

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO –ESAG
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO**

**“ECONOMIA DE COMUNHÃO E
COMPETITIVIDADE: o caso da FEMAQ”**

Aluno: Glaison José Citadin

Matrícula: 961175

Termo Atual: 10º

Professor Orientador: Paulo Henrique Simon

Local de Estágio: Femaq S.A. Fundação, Engenharia e Máquinas

*Dedico este trabalho a todos aqueles que
fundamentados no respeito, se dedicam a
fazer o bem.*

SERMÃO DA MONTANHA

“Bem-aventurados vós que sois pobres, porque vosso é o Reino de Deus!

“Bem-aventurados vós que agora tendes fome, porque sereis fartos!

“Bem-aventurados vós que agora chorais, porque vos alegrareis. (...)

“Mas ai de vós, ricos, porque tendes a vossa consolação!

“Ai de vós, que agora rides, porque gemereis e chorareis!

“Ai de vós, quando vos louvarem os homens, porque assim faziam os pais deles aos falsos profetas!

“Digo-vos a vós que me ouvís: amai os vossos inimigos, fazei bem aos que vos odeiam, abençoai os que vos maldizem e orai pelos que vos injuriam. Ao que te ferir numa face, oferece-lhe também a outra. Ao que te tirar a capa, não impeças de levar também a túnica. Dá a todo o que te pedir; e ao que tomar o que é teu, não lho reclames. O que quereis que os homens vos façam fazei também a eles. Se amais os que vos amam, que recompensa tereis? Também os pecadores amam aqueles que os amam. E se fazei bem aos que vos fazem bem, que recompensa mereceis? Pois o mesmo o fazem também os pecadores. Se emprestais àqueles de quem esperais receber, que recompensa merecereis? Também os pecadores emprestam aos pecadores, para receberem outro tanto. Pelo contrário, amai os vossos inimigos, fazei bem e emprestai, sem daí esperar nada. E grande será a vossa recompensa e sereis filhos do Altíssimo, porque ele é bom para com os ingratos e maus. (...)”

Lc, 6.

AGRADECIMENTOS

A Deus por todas as contingências que tornaram possíveis a realização deste trabalho.

Aos meus pais, Maria e Dério (*in memoriam*), pelo seu amor, pela vida, pela educação e pelos valores que norteiam até hoje minha vida.

À minha irmã, Glaudinéia, por seu amor, por acreditar em mim e por tornar possível minha formação escolar e acadêmica. Ao seu esposo, Jamil, que hoje se junta a ela para me apoiar.

Aos meus irmãos, Galdino, Galbi e Glaudemir, porque realmente somos uma família e a minhas cunhadas Marilane e Elair.

Aos meus sobrinhos, porque sempre me reservam alegrias quando volto para casa e a pequenina Maria Laura, por quem tenho muito carinho.

À todos os meus familiares, à minha *nonna* que até hoje é para mim um exemplo de dedicação e trabalho, aos meus tios e primos, em especial ao Marinaldo que é além de tudo um grande amigo e à meus padrinhos Adair e Vânio (*in memoriam*).

À Adriane, Canani, Allan, Alexandre, André (*Rosca*), Christian, Claudia, Daniela, César, Everton, Geóvio, Giovanni, Henrique, Jean, Jonas, Lenir, Luciano, Manoel Carlos, Maurício, Pedro, Rafael Biff, Rafael Viscardi, Reginaldo, Rodrigo, Toco e em especial ao Luiz que muito colaborou lendo e avaliando este trabalho. Aos amigos da engenharia e da ESAG e aqueles que moram em Criciúma e que de alguma forma ainda fazem parte da minha vida.

À Alexandre, Carlos Silveira, Melchior, Sandro, Sérgio, Ricardo e a todos os membros do Movimento dos Focolares, em especial os jovens, que muito contribuem para minha formação pessoal.

Por fim, à todos aqueles que me possibilitaram realizar este trabalho, em especial ao Prof. Marcelo Ricardo Stemmer.

Glaison

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 OBJETIVOS	4
2.1 Objetivo geral.....	4
2.2 Objetivos específicos	4
3 METODOLOGIA	5
3.1 Caracterização da pesquisa: tipo, método, perspectiva de análise e modo de investigação.....	5
3.2 População	6
3.3 Abordagem qualitativa.....	6
3.3.1 Modelo metodológico para a Pesquisa Qualitativa	7
3.3.2 Análise dos dados na Pesquisa Qualitativa.....	8
4 MOVIMENTO DOS FOCOLARES	10
5 ECONOMIA DE COMUNHÃO	12
5.1 A Gênese	12
5.2 A Proposta.....	13
6 EMPRESA E ECONOMIA DE COMUNHÃO.....	18
7 SOBRE A FEMAQ S.A., FUNDIÇÃO ENGENHARIA E MÁQUINAS.....	22
8 O MODELO DE ANÁLISE DE MICHAEL PORTER.....	24
8.1 Análise estrutural de indústrias	24
8.2 Estratégias competitivas genéricas.....	29
8.3 Análise da indústria.....	32
8.3.1 Análise dos concorrentes	32
8.3.2 Sinais de mercado	34

8.3.3 Movimentos competitivos	35
8.3.4 Estratégias de seleção de compradores e fornecedores	36
8.3.5 Análise estrutural de empresas dentro da indústria	38
8.4 Evolução da indústria.....	39
8.4.1 Estratégia competitiva em indústrias fragmentadas	42
8.4.2 Estratégia competitiva em indústrias emergentes.....	45
8.4.3 Estratégia competitiva em indústrias na transição para a maturidade	47
8.4.4 Estratégia competitiva em indústrias em declínio	48
8.4.5 Estratégia competitiva nas indústrias globais.....	50
8.5 Vantagem competitiva: a competição vista a partir da empresa.....	52
8.5.1 Cadeia de Valores	53
8.5.2 Vantagens de custos	55
8.5.3 Valor na diferenciação.....	58

9 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO

DAS ENTREVISTAS..... 61

9.1 Análise das forças competitivas.....	61
9.2 Estratégias competitivas:.....	64
9.3 Estratégia global.....	65
9.4 Outros aspectos a serem abordados	66
9.5 Questões gerais	67
9.6 Questões relativas à economia de comunhão.....	67
9.6.1 Perguntas aos funcionários	69

10 OBSERVAÇÕES REALIZADAS JUNTO A EMPRESA..... 71

10.1 Caracterização da cultura da empresa.....	71
10.1.1 Satisfação no trabalho.....	72

10.1.2	Relações de poder na empresa.....	72
10.1.3	Eliminação da pirâmide hierárquica	73
10.1.4	Resultados contábeis que evidenciam a cultura da empresa	73
10.1.5	Impressão dos funcionários da produção sobre a cultura da empresa	75
10.1.6	Cooperação: realização de Assembléias Gerais	76
10.1.7	Avaliação da mudança de mentalidade provocada pela Economia de Comunhão na opinião de um dos funcionários	78
10.2	Análise de Competitividade	80
10.2.1	Análise do mercado de fundição	80
10.2.2	Análise dos concorrentes	81
10.2.2.1	Um novo enfoque sobre concorrência.....	82
10.2.3	Análise da gerência/planejamento	84
10.2.4	Análise contábil e financeira da empresa	86
10.2.5	Análise do sistema de produção da empresa	87
10.2.5.1	Avaliação de produtividade.....	87
10.2.5.2	Mix de produção	89
10.2.5.3	Aumento da capacidade produtiva.....	90
10.2.5.4	Possíveis desvantagem com relação ao custo de produção.....	91
10.2.6	Análise das atividades de vendas.....	91
10.2.6.1	Estabelecimento de preço do produto	91
10.2.6.2	Publicidade.....	92
10.2.6.3	Produtos fornecidos.....	92
10.2.6.4	Lealdade dos Consumidores	93
10.2.6.5	Transparência e postura ética.....	93
10.2.7	Análise das atividades de compras	94

10.2.7.1 Custos que os clientes teriam ao mudarem de fornecedor	95
10.2.8 Outros aspectos observados junto a empresa	96
10.2.8.1 Financiamento	96
10.2.8.2 Reinvestimento.....	96
10.2.8.3 Tratamento da Informação	96
10.2.8.4 Motivação e Criatividade dos Empregados.....	97
10.2.8.5 Pagamento de Impostos	97
10.2.8.6 Questões Ambientais.....	98
10.3 Atitudes práticas e políticas empresariais adotadas pela Femaq para efetivar o projeto de Economia de Comunhão	98
10.3.1 Sobre a divisão dos lucros	98
10.3.2 Liberdade de adesão ao projeto e para partilha dos lucros	99
10.3.3 Transferência de tecnologia e de capital.....	100
10.3.4 Criação de atividades produtivas para ajuda aos necessitados	101
10.3.5 Automação da Produção	102
10.3.6 Expectativas sobre a EdC	103
11 CONCLUSÕES	105
12 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	109
13 BIBLIOGRAFIA	113

1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização das economias está provocando uma unificação em nível mundial com rapidez sem precedentes. Porém, os benefícios do fenômeno ainda são distribuídos entre poucos, não são compartilhados pela enorme maioria das populações que vivem em nosso Planeta. Diante de falácias e jargões do tipo “livre circulação de bens e tecnologias”, “mercados livres” ou “respeito ao meio ambiente”, é preciso ter-se cuidado e ser criterioso, pois muitas vezes podem ser apenas “truques” que escondem egoísmos nacionais, expansão dos próprios produtos e indiferença para com os menos dotados e mais pobres.

Este fato é ilustrado quando ao olhar-se o mundo às vésperas do ano 2000, vê-se apenas uma minoria desfrutando de uma vida confortável. Não obstante, a tão exaltada economia de mercado, adotada já há vários anos por pelo menos dois terços da Nações, não conseguiu sequer garantir a todos os seres humanos uma esperança de vida até a idade madura.

Países como o Brasil apresentam bolsões de favelas e cortiços, onde vivem em condições subumanas uma parcela significativa de cidadãos empobrecidos. Este fato, deveria ser suficiente para um questionamento da aplicabilidade universal das leis de mercado e a absoluta prioridade da lógica do lucro.

Foi diante de toda esta realidade, que em 1991 Chiara Lubich propôs um novo modelo econômico, baseado na partilha e fundamentado sobre o valor do ser humano.

A proposta contempla a disposição dos lucros por parte do empresários em função de três finalidades: consolidação da empresa, ajuda aos necessitados e formação de “homens novos”. Tudo isso deve ser feito respeitando-se a liberdade e disposição dos mesmos para realização deste fim.

Consolidação da empresa, diz respeito a manutenção, conservação e remuneração da mesma, para que esta, evidentemente, tenha as necessárias condições de se manter e se desenvolver. A ajuda aos necessitados é o ato concreto de partilha com aqueles que são excluídos, através de transferência direta de rendas para suprir carências urgentes, financiamento de estrutura de serviços (por exemplo, no campo da saúde) e outras atividades que venham ao encontro deste objetivo. Já na formação de “homens novos”, o que se pretende são ações sociais, obras e até operações internacionais que venham ao encontro daqueles que passam por dificuldades de se inserirem no ciclo produtivo, ajudando-os a se tornarem auto-suficientes para que possam recuperar sua dignidade, constituindo uma sociedade nova baseada na justiça social e na cultura da partilha dos bens.

Mas é preciso se ter em mente, que a visão que permeia as empresas que aderem à Economia de Comunhão não é tão somente a aceitabilidade da busca do lucro, sem quaisquer pressupostos, para que depois se faça a divisão do mesmo para as três finalidades citadas acima. O que o projeto pretende é a construção de uma cultura de cooperação, parceria e partilha de bens na liberdade, através da criação de um modelo de desenvolvimento centrado no ser humano. Assim, os empresários que se inserem nesta idéia, passam a formular estratégias, objetivos e planos empresariais, levando em conta os critérios característicos de uma gestão correta, envolvendo nesta atividade os diferentes membros da empresa, com a diferença de que no centro da empresa está a pessoa humana e não o capital. Portanto, utiliza-se o máximo dos talentos de todos os funcionários. A eles é favorecida a criatividade e a possibilidade de assumir responsabilidades e de participar.

