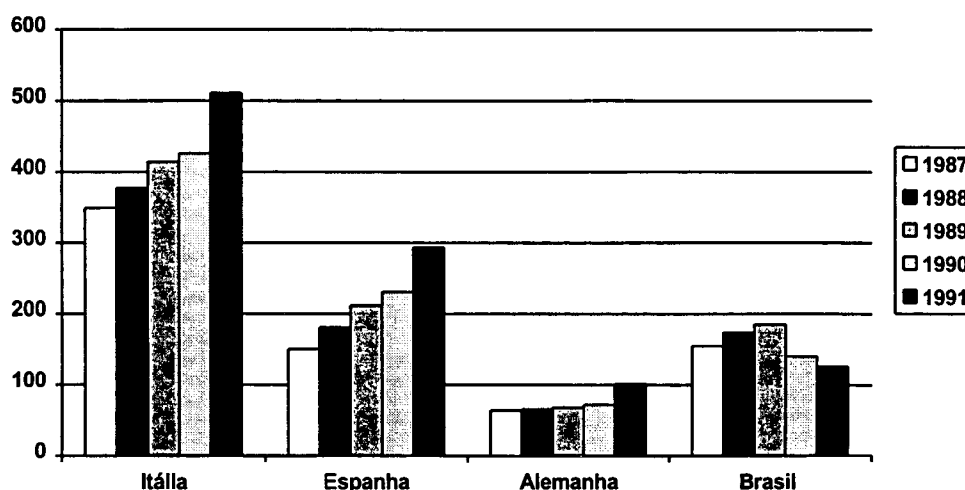


FIGURA 13 - PRODUÇÃO DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTO OS PAÍSES LÍDERES E DO BRASIL 1987-1991 (EM MILHÕES DE M²)
FONTES: USA, USITC E ANFACER APUD SOUZA & SILVA, 1993

A produção brasileira de cerâmica para revestimento

Em 1991 o Brasil era o terceiro maior produtor de cerâmica para revestimento do mundo, sendo responsável por 12,36% do total da produção mundial, conforme indica a figura 1. De acordo com a revista REVENDA (1994), em 1993 a produção brasileira (243 milhões de m²) ultrapassou a espanhola (231 milhões de m²), colocando-se em 1994 como em segundo lugar, atrás da Itália (460 milhões de m²).

A maioria das organizações do setor de cerâmica para revestimento no Brasil estabeleceram-se entre a década de 50 e o início da década de 60. Nas décadas de 70 e 80 algumas organizações foram constituídas com tecnologias mais modernas, o que reduziu a concentração no setor. Em Santa Catarina, a primeira organização do setor foi implantada na década de 50.

A entrada de novas organizações resultou na diminuição do grau de concentração no setor. Mas na década de 80, houve novamente um aumento no grau de concentração, provocado por uma série de aquisições (geralmente em outros estados), muitas destas aquisições foram motivadas pela busca de uma maior proximidade com os mercados consumidores, visando a diminuição do custo de transporte dos produtos. Segundo Souza & Silva (1993), esse processo resultou numa situação em que 40,2% da capacidade instalada e 55,4% do faturamento em 1992, correspondiam à produção de apenas quatro grupos (Quadro 4).

QUADRO 4 - CAPACIDADE TOTAL DE PRODUÇÃO DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTO E PARTICIPAÇÃO DOS QUATRO MAIORES GRUPOS NA CAPACIDADE DE PRODUÇÃO E NO FATURAMENTO DO SETOR - BRASIL - 1992.

