

# Gestão de Operações na Prática: As Empresas e os Desafios de Contexto Concorrencial

Prof. Dr. José Paulo Alves Fusco

UNIP – Universidade Paulista

Programa de Mestrado em Engenharia de Produção

UNESP – Universidade Estadual Paulista

Jpafusco@uol.com.br

Mcyssjpf@fs1.sm.umist.ac.uk

## Resumo

O presente artigo tem por objetivo apresentar os resultados de uma pesquisa levada a efeito junto a empresas de manufatura que operam em regime de concorrência. A pesquisa foi dirigida a busca de evidências referentes à utilização de ferramentas e metodologias de gestão de operações, considerando seus vários aspectos e também a pluralidade de autores e pesquisadores que tratam desse assunto. Para formar uma base teórica para subsidiar a análise e apresentação das conclusões, foi feita uma breve revisão da bibliografia, buscando focar as contribuições de alguns autores principais e as estruturas de análise por eles sugerida. O resultado foi um quadro representativo das práticas verificadas. Configurando um contexto sistêmico de análise, dentro do qual podem ser visualizadas, claramente, as relações de causa-efeito entre as ações gerenciais (estratégicas e do dia a dia) e a realidade de contexto concorrencial enfrentada em cada caso.

## Abstract

*This paper outlines the results of a survey conducted involving manufacturing firms, operating in a competitive context. The survey was done to collect evidences about the use of modern operations management methodologies and tools, considering the various aspects and contributions of several authors. To compose a theoretical basis as a support for analysis and conclusions, this paper presents a brief comments about a bibliographic revision, involving some contributions of the main authors and the structure of analysis being suggested. The results obtained presents a very illustrative framework of the practices adopted by the firms, virtually a systemic context analysis, that allows to view clearly the cause-effects relationships between the managerial actions (strategic and day-to-day) and the reality of its concurrential context.*

## Palavras Chaves:

Competitividade, gestão de operações, objetivos de desempenho, gestão de negócios, contexto concorrencial

## Keywords:

*Competitiveness, operations management, performance criteria, business management, concurrential framework*

## 1. Introdução

Uma vez que o presente artigo envolveu o desenvolvimento de estudos exploratórios (STAKE, 1982; THIOLENT, 1984), sem a necessidade, portanto, de atingir resultados conclusivos, abrangendo ainda um número reduzido de empresas, quando comparado a estudos convencionais de natureza econômica, e considerando a enorme quantidade de variáveis presentes, optou-se pela

adoção de uma abordagem qualitativa, suficiente para o que se pretendia.

Neste caso, os dados e informações visaram subsidiar o exame de evidências quanto a efetiva utilização dos aspectos teóricos correspondentes a gestão de operações. Para tanto, após uma breve revisão da bibliografia existente, foram feitos levantamentos de campo, mediante entrevistas pessoais junto aos principais executivos e responsáveis funcionais, envolvendo empresas industriais de

manufatura localizadas no estado de São Paulo, capital e interior. Em todas as empresas, as entrevistas foram suplementadas através de entrevistas pessoais às instalações citadas.

Os resultados colhidos revelaram-se plenamente satisfatórios em relação às expectativas, trazendo-nos um retrato bastante elucidativo das práticas gerenciais (*management*) das empresas investigadas. O contexto analítico obtido, organizado de forma sistêmica, permite entender claramente as razões dos movimentos em direção a um ou outro composto estratégico.

Nos trabalhos de levantamento de dados, foram enfocadas empresas produtoras de bens de consumo final, atuando em regime de concorrência, sem nenhuma consideração adicional quanto a seu porte ou origem do capital controlador.

Devido a regionalidade dos negócios de algumas das empresas pesquisadas, algumas informações como planilhas de custos e de preços foram classificadas como confidenciais e, portanto, não foram incluídas no texto deste artigo.

## 2. Gestão de Operações

A literatura atinente a gestão de operações, de modo geral, apresenta inúmeras contribuições acerca do assunto competitividade. Para efeito de facilitar tanto a exposição quanto o entendimento do material coletado, foram utilizados basicamente conceitos enfocados nos modelos de competitividade propostos por BOLWIJN & KUMPE (1990), BRUNSTEIN (1994) e SLACK (1993).

No tocante aos inter-relacionamentos das dimensões de competitividade das empresas com o comportamento do consumidor, os conceitos desenvolvidos e sugeridos por ENGEL (1993), que define as dimensões de necessidades do consumidor, foram considerados suficientes para balizar a análise.

Quanto à gestão de negócios propriamente dita, foi adotado como ferramenta de trabalho o conceito de UEN – Unidade Estratégica de Negócios, tal como tratada nas pesquisas de FISCHMANN & SANTOS (1982) e FUSCO (1993).

SLACK (1993) apresenta cinco objetivos de desempenho da manufatura:

- . **Qualidade**
- . **Confiabilidade de entrega**
- . **Velocidade do sistema**
- . **Flexibilidade**
- . **Custo**

BOLWIJN & KUMPE (1990) e BRUNSTEIN (1994), apresentam um conjunto de *performance criteria* bastante semelhante:

- . **Eficiência**
- . **Qualidade**
- . **Flexibilidade**
- . **Inovação**

Se for considerado que **inovação** possui um significado conceitualmente próximo a **flexibilidade** definida em SLACK (1993) e CORREA & SLACK (1994), como sendo a **capacidade que o sistema possui de gerar novidades**, além de poder visualizar o custo como sendo uma outra maneira de avaliar a eficiência do sistema, tal como colocado por KUMPE (1990), fica mais ou menos óbvio que ambos os modelos estão tratando da mesma coisa utilizando enfoques bastante parecidos.

No entanto, a proposta sugerida por BOLWIJN & KUMPE (1990) parece possuir “embutida” uma dinâmica maior, além de, como sugere o autor, procurar estabelecer um caminho lógico ou processo de aprendizagem, pelo qual as empresas devem passar para atingir patamares mais elevados, e cada vez mais sutis, de competitividade.

Apesar de reconhecer o caminho proposto como sendo verdadeiramente um processo de aprendizagem, é preciso dizer que, mesmo o significado de cada **dimensão** tem evoluído muito ao longo do tempo (FUSCO, 1995). Na realidade, sempre houve um *mix* de importância envolvendo os fatores ou aspectos ligados ao desempenho de um sistema de operações. Este *mix*, muda continuamente sua posição no *ranking* de importância, **na medida em que muda a própria sociedade**, seus valores e estilos de vida das pessoas.

Utilizando a idéia de **objetivos qualificadores** e **ganhadores de pedidos**, desenvolvida por HILL (1985), pode-se dizer que ao longo do tempo mudam os fatores e sua ordem de importância na formação do “espectro” competitivo das empresas.

A própria sociedade, no final, é o **árbitro maior do “quem é quem”**, e define vencedores e perdedores na arena competitiva onde se dão os negócios. O problema, então, reside em saber traduzir o que deseja a sociedade em coisas que **tenham sentido prático** para o sistema de operações que se está analisando, de modo que este consiga transformá-la em realidade.

Uma visão sistêmica e estruturada, tal como a proposta por SLACK (1993), ou ainda aquela proposta por BOLWIJN & KUMPE (1990), auxilia bastante na realização desta tarefa.

Nas conclusões do trabalho, são apresentados elementos estruturados, de modo a sedimentar de maneira mais sólida as premissas iniciais. São apresentadas evidências de que existe de fato uma relação de causa-efeito entre os **fatores críticos de sucesso** efetivamente reconhecidos pelos administradores das empresas e suas realidades de contexto concorrencial, o que se reflete de alguma forma na maneira como são tomadas as decisões de posicionamento estratégico de suas operações dentro dos respectivos objetivos de desempenho.

### 3. Desenvolvimento

Para maior clareza e facilitar a tarefa de análise, os dados coletados sofreram um primeiro tratamento e foram estruturados previamente, obtendo-se os quadros representados nos anexos de 1 a 4.

No anexo 1, são mostradas ou tipificadas as empresas, suas áreas de atuação, mercado-alvo, produtos fabricados, faturamento anual e número de funcionários, de modo a obter um quadro preliminar da amostra.

O anexo 1a traz o resultado do exame de pontos básicos considerados vitais pelos principais administradores entrevistados, tendo em vista a realidade típica da gestão dos negócios, ou seja, como eles configuraram suas operações em função do contexto concorrencial, do seu conhecimento e consciência quanto aos **fatores críticos de sucesso** envolvidos.

A seguir, no anexo 2, é apresentada resumidamente uma avaliação sobre como as empresas se comportam frente aos seus respectivos contextos concorrenciais, ou como consideram suas necessidades de tomada de decisão em função de seus **objetivos de desempenho**.