Tudo isso ajuda a aproximar os aspectos humanos e produtivos da empresa. Quando o homem passa a ser o foco das atenções na empresa, há um aumento de produtividade. Mas, percebe-se bem, os aumentos em produtividade, qualidade e desenvolvimento industrial não podem ser pensados de maneira estanque, ignorando as condições do próprio

homem no trabalho. Esses aspectos devem tornarem-se interdependentes: resultados de aumento de produtividade devem estar conjugados com aumento de qualidade de vida do trabalhador, o que significa propiciar o bem-estar físico, mental e social de todos, sem exceção, dentro da empresa.

Diante da importância social que o projeto da Economia de Comunhão assume, por sua revolução na forma de olhar para a empresa, como sendo um instrumento de geração de lucros que possam ser compartilhados e a partir de sua perspectiva de não rejeição ao sistema capitalista, mas a superação de dentro dele mesmo das “carências humanas”, têm-se, sem dúvida, motivos que justifiquem a análise desta proposta.

Para tanto, o que se irá fazer nesta pesquisa é um estudo de caso junto a FEMAQ (uma indústria de médio porte, fundada em 1966 e localizada em Piracicaba - SP), que produz estampados em ferro fundido para a indústria automobilística e que está inserida no projeto de Economia de Comunhão. Pretende-se realizar um levantamento do potencial competitivo da empresa, à luz dos conceitos de competitividade definidos por PORTER (1986), como forma de verificar se há realmente viabilidade e aplicabilidade desta nova abordagem em nossa realidade econômica.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Determinar as condições pelas quais a empresa que adote o conceito de Economia de Comunhão pode se inserir no quadro competitivo de uma economia capitalista.

2.2 Objetivos específicos

- Efetuar análise competitiva, de acordo com o modelo de Porter, na FEMAQ;
- Analisar a viabilidade do conceito de Economia de Comunhão como uma alternativa à Economia ortodoxa;
- Estudar os efeitos da utilização da filosofia preconizada pela Economia da Comunhão em termos de força de trabalho, empresariado e comunidade como um todo.

3 METODOLOGIA

Na seqüência, apresentam-se a caracterização do estudo, o método, o modo de investigação, a perspectiva do estudo, a população, as definições constitutivas e as categorias de análise, as técnicas de coleta e de tratamento de dados que se pretende utilizar, ou seja, a entrevista não-estruturada, a análise documental e a observação natural e participante, bem como a abordagem qualitativa que serve de base para o tratamento dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa: tipo, método, perspectiva de análise e modo de investigação

Considerando-se o objetivo do presente trabalho, este estudo caracteriza-se como exploratório, descritivo e avaliativo.

A pesquisa em pauta é do tipo exploratória, pelo fato de ter como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos, idéias, para a formulação de abordagens mais condizentes com o desenvolvimento de estudos posteriores. Por esta razão, a pesquisa exploratória constitui a primeira etapa do presente estudo para familiarizar o pesquisador com o assunto que se procura investigar.

É descritiva no momento em que o pesquisador procura descrever a realidade como ela é, sem se preocupar em modificá-la. Todavia, a mesma tem caráter avaliativo, enfatizado na avaliação da viabilidade de toda uma nova proposta econômica, no caso a Economia de Comunhão, questionando o aspecto da competitividade junto as empresas inseridas nesta realidade.

A pesquisa procura combinar aspectos da dimensão objetiva e subjetiva. Num primeiro momento, descreve a realidade precisa da empresa em estudo, no caso a FEMAQ,

para, em seguida, desenvolver uma apreciação acerca da mesma, avaliando seu comportamento e ações.

3.2 População

A pesquisa será efetuada junto a FEMAQ, uma empresa de fundição localizada em Piracicaba, São Paulo.

3.3 Abordagem qualitativa

A literatura da área de ciências sociais tem apontado um crescente interesse por abordagens de cunho qualitativo de pesquisa. Com base no paradigma humanista de ciência, as abordagens qualitativas seguem padrões metodológicos próprios, caracterizando-se principalmente pela análise detalhada e em profundidade de um dado fenômeno.

Além de terem sido amplamente difundidas nas mais diversas áreas das ciências sociais, as abordagens qualitativas de pesquisa tem desempenhado importante papel no campo organizacional (Eisenhardt, 1989; Miles, 1983).

Desta forma, constatou-se a preocupação crescente de diversos autores em formular modelos de análise para que os empreendimentos dentro de abordagens qualitativas de pesquisa sejam considerados consistentes (Merriam, 1998; Silverman, 1993; Miles e Huberman, 1987; Strauss e Corbin, 1990).

Desta forma, Strauss e Corbin (1990) destacam que a pesquisa qualitativa é todo tipo de pesquisa que produz achados não obtidos por meio de procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação. Implica em procedimentos não matemáticos de análise que

resultam em achados derivados de dados coletados por uma variedade de meios, tais como observações e entrevistas, documentos, livros, vídeos, entre outros.

Os componentes principais da pesquisa qualitativa segundo Strauss e Corbin (1990), são basicamente três. O primeiro é a coleta de dados, cujas fontes mais comuns são a entrevista e a observação. O segundo componente consiste de diferentes procedimentos de análise ou interpretação que são adotados para chegar aos achados ou às teorias. Estes procedimentos incluem técnicas de conceitualização dos dados, provas não estatísticas e escritura de memorandos e diagramas de relações conceituais. O terceiro componente são os relatórios escrito e verbais. Estes podem ser apresentados em jornais científicos ou conferências e podem assumir várias formas de acordo com a audiência e com o aspecto dos achados ou teorias apresentadas.

3.3.1 Modelo metodológico para a Pesquisa Qualitativa

O objetivo de toda e qualquer investigação deve ser responder à pergunta inicial de pesquisa. Na pesquisa qualitativa o investigador deve ser capaz de conceber e pôr em prática um dispositivo para a elucidação do real, ou seja, a utilização de um método de trabalho (Quivy, 1992; Seltiz, 1974).

Quivy (1992) propõe um modelo metodológico para pesquisa em ciências sociais que pode ser útil para que cada etapa do procedimento científico seja entendido dentro de um processo que pode conduzir a resultados mais satisfatórios. Desta forma ele propões 7 etapas:

Etapa 1: A pergunta de partida

Etapa 2: A exploração (leituras e entrevistas exploratórias)

Etapa 3: A problemática

Etapa 4: A construção do modelo de análise

Etapa 5: A observação

Etapa 6: Análise das informações

Etapa 7: As conclusões

A preocupação do autor é passar a idéia de que a pesquisa é composta por uma série de etapas, que devem estar inter-relacionadas, passando a integrar o processo de pesquisa sem o qual não se pode chegar aos resultados desejados, isto é, compreender o fenômeno do estudo respondendo à pergunta inicial de pesquisa.

3.3.2 Análise dos dados na Pesquisa Qualitativa

A análise de dados é uma etapa considerado por muitos autores como fundamental para alcance de resultados satisfatórios.

Historicamente, a análise de dados em pesquisa qualitativa foi algo como uma metamorfose misteriosa. Só recentemente várias publicações foram dedicadas a descrever e explicar o processo de análise qualitativa de dados.

Neste tipo de estudo, um investigador não pode explicar sempre de onde veio uma percepção (que pode transformar-se depois em um achado) ou como foram descobertas relações entre dados. O maior desafio para o pesquisador qualitativo reside em dominar estratégias que garantam a validade e confiabilidade do estudo e lhe rendam os méritos da ciência. A análise de dados é uma etapa fundamental para isso pois não basta apenas conhecer o fenômeno em estudo, deve-se analisá-lo, questioná-lo.

Algum sistema para organizar e administrar dados precisa ser inventado logo no início do estudo. Assim, é preciso codificar os dados, ou seja, nomear algum tipo de

designação para vários aspectos dos dados de forma que se possa recuperar facilmente pedaços específicos dos mesmos, possibilitando uma contínua análise e interpretação.

Sugere-se que este processo seja concomitante a observações reflexivas. Acredita-se que escrever maciçamente os comentários prejudica os *insights* originados da reflexão. Miles e Huberman (1987) advertem que deve-se aproveitar as reflexões que repentinamente tornam-se conscientes. Essas observações devem ser transcritas prioritariamente pois proporcionam significados substanciais aos escritos do estudo para outros leitores, além de ajudar na codificação pois normalmente apontam profundas questões que merecem atenção analítica.

Um outro passo seria a redução dos dados, que segundo Miles (1983) é central para uma análise sólida, caracterizando-se por ser uma forma de análise preliminar que refina, intera e revisa estruturas, possibilitando que se tenham somente os dados mais úteis e significativos para elaboração de uma conclusão de pesquisa.

Por fim, devido a necessidade de formalizar e sistematizar as observações em um conjunto coerente de explanações, deve-se desenvolver proposições, ou conjunto conectado de afirmações, sobre as descobertas de forma a se constituir a conclusão do estudo.

4 MOVIMENTO DOS FOCOLARES

O Movimento dos Focolares, fundado por Chiara Lubich, nasceu na década de 40 no norte da Itália, mais especificamente na cidade de Trento. Tinha como objetivo (o seu *carisma*, palavra usada no sentido religioso) a busca de uma maior unidade entre os homens, e a solução para os problemas que afligem a humanidade. Este movimento tinha como um dos pressupostos a vida comunitária fraterna e a partilha dos bens, ou, como se fala no próprio movimento, a comunhão de bens.

Esta característica do movimento de vida comunitária, unidade e comunhão de bens, surge logo no início da experiência de Chiara Lubich com algumas de suas companheiras. Devido a II Guerra Mundial, Trento fica em ruínas e em um pequeno apartamento recolhem-se víveres e medicamentos para serem distribuídos. Eram experiências pequenas, mas de grande valor humano, pois alimentavam os famintos, arrumavam roupas para quem não tinha o que vestir, remédios aos doentes, mutilados. Assim, a comunhão de bens nasceu, desde o início, como expressão típica da vida de unidade das pessoas, que ofereciam à comunhão seus bens, globalmente e em absoluta liberdade.

O objetivo da primeira comunidade do movimento era resolver os problemas sociais de Trento. Mas com o passar do tempo, viu-se a necessidade de expandir esta experiência para o campo da economia. A partir desta necessidade é que nasce então a Economia de Comunhão, que como se vê, teve inspiração na própria vida que procuravam ter as pessoas do movimento, ou seja, a vida fraterna e partilha dos bens.

Hoje, o movimento está presente em cento e cinquenta e seis países, contando com cerca de: oitenta mil membros, um bilhão e meio de aderentes - pessoas que compartilham da sua espiritualidade - e alguns milhões de simpatizantes. É um movimento de caráter

religioso e ao mesmo tempo ecumênico, por buscar a unidade entre os cristãos, o diálogo com outras religiões e com pessoas de convicções não religiosas.

São inúmeras as experiências vividas pelo movimento no campo social e econômico, além da Economia de Comunhão. A seguir, citam-se algumas destas experiências concretas de solidariedade:

Ação por um Mundo Unido (AMU), para a cooperação internacional para o desenvolvimento (organização não-governamental — ONG — fundada em 1986). Atualmente existe na Itália, Alemanha, Luxemburgo e Portugal. A AMU italiana sustenta projetos plurianuais de programas em vários setores na Argentina, Brasil, Costa do Marfim, Filipinas e Guatemala. Realizou também mais de uma centena de microprojetos na América Latina, África e Europa Oriental.