GRUPO	Nº DE FÁBRICAS	CAPACIDADE INSTALADA (m ² /mês)	% DA CAPACIDADE TOTAL	% DO FATURAMENTO
1	08	3.000.000	11.6%	16.5%
2	09	5.250.000	20.5%	11.9%
3	01	1.080.000	4.2%	8.7%
4	03	1.000.000	3.9%	18.3%
TOTAL SETOR		25.800.000	40.2%	US\$ 819 milhões

Fonte: Souza e Silva (1993)

Existem organizações do setor de cerâmica para revestimento instaladas em quase todas as regiões do país, mas as regiões Sul e Sudeste compreendem as duas maiores concentrações de organizações do setor, conforme apresentado nas figuras 14, 15, 16 e 17. Destacam-se quatro pólos que reúnem as organizações responsáveis pela maior parcela da produção de cerâmica, que são: a região de Criciúma em Santa Catarina (abrange as cidades de Criciúma, Urussanga, Içara, Tubarão, e Imbituba); região de São Paulo (compreende as cidades de Diadema, São Caetano do Sul, Suzano, Jundiaí); as regiões de Mogi-Guaçu e Cordeirópolis/Santa Gertrudes no estado de São Paulo. Outras importantes organizações localizam-se em Curitiba - Paraná e Tijucas - Santa Catarina.

As regiões sudeste e sul respondem juntas por 88% do total da produção brasileira. A região sul destaca-se na produção de azulejos, que em 1991 respondeu por 85% do total da produção brasileira. como demonstrados nas Figuras 14, 15, 16 e 17.

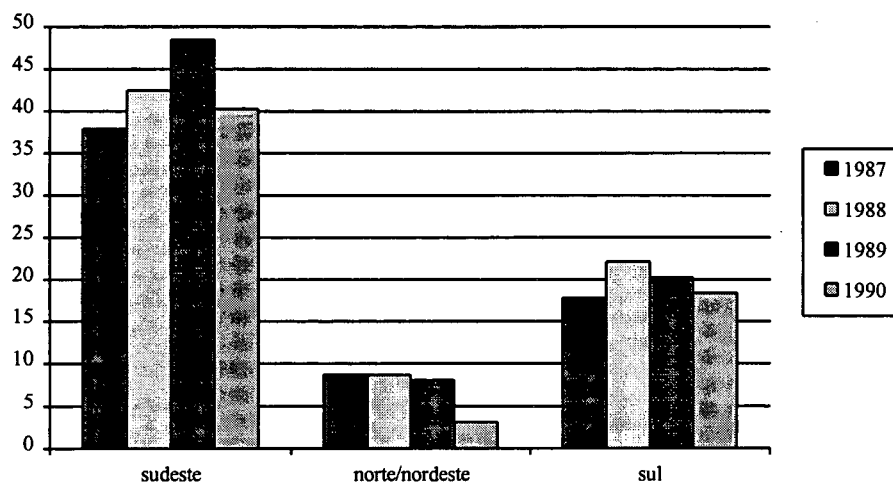


FIGURA 14 - EVOLUÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO REGIONAL DA PRODUÇÃO DE PISOS NO BRASIL (EM MILHÕES DE M²)
FONTE: ANFACER, 1995