O anexo 3 apresenta alguns elementos importantes que permitem avaliar a situação das empresas em relação à sua função financeira, particularmente aspectos referentes às suas necessidades de capital de giro. Tais informações são vitais para se julgar no final a saúde econômica dos negócios, servindo, no curto prazo, como base para avaliação das relações que existem entre as estratégias operacionais adotadas e seus reflexos nas funções que devem garantir mais diretamente a continuidade operacional da empresa, basicamente as que refletem no **ativo circulante**.

No anexo 4, são apresentadas avaliações e comentários sucintos quanto as políticas de

preços adotadas, ainda estruturada em dimensões ou pontos básicos, como subsídio a análise das condições diretas de enfrentamento do mercado no curto prazo.

### 3.1 - A busca da competitividade

As empresas T e L, por trabalharem com uma **margem de contribuição** mais confortável para a maior parte de sua linha de produtos, assim como por estarem, por opção de negócios, continuamente tentando **fugir da commodity**, adotam uma ênfase maior em qualidade e inovação no processo (em evolução constante no caso de T) e no produto (cada vez mais sofisticado e personalizado em ambos os casos).

Ainda nestes dois casos, o objetivo básico das ações de *marketing* é seguir uma diretriz claramente voltada a assegurar participação de mercado, enquanto que, para as outras empresas, a ênfase maior é no sentido de conseguir a manutenção da **margem** (o que significa grande importância à dimensão **eficiência**).

Empresas mais significativas sob o ponto de vista econômico (S, F, T, L e P, todas com faturamento por funcionário maior do que R\$ 100.000,00 anuais, ver figura 1), independente de seus setores de atuação, possuem e utilizam sistemas formais de acompanhamento e controle da **margem de contribuição** e, indiretamente, do **ponto de equilíbrio** (*break-even*).

A empresa L possui, inclusive, um sistema de orçamento que fornece dados, ainda que de forma primária, sobre o ponto de equilíbrio previsto para **cada transação comercial**, permitindo assim que as áreas diretamente ligadas com vendas possam atuar com um melhor conhecimento a respeito da representatividade dos negócios em potencial com determinado cliente para o resultado da empresa. Muitas vezes perder algum dinheiro em produtos pouco significativos,

ou mesmo trabalhar com prejuízo, podem alavancar vendas casadas de outros com maior potencial de margem de contribuição e trazer um resultado melhor para a empresa, quando considerado o conjunto do sistema de operações.

Ainda na empresa L, a composição da carteira de pedidos juntamente com a informação correspondente ao resultado previsto para cada transação comercial, representa valiosa informação para gestão de fluxo de caixa, otimização de aplicações financeiras, e mesmo previsão do exercício para seus acionistas.

As empresas que trabalham produtos com pequena **margem** e elevado grau de substituição no mercado (S, X, T, P e W), são exatamente as que fazem mais uso do conceito de **pool de contribuição** (FUSCO, 1996). Entretanto, apenas T e P, cujos produtos possuem elevada elasticidade-preço, utilizam plenamente tal conceito para visualizar suas reais condições ou potencial para alavancagem de vendas.

Tais empresas utilizam esta abordagem, ainda que intuitivamente em alguns casos, para considerar a possibilidade de utilização do resultado econômico de outros produtos, como ferramenta de alavancagem de vendas de outros itens, por exemplo, produtos no início de seu ciclo de vida e que necessitam ganhar participação de mercado.

### 3.2 - A busca de eficiência

Como vários autores têm sugerido (p.ex. SLACK, 1997), todos os objetivos de desempenho se inter-relacionam de alguma forma e acabam convergindo para o objetivo **eficiência** (ou custo).

Conforme pode ser visualizado no anexo 2, para todas as empresas pesquisadas, a **eficiência** desempenha um papel vital, no que tange a garantia das condições de competitividade, mesmo para

SETOR	EMPRESA	FAT/FUNC
Alimentício	S	100.000
	F	100.000
	X	69.000
Papel/Escritório	Z	29.000
	T	104.000
	L	129.000
Metalurgia	K	24.000
Plásticos	P	100.000
Calçados	W	48.000

**Figura 1.- Faturamento por funcionário**  
 (\*) Dados de 1998 em R\$

W, que trabalha seus produtos visando atender um segmento de mercado formado por consumidores de alto poder aquisitivo.

### 3.3 - A gestão do negócio

A necessidade de clareza com relação aos fatores de competitividade de um negócio tem aumentado muito, e as técnicas de análise e posicionamento têm ajudado bastante neste ponto. De fato, pode-se perceber o grande peso dado pelos diversos autores ao conceito de UEN – Unidades Estratégicas de Negócios (p.ex. FISCHMANN & SANTOS, 1982), bem como algumas outras ferramentas para análise comparativa de desempenho (p.ex. *benchmarking*).

Os resultados da pesquisa sugerem, de forma clara, a existência de uma relação forte entre a necessidade de se fazer *benchmarking* e a estratégia adotada ao nível de cada produto. Dependendo das características da estratégia de operações adotada para cada produto, para que esse possa enfrentar as condições típicas de seu contexto

concorrencial, será maior ou menor a profundidade e abrangência do *benchmarking* a ser feito.

Empresas com resultados mais significativos em termos de faturamento por funcionário, que operam em um contexto onde a concorrência é virtualmente pulverizada (S, F, X, T e P), e cujos produtos apresentam elevado grau de substituição, têm maior necessidade de conhecer o valor relativo destes, com o objetivo de coletar informações para aperfeiçoar seu sistema de operações, eliminando pontos fracos e evidenciando suas vantagens comparativas.

Vários autores vêm trabalhando o assunto **valor** de um produto (p.ex. GATTORNA & WALTERS, 1996; PAROLINI, 1999) de uma forma bastante ampla, sendo o principal objetivo diferenciar os produtos de alguma forma (fugindo da *commodity*), fisicamente ou não, agregando novas funções ou trabalhando imagem, visando explorar de forma mais efetiva as possibilidades oferecidas pelo mercado atendido. Todos eles, no entanto, são unânimes em afirmar que as empre-

as que assim o fazem, são as que obtêm melhores e maiores resultados em seus negócios e no atendimento às necessidades de seus clientes, o que concorda em relação aos resultados da pesquisa aqui apresentada.

Por sua vez, as empresas que não utilizam *benchmarking*, não o fazem justamente por trabalhar com produtos personalizados (ou altamente customizados), com baixo grau de substituição (L), ou ainda trabalham uma “quase-commodity”, como estratégia deliberada de negócios (Z, K e W).

Adicionalmente, pode-se notar (anexos 1 e 1a) que as empresas com resultado econômico mais significativo, sob o critério de faturamento por funcionário, e sólidas em sua dinâmica (S, F, T, L e P), são as que adotam uma filosofia de gestão sistêmica e estruturada. Tais empresas estruturaram seus sistemas gerenciais partindo de um nível global de análise, envolvendo uma visão agregada dos negócios da empresa, descendo até o acompanhamento e controle do desempenho econômico de cada transação efetuada, de cada pedido atendido.

### 3.4 - O comportamento do consumidor

A análise aqui, prendeu-se a como obter uma visão analítica, sistêmica e estruturada, para se chegar às estratégias de operações mais adequadas aos negócios, tendo em vista os pressupostos básicos de pesquisa típicos dos consumidores de um determinado segmento de mercado atendido.

Observando os dados colhidos (anexos 1 e 2), pode-se perceber que as empresas mais sólidas e dinâmicas em seu posicionamento concorrencial, são aquelas que, de alguma forma, trabalham o comportamento do consumidor, seja através de pesquisas diretas de mercado, ou através da utilização de serviços de empresas especializadas em *marketing* e estudos do comportamento. Tal

conclusão não poderia ser diferente das contribuições oriundas de inúmeros estudos feitos por pesquisadores da área (p.ex. ENGEL et al, 1993), ou seja, que o pensamento e o estilo de vida do consumidor que se pretende atingir deve ser o ponto de partida para se estruturar qualquer empreendimento.

Assim, respondendo adequadamente a esta questão, estará sendo respondido também o que se refere à definição das necessidades de competitividade do negócio como um todo.

### 3.5 - A Necessidade de Capital de Giro (NCG)

#### a) Nível de vendas versus administração de caixa

A pesquisa revelou o uso intensivo de artifícios de *marketing* (*pricing* em particular) pelas empresas, principalmente aquelas cujos produtos apresentam elevado valor de elasticidade-preço e apelo popular, com uma grande base de consumo, além de apresentar elevado potencial de substituição. Assumindo esse desafio, as empresas buscam tomar decisões rápidas, uma vez que seus reflexos dão-se, basicamente, no curto prazo.