Adoções à distância (8.000 em 24 países) promovidas por Famílias Novas.

Fundo Mundo Unido, constituído por Jovens por um Mundo Unido em 1995, com o qual sustentam atualmente 30 miniprojetos de autodesenvolvimento.

New Humanity é reconhecida pela ONU como organização não-governamental.

5 ECONOMIA DE COMUNHÃO

5.1 A Gênese

Ao sobrevoar a cidade de São Paulo em uma de suas visitas ao Brasil em 1991, Chiara Lubich viu o contraste entre dois mundos bem distintos: uma periferia pobre e quase sem dignidade e um centro altamente desenvolvido e comparável aos centros dos mais industrializados países. Não era a primeira vez que visitava o país; esteve aqui em 1961, 1964 e 1965. Notou que o cenário sócio-econômico não mudara muito em relação aos anos 60. Na verdade, se agravara. Diante destes mundos tão antagônicos e de uma realidade que se negava a melhorar, ela escreve:

Em 1900 São Paulo era uma cidade pequena. Agora é uma floresta de arranha-céus. É grande o poder do capital nas mãos de alguns e tamanha é a exploração dos outros. E pergunto: mas por que este poderio todo não se orienta para a solução dos imensos problemas do Brasil? Porque falta o amor ao irmão; o que domina é o interesse, o egoísmo...
(*Diário*, 15.5.1991)

Surge então a necessidade de se propor uma alternativa que pudesse aproveitar as potencialidades locais, visivelmente observadas, para se resolverem problemas de caráter social.

Inspirada na realidade social do Brasil, nas reflexões sobre a encíclica *Centesimus Annus* que tinha sido publicado naquele ano e na intuição de construir uma “cidadezinha”¹

¹ “CIDADEZINHAS”, são pequenas cidades-testemunho que existem dentro do Movimento dos Focolares, com casas, escolas, empresas etc. O que se procura nestas cidadezinhas é viver mais intensamente os valores da unidade e da partilha, que são propostos pelo movimento. São 19 cidadezinhas nos 5 continentes, cada uma com características próprias. A primeira e maior delas, de cunho internacional, é Loppiano, nas imediações de Florença (Itália), com 750 habitantes de mais de 50 países. No Brasil, a maior e mais antiga é a Mariápolis Araceli, com 400 habitantes, no município de Vargem Grande Paulista, próximo a São Paulo. Há uma outra em Igarassu, próximo a Recife, e em Benevides, nos arredores de Belém do Pará. No Brasil e na Argentina,

moderna de verdade, com casas, escolas, indústrias e empresas, onde se pudesse dar testemunho de como seria o mundo se todos vivessem o amor recíproco, Chiara queria dar um salto qualitativo em relação à experiência até então vivida pelo Movimento dos Focolares: a passagem da comunhão de bens para a economia de comunhão (Quartana, 1992).

No discurso feito à Mariápolis Araceli em 19 de maio de 1991, Chiara mesma identifica e explica as premissas do projeto que está para anunciar:

- a realidade das Cidadezinhas-testemunho;
- a leitura da encíclica *Centesimus Annus*;
- a comunhão de bens.

5.2 A Proposta

Com o intuito de resolver os problemas sociais, principalmente daqueles que se encontravam dentro das fronteiras do Movimento dos Focolares e partindo das premissas já expostas, Chiara lançou a proposta que veio a se chamar Economia de Comunhão (EdC).

A *economia de comunhão* (EdC) consiste em direcionar a firma ou empresa a constituir-se como comunidade de pessoas altamente responsáveis e motivadas – voltada à produção de bens e serviços – e colocar em comum livremente os lucros em vista de uma sociedade solidária aos necessitados, dando-lhes condições de vida e possibilidades de um emprego. E como se entende serem necessárias pessoas profundamente convictas, parte desses lucros é usado para desenvolver estruturas das “cidadezinhas” visando a formação de “homens novos”, além naturalmente do incremento da própria empresa (Araújo, 1998).

com seus respectivos "pólos industriais" nascentes, elas são o suporte para o desenvolvimento da Economia de Comunhão.

Contudo, alerta Araújo (1998), não se trata apenas de colocar em comum moeda corrente para atingir os fins já mencionados, mas de criar empregos, investir os lucros das empresas em projetos de expansão, fornecer equipamentos ou serviços, colocar em comum experiência adquirida, capacidade gerencial e até mesmo patentes. Isto porque se entende no Movimento que a partilha não é apenas de bens materiais, mas também de propósitos, de tempo, de capacidades (Quartana, 1992).

Trata-se, portanto, de uma reviravolta que coloca os talentos, a capacidade empresarial e o profissionalismo a serviço do bem comum; naturalmente sempre dentro de um absoluto respeito à liberdade. E Quartana (1992) salienta que o projeto só se realizará à medida que amadurecer este espírito de partilha na livre consciência de cada um.

É notório que implementar a proposta no interior do sistema econômico vingente significa ir em direção contrária daquilo que é considerado constituir as vigas mestras do comportamento econômico.

Em uma primeira fase, as firmas surgidas com o impulso do projeto tiveram de preparar-se: procura de mercado, maior profissionalismo, pesquisa da forma jurídica mais adequada, formação de capital social etc.

Por sua vez, firmas já existentes quiseram “transformar-se”. Entre outras coisas, isso implicava um maior ônus econômico que a nova escolha exigia. Concretamente, ir contra a corrente é evitar toda a evasão fiscal ou previdenciária, todo suborno, toda produção de baixa qualidade, todo conflito implacável com a concorrência (Araújo, 1998).

Apesar destas grandes exigências e dificuldades enfrentadas, as que aderiram ao projeto são cerca de 750 (dados de 1998), indo dos mais variados setores até os mais variados tamanhos. Eis alguns números:

Localização	Empresas	Atividades Produtivas	Tese de Doutorado	Famílias Ajudadas	Congressos	Condomínio Empresarial
Brasil	99		1	1079	5	1
Argentina	36	10	1	799	4	
Outros países da América Latina	34	12	1	537	2	
América do Norte	45	8		16	1	
Itália	178	61	29	272	5	
Outros países da Europa Ocidental	133	22	8	143	2	
Países do Leste Europeu	54		1	1421	2	
África	4	5		1079		
Ásia	32	5	2	976	2	
Oriente Médio		2		288		
Austrália	7			53		

Fonte: Revista Cidade Nova, agosto de 1998, número 8

Quanto ao perfil dos setores de atividades: produção de bens e serviços, escritórios de consultoria contábil, de informática ou gerencial; estudos de projeto; estudos médicos; estudos legais; atividades comerciais e agrícolas.

Também no plano teórico, a EdC vem suscitando grande interesse. Estudiosos de economia e estudantes estão empenhados em extrair valores universais desta experiência. São mais de 43 as teses já discutidas e outras cem estão sendo preparadas em várias universidades do mundo. Faculdades na Europa, Austrália, América Latina estão organizando seminários e congressos para estudar o desenvolvimento desta nova experiência.

Em vários Congressos de Economia, o projeto foi apresentado e ilustrado com experiências concretas da Economia de Comunhão, em especial sobre a realidade brasileira, e a de Medellin, Lyon, Londres (Oxford), Budapeste, Piacenza e Lublin. Em 1996, Chiara Lubich recebeu o doutorado *honoris causa*, em Ciências Sociais, da Universidade Católica

de Lublin, na Polônia. O decano da Faculdade de Ciências Sociais, prof. Adam Biela (1998), ao pronunciar a "*laudatio*", enfatizou que hoje

“as ciências sociais buscam uma síntese dos princípios, um paradigma capaz de vencer o crescimento das ambições individuais, do excesso de autonomia do indivíduo e dos grupos elitistas que não levam em consideração o bem das outras pessoas. Um paradigma capaz de vencer a rivalidade crônica que muitas vezes é motivo de comportamentos agressivos, e também a crescente desproporção entre uma camada de pessoas que enriquecem de modo injusto e pessoas jogadas às margens da miséria, do desemprego, sem teto (...) Portanto, as ciências sociais buscam um paradigma que ajude a tornar mais civilizada a realidade social, que transforme extensas áreas de desintegração, de conflitos, de guerras e de mortes insensatas, preparadas por homens para outros homens, em espaços de integração, concórdia e benevolência recíproca entre os homens (...) É necessário propor um programa de integração social que mostre ao povo novas dimensões psicológicas, sociais, econômicas, mas também religioso-espirituais... um programa para a construção da unidade nas famílias, nos grupos profissionais, nas comunidades locais e nas relações econômicas. (...) Chiara Lubich criou um fenômeno social que pode ter o significado de uma revolução copernicana nas ciências sociais.”

Diante da expressividade que a EdC vem ganhando, Chiara Lubich recebeu em Brasília, no primeiro semestre de 1998, o “Cruzeiro do Sul”, a mais alta condecoração dada pelo governo brasileiro para estrangeiros pelos trabalhos prestados à nação; em Recife, o doutorado h.c. em Economia, pela Universidade Católica de Pernambuco - UNICAP e o título de “cidadã honorária recifense”, da Câmara municipal de Recife.

Desde o seu lançamento em 1991, a EdC suscita interesse também entre políticos das mais variadas correntes. Em maio de 1998 o projeto foi apresentado no próprio Congresso Nacional. Recentemente (dezembro de 1999) Mariápolis Araceli em Vargem Grande

Paulista (SP), local de nascimento da EdC, recebeu a visita de um grupo de parlamentares pertencente à *Comissão Mista de Combate à Pobreza*. Formado por 5 senadores e 3 deputados federais de diferentes partidos, a Comissão foi conhecer de perto a experiência das empresas da EdC (Cidade Nova, número 1-2, jan.-fev. de 2000).

6 EMPRESA E ECONOMIA DE COMUNHÃO

Na Economia de Comunhão, uma empresa ao colocar os lucros em comum, não é pedido aos sócios simplesmente um trabalho voluntário, mas que a administrem com toda a responsabilidade jurídica e patrimonial conseqüente, apesar de renunciar a uma parte dos lucros. É importante dizer que o aspecto da doação na liberdade com que os lucros são colocados deve ser a motivação da empresa, o fim de que outras pessoas de boa vontade como os trabalhadores, fornecedores, clientes, sejam moralmente envolvidos no projeto.

Entretanto, se alguém se sentir constrangido, achando-se de algum modo lesado por dar parte do lucro, é melhor que não o faça, pois a motivação do espírito da Economia de Comunhão se enfraquecerá.

Para o uso eficiente do capital, com o dinheiro posto à disposição do projeto da Economia de Comunhão nasce uma estrutura financeira chamada "Espri S/A", que canaliza esses capitais para empresas produtivas, sob a forma de empréstimos ou de participações, que é feito através de subscrição de cotas de capital, cuja propriedade é conservada pelos participantes, mesmo sem ter expectativas de lucro num prazo definido. A Espri é uma empresa que nasceu para dar estrutura à experiência da Economia de Comunhão no Brasil, e sua função é dar estrutura intermediária entre um grupo de empresas, tais como:

- a) criar e manter serviços para todo o grupo;
- b) dar assistência àquelas empresas em fase de formação ou reestruturação, através da elaboração de planos de viabilidade econômica;
- c) oferecer a todas as empresas serviços contábeis, jurídicos e fiscais, com a máxima confiabilidade e em condições favoráveis;
- d) poder verificar o desempenho das empresas e até mesmo incentivar novas iniciativas;

e) dar oportunidade a quem não tiver capital suficiente para participar diretamente de um empreendimento ou não sentir "vocação" para empresário.

Cabe salientar que poderão existir dois tipos de empresas: "Inseridas" e "Coligadas".