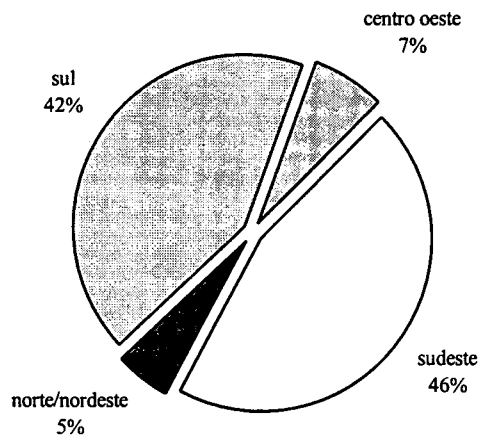


FIGURA 15 - DISTRIBUIÇÃO REGIONAL DA PRODUÇÃO DE PISOS NO BRASIL - 1991
 FONTE: ANFACER, 1995

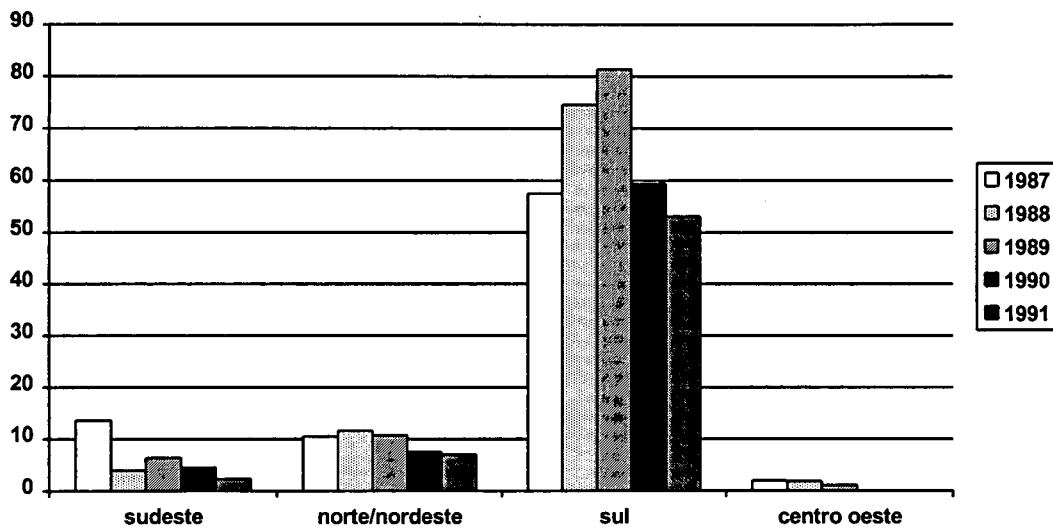


FIGURA 16 - EVOLUÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO REGIONAL DA PRODUÇÃO DE AZULEJOS NO BRASIL 1987-1991 (EM MILHÕES DE M²)
 FONTE: ANFACER, 1995

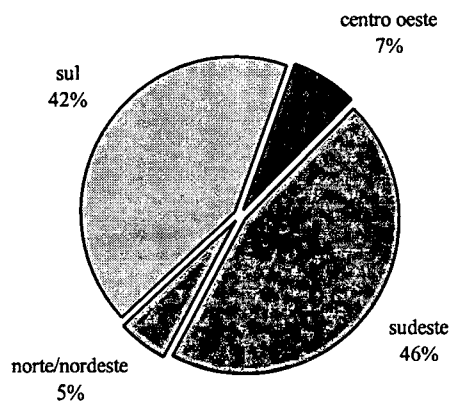


FIGURA 17 - DISTRIBUIÇÃO REGIONAL DA PRODUÇÃO DE AZULEJOS NO BRASIL - 1991
 FONTE: ANFACER, 1995

No Brasil, o setor de cerâmica para revestimento é constituído por cerca de 118 empresas¹. Embora o setor seja constituído por um grande número de pequenas e médias empresas, as empresas líderes podem ser consideradas de grande porte, Figurando entre as 50 maiores organizações do mundo em 1990, segundo dados de Vilmy Montanari *apud* Souza & Silva (1993).

As organizações do setor de cerâmica para revestimento no Brasil são constituídas essencialmente por capital nacional, de grupos familiares cujas atividades, geralmente, abrangem outros setores da economia, particularmente o agro-industrial. Apenas duas organizações do setor têm origem estrangeira, uma suíça e outra alemã.

Segundo Souza & Silva (1993), existe uma parcela considerável de organizações no setor cuja a obtenção de custos mais baixos do que os concorrentes ocorre pela informalização, através de recursos como o não cumprimento das legislações fiscal, trabalhista e ambiental, e da produção em não-conformidade com as normas técnicas. Os autores ressaltam que estas organizações assumem um papel relevante no montante total da produção brasileira, concorrendo inclusive em mercados externos como nos países do MERCOSUL. Em períodos de queda do poder aquisitivo e recessão no setor de construção civil o fator preço assume papel predominante na concorrência, podendo-se registrar períodos de “guerras de preços”.