Em contextos onde a oferta de crédito de curto prazo é incerta, a empresa deve possuir meios e ferramentas que lhe permitam mensurar e conhecer o real impacto de suas decisões em potencial sobre sua **liquidez de curto prazo**, de modo a garantir a viabilidade de sua continuidade operacional. Com relação a forma de financiamento do **ativo circulante**, praticamente todas adotam uma política conservadora, de modo a fazer face a eventuais elevações abruptas no nível de vendas. Algumas delas, no entanto, preferem trabalhar de uma forma “mixta”, ou seja, na medida em que se utilizam, também eventualmente, de créditos de curto prazo para financiar suas vendas.

A empresa S financia seu **ativo circulante** com capital próprio, tarefa esta que é facilitada e tem seu risco diminuído devido a estar inserida dentro do sistema de gestão integrada de caixa, utilizada pelo grupo de empresas do qual faz parte. Neste caso, virtualmente uma tendência atual seguida por várias empresas devido ao elevado custo do capital externo, a estratégia adotada pela *holding* é dirigida a induzir suas controladas a não trabalhar com capital de terceiros, principalmente no curto prazo.

As empresas Z e K, adotam mais ou menos o mesmo comportamento, mas não trabalham com planejamento de fluxo de caixa e nem dispõem do conforto da retaguarda de um forte grupo empresarial. Isso praticamente determina a necessidade de manter um elevado nível de reservas próprias, com o objetivo de assegurar um mínimo de confiabilidade e liquidez ao sistema financeiro e, portanto, garantia de continuidade ao seu sistema de operações.

A empresa P também opera financiando seu **ativo circulante** com capital próprio, mas utiliza intensivamente um sofisticado sistema interno de informações financeiras, o qual considera incertezas e trabalha com base em um fluxo de caixa projetado. Para permanecer competitiva em seu contexto concorrencial não poderia agir de outra forma, pois necessita trabalhar, devido às características típicas de seus negócios, com elevados níveis de inventários.

A empresa T, face às características de forte sazonalidade dos mercados explorados por seus principais produtos (fortes picos de demanda em períodos curtos do ano), trabalha com grandes investimentos em seu **ativo circulante** de modo geral, direcionados, em sua maior parte, para financiamento de clientes e manutenção de inventários. O que contribui para diminuir um pouco os efeitos negativos disso tudo é a utilização intensiva

de sistemas de informações voltadas ao controle financeiro.

A empresa F trabalha com empréstimos bancários de curto prazo, sem que isso represente, no entanto, um risco elevado, devido à utilização de sistemas internos de informações financeiras, e também devido ao fato de operar com necessidades financeiras reduzidas para o **ativo circulante**, o qual é relativamente baixo face o elevado **giro** (ou rotação) da rubrica **contas a receber** e ao nível irrelevante de inventários quando considerada a magnitude de seus negócios.

A empresa X, além de trabalhar com empréstimos bancários de curto prazo, opera em níveis de risco superiores devido ao fato de não adotar mecanismos formais de controle financeiro, mesmo os mais simples como um fluxo de caixa projetado, bem como o outro fato de trabalhar com elevado nível de financiamento a clientes e de inventários, também por exigência típica dos mercados onde opera. O que atenua, e de certa forma também representa um *hedging* (ou seguro) contra esse risco, são as elevadas **margens de contribuição** dos produtos que fabrica, o que significa um “colchão” confortável para admitir algumas ineficiências como sendo coisas “normais”.

A empresa L trabalha com empréstimos bancários de curto prazo para financiamento de seu **ativo circulante**, mas também apresenta a seu favor a baixa sazonalidade da demanda de seus produtos, e o fato de seu **ciclo de caixa** lhe ser amplamente favorável. Para se ter uma idéia, basta dizer que seu prazo médio de recebimento de clientes (cerca de 27 dias) é muito inferior ao prazo médio de pagamento de fornecedores (em torno de 57 dias).

Apesar de não utilizar sistemas sofisticados de informações financeiras, desconsiderando, portanto, informações importantes referentes a incertezas, p.ex., a empresa W conta a seu favor

com o baixo nível de inventários necessários à operação de seus negócios, o que reduz a necessidade natural (ou típica) de capital para financiar seu **ativo circulante**.

### b) Minimizando incertezas de caixa

Em praticamente todas as empresas pesquisadas, utiliza-se um grande estoque de caixa para tal finalidade. Desse modo, pode-se dizer que (notadamente em S, Z, K, P e T) existe um grande potencial de melhorias, passíveis de ser auferidas através da adoção de procedimentos formais de controle de riscos e incertezas, tanto as referentes ou intrínsecas aos negócios como aquelas referentes ao comportamento comercial dos clientes.

### c) Políticas de condições de venda

#### . Recebimento das receitas de vendas

Sendo este normalmente o principal item de *input* para uma previsão de caixa, as estimativas de recebimentos ou receitas provenientes da rubrica **contas a receber** revestem-se de grande importância, sendo igualmente importante a mensuração do risco associado às operações para dimensionar o nível necessário de recursos para remunerá-lo adequadamente.

Vários autores (p.ex. SCHERR, 1989; TUCKER, 1981; WALKER, 1980) apontam a necessidade de mensuração do erro das estimativas de recebimentos, sugerindo métodos para refletir esse erro nos cálculos de novas estimativas, como uma forma de reduzir iterativamente as incertezas associadas a determinados clientes ou tipos de transações.

Não obstante, apenas uma dentre as empresas pesquisadas, por sinal a de maior robustez em relação aos objetivos de desempenho (ver anexo 2), utiliza sistematicamente um método para tal (*turn-over* estatístico).

#### . Vida útil esperada do produto

A empresa T, cujos produtos principais normalmente apresentam um ciclo de vida muito curto (relativamente, é claro), praticamente se vê forçada a uma maior agressividade, comercial e de *marketing*, para auferir todo o resultado previsto para um dado produto, em um período de tempo mais curto. Este é o caso mais crítico, devido ao elevado investimento tipicamente necessário para se desenvolver e lançar novidades neste negócio.

A empresa P também trabalha com velocidade elevada de lançamento de novos produtos, mas sente menos o problema devido ao fato de estes apresentarem normalmente um ciclo de vida mais longo.

A empresa W, por sua vez, não apresenta a agressividade que seria de se esperar, dado que seus produtos caracteristicamente apresentam também um ciclo de vida bastante curto (ligados a moda).

Na medida em que o produto caminha em direção a sua maturidade, a empresa pode querer acelerar este processo para a introdução de um novo modelo. Isso pode resultar em um maior **valor presente líquido** (VPL) para um produto e em um menor valor de **vida ótima** (SCHERR, 1989), o que sugere a existência de um **trade-off** entre o VPL e este ciclo de vida **ótimo** do produto. Em resumo, sua curva de vida se altera como resultado de ações deliberadas de marketing da empresa e, portanto, também o valor da **vida ótima**, que sofre uma redução resultante da alteração do formato da curva de vida.

Tal afirmação explica em parte a busca incessante por inovações da parte das empresas, ou seja, fica claro que seu objetivo é receber mais rapidamente uma quantia maior, tendo para isso que **encurtar** o ciclo de vida normal do produto, o que reativa a busca por inovação para continuidade dos negócios (atitude da empresa T).

#### **d) Análise da função produção**

Basicamente, trata-se das implicações em termos de estoque de segurança, no sentido de ponderar os efeitos que sofre e causa, provenientes do ciclo de produção, tempos de resposta de produção e níveis de capacidade do sistema de operações.

#### **. Estoques de segurança conferem apenas proteção de curto prazo contra incertezas de vendas**

Se os estoques ou inventários estiverem sendo repostos pela produção, a efetividade de um controle global dependerá também da habilidade ou capacidade de restaurá-los em caso de ruptura ou necessidade urgente.

A empresa mais crítica em relação a este quesito é a W (ver anexo 3), que trabalha sem estoques de produtos acabados e sem estoques de matérias primas, além de atender a pedidos de clientes e o fato de seus produtos apresentarem um ciclo de vida muito curto (moda) em picos de demanda bem localizados no ano. Paradoxalmente, é a que apresenta menor nível de procedimentos formais para controle operacional.

#### **. Níveis de capacidade**

Em alguns casos, particularmente quando as saídas não puderem ser facilmente estocadas, o problema de controlar o nível de produção se resume a ajustar o nível de resposta do sistema às flutuações da demanda. Em outras palavras, algo como estabelecer a capacidade da planta em um nível alto o suficiente, de modo a permitir uma confortável absorção de tais flutuações sem comprometer sua posição competitiva.

A empresa F (ver anexo 1) pode ser enquadrada neste caso, pois os produtos que fabrica apresentam um curtíssimo prazo de validade, e devem ser transportados rapidamente aos pontos de venda. Ajudada pela demanda relativamente estável, a empresa F trabalha utilizando um pro-

cesso de produção contínuo e automatizado, apresentando elevada taxa de ocupação de seus equipamentos.