Empresas "Inseridas": são aquelas cujos sócios, aderindo à espiritualidade do Movimento dos Focolares, se propõe a repartir os lucros dessas empresas segundo os princípios da Economia de Comunhão. As empresas "inseridas" localizam-se normalmente, nos "polos industriais" (como o Polo Industrial "Spartaco", localizado junto a "cidadezinha" de Araceli), a fim de serem um modelo ou amostra viva da Economia de Comunhão.

Empresas "Coligadas": são aquelas em que um ou mais sócios aderem   proposta da Economia de Comunhão, respeitando plenamente a liberdade dos demais sócios, adequando assim a reparti o dos lucros. São ainda empresas "coligadas" aquelas que, pela sua distância das "cidadezinhas", não se "inserem" nos seus "polos industriais".

Aqueles que quiserem fazer uma experiência de Economia de Comunhão vão se defrontar com a necessidade de formar uma estrutura adequada, visto que as legisla es, os costumes sociais e as culturas dos países são diferentes entre si. Portanto, existem solu es variadas para um mesmo tipo de proposta. As sociedades empresariais, embora respeitando as regras definidas pelas respectivas legisla es, deverão observar alguns aspectos específicos, que foram definidos por Alberto Ferrucci (FERRUCCI, 1993, p. 190-192) e são mostrados a seguir:

1. "Nelas deveria predominar um amplo quadro de acionistas constituído por um grande número de pequenas cotas de a es, embora não se exclua a presença de alguns com cotas importantes;

2. A administra o e gerenciamento do empreendimento deveria ser entregue a pessoas profissionalmente competentes e especialmente motivadas pelo novo tipo de

Economia de Comunhão, capazes de conquistar a confiança não só dos proprietários da maioria das ações, mas possivelmente da totalidade dos acionistas;

3. O comportamento empresarial, sob o aspecto da correção administrativa e fiscal, da política salarial, da segurança e da salubridade do local de trabalho e do impacto sobre o meio ambiente deveria ser de absoluto respeito à legislação vigente;

4. O relacionamento entre trabalhadores, entre direção e trabalhadores, entre empresa e clientes, entre empresa e empresas concorrentes, empresa e administração pública, deveria ser sempre coerente com os princípios da Economia de Comunhão, respeitando-se a competência e a sensibilidade de cada um;

5. A gestão econômica respeitaria as regras da eficiência e da produtividade; a empresa deveria, pois, colocar-se em condições de caminhar por si própria;

6. Aspecto característico da empresa, para poder afirmar sua adesão à "Economia de Comunhão", seria a decisão de todos ou, pelo menos, da maioria dos acionistas, de empregar os lucros não indispensáveis à consolidação da empresa na ajuda aos "últimos" e na formação das novas gerações nesta "cultura do dar"; formação que seria realizada de várias formas, entre as quais certamente através das "cidadezinhas-modelo", que seriam consideradas cada vez mais como o coração dessa nova economia;

7. Uma forma preciosa e prioritária de a empresa ajudar os "últimos" seria a criação, para eles, de uma atividade produtiva. Uma maneira eficiente de empregar os lucros em favor deles poderia, portanto, resultar na criação de atividades produtivas com uso intensivo de mão-de-obra, que de outra forma seriam descartadas em razão de sua rentabilidade econômica limitada, embora segura;

8. Considerando que, com o tempo, ocorrerá que algum sócio, por vontade ou por necessidade, queira receber todos os lucros que lhe cabem, ou reaver o capital investido, ou que os herdeiros possam ter idéias diferentes das dos pais, e para respeitar também uma das

características essenciais da Economia de Comunhão, que é a liberdade dos que nela "investem" seus recursos, eles deveriam com o tempo, poder dispor dos seus bens; portanto, as cotas da sociedade devem manter um valor de mercado, o que seria impossível se a decisão de distribuir os lucros não tivesse um prazo definido; conseqüentemente, esta decisão deverá ser renovada a cada ano por todos os sócios, a quem a sociedade deverá assegurar a liberdade "efetiva" de receber sua parte nos lucros, caso a decisão tenha sido nesse sentido; do contrário, criar-se-ia um pequeno sistema econômico próprio, separado da economia de mercado, o que dificultaria a difusão da Economia de Comunhão."

7 SOBRE A FEMAQ S.A., FUNDIÇÃO ENGENHARIA E MÁQUINAS

A Femaq é uma empresa que produz peças fundidas em ferro, aço e alumínio, cuja capacidade de produção chega até 30 toneladas de peso unitário. Nela, trabalham atualmente, quase 60 pessoas que produzem por ano, cerca de 4000 toneladas dessas peças fundidas. Seus principais clientes são as indústrias automobilísticas, como a Ford, Volkswagen, Mercedes e General Motors. Também produzem peças para a indústria de máquinas de papel. Tem o certificado TÜV para esses materiais e já está obtendo o certificado de qualidade ISO 9002.

A seguir, serão relacionados alguns tópicos que irão especificar mais detalhadamente sua produção e organização interna.

I - COMENTÁRIO DAS ATIVIDADES DA EMPRESA

A FEMAQ S/A concentra suas atividades industriais na fabricação de equipamentos para indústrias automobilísticas, de papel e celulose e indústrias açúcareiras.

Capacidade de produção: 600 tons/mês, sendo:

Peças em Ferro Fundido Cinzento: até 25 tons/unit.

Peças em Ferro Fundido Nodular: até 15 tons/unit.

Peças em Aço Fundido: até 03 tons/unit.

II - LABORATÓRIO E CONTROLE DA QUALIDADE

Análise química:

- Espectrômetro de Leitura Óptica;

- Via Úmida;

Ensaio físicos:

- Resistência à Tração;
- Alongamento;
- Redução de Área;
- Dureza;

Metalografia;**Ultra-som;****Partículas magnéticas;****Líquido penetrante.****III - SISTEMA DA QUALIDADE****CERTIFICADO DE QUALIDADE P/ PEÇAS FUNDIDAS Nº 04 701 5080:**

Conforme norma alemã AD-Merkblätter W0 TRD 100, outorgado pela TÜV - no Brasil constituída através de *joint venture* entre a RWTÜV e IBQN Associados.

CERTIFICADO DE MÉRITO 95 : pela General Motors do Brasil, como um de seus fornecedores que apresentam rígidos controles de custos, prazos e qualidade.

PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO CONFORME NORMA ISO 9002: Através da agência TÜV, segundo proposta BRTÜV SP-053, aprovada em 10/05/1995.

8 O MODELO DE ANÁLISE DE MICHAEL PORTER

8.1 Análise estrutural de indústrias

O modelo de análise estrutural de Michael Porter baseia-se na premissa de que todas as empresas competem em uma indústria e possuem, cada uma, uma estratégia competitiva, que pode estar implícita em seus atos ou ser explicitamente colocada. Segundo este autor, o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é basicamente o desenvolvimento de uma fórmula para o modo de competição da empresa, suas metas e as políticas necessárias para atingi-las. A estratégia competitiva compreende a consideração de quatro fatores básicos, a saber:

1) Internos: pontos fortes e fracos da companhia (ativos e qualificações em relação à concorrência) e valores pessoais da organização (motivações e necessidades dos principais implementadores da estratégia);

2) Externos: ameaças e oportunidades da indústria (nos planos técnico e econômico) e as expectativas da sociedade em relação à empresa (sobretudo no que diz respeito às políticas governamentais e interesses sociais).

A essência de uma estratégia competitiva é o relacionamento da companhia ao seu meio ambiente e, dentro deste, o aspecto mais importante é a indústria em que ela compete. Porter chama a atenção: a definição de indústria não deve ser confundida com a de negócio; este último é o local específico aonde a empresa irá competir, enquanto que a indústria é um grupo de empresas fabricando substitutos próximos.

O objetivo fundamental da estratégia competitiva é, conforme Porter, "(...) encontrar uma posição dentro dela [da indústria] em que a companhia possa melhor se defender contra as forças competitivas e/ou influenciá-las a seu favor" (Porter, 1986, p. 22). A chave para o

desenvolvimento da estratégia é pesquisar com o máximo de profundidade e analisar as fontes de cada uma dessas forças, de forma a indicar pontos fortes e fracos para a empresa, posicioná-la dentro da indústria, indicar pontos de máximo retorno na mudança estratégica e as tendências mais importantes em termos de oportunidades.

Existem cinco forças competitivas na indústria, cada qual exercendo um tipo diferente de influência, a saber:

- 1. Concorrentes na indústria:** rivalidade entre as empresas existentes;
- 2. Entrantes em potencial:** ameaça de novos entrantes;
- 3. Substitutos:** ameaça de produtos e/ou serviços substitutos;
- 4. Fornecedores:** possuem poder de negociação;
- 5. Compradores:** exercem poder de negociação.

As cinco forças competitivas demonstram que, numa indústria, a concorrência é determinada não somente pelas empresas que nela atuam, mas também por empresas externas e por forças usualmente não consideradas. Este conceito de concorrência num sentido mais amplo é chamado por Porter de "rivalidade ampliada". O conjunto de forças competitivas determina a intensidade da concorrência, sendo que as forças predominantes tornam-se cruciais na formulação da estratégia. Porter chama a atenção para o fato de que muitos outros fatores, não apresentados na análise acima, influenciam as condições de concorrência dentro da indústria: flutuações decorrentes do ciclo econômico, faltas de matéria-prima, greves, piques de demanda, etc. Entretanto, o entendimento da atuação das cinco forças principais é fundamental para determinar o ponto de partida da estratégia. Essas forças serão detalhadas a seguir:

1. Concorrentes na indústria: a intensidade da rivalidade numa indústria é refletida pelas concorrências de preço, de publicidade, pela introdução de produtos, aumento dos serviços e das garantias prestados ao cliente. O ponto de partida de uma prática

concorrencial é sempre a possibilidade de alguém vir a ganhar alguma parcela de mercado. Como cada ação gera uma reação, as empresas são mutuamente dependentes: o que uma fizer gerará a reação das outras. Diversos fatores determinam a intensidade da rivalidade (há que se mencionar que esses fatores são muito mutáveis, variando sobretudo em relação à posição da empresa no ciclo de vida):

- I. grande número de concorrentes ou a situação de equilíbrio entre eles;
- II. baixa taxa de crescimento na indústria;
- III. existência de elevados custos fixos;
- IV. ausência de custos de mudança ou de diferenciação entre os produtos;
- V. exigência de grandes incrementos para o aumento da capacidade;
- VI. divergências entre concorrentes e presença de estrangeiros;
- VII. grandes interesses estratégicos;
- VIII. existência de elevadas barreiras à saída.

OBS.: a respeito deste último, Porter menciona: a situação ideal para a empresa seria que a indústria na qual ela opera tivesse elevadas barreiras à entrada e pequenas barreiras à saída.

2. Entrantes potenciais: novas empresas significam nova capacidade produtiva, a busca de uma parcela de mercado, mais recursos disponíveis para aplicação em pesquisa e desenvolvimento. Os entrantes em potencial num determinado ramo industrial sabem que sua ação não passará despercebida, e podem ser desestimulados pela reação das firmas já estabelecidas. Muitos fatores determinam a entrada, ou não, em uma indústria; as barreiras à entrada, que condicionam a ameaça de entrantes numa indústria, são mutáveis, e suas alterações não dependem simplesmente das empresas existentes. As principais barreiras à entrada são:

- I. economias de escala;

- II. produto diferenciado em termos de marcas, serviços prestados e da lealdade dos consumidores;
- III. elevadas necessidades de capital;
- IV. custos de mudança, como treinamento, equipamentos, assistência técnica, etc., decorrentes da mudança de fornecedor por parte de um comprador;
- V. acesso aos canais de distribuição;
- VI. desvantagens de custo, como subsídios, acesso às fontes de matéria-prima, localização, patentes, experiência;
- VII. políticas governamentais.