Segundo a revista ANAMACO (1995) 55% da cerâmica para revestimento produzida no Brasil é da mais alta qualidade, enquanto os restantes 45% oscilam entre média e baixa qualidade. Em entrevista à ANAMACO (1995), Francisco Arruda, presidente da ANFACER, destacou “o país tem 120 empresas de cerâmica, das quais pelo menos 30 trabalham em desconformidade intencional com as normas de qualidade. Queimando cerâmica a temperaturas mais baixas ou produzindo de forma arcaica, estas empresas acabam apresentando ao mercado material de péssimo nível, mas com preço baixo”.

O perfil do padrão de concorrência do setor de cerâmica para revestimento no Brasil, segundo Souza & Silva (1993), divide-se entre a liderança de custo e a liderança na diferenciação dos produtos. Na liderança de custo, estão as organizações que ocupam parcela significativa de mercado tem na diversificação da produção e na economia de

¹Dados ANFACER. Segundo Souza & Silva (1993), quando considerados os produtores de cerâmica não esmaltada e de louças sanitárias o número de organizações sobe para 156.

escala suas vantagens competitivas, sem forte preocupação com a diferenciação do produto. Na liderança na diferenciação dos produtos a competição se dá pela adequação dos produtos às necessidades do consumidor com forte ênfase às características de qualidade do produto e ao atendimento ao cliente, através do desenvolvimento tecnológico do produto para diversos segmentos de mercado.

Para grande parte das organizações brasileiras do setor de cerâmica para revestimento, a busca do mercado externo foi uma alternativa para a ociosidade gerada pela queda da demanda no mercado interno. Desde década de 70 tem havido exportações do setor de cerâmica para revestimento, mas somente a partir de 1985 o percentual da produção exportado ultrapassou a marca dos 10% (Figura 18).