#### **4. Conclusões**

Em resumo, considerando-se que a amostra de empresas pesquisadas pode ser subdividida em dois grupos, fica evidente o maior potencial de competitividade das que se utilizam de metodologia e técnicas de gestão (*management*) estruturadas sobre as que não o fazem.

Na medida em que as empresas, produtos e consumidores tornam-se cada vez mais alvos móveis, é de suma importância que os responsáveis pelo *management* tenham efetiva capacitação (*skill*) gerencial, para um movimento mais fluido dos negócios, não só no sentido de acompanhar tendências, mas também de atuar como vetor de criação de novos desafios, principalmente tendo a concorrência como alvo.

O primeiro passo para isso, consiste no entendimento dessa dinâmica, os pressupostos e variáveis envolvidas, bem como das leis de formação do comportamento das organizações.

Considerou-se este ponto como sendo o centro de gravidade da grande questão da competitividade que se coloca atualmente, e que foi abordado neste trabalho.

A seguir, é apresentado o resumo dos principais itens resultantes que definem o comportamento competitivo das empresas pesquisadas.

Empresas com resultado econômico mais significativo, considerando o critério de faturamento por funcionário, trabalham fortemente a gestão sistêmica do sistema de operações (figura 2), o que parece configurar uma virtual tendência a ser seguida pelas outras.

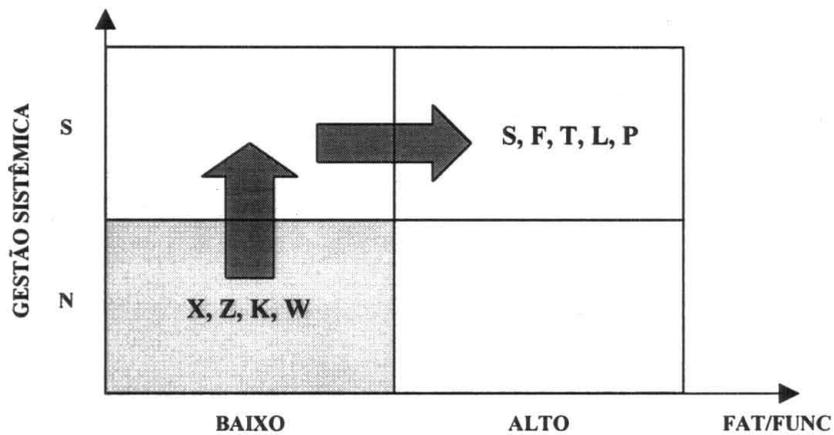


Figura 2.- Utilização de gestão sistêmica

A característica que primeiro se evidencia como resultado da pesquisa, é que as empresas que atendem a nichos de mercado formados por classes de consumidores de maior poder aquisitivo, ou ainda aquelas voltadas a atendimento de clientes pessoas jurídicas, são induzidas a trabalhar em níveis superiores em todos os **objetivos de desempenho**. Não obstante, o objetivo **eficiência** parece ser dominante em todas as empresas pesquisadas.

Em relação ao acompanhamento do desempenho, ou do resultado gerado pelos produtos, a abordagem da **margem de contribuição** (figura 3) e a técnica do ponto de equilíbrio (*break-even*) permitem que se tenha uma visão mais clara, organizada e objetiva do comportamento econômico de cada produto, de como os fatos ocorridos no mercado estão se refletindo ao nível operacional, bem como das necessidades para recomposição eventual deste desempenho e do

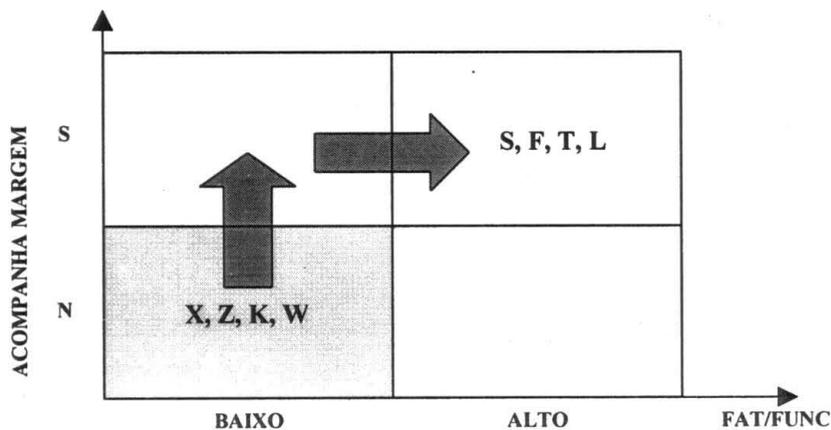


Figura 3.- Acompanhamento da margem de contribuição

potencial que ele representa para auxiliar a **linha** (ou família) como um todo (conceito de *team pricing*).

As empresas que trabalham com **margem de contribuição** mais elevada adicionando maior valor a seus produtos, também como resultado da opção negocial de estarem continuamente tentando **fugir da commodity**, conferem uma ênfase maior aos quesitos qualidade e inovação no processo e no produto.

Nestes casos, o objetivo básico das ações de *marketing* é dirigido a assegurar participação de mercado, enquanto que, para as outras empresas, a ênfase maior é conseguir a manutenção da **margem**, com grande importância, portanto, da dimensão (ou objetivo) **eficiência**.

As duas maiores empresas (T e L) trabalham formalmente os **fatores críticos de sucesso** dentro de seus procedimentos para planejamento de operações (figura 4). Ambas possuem baixo índice de integração e linhas dedicadas, simultaneamente com uma certa **flexibilidade de faixa**.

O planejamento financeiro baseado em sistemas de informações, é utilizado por todas as empresas que trabalham com capital de terceiros para financiamento de sua **necessidade de capital de giro** (NCG), de modo a buscar otimizar seu uso e minimizar saídas de caixa para fazer face ao correspondente serviço da dívida (juros e encargos financeiros).

Em todos os casos, a **eficiência** desempenha um papel vital no que tange a competitividade, mesmo para quem trabalha voltado a segmentos de mercado compostos por indivíduos de elevado poder aquisitivo.

Apesar de T e L apresentarem valores relativamente baixos para seus tempos de *set-up*, em si um sinal de que já consideram a necessidade de adotar técnicas modernas de gestão de operações de manufatura, estes envolvem atividades caracteristicamente de valor elevado (alto custo), o que induz uma ênfase maior em se trabalhar com grandes lotes na programação da produção, na tentativa de diluir estes custos por uma quantidade maior de itens.

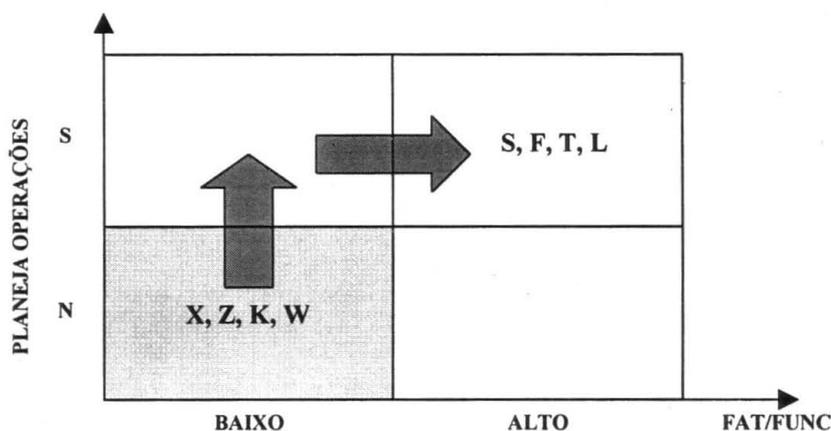
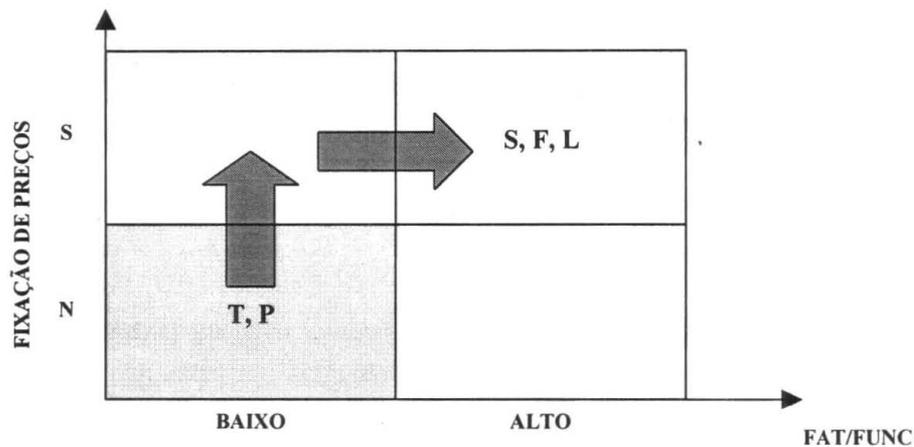


Figura 4.- Utilização de planejamento de operações

Na verdade, a liberdade para fixação de preços (figura 5) decorre da política ou estratégia competitiva adotada pela administração das empresas. Dependendo da postura adotada de ser a **líder** ou **seguidora** em inovação, cada uma dessas alternativas produz reflexos particulares e vitais que devem ser considerados para organizar o sistema de operações.