3. Pressão de produtos substitutos: como a grande maioria dos produtos existentes no mercado possui substitutos, as empresas devem esperar tetos máximos para seus lucros. No caso dos substitutos serem produtos ou serviços mais atraentes, maior será a pressão sobre as empresas já constituídas. Existem dois tipos realmente importantes de produtos substitutos, a saber:

- I. aqueles que estão se tornando cada vez mais atraentes como opções em termos de preço e desempenho;
- II. aqueles que estão sendo produzidos por indústrias que apresentam lucros elevados (e, conseqüentemente, dispõem de mais recursos para gastar com pesquisa e desenvolvimento).

4. Poder de negociação dos fornecedores: os fornecedores exercem poder de negociação nas empresas por meio de flutuações no preço e alterações na qualidade do produto. Não se deve esquecer dos fornecedores de mão-de-obra, que exercem poder de barganha sobretudo quando possuem elevada organização interna ou se trata de mão-de-obra escassa no mercado de trabalho (altamente qualificada, por exemplo). Alguns critérios determinam o poder do fornecedor:

- I. os fornecedores formam um grupo dominado por poucas empresas, mais concentrado que seus compradores;
- II. não existem produtos substitutos;
- III. os fornecedores possuem várias indústrias diferentes como suas clientes;
- IV. seus produtos são insumos importantes para a indústria em questão;
- V. vendem produtos diferenciados ou com elevados custos de mudança;
- VI. os fornecedores são uma ameaça à integração da indústria, impedindo por meio de sua organização interna a formação de acordos entre as empresas compradoras e as fornecedoras.

5. Poder de negociação dos compradores: compradores bem organizados podem forçar para baixo os preços de uma indústria, barganhar por maior qualidade e até jogar uma empresa contra a outra numa guerra competitiva. Alguns critérios definem se a indústria se defronta com elevado poder dos compradores; um grupo comprador é poderoso se:

- I. está concentrado ou responde por uma parcela significativa das compras;
- II. suas compras na indústria significam uma parcela elevada de seus custos;
- III. existe padronização nos produtos adquiridos nas diferentes empresas, ou seja, os produtos são uniformes numa empresa ou em outra;
- IV. há poucos custos de mudança: o comprador pode trocar de fornecedor sem necessidade de investimentos adicionais;
- V. possui lucros baixos;
- VI. ameaça a integração da indústria, impedindo a celebração de acordos entre fornecedores e compradores;
- VII. produto que adquire não é de fundamental importância para aquele que fabrica;
- VIII. possui amplas informações e conhecimento sobre o mercado.

Para Porter, o governo não é importante enquanto força competitiva por si só. Ele opera como uma força adicional dentro das cinco supracitadas, afetando a concorrência por meio de sua atuação como produtor, como um concorrente em potencial, como um comprador (por meio das licitações e obras públicas) ou como um fornecedor de matérias-primas e produtos para a indústria.

O resultado da análise das cinco forças competitivas deverá ser uma estratégia que defenda a empresa contra seus competidores. Segundo Porter, existem três abordagens possíveis para essa estratégia, abordagens estas que são combinadas ou tomadas separadamente dentro da estratégia genérica adotada pela empresa:

- a) **Posicionamento:** consiste em colocar a empresa numa posição tal que seus pontos fortes a defendam contra as forças competitivas;
- b) **Influência:** significa realizar movimentos estratégicos que influenciem o equilíbrio da indústria;
- c) **Mudança:** trata-se de antecipar as mudanças que possam ser operadas dentro da indústria e buscar estratégias que antecipem a nova situação competitiva.

8.2 Estratégias competitivas genéricas

De acordo com Porter (1986), existem três estratégias competitivas gerais, potencialmente bem-sucedidas em sua aplicação nas empresas de uma indústria; essas três estratégias, como fica bem claro, são baseadas em duas fontes de vantagem competitiva: custos e diferenciação (Porter, 1990). Evidentemente, existem diversas variações possíveis dentro dessas estratégias, adaptáveis a qualquer situação. Essas estratégias podem ser descritas como se segue:

a) Liderança no custo total: é a estratégia que busca a economia de escala, a redução e o controle dos custos (inclusive em pesquisa e desenvolvimento), de maneira a tornar a empresa líder no mercado no que tange aos custos baixos. O menor preço do produto é utilizado como um chamariz para aumentar as parcelas de mercado. Essa estratégia representa uma boa defesa contra a atuação das cinco forças competitivas, mas normalmente exige que a empresa mantenha elevada participação no mercado ou posições vantajosas de negociação. Embora ela possa exigir pesados investimentos iniciais e mesmo o sacrifício dos lucros no início, a liderança no custo total permite alcançar lucros elevados quando consolidada. Outros aspectos a serem considerados referem-se ao fato de que ela exige investimentos constantes em modernização da linha de produção e do produto, estando vulnerável às mudanças neste sentido.

b) Diferenciação: é a estratégia que se refere à criação de um produto ou serviço único e diferente de todos os demais existentes no mercado, sobretudo em uma das seguintes dimensões: projeto ou imagem de marca; tecnologia; peculiaridades; serviços sob encomenda; e existência de uma rede de fornecedores. Esta estratégia não despreza os custos, mas os coloca num segundo plano (especialmente porque as atividades de pesquisa e desenvolvimento são dispendiosas); ela também representa uma boa defesa contra as forças competitivas, no sentido de criar uma posição única dentro da concorrência; uma das suas maiores vantagens é a elevada margem de lucro que pode proporcionar, mas apresenta o problema de criar uma imagem de superioridade que impede a conquista de maior parcela de mercado. O produto também normalmente possui um preço mais elevado, o que pode dificultar a criação de uma relação de lealdade do consumidor para com a marca. Paralelamente, outras

empresas poderão imitar a que adotou inicialmente esta estratégia, prejudicando a manutenção das vendas.

c) Enfoque: a estratégia de enfoque conduz à diferenciação em três aspectos: um grupo comprador; um determinado segmento da linha de produto; ou um mercado geograficamente determinado. A empresa que a adota prefere focalizar seus esforços em um alvo particular, criando uma diferenciação ou um custo mais baixo e deixando de lado o objetivo de tentar alcançar todo o mercado. Também permite que a empresa se defenda contra as forças competitivas e garanta retornos acima da média na sua indústria, mas torna-a vulnerável ao ataque das outras empresas que desejem entrar no mesmo mercado, além de atrelá-la às flutuações daquele único mercado. Em seu "Vantagem competitiva" (1990), Porter trabalha a estratégia de enfoque, enquanto vantagem competitiva, por meio da segmentação da indústria, em todos os seus critérios possíveis de utilização.

As estratégias de diferenciação e liderança no custo total buscam conferir à empresa vantagem estratégica no âmbito de toda a indústria, ao passo que a de enfoque se concentra num segmento particular. Enquanto que a diferenciação busca a unicidade e a liderança no custo total, a posição de baixo custo, o enfoque pode usar as duas formas (evidentemente não ao mesmo tempo). Porter menciona cinco aspectos que devem ser considerados:

- I. toda estratégia exige arranjos organizacionais específicos, comprometimento contínuo e diferentes culturas empresariais;
- II. se a empresa não consegue se direcionar para uma só estratégia, a sua posição no mercado será muito ruim;
- III. ficar no meio-termo entre as estratégias é pior ainda em termos de mercado;
- IV. mudar constantemente de estratégia também é inadequado;

- V. na maior parte das indústrias, não existe relacionamento entre rentabilidade e parcela de mercado no que diz respeito à estratégia adotada.

8.3 Análise da indústria

8.3.1 Análise dos concorrentes

A estratégia competitiva exige o conhecimento completo da indústria para a criação da posição vantajosa da empresa que a adota, o que não seria possível sem a análise dos concorrentes. Esta, segundo Porter (1986), tem os seguintes objetivos:

- a) desenvolver um perfil da natureza das prováveis estratégias que os concorrentes poderão adotar, bem como determinar-lhes a possibilidade de sucesso em sua adoção;
- b) prever a resposta estratégica dos concorrentes aos movimentos das outras empresas;
- c) prever a reação dos concorrentes às mudanças no ambiente e na indústria.

A análise deverá reunir o máximo possível de informações a respeito dos concorrentes já existentes, sobre os entrantes em potencial no mercado e, se possível, sobre aqueles concorrentes que possam vir a surgir de aquisições e fusões entre empresas já existentes. Em seu "Vantagem competitiva", Porter (1990, p. 3) afirma que "a estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria". O volume de dados a ser reunido é de tal monta que Porter (1986) recomenda que cada empresa crie um centro de inteligência a respeito das demais em sua indústria.

O resultado da análise deverá fornecer respostas a quatro perguntas:

- a) concorrente está satisfeito com a posição que atualmente ocupa no mercado?
- b) Quais os prováveis movimentos ou mudanças estratégicas que o concorrente fará?
- c) Onde o concorrente se mostra mais vulnerável?
- d) que irá provocar a maior e mais efetiva retaliação por parte do concorrente?

Conforme Porter, quatro dimensões devem ser consideradas na análise da concorrência dentro da indústria:

a) Diagnóstico das metas futuras dos concorrentes em todos os níveis organizacionais, e os posicionamentos que as empresas podem assumir sem ameaçar os concorrentes;

b) Hipóteses dos concorrentes a respeito de si mesmos, e sobre os concorrentes e a indústria em geral;

c) Desenvolvimento da estratégia correntemente adotada pelos concorrentes, baseada em três aspectos:

- I. que a empresa está realizando no momento;
- II. que está ocorrendo no meio ambiente;
- III. que a empresa deveria estar realizando.

d) Pontos fortes e pontos fracos das empresas concorrentes, ou seja, as capacidades de iniciar (ou reagir a) movimentos estratégicos e lidar com acontecimentos do ambiente ou da indústria.

As dimensões "a" e "b" orientam a ação do concorrente, enquanto que "c" e "d" descrevem o que o concorrente está fazendo ou poderia fazer.

8.3.2 Sinais de mercado

Porter define sinal de mercado como "(...) qualquer ação de um concorrente que forneça uma indicação direta ou indireta de suas intenções, motivos, metas ou situação interna" (1986, p. 86). A identificação dos sinais de mercado é importante por dois motivos principais: em primeiro lugar, eles auxiliam no desenvolvimento da estratégia competitiva (a empresa pode inclusive desistir de adotar determinada estratégia em face dos sinais emitidos pela concorrência) e, em segundo lugar, complementar a análise da concorrência (em muitos casos, os concorrentes revelam suas verdadeiras intenções somente pela emissão desses sinais).

Entretanto, na análise dos sinais de mercado, as empresas precisam tomar cuidado especial com os blefes. Muitas vezes, os concorrentes emitem sinais que disfarçam suas verdadeiras intenções, tentando confundir as demais empresas com sinais falsos, para levá-las a tomar decisões (ou deixar de tomá-las) em seu benefício.

Existem diversos tipos de sinais de mercado, a saber (convém observar que a maioria deles se presta à emissão de blefes):

- a) avisos prévios de movimentos, ou seja, comunicações formais feitas pela empresa, indicando que ela irá tomar ou não determinada decisão, para afastar concorrentes, ameaçá-los, testar suas reações, comunicar-lhes sua visão sobre os rumos da indústria, pedir conciliação, evitar movimentos simultâneos ou estabelecer um canal de comunicação com a comunidade financeira;
- b) anúncios de resultados ou comunicações *ex post facto*;
- c) discussões e comentários públicos sobre os concorrentes;
- d) discussões e explicações públicas sobre o que a empresa está realizando;
- e) definição do que o concorrente poderia estar fazendo ou ter feito;

- f) forma pela qual as mudanças estratégicas são executadas;
- g) divergências entre uma ação atual e as metas anteriores;
- h) divergências em relação às ações precedentes da indústria;
- i) defesas cruzadas, ou seja, a estratégia da empresa de agir em outro setor que não aquele em que o concorrente está atuando (um contra-ataque indireto);
- j) marcas-respostas, ou seja, o desenvolvimento de novas marcas de produtos que contra-ataquem aquelas em que os concorrentes possuem vantagens;
- k) processos jurídicos privados contra a concentração de capital ou a formação de trustes.