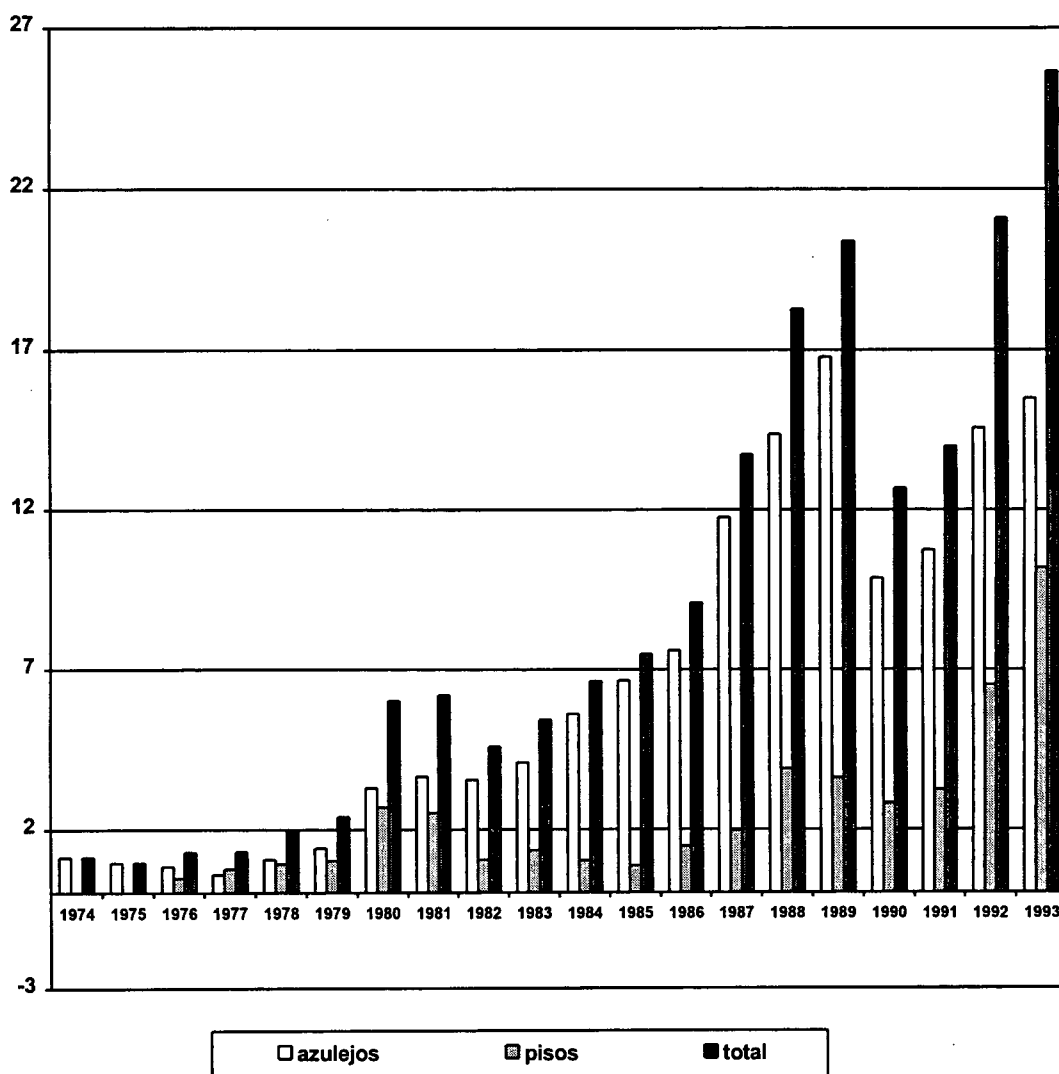


FIGURA 18 - EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTO (% DA PRODUÇÃO) (AZULEJOS, PISOS E TOTAL, 1974-1993) (EM MILHÕES DE M²)
 FONTE: ANFACER, 1995

Inicialmente as exportações destinavam-se para países da América do Sul. Hoje as grandes organizações exportadoras atendem mais de 50 países nos cinco continentes. Os países que, atualmente, despertam maior interesse dos exportadores brasileiros são: EUA, Canadá, Singapura e Austrália, tanto por características econômicas e políticas destes mercados, como pelo contínuo aumento do consumo per capita registrados nos mesmos.

Segundo a ANAMACO (1994) estima-se que o Brasil seja o terceiro ou o quarto maior exportador, dividindo o mercado internacional com Itália, Espanha e Alemanha. Em 1994, de acordo com a ANAMACO as exportações brasileiras de cerâmica foram de 30 milhões de m², o que equivale a US\$ 170 bilhões.

O percentual da produção que é exportado difere muito entre as organizações, sendo que os maiores percentuais oscilam entre 30 e 35% do faturamento propiciado pelas vendas para outros países. As organizações que exportam, geralmente, mantêm representantes em diversos países (entre 30 a 50 países). Algumas organizações do setor instalaram estruturas comerciais no exterior (principalmente nos EUA), mantendo estoques locais.

A importação de produtos de cerâmica para revestimento não demonstra-se significativa, restringindo-se, em geral, a importação de produtos de alto luxo.

A formação dos pessoal especializado no setor de cerâmica ocorre, principalmente, através do treinamento em escolas das próprias organizações, através de convênios com o SENAI, assessorias especializadas (muitas vezes italianas) e através das duas escolas técnicas do SENAI, localizadas em São Bernardo do Campo - SP e Tijucas - SC. Os cursos profissionalizantes do SENAI formam técnicos de nível médio em cerâmica, mecânica, elétrica e eletrônica. Algumas organizações mantêm em suas políticas de formação de pessoal, um programa de envio regular de técnicos à escolas especializadas da Europa (principalmente Itália e Espanha).

Alguns cursos de nível universitário mantêm em seus currículos disciplinas específicas sobre materiais cerâmicos. Não existem centros específicos para formação de designers. Existem alguns cursos de pós-graduação voltados para o setor de cerâmica.