As empresas T e P são líderes em seus setores de atuação, como uma opção estratégica de seus controladores, e trabalham com velocidade elevada de inovação, o que se traduz em maior liberdade para fixar preços, sendo este, aparentemente, o composto a balizar suas ações na arena competitiva.



**Figura 5.- Liberdade para fixação de preços**

Ser uma **seguidora** (*follower*) em inovação significa não ter que incorrer em custos elevados para desenvolvimento de produtos, tampouco outros custos típicos de ser pioneiro em mercado. No entanto, existem vários inconvenientes, tais como necessidade de enfrentamento de barreiras de entrada, menor impacto no mercado consumidor, margens menores e outras.

Por outro lado, existem vantagens em ser **líder** em inovação, p.ex., chegar a um mercado inexplorado, onde, ao menos por um certo espaço de tempo, a empresa atua como virtual monopólio, o que pode significar **margens** mais confortáveis. Como não poderia deixar de ser, normalmente são necessários grandes investimentos, não somente em equipamentos, mas também (e principalmente nos dias de hoje) em profissionais diferenciados e com o perfil (*skill*) adequado.

Como já foi dito, embora normalmente tenha um significativo custo associado, a estratégia de chegar antes ao mercado também significa ter uma participação de 100%, ainda que por pouco tempo. O ponto fundamental nisso tudo é que a dinâmica externa de tal opção, uma vez que a competitividade nos mercados passa a ser cada vez mais ditada por empresas que seguem essa estratégia, se traduz internamente na necessidade de se desenvolver ações voltadas a encurtar o ciclo financeiro global dos produtos, ou seja, amortizar mais rapidamente os custos de desenvolvimento, engenharia, lançamento no mercado e outros.

## 5. Referências Bibliográficas

ANSOFF, H.I.; **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ANSOFF, H.I. & DE CLERCK, R.P., HAYES, R.L.; **Do Planejamento Estratégico a Administração Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 1981.

BOLWIJN, P.T. & KUMPE, T.; Manufacturing in the 1990's - Productivity, Flexibility and Innovation. **Long Range Planning**, Vol. 23, No. 4, pp. 44-57, 1990.

BRUNSTEIN, I.; Avaliação e Perspectivas da Área de Gerência da Produção. **Anais 14o. ENEGEP**, V.II, João Pessoa, PB, pp. 1295-1304, 1994.

CORREA, H.L. & SLACK, N.D.C.; Flexibilidade Estratégica na Manufatura: Incertezas e Variabilidade de Saídas. **Revista de Administração**, v. 29, No. 1, pp. 33-41, janeiro-março 1994.

ENGEL, J.F., BLACKWELL, R.D., MINIARD, P.W.; **Consumer Behavior**. seventh edition, Fort Worth: The Dryden Press, 1993.

FISCHMANN, A.A. & SANTOS, S.A.; Uma Aplicação de UEN's - Unidades Estratégicas de Negócios - na Formulação do Planejamento Estratégico. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Vol. 17, No. 3, Jul-Set 1982, pp. 5-20.

FUSCO, J.P.A.; **Gestão Competitiva de Preços - Uma Visão Integrada**. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

—————; Desenvolvimento de UEN's Para Uma Empresa de Prestação de Serviços do Setor de Informática - A KLC Data Teleinformática Ltda.. **Anais 15o. ENEGEP**, V. 2, São Carlos, pp. 692-696, 1995.

—————; Considerações Sobre Eficiência x Dimensões Competitivas das Empresas. **Anais 15o. ENEGEP**, V. 2, São Carlos, pp. 669-672, 1995.

—————; Necessidade de Capital de Giro e Nível de Vendas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Vol. 36, No. 2, abr-maio-jun. 1996, pp. 53-66.

GATTORNA, J.L. & WALTERS, D.W.; **Managing the Supply Chain - A Strategic Perspective**. London: MACMILLAN Business, 1996.

HILL, T.; **Manufacturing Strategy: Text and Cases**. New York: Irwin, 1989.

PAROLINI, C.; **The Value Net - A Tool for Competitive Strategy**. Chichester: John Wiley & Sons, 1999.

SCHERR, F.C.; **Modern Working Capital Management - Text and Cases**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1989.

SKINNER, W.; Manufacturing - Missing Link in Corporate Strategy. in: GARVIN, D. A., **Operations Strategy: Text and Cases**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1992.

SLACK, N.D.C.; **Vantagem Competitiva em Manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, N.D.C.; et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

TUCKER, S.A.; **Profit Planning Decisions with the Break-Even System**. Hampshire, England: Gower Publishing Company Limited, 1981.

WILD, R.; **Concepts for Operations Management**. New York: John Wiley & Sons, 1977.

ZACCARELLI, S.B.; A Formulação de Alternativas Estratégicas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Vol. 15, No. 1, Jan-Mar 1980, pp. 33-42.

**ANEXO 1 - PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS**

SETOR	EMPRESAS	No.FUNC	FAT.ANUAL	PRODUTOS	MERC.ALVO
ALIMENTÍCIO	S	2000	200.000.000	BEBIDAS EM PÓ GOMAS (CHICLES) CONFEITOS	A,E A,E A,E
	F	400	40.000.000	MASSAS FRESCAS	A,E
	X	580	40.000.000	BISCOITOS	C,D
PAPEL/ESCRITÓRIO	Z	110	3.200.000	PAPELARIA ESCRITÓRIO ESCOLAR DESENHO	C EMPRESAS C C
	T	1150	120.000.000	CADERNOS AGENDAS UTILIDADES ESCRITÓRIO	A,E A,B A,B EMPRESAS
	L	210	27.000.000	LISTAGENS PADRONIZADOS PERSONALIZADOS	EMPRESAS EMPRESAS EMPRESAS
METALURGIA	K	50	1.200.000	METAIS SANITÁRIOS REGISTROS,VÁLVULAS	C,D EMPRESAS
PLÁSTICOS	P	500	50.000.000	UTILIDADES DOMÉSTICAS	B,C
CALÇADOS	W	75	3.600.000	CALÇADOS FEMININOS	B

ANEXO 1A - AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DOS NEGÓCIOS

SETOR	EMPRESAS	PONTOS BÁSICOS DA GESTÃO DE NEGÓCIOS				FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO
		INTEGRAÇÃO	TIPO DE GESTÃO	"LEAD-TIME"	PLANEJAMENTO DE OPERAÇÕES	
ALIMENTÍCIO	S	.BAIXO ÍNDICE .LINHAS DEDICADAS	.SISTÊMICA E ESTRUTURADA	.CERCA DE 4 DIAS	.PROCEDIMENTO FORMAL	.CONHECIDOS DE MODO INFORMAL .NÃO-ESTRUTURADO
	F	.BAIXO ÍNDICE .LINHAS DEDICADAS	.ISOLADA POR PRODUTO .AGREGADA	.CERCA DE 7 DIAS	.PROCEDIMENTO FORMAL .BASE EM HISTÓRICO E PREVISÃO .DE VENDAS	.CONHECIDOS DE MODO INFORMAL
	X	.BAIXO ÍNDICE .LINHAS DEDICADAS	.GLOBAL E NÃO SISTÊMICA	.CERCA DE 4 DIAS	.INFORMAL	.ALGUNS CONHECIDOS COM BASE .NA PERCEPÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO
PAPEL/ESCRIT.	Z	.ELEVADO ÍNDICE DE INTEGRAÇÃO	.GLOBAL E NÃO SISTÊMICA	.CERCA DE 7 DIAS	.PROCEDIMENTO INFORMAL	.CONHECE OU TEM PERCEPÇÃO DE .ALGUNS INFORMALMENTE
	T	.BAIXO ÍNDICE .LINHAS DEDICADAS	.ESTRUTURADA E SISTÊMICA	.CERCA DE 1 DIA	.ESTRUTURADO E SISTÊMICO .BASEADO EM SISTEMAS DE INFOR- .MAÇÕES	.CONHECIMENTO FORMAL BASEADO .EM PESQUISAS DE MERCADO, PRO- .CESSOS DE BENCHMARKING DE .PRODUTOS
	L	.BAIXO ÍNDICE .LINHAS DEDICADAS	.VISÃO COMERCIAL POR LINHA DE .PRODUTO .VISÃO OPERACIONAL AGREGADA	.CERCA DE 10 DIAS	.ESTRUTURADO E SISTÊMICO .INTEGRADO	.CONHECIMENTO FORMAL BASEADO .EM PROCESSOS DE MONITORAÇÃO .DE MERCADO
METALURGIA	K	.ELEVADO ÍNDICE DE INTEGRAÇÃO	.GLOBAL E NÃO SISTÊMICA	.CERCA DE 2 DIAS	.NÃO PRÁTICA OU UTILIZA NENHUM .PROCEDIMENTO FORMAL DE PLANE- .JAMENTO	.CONHECE INTUITIVAMENTE, BASEA- .DO NA PERCEPÇÃO DA ADMINISTRA- .ÇÃO
PLÁSTICOS	P	.ELEVADO ÍNDICE DE INTEGRAÇÃO	.SISTÊMICA E ESTRUTURADA	.CERCA DE 7 DIAS	.DECISÕES ESTRATÉGICAS CENTRA- .LIZADAS NA ALTA ADMINISTRAÇÃO .ESTRUTURADO	.CONHECE INFORMALMENTE BASEA- .DO NA VISÃO E PENSAMENTO ES- .TRATÉGICO DO PRESIDENTE
CALÇADOS	W	.ELEVADO ÍNDICE DE INTEGRAÇÃO	.GLOBAL E NÃO SISTÊMICA	.CERCA DE 5 DIAS	.NÃO PRÁTICA OU UTILIZA NENHUM .PROCEDIMENTO FORMAL	.NÃO CONHECE E NÃO UTILIZA O .CONCEITO