8.3.3 Movimentos competitivos

A interdependência das empresas no oligopólio conduz à necessidade de levar em consideração os movimentos estratégicos e ações das concorrentes ao tomar decisões estratégicas, pois as empresas influenciam-se mutuamente em suas ações. A análise da concorrência dentro da indústria e dos sinais de mercado emitidos será fundamental para o estudo dos movimentos competitivos.

Segundo Porter, o movimento competitivo ideal é aquele "(...) cujo resultado seja rapidamente determinado (...) além de dirigido tanto quanto possível para as metas da própria empresa" (1986, p. 100). Ou seja, o ideal seria realizar aquele movimento que fornecesse os resultados desejados para a empresa, mas não acarretasse uma desestabilização das condições atuais da concorrência ou provocasse guerras competitivas entre as empresas concorrentes.

Existem três tipos básicos de movimentos competitivos:

- a) **movimentos competitivos ou não ameaçadores:** são movimentos que melhoram a posição da empresa sem prejudicar o atendimento das metas dos concorrentes. Em alguns casos, podem inclusive auxiliá-los;
- b) **movimentos ameaçadores:** prejudicam ou ameaçam os concorrentes. Serão bem-sucedidos se, e somente se, a empresa conseguir prever as retaliações dos concorrentes e preparar-se para enfrentá-las;
- c) **movimentos defensivos:** buscam evitar que os concorrentes tomem a ofensiva, demonstrando os riscos de uma guerra competitiva.

Qualquer que seja o movimento competitivo realizado pela empresa, seu sucesso estará muito atrelado ao compromisso que ela assumir com sua implementação. O compromisso mostrará aos concorrentes que a empresa irá retaliar qualquer ação que a prejudique, irá se manter firme em qualquer movimento que estiver realizando ou não tomará nenhuma atitude em relação aos concorrentes.

8.3.4 Estratégias de seleção de compradores e fornecedores

Basicamente, o que Porter defende neste tópico se baseia em comprar de fornecedores e vender para compradores que tenham baixo poder de negociação. A seleção de compradores deverá se basear em quatro critérios:

- a) **necessidades de compras comparadas com a capacidade da empresa:** quanto maior a possibilidade da empresa satisfazer as necessidades dos compradores (em termos de preço, de assistência, de entrega e processamento de pedidos, de qualidade, etc.), maior será seu poder em relação a eles, diminuindo-lhes a possibilidade de buscar substitutos;

- b) **potencial de crescimento dos compradores:** compradores com grande potencial de crescimento tendem a alavancar as vendas das empresas;
- c) **posição estrutural do comprador,** em termos de seu poder de negociação (no que tange a volumes de e de alternativas de compra, dos custos de negociação, de transação e de mudança de fornecedores, e das possibilidades de integração) e de sua sensibilidade em relação ao preço, ou seja, de sua disposição em negociar e exercer poder na busca de preços mais baixos. Os dois fatores podem atuar em conjunto;
- d) **custos de atendimento** dos pedidos feitos pelos compradores.

Já no que diz respeito à seleção de fornecedores, ou seja, ao estabelecimento de uma estratégia de compra por parte da empresa, Porter recomenda os seguintes aspectos a serem analisados:

- a) **estabilidade e competitividade do grupo de fornecedores:** é mais interessante comprar de fornecedores que pretendem manter ou melhorar sua posição em termos de produtos e serviços;
- b) **integração vertical,** ou seja, a formação de acordos entre empresas para a "(...) combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa" (Porter, 1986, p. 278);
- c) **alocação de compras** entre fornecedores qualificados, dispersando o volume de aquisições entre diferentes fornecedores;
- d) **criação de poder de negociação** para com os fornecedores, por meio da dispersão de compras, da diminuição dos custos de mudança, da busca de fontes alternativas, da padronização, da ameaça de integração com determinados fornecedores ou do uso de integração parcial.

8.3.5 Análise estrutural de empresas dentro da indústria

Esta forma de análise está baseada na definição de grupos estratégicos. Um grupo estratégico pode ser entendido como o "(...) grupo das empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas" (Porter, 1986, p. 133). Essas dimensões são:

- a) especialização;
- b) identificação de marcas;
- c) políticas de canal de distribuição;
- d) seleção de canais de distribuição;
- e) qualidade do produto;
- f) liderança tecnológica;
- g) integração vertical;
- h) posição de custo;
- i) atendimento;
- j) política de preço;
- k) grau de alavancagem financeira e operacional;
- l) relacionamento com a empresa matriz;
- m) relacionamento com os governos do país de origem e dos países anfitriões.

Existem muitas razões para a formação de grupos estratégicos, como os pontos fortes e fracos iniciais das empresas, acidentes históricos e as diferentes datas de entrada no mercado. Uma vez que tenham sido formados os grupos, as empresas dentro deles tendem a se assemelhar em suas parcelas de mercado, nas estratégias que adotam e nas suas reações a

eventos externos. Essa característica os torna particularmente úteis para a análise estrutural da indústria.

A movimentação de uma empresa de um grupo estratégico para outro dependerá do que Porter chama de barreiras de mobilidade; estas são substancialmente semelhantes às barreiras à entrada de novos concorrentes, e dificultam a "migração" das empresas de um grupo para outro. Como as barreiras à entrada, as de mobilidade são mutáveis e podem ser influenciadas pelas estratégias adotadas pelas empresas. Como elas concedem vantagens competitivas a determinados grupos estratégicos, elas são o primeiro motivo pelo qual, numa indústria, certas empresas são mais lucrativas que outras.

Além das barreiras de mobilidade, três outros conjuntos de fatores determinarão a rentabilidade e a lucratividade da empresa:

- a) características comuns da indústria no que diz respeito às cinco forças competitivas;
- b) características do grupo estratégico, no que tange às barreiras de mobilidade, ao poder de negociação com fornecedores e compradores, a vulnerabilidade em relação aos substitutos e a rivalidade com outros grupos;
- c) posição da empresa dentro de seu grupo, em termos de grau de concorrência dentro do grupo, a escala de produção em relação à das outras empresas, os custos de entrada de uma nova empresa no grupo e a capacidade da empresa de operacionalizar sua estratégia competitiva.

8.4 Evolução da indústria

A análise da evolução da indústria se baseia no seguinte questionamento: "está ocorrendo na indústria alguma mudança que afetará cada elemento da [sua] estrutura?"

(Porter, 1986, p. 157). Ou seja, toda a análise desenvolvida até o momento permite identificar apenas aspectos estáticos, num dado momento do tempo; entretanto, a indústria é algo dinâmico, cujas condições mudam constantemente. Porter chama a atenção: a evolução da indústria é decisiva para a formulação da estratégia, pois a fase em que a indústria se encontra pode determinar se é atrativo ou não investir nela.

O conceito de ciclo de vida do produto é um dos mais conhecidos instrumentos para a avaliação da evolução da indústria. Sua adaptação para a análise industrial se baseia na hipótese de que cada empresa e indústria atravessa diversas fases evolutivas:

- a) **introdução:** novo produto lançado no mercado, ainda sofrendo com a indiferença e o desconhecimento por parte dos consumidores;
- b) **crecimento:** o produto se mostra bem-sucedido no teste de mercado, atraindo cada vez mais consumidores;
- c) **maturidade:** o produto já alcançou todo o seu potencial de consumidores, e seu crescimento se nivela;
- d) **declínio:** surgem produtos substitutos e o produto lançado inicialmente começa a perder seu mercado.

Porter (1986) utilizou as bases gerais do conceito de ciclo de vida do produto em sua metodologia de análise industrial, mas reconhece seus defeitos (ver capítulo 8); o autor observa que, mais importante do que determinar qual é a fase em que se encontra a indústria, é reconhecer e analisar os processos que determinam a evolução da indústria. Estes processos podem ser definidos como as forças que criam pressões ou incentivos para a mudança dentro da indústria e, segundo Porter, existem 14 processos evolutivos principais:

- a) mudanças a longo prazo no índice de crescimento da indústria, em termos demográficos, dos gostos, preferências e necessidades dos consumidores, da

posição dos produtos substitutos e complementares, da penetração em novos grupos de clientes ou da mudança de produtos em linha de fabricação;

- b) mudanças nos segmentos de compradores atendidos pela indústria;
- c) aprendizagem, acúmulo de informações e de experiências por parte dos compradores;
- d) redução da incerteza que envolve a indústria;
- e) difusão de conhecimentos anteriormente registrados ou patenteados;
- f) aprendizagem e acúmulo de experiências por parte da indústria;
- g) alterações na escala de produção;
- h) alterações nos custos dos insumos e na taxa de câmbio;
- i) inovações introduzidas nos produtos;
- j) inovações no marketing (publicidade, promoção, canais de distribuição, etc.);
- k) inovações nos processos produtivos;
- l) mudanças estruturais nas indústrias subjacentes (tanto no que diz respeito a fornecedores, quanto a compradores);
- m) mudanças nas políticas governamentais;
- n) entrada de novas empresas na indústria (especialmente aquelas que já competiam em outras indústrias), e saída de competidores anteriormente estabelecidos.

Porter (1986) é taxativo: a evolução e a mudança estrutural nas indústrias jamais se processam de forma gradativa, porque toda indústria deve ser considerada como um conjunto de inter-relações. Não existe uma fórmula que permita prever como se dará a evolução da indústria em questão; somente se pode afirmar que o processo ocorre, sem que se tenha condições de prever como irá se realizar (o que leva Porter a rejeitar o modelo de ciclo de vida como instrumento de previsão para a evolução de indústria). Algumas tendências, entretanto, foram observadas pelo autor e suas pesquisas: em primeiro lugar, não

se pode afirmar que a indústria tenda a consolidar-se com o passar do tempo, mas aonde as barreiras de entrada são elevadas, a concentração quase sempre aumenta; as barreiras de saída, se elevadas, impedem a consolidação da indústria ao obrigarem as empresas a continuarem no ramo, mesmo quando os retornos são baixos; o potencial futuro de lucros da empresa depende de sua estrutura futura; por fim, as indústrias tendem a mudar seus limites quando de sua mudança estrutural. Como um corolário, pode-se concluir com o autor que "(...) a mudança na estrutura da indústria pode ser influenciada pelo comportamento estratégico das empresas (1986, p. 183).

8.4.1 Estratégia competitiva em indústrias fragmentadas

A indústria fragmentada é aquela na qual várias empresas competem, sem que nenhuma possua parcela de mercado suficientemente grande para influenciar os resultados da indústria; essas empresas normalmente são de pequeno e médio porte, e em grande número, sendo esse tipo de indústria exemplificado pela prestação de serviços, pelo varejo e pela distribuição (Porter, 1986). Os principais motivos para a fragmentação, de acordo com Porter (1986), são:

- a) Baixas barreiras de entrada;
- b) Inexistência de economias de escala ou curvas de aprendizagem;
- c) Custos elevados de transporte, que limitam o tamanho da firma mesmo em caso de economia de escala;
- d) Alto custo de estocagem ou flutuações nas vendas;
- e) Incapacidade de influenciar compradores ou fornecedores devido ao tamanho;
- f) Deseconomias de escala, devido à necessidade de manter baixos os custos indiretos, à linha de produção, à necessidade de um controle local rigoroso ou de

serviço personalizado, à necessidade de elevada criatividade, ou à necessidade de manter imagem local;

- g) Necessidades variadas no mercado, expressadas em fragmentação das necessidades dos compradores;
- h) Diferenciação elevada no produto;
- i) Existência de barreiras de saída;
- j) Normas e regulamentos locais, ou mesmo proibição governamental;
- k) Novidade da indústria.