A associação do setor de cerâmica no Brasil é a ANFACER (Associação dos Fabricantes de Cerâmica), que foi criada em 1984 como resultado das associações existentes, a ANFLACER dos fabricantes de pisos cerâmicos e a ANFA dos fabricantes de azulejos.

A ANFACER reúne organizações responsáveis por 75% da produção brasileira². Dentre as ações da ANFACER estão difusão tecnológica, organização e acompanhamento de dados relativos ao mercado nacional e internacional, desenvolvimento de pessoal, relacionamento com fornecedores, consumidores e governo, etc.

O CCB - Centro Cerâmico do Brasil foi constituído em 1993, por iniciativa da ANFACER, para pesquisar a qualidade do setor. Em 1994 o CCB tornou-se independente tendo como objetivos a certificação de conformidade ISO 13.006, a difusão de informações tecnológicas, a coordenação de pesquisas voltadas às necessidades do setor, emissão de laudos técnicas, a assistência para implantação da ISO 13.006 e ISO 9.000, etc. O CCB tem como laboratórios de referência para a certificação os laboratórios do IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S/A e o LABMAT - Laboratório de Materiais da Universidade Federal de Santa Catarina, mas existem outras instituições potencialmente capazes de desenvolver pesquisa voltadas ao setor.

A qualidade da argamassa e do rejunte utilizados para o assentamento da cerâmica pode comprometer o resultado final para o consumidor. No Brasil ainda não existem normas de qualidade específicas para esses produtos, embora o CCB possua o aval para certifi-cá-lo segundo normas internacionais.

No Brasil há uma escassez de bons instaladores de azulejos, assim, a qualificação da mão-de-obra na construção civil é uma das preocupações, devido à repercussão da mesma na aplicação dos produtos de cerâmica para revestimento e conseqüentemente no resultado final para o consumidor. Algumas iniciativas tem sido tomadas no sentido de promover a capacitação e o aperfeiçoamento técnico destes profissionais, seja através de treinamento, seminários e a divulgação de instruções detalhadas, em ações conjuntas entre ANFACER, SENAI e SINDUSCONs.

Há uma grande variedade de fontes energéticas utilizadas pelas organizações do setor, como: a energia elétrica³; turfa; xisto; gás pobre derivado de carvão vegetal; gás pobre derivado de carvão mineral; derivados de petróleo; gás natural; entre outros.

² Segundo a ANFACER os 25% restantes da produção estão divididos entre os fabricantes do pólo de Santa Gertrudes - SP e as empresas de cerâmica artística e de pastilhas cerâmicas.

³ A energia elétrica é importante no suprimento de energia para o setor, principalmente nos moinhos, na esmaltação, no sistema de exaustão, dentre outros.

O gás natural, segundo Souza & Silva (1993), é a fonte ideal para todas as organizações que requerem elevadas temperaturas em seus processos como a de cerâmica para revestimento, em função de seu poder calorífico e das repercussões para a qualidade do produto final. Também são importantes as repercussões da utilização do gás natural para o meio ambiente. Nos países líderes produtos de cerâmica, as principais mudanças na tecnologia de processo observadas têm sido no sentido de redução do consumo energético, com a utilização do gás natural.

Em relação ao seu custo, de acordo com Souza & Silva (1993), verifica-se, por exemplo, que na Itália o preço do gás natural está em torno de 150 liras/m³ (US\$ 0,11/m³), enquanto o GLP, no Brasil está em torno de 0,20/kg (onde 1m³ é igual 0,8 à 1,0 kg).

No Brasil as organizações, também pressionadas pela crise do petróleo na década de 1970, buscaram alternativas para substituir o óleo combustível. Algumas organizações, optaram pelos equipamentos termelétricos, muitos em funcionamento até hoje. As organizações que tem acesso ao gás natural são aquelas que localizam-se nas regiões servidas pelos gasodutos que transportam o gás proveniente da Bacia de Campos e de Santos.