ANEXO 2 - AVALIAÇÃO DO CONTEXTO CONCORRENCIAL DAS EMPRESAS PESQUISADAS

SETOR	EMPRESAS	AVALIAÇÃO CONCORRENCIAL	ATUAÇÃO NAS DIMENSÕES DE COMPETITIVIDADE			
			- EFICIÊNCIA	- QUALIDADE	- FLEXIBILIDADE	- INOVAÇÃO
ALIMENTÍCIO	S	.BENCHMARKING FORMAL .CONHECE VANTAGENS COMPETITIVAS .ELEVADO GRAU DE SUBSTITUIÇÃO .MUITOS CONCORRENTES (NACIONAL) .CONHECE COMPORTAMENTO CONSUMIDOR .TRABALHA COM MARCAS FORTES .PROCURA "FUGIR" DA COMMODITY	.VITAL PARA OS NEGÓCIOS .COMPETE BASICAMENTE EM PREÇOS .MUITOS CONCORRENTES .MARGEM DA EMPRESA É ELEVADA	.CONFORMIDADE .CONSUMIDOR NÃO POSSUI MUITA SENSIBILIDADE À QUALIDADE NO ATENDIMENTO OU QUALIDADE PERCEBIDA	.NÃO TEM	.MERCADO NÃO INDUZ
	F	.BENCHMARKING FORMAL .ÚNICA EMPRESA DE PORTE NO MERCADO .MUITOS CONCORRENTES PEQUENO PORTE .CONHECE COMPORTAMENTO CONSUMIDOR .CONHECE CLIENTE TÍPICO CADA PRODUTO .MARCA FORTE NO MERCADO	.VITAL PARA OS NEGÓCIOS .CLIENTES NÃO SÃO LEAIS À MARCA .SISTEMA LOGÍSTICO É VITAL .MUITOS CONCORRENTES PULVERIZADOS	.CLIENTE SENSÍVEL À QUALIDADE .ÊNFASE NA CONFORMIDADE E PROPRIEDADES INTRÍNECAS DO PRODUTO .QUALIDADE PERCEBIDA NO PRODUTO "CLIENTE AGREGA SEU TALENTO"	.DE VOLUME - PROCESSOS CONTÍNUOS	.MERCADO NÃO INDUZ INOVAÇÕES NOS PRODUTOS
	X	.BENCHMARKING FORMAL .CONCORRÊNCIA PULVERIZADA .NÃO TRABALHA COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR .MARCA EM CONSOLIDAÇÃO NO MERCADO	.VITAL PARA OS NEGÓCIOS	.CONSUMIDOR É SENSÍVEL, MAS EM BAIXOS NÍVEIS .BAIXA QUALIDADE É COMPENSADA ATRAVÉS DE AÇÕES EM OUTRAS VARIÁVEIS (PREÇO, PRAZO DE ENTREGA)	.DE VOLUME, COM UTILIZAÇÃO DO ESTOQUE DE PRODUTOS ACABADOS PARA ESSA FINALIDADE	.MERCADO NÃO INDUZ INOVAÇÕES NOS PRODUTOS
PAPEL/ESCR	Z	.NÃO FAZ BENCHMARKING .POUCOS CONCORRENTES .NÃO TRABALHA COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR .NÃO TRABALHA MARCA .TRABALHA BASICAMENTE PRODUTOS TENDENDO A "COMMODITY"	.VITAL PARA OS NEGÓCIOS (COMPETE EM PREÇOS)	.ÊNFASE NA CONFORMIDADE	.DE VOLUME	.MERCADO NÃO INDUZ
	T	.BENCHMARKING FORMAL .TRABALHA COMPORTAMENTO CONSUMIDOR .CONCORRÊNCIA PULVERIZADA .TRABALHA MARCA .PROCURA "FUGIR" DA "COMMODITY" .ESTRATÉGIA DE LÍDER DE MERCADO "ESTADO DA ARTE" TECNOLÓGICO	.VITAL PARA PARTE DA LINHA DE PRODUTOS ("QUASE-COMMODITIES")	.VITAL PARA GRANDE PARTE DA LINHA	.DE FAIXA DE PRODUTOS	.VITAL PARA OS NEGÓCIOS NO PROCESSO - MANTER MARGEM NO PRODUTO - FUGIR DA "COMMODITY"
	L	.NÃO FAZ BENCHMARKING .MUITOS CONCORRENTES PARA OS "QUASE-COMMODITIES" .NÃO TRABALHA COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR, MAS TEM FORTE INTERAÇÃO NA LINHA DE PRODUTOS PERSONALIZADOS .PROCURA "FUGIR" DA "COMMODITY" "ESTADO DA ARTE" TECNOLÓGICO	.VITAL PARA POUCOS PRODUTOS	.VITAL PARA GRANDE PARTE DA LINHA	.DE FAIXA DE PRODUTOS	.VITAL PARA OS NEGÓCIOS NO PROCESSO .NO ATENDIMENTO AO CLIENTE
METALURGIA	K	.NÃO FAZ BENCHMARKING .MUITOS CONCORRENTES .NÃO TRABALHA COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR .EXPLORA "QUASE-COMMODITIES" .TECNOLOGIA TRADICIONAL E SIMPLES .NÃO TRABALHA ASPECTOS DE MARKETING	.VITAL PARA OS NEGÓCIOS (COMPETE EM PREÇOS) .MUITOS CONCORRENTES .MARGEM DA EMPRESA É ELEVADA	.DE CONFORMIDADE .CONSUMIDOR NÃO POSSUI MUITA SENSIBILIDADE A QUALIDADE PERCEBIDA	.NÃO TEM	.MERCADO NÃO EXIGE
PLÁSTICOS	P	.FAZ BENCHMARKING .MUITOS CONCORRENTES .TRABALHA COMPORTAMENTO CONSUMIDOR .EXPLORA "COMMODITIES" E "QUASE-COMM" .ESTRATÉGIA DE LÍDER DE MERCADO .FILOSOFIA DE "CRISE CONSTANTE" .OBJETIVA TRABALHAR A MARCA EMBORA O CONSUMIDOR NÃO SEJA SENSÍVEL "ESTADO DA ARTE" TECNOLÓGICO -PROCESSO E PROJETO DO PRODUTO	.VITAL PARA OS NEGÓCIOS .INDUZIDA PELA CONCORRÊNCIA	.VITAL PARA OS NEGÓCIOS -DO PRODUTO -DOS PROCESSOS .CONSUMIDOR POSSUI SENSIBILIDADE QUANTO A QUALIDADE PERCEBIDA	.DE FAIXA	.VITAL PARA OS NEGÓCIOS -DE FAIXA DE PRODUTOS -DE PROCESSOS - BUSCANDO EFICIÊNCIA E MANUTENÇÃO DE MARGENS
CALÇADOS	W	.BENCHMARKING INFORMAL ENVOLVENDO CLIENTES (VAREJISTAS) .NÃO TRABALHA COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR - AGREGA PERCEPÇÃO PESSOAL .NÃO EXPLORA "COMMODITIES", EMBORA SEU PRODUTO ESTEJA VIRANDO UMA .NÃO TRABALHA MARCA .TECNOLOGIA SIMPLES E TRADICIONAL	.IMPORTÂNCIA CRESCENTE .MERCADO COM CRESCENTE SENSIBILIDADE A PREÇOS	.VITAL PARA OS NEGÓCIOS .CONSUMIDOR POSSUI SENSIBILIDADE QUANTO A QUALIDADE PERCEBIDA	.DE FAIXA .PROCESSO ARTESANAL INTENSIVO EM MÃO DE OBRA	.VITAL PARA OS NEGÓCIOS .CENTRADA BASICAMENTE NO PROD. ENVOLVE MODA