Uma indústria pode ser fragmentada apenas com a ocorrência de um dos fatores supracitados, e sua consolidação é bastante difícil (Porter, 1986). Entretanto, Porter coloca diversas formas para superar a fragmentação:

- a) Geração de economias de escala ou de curvas de experiência;
- b) Padronização das diferentes necessidades do mercado;
- c) Atacar os aspectos que conduzem à fragmentação, buscando neutralizá-los pela mudança na produção, em vez de tentar eliminá-los;
- d) Tentar criar "massa crítica" por meio de aquisição de outras companhias;
- e) Reconhecer a tendência da indústria, buscando prever sua consolidação no futuro ou, alternativamente, usar a forma "c".

Porter (1986) reconhece que algumas indústrias, por diversas razões, podem estar "presas" à fragmentação, tornando difícil a superação desse estágio. Nesse caso, deve-se considerar que as firmas tenham baixa rentabilidade; para superar esse problema, Porter coloca uma série de alternativas, que permitem lidar mais eficazmente com a fragmentação:

- a) Descentralizar as operações de uma firma de maior porte, permitindo o serviço em escala local. Deve-se, entretanto, manter um rigoroso controle central;

- b) Criar "instalações-modelo", ou seja, unidades de baixo custo, espalhadas por diferentes locais;
- c) Buscar acrescentar valor agregado aos produtos, por meio de diferenciação;
- d) Buscar especialização no segmento ou no tipo do produto, ou seja, especialização no produto. A empresa também pode buscar a especialização por cliente, por encomenda;
- e) Enfocar uma área geográfica específica;
- f) Buscar uma postura competitiva simples, baseada em baixas despesas indiretas, baixa qualificação dos funcionários, controle dos custos, etc.;
- g) Buscar uma integração para trás, ou seja, com os fornecedores.

Por suas características específicas, as indústrias fragmentadas conduzem a várias armadilhas estratégicas: a empresa pode tentar o domínio do setor, o que, pela própria natureza da indústria, é impossível; a empresa deve ter o máximo de disciplina estratégica; pode ocorrer uma supercentralização da organização, prejudicando-lhe a flexibilidade; as estruturas de custo e os objetivos das firmas são diferentes entre si, o que nem sempre é levado em consideração; as firmas tendem a reagir excessivamente a novos produtos introduzidos pelos concorrentes (Porter, 1986).

Para formular a estratégia competitiva numa indústria fragmentada, Porter recomenda uma metodologia em cinco etapas, colocada em cinco questões (essas mesmas etapas podem ser posteriormente utilizadas nas demais indústrias):

Primeira etapa: qual é a estrutura da indústria e quais são as posições dos concorrentes?

Segunda etapa: por que a indústria é fragmentada?

Terceira etapa: é possível superar a fragmentação? Como?

Quarta etapa: vale à pena superar a fragmentação? Como a empresa deve se posicionar para fazê-lo?

Quinta etapa: se não for possível superar a fragmentação, como a empresa pode enfrentá-la?

8.4.2 Estratégia competitiva em indústrias emergentes

Essas indústrias são recentes (ou foram reformadas recentemente), surgindo devido a inovações tecnológicas, alteração nos custos, surgimento de novas necessidades dos consumidores, ou por quaisquer alterações sociais ou econômicas que tornem viável um novo produto ou serviço; são indústrias essencialmente instáveis, em que não há regras para a competição (Porter, 1986). Suas principais características são:

- a) Incerteza em relação à melhor tecnologia, e em relação à estratégia a ser adotada;
- b) Existência de altos custos iniciais, que se reduzem acentuadamente depois;
- c) Existência de grande número de companhias novas, muitas criadas por *spin-off* (criação de empresa nova por um ex-empregado);
- d) Os compradores numa indústria emergente são, normalmente, "marinheiros de primeira viagem";
- e) Baixo horizonte temporal;
- f) Existência de subsídios, governamentais ou não, para fomento das atividades.

Essas indústrias normalmente têm vários problemas: dificuldade (ou mesmo incapacidade) de obter matérias-primas e componentes para os produtos, e os aumentos nos preços destes devido ao aumento da demanda; ausência de infra-estrutura; ausência de padrões tecnológicos ou do produto; possibilidade de obsolescência; reações confusas dos clientes, face à multiplicidade de produtos e de subtipos dos mesmos; qualidade irregular

dos produtos; dificuldades de obtenção de crédito junto à comunidade financeira; dificuldades de aprovação junto às agências reguladoras governamentais; altos custos; entidades já estabelecidas que se sentem ameaçadas pela nova indústria (Porter, 1986).

"A fase emergente do desenvolvimento de uma indústria é provavelmente o período em que os graus estratégicos de liberdade são os maiores e em que a vantagem de boas escolhas estratégicas é a mais alta possível na determinação do desempenho" (Porter, 1986, p. 219). A firma numa indústria emergente, sabedora disso, pode:

- a) Determinar a conformação da indústria;
- b) Buscar exterioridades no desenvolvimento da indústria, tentando conciliar a defesa de seus interesses com a da indústria;
- c) Preparar-se para a mudança nos papéis desempenhados pelos fornecedores e canais de distribuição;
- d) Preparar-se para a mudança nas barreiras de mobilidade.

Uma questão estratégica para uma firma já existente refere-se ao momento em que ela tentará entrar numa indústria emergente; entradas antecipadas (o "primeiro a mover-se", na terminologia de Porter, 1990) podem ser arriscadas, mas também são extremamente compensadoras. Outro problema está na forma de enfrentar a concorrência, pois uma das características fundamentais das indústrias emergentes é a grande incerteza em relação aos movimentos dos concorrentes; neste caso, a firma deve construir cenários, buscando identificar as principais variáveis e possibilidades, para então determinar sua movimentação (Porter, 1986).

8.4.3 Estratégia competitiva em indústrias na transição para a maturidade

A fase de maturidade é caracterizada por um ritmo de crescimento mais moderado na indústria, podendo ocorrer em qualquer momento de seu desenvolvimento (embora possa ser retardada por movimentos como inovações tecnológicas); trata-se de um período crítico para o desenvolvimento da indústria, em que a competição entre as firmas sofre mudanças e suas respostas estratégicas são dificultadas por alterações ambientais (Porter, 1986).

Algumas dessas mudanças são:

- a) Maior concorrência por parcelas de mercado, diminuindo o crescimento das firmas;
- b) Compradores mais experientes;
- c) Concorrência voltada para o custo e para os serviços agregados;
- d) Dificuldades na adição de nova capacidade;
- e) Mudanças nos métodos de produção, *marketing*, distribuição, vendas e pesquisa e desenvolvimento;
- f) Dificuldades na obtenção de novos produtos e novas aplicações para os já existentes;
- g) Aumento na concorrência internacional;
- h) Diminuição nos lucros das firmas, e nas margens dos revendedores - embora o poder de negociação destes aumente.

Toda a estrutura industrial, portanto, está sofrendo alterações: as barreiras de entrada, saída e de mobilidade, as estratégias dos concorrentes, o poder de negociação dos fornecedores e dos compradores, e quaisquer erros estratégicos têm fortes efeitos (Porter, 1986). A empresa se vê num dilema estratégico, entre adotar a liderança de custo, o enfoque

ou a diferenciação. De qualquer forma, as seguintes práticas parecem ter bons efeitos para evitar que a firma entre numa fase de maturidade:

- a) Análises mais sofisticadas do custo, de forma a racionalizar o *mix* de produtos oferecidos (usualmente, a linha de produtos aumentou em número de opções durante a fase de crescimento) ou melhorar o processo de fixação dos preços;
- b) Introdução de mudanças e inovações no processo de fabricação dos produtos;
- c) Fixação no maior volume de compras por cliente, em vez de busca de novos clientes. A seleção de clientes passa a ser mais cuidadosa;
- d) Aquisição de ativos de outras companhias a baixos preços;
- e) Projeção de formas mais flexíveis de produção, de forma a garantir vantagens de custo em relação a compradores diferentes;
- f) Entrada num plano internacional de competição.

As firmas em fase de maturidade necessitam de planejamento cuidadoso e de revisão de sua estrutura organizacional, buscando a melhor percepção possível do período específico que estão atravessando; a empresa normalmente necessita de mudanças e adaptações em sua estratégia, nos sistemas organizacionais e nos sistemas de coordenação entre seus diferentes setores (Porter, 1986).

8.4.4 Estratégia competitiva em indústrias em declínio

Segundo Porter (1986), as indústrias em declínio são aquelas que sofreram uma queda absoluta em suas vendas unitárias durante um período constante, não se podendo, portanto, atribuir essa queda ao ciclo econômico, à escassez de materiais ou às greves. A fase de declínio caracteriza-se por retração nas margens de lucro, redução na linha de produtos, diminuição nos investimentos em pesquisa e desenvolvimento e nos gastos com

publicidade, e diminuição no número de concorrentes; a firma normalmente privilegia uma estratégia de "colheita", ou seja, de geração de maior fluxo de caixa possível, e depois retirar-se da indústria (Porter, 1986).

Na fase de declínio, a indústria apresenta demanda incerta e declinante, com os grupos demandantes desempenhando papel fundamental na determinação da rentabilidade dos concorrentes que permanecem; as causas para o declínio podem ser o surgimento de inovações tecnológicas, mudanças demográficas e nas necessidades da população (Porter, 1986). As firmas com maiores barreiras de saída tendem a permanecer em operação na fase de declínio, concorrendo num ambiente cada vez mais hostil, e normalmente empreendem guerras acirradas de preços entre si, para tentar tirar o máximo possível antes do fim do setor (Porter, 1986). Quatro estratégias podem ser usadas numa fase de declínio, a saber:

- a) **Liderança:** a firma possui, ou tem o potencial para obter, rentabilidade maior do que a média, e portanto pode sobrepujar seus concorrentes. A firma líder normalmente busca ser a última a sair, ou a permanecer;
- b) **Nicho:** a firma busca identificar um segmento dentro da indústria, o qual possa manter demanda estável ou em lenta redução, e que proporcione bons rendimentos. A empresa busca se solidificar em tal segmento;
- c) **Colheita:** a empresa tenta otimizar seu fluxo de caixa, eliminando investimentos, diminuindo a manutenção das instalações, reduzindo a linha de produção (e os canais utilizados para fazer o produto chegar ao consumidor), eliminar os clientes menos interessantes ou os serviços oferecidos. A estratégia é buscar o máximo de lucro antes do inevitável;
- d) **Desativação rápida:** aqui, a firma tenta se retirar logo no início do declínio, vendendo seus ativos e desativando o negócio.

Segundo Porter (1986), firmas que possuam pontos fortes em relação aos concorrentes e a estrutura industrial for favorável (ou seja, não ocorrer uma guerra de preços entre os concorrentes), devem tentar estratégias de liderança ou de nicho; se a estrutura for desfavorável, devem buscar a estratégia de nicho ou de colheita. Entretanto, se a firma não possuir pontos fortes, deve, no caso de uma estrutura favorável, tentar colheita ou desativação rápida; esta última estratégia também é a mais recomendável no caso de uma estrutura desfavorável. De qualquer forma, a firma deve buscar identificar cuidadosamente se o setor está realmente em declínio, se é possível evitar uma guerra entre os concorrentes, e adotar a estratégia de colheita se, e somente se, possuir poder de mercado suficiente para tanto (Porter, 1986).

8.4.5 Estratégia competitiva nas indústrias globais

A indústria global se caracteriza pelo fato de que as estratégias dos concorrentes em seus mercados nacionais são afetadas por sua posição global, exigindo uma coordenação mundial de atividades e estratégias para evitar perdas; entretanto, os mesmos fatores que operam numa empresa que só concorre localmente operam no plano internacional: a análise deve apenas ser ampliada para abranger a concorrência externa, um grupo mais amplo de entrantes em potencial, maior número de substitutos e maiores variações nas metas e percepções das firmas (Porter, 1986). "Uma indústria torna-se global basicamente porque existem vantagens econômicas (ou outras) em uma empresa competir de uma maneira coordenada em muitos mercados nacionais" (Porter, 1986, p. 260).