Segundo Souza & Silva (1993), a adaptação dos equipamentos para utilização do gás natural requer baixos investimentos e são obtidos significativos ganhos em relação ao impacto no custo do produto decorrente da maior eficiência da queima nos fornos e melhoria na qualidade do produto pela ausência do enxofre (redução de 25% nos gastos com energia foi obtida por uma organização que substituiu o gás de nafta pelo gás natural). As organizações localizadas nos Estados de Santa Catarina e no Paraná integram a Infragás S.A. que, constituída por 126 indústrias interessadas em consumir gás natural, contrataram a realização de um estudo de viabilidade para o trecho do gasoduto Brasil - Bolívia situado entre Curitiba e Criciúma.

A tecnologia de produção utilizada pelas organizações do setor de cerâmica para revestimento no Brasil é de origem italiana e espanhola. Os equipamentos são importados através de representantes dos fabricantes no Brasil, os quais prestam assistência na instalação, treinamento do pessoal para operação dos equipamentos (muitas vezes através de técnicos da matriz) e assistência técnica. Alguns fornecedores só montam os equipamentos importados.

Os principais equipamentos utilizados na produção de cerâmica para revestimento, de acordo com Souza & Silva (1993) são: moinhos, dosadores, secadores, atomizadores, prensas, fornos, máquinas esmaltadoras e serigráficas, correiras transportadoras, medidores de bitola e calibres, máquinas de paletização e outros acessórios - a maioria é automatizada através de comandos numéricos. Após a 2ª Guerra Mundial, os fornos utilizados pelas organizações brasileiras do setor de cerâmica eram os tubulares (estruturas de tijolos de 45 a 100 mts de comprimento). Estes fornos foram substituídos pelos fornos Hoffmann (estruturas grandes divididas em seções). Os fornos a rolo são a mais avançada tecnologia para queima.

As principais matérias-primas empregadas na produção de cerâmica para revestimento são⁴: naturais argilosas - apresentam como principais componentes mineralógicos a caulinita, ilinita, clorita e montmorilonita (os componentes cerâmicos mais elaborados apresentam em sua composição 30 a 50% de matérias-primas argilosas); não argilosas - formam a base do corpo cerâmico (função do quartzo, por exemplo); são também responsáveis pela fusão em um corpo compacto (função do feldspato e filito) e pela estabilidade dimensional (função dos carbonatos de cálcio e magnésio, por exemplo); e não naturais - como composto de chumbo, boro, zircônio, e titânio, óxidos metálicos diversos (de magnésio, ferro, cádmio, cromo, zinco, entre outros) são empregadas para a preparação de esmaltes e corantes.

A maioria das organizações do setor possuem suas próprias jazidas das principais matérias-primas, mesmo as organizações de pequeno e médio porte. Algumas organizações terceirizam o processo de retirada e transporte da matéria-prima de suas jazidas. No Brasil, segundo Souza & Silva (1993), não é comum aquisição de massa preparada, o que ocorre com frequência em países como Itália e Espanha, onde existem organizações especializadas como centrais de preparação de massa.

No Brasil, os produtores de matérias-primas não naturais são de origem estrangeira e, de acordo com Souza & Silva (1993) apresentam um elevado grau de concentração industrial (4 fornecedores são responsáveis por 90% da produção⁵. Através de acordo realizado entre fornecedores e indústria cerâmica em 1991 houve uma redução de alíquotas de importação para essas matérias-primas.

⁴ Descrição da utilização e produção de acordo com ANFACER e IPT *apud* Souza & Silva (1993).

⁵ Conforme Souza & Silva (1993), os fornecedores possuem capacidade tecnológica pouco inferior às matrizes.