ANEXO 3 - AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO				
SETOR	EMPRESAS	DIMENSÕES DA NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO		
		CAIXA	CONTAS A RECEBER	
ALIMENTÍCIO	S	.CICLO DE CAIXA CURTO (34 DIAS) .ESTRATÉGIA PARA O AC É TRABALHAR SOMENTE COM CAPITAL PRÓPRIO .GESTÃO DE CAIXA INTEGRADA GRUPO .TRABALHA COM PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA .ACOMPANHA E CONTROLA INCERTEZAS .REFLETE NO NÍVEL DE CAIXA	.FINANCIA CLIENTES(DISTR/ATACADISTAS) .NÃO UTILIZA C.REC. PARA ENFRENTAR A FLUTUAÇÕES NA DEMANDA .GESTÃO CONDIÇÕES DE VENDA POR ITEM E GLOBAL DE FORMA ESTRUTURADA .AVALIA RISCOS DO NEGÓCIO EM SI E DAS CONDIÇÕES DE VENDA .NÃO AVALIA ERROS ESTIMATIVA VENDAS .TRABALHA ANÁLISE DE CRÉDITO - SISTE MA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO CLIENTES .USA TX RISCO P/COMPOR TX RETORNO AO NÍVEL GLOBAL E POR PRODUTO	.MATÉRIA PRIMA -> BASEADO NA PREV DE VENDAS E NA CARTEIRA PEDIDOS -PRIVILEGIAR PROGRAMAÇÃO PRODUÇÃO -“HEDGING” ALTERAÇÕES EM PREÇOS -DESCONTOS DE FORNECEDORES .PRODUTOS EM PROCESSO -> ELEVADOS -PROCESSOS INTENSIVOS EM M.O. -PROCESSOS NÃO-CONTÍNUOS .PRODUTOS ACABADOS - VITAL NEGOCIOS -ARMA DE VENDAS -SAZONALIDADE
	F	.CICLO DE CAIXA CURTO (7 DIAS) .ESTRATÉGIA AC-> EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS DE CURTO PRAZO SE NECESSÁRIO .TRABALHA COM PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA ->METAS PARA O SISTEMA .NÃO ACOMPANHA INCERTEZAS	.FINANCIA CLIENTES CURTO PRAZO .NÃO USA “PRICING” PARA ENFRENTAR FLUTUAÇÕES NA DEMANDA .GESTÃO CONDIÇÕES VENDA POR CLIENTE .AVALIA RISCO IMEDIATO DE CADA VENDA .NÃO AVALIA ERROS ESTIMATIVA VENDAS .PROCED FORMAL P/ANÁLISE DE CRÉDITO .NÃO USA TX RISCO - RISCO É “REPASSADO A DISTRIBUIDORES POR UM “PREÇO”	.MATÉRIA PRIMA -> PERECÍVEIS -SISTEMÁTICA APURADA DE CONTROLE -PRIVILEGIAR PCP -BAIXO ESTOQUE DE SEGURANÇA .PRODUTOS EM PROCESSO -> NÃO TEM .PRODUTOS ACABADOS -> 1 DIA -ARMA PARA PRONTO-ATENDIMENTO
	X	.CICLO DE CAIXA MÉDIO (80 DIAS) .ESTRATÉGIA AC-> EMPRÉSTIMOS DE CURTO PRAZO QUANDO NECESSÁRIO .TRABALHA PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA(NÃO ESTRUTURADO E GLOBAL)	.FINANCIA CLIENTES CURTO PRAZO .FLUTUAÇÕES DEMANDA -> USA “PRICING” .GESTÃO CONDIÇÕES VENDA POR LINHA DE PRODUTOS .AVALIA RISCOS IMEDIATOS CADA VENDA PARA CADA CLIENTE .NÃO AVALIA ERROS ESTIMATIVA VENDAS .PROCED FORMAL P/ANÁLISE DE CRÉDITO .TX RISCO AVALIADA GLOBALMENTE USA DA P/FIXAR TX DE RETORNO	.MATÉRIA PRIMA -PRIVILEGIAR PCP -DESCONTOS EM FORNECEDORES .PRODUTOS EM PROCESSO -> NÃO TEM .PRODUTOS ACABADOS -ARMA DE VENDAS -ATENDIMENTO IMEDIATO -ENFRENTAMENTO DE SAZONALIDADE
PAPEL/ESCR	Z	.CICLO DE CAIXA MÉDIO (42 DIAS) .ESTRATÉGIA AC-> CAPITAL PRÓPRIO .NÃO TRABALHA PLANEJAMENTO SÓ ACOMPANHA SALDO E PREVISÃO RECEBIMENTO .NÃO ACOMPANHA INCERTEZAS, QUE REFLETE NO NÍVEL/NECESSIDADE DE CAIXA	.FINANCIA CLIENTES (77 DIAS) .ALONGA PRAZOS/DIMINUI PREÇOS PARA ENFRENTAR FLUTUAÇÕES DA DEMANDA .GESTÃO CONDIÇÕES VENDA POR REPRESENTANTE .AVALIA RISCO IMEDIATO CADA VENDA E CADA CLIENTE .NÃO AVALIA ERROS ESTIMATIVA VENDAS .GESTÃO DE CRÉDITO ACOMPANHANDO O DESEMPENHO DE REPRESENTANTES .NÃO AVALIA TX RISCOS	.MATÉRIA PRIMA -PRIVILEGIAR PCP -SEM PROCEDS FORMAIS DE CONTROLE -DESCONTOS FORNECEDORES (ÀS VEZES MAIS RENTÁVEL QUE APLIC FINANCEIRA) .PRODUTOS EM PROCESSO -> MÉDIO -POSSÍVEL REDUZIR MELHOR CONTROLE .PRODUTOS ACABADOS -> NÃO TRABALHA -ATENDE PEDIDOS GRANDES CLIENTES
	T	.CICLO DE CAIXA LONGO (4 A 6 MESES) .ESTRATÉGIA AC-> EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS DE CURTO PRAZO - EMPRESA TEM ENORMES RESERVAS FINANCEIRAS .TRABALHA PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA - METAS P/SISTEMA OPERAÇÕES .NÃO ACOMPANHA INCERTEZAS - REFLETE NO NÍVEL/NECESSIDADE DE CAIXA	.FINANCIA CLIENTES (ATÉ 6 MESES) .ADOPTA FINANCIAMENTO PARA ENFRENTAR ALTERAÇÕES NA DEMANDA .GESTÃO CONDIÇÕES VENDA POR LINHA E POR “DIVISÃO” ->ORIENTAÇÕES E METAS .AVALIA RISCO IMEDIATO A CADA CLIENTE .TRABALHA C/ESTIMATIVAS DE VENDAS MAS NÃO USA ERROS PARA AJUSTE .PROCED FORMAL P/ANÁLISE DE CRÉDITO .NÃO AVALIA TX RISCO	.MATÉRIA PRIMA -PRIVILEGIAR PCP -PONTUALIDADE/PRAZO DE ENTREGA .PRODUTOS EM PROCESSO -> ELEVADO .PRODUTOS ACABADOS -ARMA P/ MELHORIA DO ATENDIMENTO -ENFRENTAR SAZONALIDADE -PRIVILEGIAR RACIONALIZAÇÃO DOS GRANDES EQUIPAMENTOS
	L	.CICLO DE CAIXA MÉDIO (57 DIAS) .ESTRATÉGIA AC-> EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS DE CURTO PRAZO .TRABALHA PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA .NÃO ACOMPANHA INCERTEZAS - REFLETE NO NÍVEL/NECESSIDADE DE CAIXA	.FINANCIA CLIENTES (27 DIAS) .POUCA FLUTUAÇÃO DEMANDA .GESTÃO CONDIÇÕES VENDA POR CLIENTE .AVALIA RISCO IMEDIATO A CADA CLIENTE .NÃO TRABALHA C/ERROS DE ESTIMATIVA .PROCED FORMAL P/ANÁLISE DE CRÉDITO .NÃO AVALIA TX RISCO	.MATÉRIA PRIMA -PRIVILEGIAR PCP -NÍVEL ELEVADO (15 DIAS PRODUÇÃO) -“HEDGING” CONTRA INCERTEZAS NA DISPONIBILIDADE DE M.P. .PRODUTOS EM PROCESSO -> NÃO TEM .PRODUTOS ACABADOS -PRONTO-ATENDIMENTO (PADRONIZADO) -NÃO TEM ESTOQUE (PERSONALIZADOS)
METALURGIA	K	.CICLO DE CAIXA MÉDIO (56 DIAS) .ESTRATÉGIA AC-> CAPITAL PRÓPRIO .NÃO TRABALHA PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA .NÃO CONSIDERA INCERTEZAS - REFLETE NO NÍVEL/NECESSIDADE DE CAIXA	.FINANCIA CLIENTES (PRAZO MÉDIO) .USA PREÇO P/INCENTIVAR DEMANDA EM ÉPOCAS DE CRISE .NÃO HÁ GESTÃO CONDIÇÕES DE VENDA .AVALIA RISCO IMEDIATO CADA VENDA .NÃO TRABALHA ERROS DE ESTIMATIVA .DIRETORIA ANALISA A QUEM CONCEDER CRÉDITO - SEM PROCEDIMENTO FORMAL .NÃO AVALIA TAXA DE RISCO	.MATÉRIA PRIMA -PRIVILEGIAR PCP -DESCONTOS DE FORNECEDORES .PRODUTOS EM PROCESSO -MÉDIO ->LAY-OUT TIPO “JOB-SHOP” .PRODUTOS ACABADOS -ARGUMENTO DE VENDAS -CLIENTE EXIGE PRONTO-ATENDIMENTO
PLÁSTICOS	P	.CICLO DE CAIXA MÉDIO (60 DIAS) .ESTRATÉGIA AC-> CAPITAL PRÓPRIO .TRABALHA PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA .CONSIDERA INCERTEZAS PARA AFETAR O FLUXO DE CAIXA PROJETADO	.FINANCIA CLIENTES (PRAZO MÉDIO) .USA FINANCIAMENTO P/INCENTIVAR DEMANDA MAS SEM INCORPORAR AO PREÇO .GESTÃO COND VENDA POR CLIENTE EM FUNÇÃO IMPORTÂNCIA RELATIVA .AVALIA RISCO IMEDIATO CADA CLIENTE .NÃO USA ERROS DE ESTIMATIVA P/AJUSTE NAS ESTIMATIVAS VENDAS FUTURAS .SISTEMA FORMAL ANÁLISE CRÉDITO E DE DESEMPENHO COMERCIAL DE CLIENTES .NÃO AVALIA TX RISCO FORMALMENTE MAS INCORPORA ÀS CONDIÇÕES VENDA	.MATÉRIA PRIMA -ESTOQUES ELEVADOS ->RAZÕES DE PROCESSO E DE COMPRA -FORNECEDORES EM OLIGOPÓLIO -PRIVILEGIAR PCP .PRODUTOS EM PROCESSO -> ELEVADOS .PRODUTOS ACABADOS -> ELEVADOS -ARMA DE VENDAS ->PRONTO-ATENDIMENTO E GAMA AMPLA DE PRODUTOS -ESTABILIZAR LINHAS DE PRODUÇÃO QUE PRODUZEM EM LOTES
CALÇADOS	W	.CICLO DE CAIXA MÉDIO (75 DIAS) .ESTRATÉGIA AC-> EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS DE CURTO PRAZO .TRABALHA PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA, MAS APENAS CONCEITO DE FLUXO DE CAIXA PROJETADO COM BASE EM VENDAS, CONTAS A PAGAR/RECEBER .NÃO CONSIDERA INCERTEZAS - REFLETE NO NÍVEL/NECESSIDADE DE CAIXA	.FINANCIA CLIENTES (MÍNIMO 35 DIAS) .CONDS ESPECIAIS P/INCENTIVAR DEMANDA/ENFRENTAR FUTUAÇÕES .GESTÃO COND VENDA POR CLIENTE .AVALIA RISCO IMEDIATO CADA VENDA E CADA CLIENTE .NÃO USA ERROS ESTIMATIVA P/ AJUSTE .PROCED FORMAL ANÁLISE DE CRÉDITO .NÃO AVALIA TX RISCO P/FIXAR TX RETOR	.MATÉRIA PRIMA -> NÃO TEM -PARCERIA COM FORNECEDORES .PRODUTOS EM PROCESSO -NÍVEL RELATIVAMENTE BAIXO -PRODUZ CONTRA PEDIDOS .PRODUTOS ACABADOS -NÃO USA COMO ARMA DE VENDAS -PRODUÇÃO É CONTRA PEDIDOS

ANEXO 4 - AVALIAÇÃO DAS POLÍTICAS DE PREÇOS

SETOR	EMPRESAS	PONTOS BÁSICOS DAS POLÍTICAS DE PREÇOS				
		COMO SÃO ESTABELECIDOS	ELASTICIDADE-PREÇO	USO DE OUTRAS RECEITAS	PONTO DE EQUILÍBRIO	ALAVANCAGEM DE VENDAS
ALIMENTÍCIO	S	.O MERCADO DETERMINA .EMPRESA TRABALHA COM ESTUDOS ESPECIALIZADOS	.ELEVADA .GRANDE POTENCIAL DE SUBSTITUIÇÃO	.NÃO FAZ ANÁLISE DE CONJUNTO PARA EXPLORAR POSSIBILIDADES .ACOMPANHAMENTO DE MARGENS EM TODOS OS NÍVEIS	.INDIRETAMENTE, ATRAVÉS DO ACOMPANHAMENTO DE MARGENS	.USA
	F	.EMPRESA DETERMINA E MONITORA	.ELEVADA	.NÃO ANALISA	.INDIRETAMENTE, ATRAVÉS DO ACOMPANHAMENTO DE MARGENS	.RARAMENTE
	X	.A EMPRESA DETERMINA COM BASE EM PESQUISA DE MERCADO	.ELEVADA	.NÃO ANALISA	.NÃO USA .ACOMPANHA RESULTADOS DA EMPRESA COMO UM TODO	.USA
PAPEL/ESCRITÓRIO	Z	.EMPRESA DETERMINA .VALIDA MONITORANDO MERCADO .SISTEMA DE CUSTOS INADEQUADO PARA SUBSIDIAR COMPOSIÇÃO DE PREÇO(NÍVEL ELEVADO DE RATEIO)	.INELÁSTICO	.NÃO ANALISA	.ACOMPANHA SOMENTE O RESULTADO DA EMPRESA COMO UM TODO	.NÃO USA
	T	.EMPRESA DETERMINA E DITA PREÇOS NO MERCADO	.GRANDE ELASTICIDADE, ATÉ O LIMITE DE CONSUMO DO MERCADO	.INDIRETAMENTE, ATRAVÉS DA GESTÃO DE MARGEM .VISUALIZAR POTENCIAL DA LINHA	.INDIRETAMENTE, ATRAVÉS DA GESTÃO DE MARGEM	.UTILIZA PREÇOS PARA ALAVANCAGEM
	L	.PERSONALIZADOS -> A EMPRESA FAZ O PREÇO .PADRONIZADOS -> O MERCADO DETERMINA	.BAIXA EM GERAL	.NÃO ANALISA	.POR LINHA DE PRODUTOS OU LINHAS DOS "PADRONIZADOS" .SISTEMA DE ORÇAMENTO PERMITE VISUALIZAR PONTO DE EQUILÍBRIO DA TRANSAÇÃO, MAS COM BASE NA MARGEM	.NÃO USA
METALURGIA	K	.MERCADO DETERMINA	.BAIXA	.NÃO ANALISA	.ACOMPANHA O RESULTADO DA EMPRESA COMO UM TODO, BASEADO EM DADOS CONTÁBEIS	.NÃO USA
PLÁSTICOS	P	.PREÇOS PRATIADOS NO MERCADO .USAM R\$/KG COMO PONTO DE PARTIDA	.ELEVADA	.UTILIZA O CONCEITO DE "CONTRIBUTION POOL" PARA ESTABELECEER ESTRATÉGIA DE PREÇOS, MAS AINDA BASEADO EM MARGEM	.INDIRETAMENTE, ATRAVÉS DA GESTÃO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	.UTILIZA FORTEMENTE O PREÇO COMO INSTRUMENTO
CALÇADOS	W	.MARK-UP"	.ELEVADA	.NÃO ANALISA	.ACOMPANHA APENAS O RESULTADO GLOBAL DA EMPRESA	.UTILIZA MAIS AS CONDIÇÕES DE VENDA COM ESSA FINALIDADE