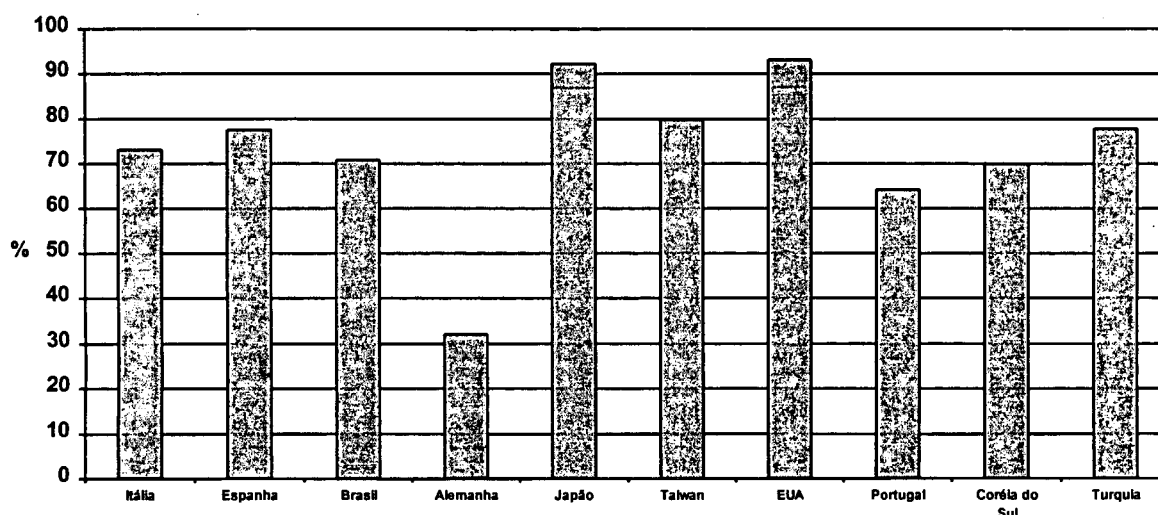


FIGURA 19 - PORCENTAGEM DA PRODUÇÃO EM PROCESSO DE MONOQUEIMA
(COMO % DA PRODUÇÃO TOTAL DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTO - 1990)
FONTE: VILMY MONTANARI APUD SOUZA & SILVA, 1993

As principais características da cerâmica para revestimento, conforme Souza & Silva (1993), são as seguintes: dimensionais (há uma grande variedade tamanhos produzidos desde pequenas peças de arremates e detalhes para revestimento de paredes até peças de grandes dimensões para revestimento de pisos); resistência mecânica (ao impacto, à compressão, à flexão, à abrasão); resistência à dilatação (térmica e por expansão de umidade); resistência à gretagem; resistência ao choque térmico; a resistência ao gelo; a resistência química; resistência a manchas; absorção de água; o comportamento ao fogo; a facilidade de limpeza e manutenção das condições de higiene; ausência de chumbo (quando utilizadas em açougues); a estabilidade de cores e o escorregamento. Os produtos são especificados segundo determinados parâmetros de acordo com os métodos de ensaio normalizados, no Brasil a ISO 13.006⁶ avalia a qualidade da cerâmica para revestimento. Após a certificação os produtos são analisados a cada dois meses.

A certificação ISO 13.006 é concedida no Brasil pelo CCB (Centro Cerâmico do Brasil). Antes da existência da ISO 13.006, muitas empresas, para viabilizar suas exportações, submetiam seus produtos à avaliação em centros de qualidade de cerâmica como o de Bologna na Itália, de Valência na Espanha, e o Tile Council of America, nos EUA.

⁶As especificações da ISO 13.006 foram elaboradas por um comitê formado por 10 países ocidentais, entre eles o Brasil. Foi esse comitê quem definiu as características fundamentais da cerâmica, e como deve ser sua produção para que a mesma tenha um bom desempenho e perdure por anos. No Brasil a norma começou a ser aceita a partir de 1994. O Centro Cerâmico do Brasil (CCB) é o órgão apto a controlar os estudos e certificação da ISO 13.006 no país.