Ao nível global, de acordo com Porter (1986), operam as seguintes fontes de vantagens competitivas globais:

- a) Vantagens comparativas quanto ao custo e/ou qualidade na fabricação de um produto;
- b) Economias de escala na produção, na logística, nas compras ou no marketing;
- c) Existência de curvas de aprendizagem globais ou possibilidades de adquirir uma experiência global;
- d) Diferenciação no produto, ou possibilidade de aplicar tecnologias patenteadas no mesmo;
- e) Possibilidade de mobilidade da produção.

Entretanto, vários obstáculos podem dificultar a concorrência global, dos quais os mais importantes são: custos de transporte ou estocagem, diferentes necessidades nos vários países em termos de produtos, dificuldades em obter canais de distribuição ou força de vendas, dificuldades na prestação de reparos, sensibilidade do consumidor ao tempo de espera, segmentações complexas nos mercados, falta de demanda ao nível mundial, dificuldades no *marketing* e na prestação de serviços em relação aos concorrentes locais, mudanças intensas e velozes na tecnologia, obstáculos dos governos ou limitações nos recursos da firma e em sua capacidade de operar com concorrência global (Porter, 1986).

Como as indústrias muito raramente começam globais, a tendência é que somente com o passar do tempo elas adquiram essa característica, seja por estímulos ambientais, por inovações estratégicas da empresa ou possibilidade de acesso a mercados importantes como o dos EUA (Porter, 1986). A empresa que está concorrendo numa indústria global (ou pretende fazê-lo) deve prestar atenção em diversos aspectos, como a política industrial e as relações com os governos dos vários países importantes em termos de mercado, o comportamento competitivo dos concorrentes ao nível mundial, as dificuldades na análise da concorrência e o padrão mundial de competição (Porter, 1986). Existem quatro alternativas estratégicas:

- a) Concorrência global com ampla linha de produtos, buscando vantagens em termos de diferenciação ou de custos;
- b) Enfoque num segmento definido da indústria no plano global, ou, alternativamente, um enfoque em determinado mercado nacional;
- c) Estabelecimento de um nicho protegido de mercado.

Algumas tendências afetam a concorrência numa indústria globalizada (Porter, 1986):

- a) Redução nas diferenças entre os países, em áreas como renda, custos, *marketing* e disponibilidades de canais de distribuição;
- b) Políticas industriais mais agressivas em alguns países, apoiando empresas locais em termos de concorrência global ou exploração de seus ativos mais importantes;
- c) Fluxo mais livre da tecnologia no plano internacional;
- d) Surgimento de novos mercados, de grande escala;
- e) Concorrência com os países recém-industrializados.

8.5 Vantagem competitiva: a competição vista a partir da empresa

A análise da vantagem competitiva, feita por Porter (1990), desloca o eixo de análise da indústria para a firma individual. De acordo com esse autor, "a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto" (Porter, 1990, p. 2). A definição mostra

claramente as estratégias de diferenciação e de liderança no custo; a análise da estratégia de enfoque é tratada por Porter como segmentação da indústria.

Não cabe, aqui, tratar extensivamente das diferentes estratégias competitivas que podem ser adotadas pela firma para conceder-lhe a vantagem competitiva; apenas mencionar-se-ão os aspectos fundamentais para a aplicação das estratégias em uma empresa, para que tal vantagem seja de fato obtida. Para os objetivos desta disciplina, a análise da estrutura industrial é mais importante; portanto, apenas os elementos básicos da empresa, que devem ser compreendidos para a análise da vantagem competitiva, serão aqui abordados.

8.5.1 Cadeia de Valores

Porter (1990) afirma que não se pode entender a vantagem competitiva de uma firma analisando-a como um todo; para isso, propõe o conceito de cadeia de valores, a qual "(...) desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação" (Porter, 1990, p. 31). A cadeia de valores da firma individual deve ser compreendida conjuntamente com as cadeias de valores dos fornecedores, dos distribuidores (Canais) e dos compradores.

A cadeia de valor da firma individual reflete sua história, sua estratégia e suas atividades de valor, o que faz com que as cadeias de valor sejam diferentes de uma firma para a outra. Essa cadeia é composta por uma margem e pelos valores das atividades de valor desempenhadas pela firma, estas últimas divididas entre atividades *primárias* e atividades *de apoio*. Para Porter (1990), a análise da cadeia de valor permite um melhor

entendimento da vantagem competitiva da firma do que a tradicional análise de valor adicionado (a qual considera apenas o preço de venda menos o custo das matérias-primas utilizadas no processo de produção).

As atividades de valor da firma são:

- a) **Logística interna:** conjunto de atividades relacionadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto;
- b) **Operações:** atividades relacionadas à transformação dos insumos em produto final. Abrangem a maquinaria, a montagem, os testes, a manutenção e o embalamento do produto;
- c) **Logística externa:** coleta, armazenamento e distribuição física do produto para o comprador;
- d) **Marketing & Vendas:** são as atividades associadas às formas pelas quais o comprador pode adquirir o produto, e à forma de induzi-lo à compra;
- e) **Serviço:** atividades relacionadas ao fornecimento de serviços para os clientes, de maneira a intensificar ou manter o valor do produto.

As atividades de apoio, por sua vez, abrangem:

- a) **Aquisição:** compra dos insumos empregados na cadeia de valor da empresa, e não somente aos empregados no produto;
- b) **Desenvolvimento de tecnologia:** atividades que refletem esforços de aperfeiçoamento do produto e do processo;
- c) **Gerência de Recursos Humanos:** consiste no recrutamento, contratação, treinamento, desenvolvimento e compensação de pessoal a ser empregado por toda a empresa;

- d) **Infra-estrutura da empresa:** conjunto de atividades que dão apoio a toda a empresa, como gerência, planejamento, contabilidade, departamento jurídico, finanças, gerência da qualidade, etc.

Independentemente da atividade ser primária ou de apoio, ela pode se classificar em qualquer uma das seguintes categorias: diretas, que são as que criam diretamente valor para o comprador (montagem, fabricação de componentes, operação da força de vendas, etc.), indiretas, que são as atividades que possibilitam a contínua realização das atividades diretas (manutenção, administração da força de vendas, etc.) e de garantia de qualidade, que permitem a manutenção de padrões de qualidade nas demais, por meio de testes, inspeções, ajustes, etc. (Porter, 1990).

A definição da cadeia de valor para a empresa deve seguir alguns critérios, como a separação e a subdivisão das atividades de valor relevantes para a vantagem competitiva, de acordo com seus potenciais de custo ou de diferenciação (Porter, 1990). Entre essas atividades, surgem elos que as unem umas às outras, tornando-as interdependentes, devendo ser otimizados e coordenados para que se crie vantagem competitiva na cadeia de valor da firma. É evidente que esses elos também são construídos entre as firmas, seus fornecedores, distribuidores e compradores, de maneira a permitir a interligação entre as cadeias de valores (são o que Porter, 1990, chama de elos verticais).

8.5.2 Vantagens de custos

As vantagens de custo estão entre as principais preocupações dos executivos; os custos devem ser analisados em termos de cadeia de valores, e dos custos que devem ser atribuídos às diferentes atividades, com base em três critérios: o volume e o crescimento dos custos representados pela atividade, o comportamento do custo da atividade e as diferenças

entre concorrentes, na execução da atividade; as atividades devem ser separadas, no caso de representarem um percentual elevado dos custos ou estarem em rápido crescimento (Porter, 1990).

Um conceito importante na análise é o de condutores de custos, os quais são definidos como os "(...) determinantes estruturais de custo de uma atividade. (...) Eles determinam o comportamento dos custos dentro de uma atividade, refletindo quaisquer eles ou inter-relações que os afetem" (Porter, 1990, p. 58). Existem dez condutores de custos, a saber:

- a) Economias ou deseconomias de escala;
- b) Aprendizagem na atividade e o "vazamento" da mesma para outras empresas;
- c) Padrão da utilização da capacidade;
- d) Elos da cadeia de valor, tanto os internos quanto os verticais, estabelecidos com fornecedores e com canais de distribuição;
- e) Inter-relações com outras unidades empresariais;
- f) Nível de integração da atividade de valor com as demais atividades dentro da empresa;
- g) Custos de oportunidade;
- h) Políticas arbitrariamente tomadas pela empresa, especialmente no que tange ao produto, ao *mix* de produto, aos níveis de serviço, *marketing*, esforços de vendas, canais de distribuição, tecnologias, matérias-primas, salários e políticas de recursos humanos, e os procedimentos de integração entre as diferentes atividades;
- i) Localização geográfica da atividade de valor;

- j) Fatores institucionais variados, como regulamentos e normas governamentais, sindicalização, política fiscal, subsídios e incentivos financeiros, normas locais de consumo, etc.

Cabe à empresa que deseja obter vantagens de custos em relação a seus concorrentes controlar o melhor possível seus condutores de custos ou reconfigurar a cadeia de valor (Porter, 1990). No primeiro caso, Porter recomenda obter os controles de escala, da curva de aprendizagem da empresa, dos efeitos da utilização da capacidade instalada na empresa, dos elos, atividades de integração e das inter-relações, da oportunidade, das políticas discricionárias, da localização e dos fatores institucionais. No que diz respeito à reconfiguração da cadeia de valores, Porter recomenda as seguintes medidas:

- Mudar o processo de produção;
- Diferenças na automação;
- Utilizar vendas diretas ao consumidor, no lugar das indiretas;
- Buscar novos canais de distribuição;
- Modificar a matéria-prima utilizada;
- Mudar a integração vertical com fornecedores e canais de distribuição
- Mudar a localização das instalações, de forma a facilitar as relações com fornecedores e clientes;
- Buscar novos meios de publicidade.

Em síntese, a análise dos custos definida por Porter deve ser formada por seis etapas:

- 1) Identificar a cadeia de valores e os custos e ativos a ela relacionados;
- 2) Diagnosticar os condutores de custo de cada atividade;
- 3) Identificar as cadeias de valores dos concorrentes e suas diferenciações nos custos;
- 4) Desenvolver estratégia para redução dos custos relativos;

- 5) Garantir que os esforços para redução dos custos não acabem com a diferenciação - ou, então, buscar exatamente isto;
- 6) Testar a sustentabilidade da estratégia de redução dos custos.

8.5.3 Valor na diferenciação

A empresa se diferencia em relação à concorrência todas as vezes em que consegue atingir uma posição de singularidade aos olhos dos compradores, singularidade esta que é percebida como uma fonte de valor; essa diferenciação permite que a empresa obtenha um preço-prêmio, isto é, os concorrentes percebem que o valor diferente criado pela empresa em questão justifica o pagamento de um preço mais elevado em relação ao que os concorrentes oferecem (Porter, 1990). Novamente, a cadeia de valores desempenha um papel fundamental na determinação da diferenciação, pois qualquer atividade de valor pode criar uma fonte de diferenciação ou de singularidade para a empresa.

Segundo Porter (1990), a diferenciação na empresa é uma função do comportamento de condutores de singularidade, quais sejam:

- a) Escolhas de políticas em relação às atividades a serem executadas e a seu modo de execução;
- b) Elos na cadeia de valor da empresa, e os elos com os fornecedores e canais de distribuição;
- c) Aproveitamento de uma oportunidade;
- d) Localização da atividade;
- e) Inter-relações que a firma pode estabelecer com empresas irmãs;
- f) Aprendizagem e vazamento da mesma;
- g) Nível de integração da empresa com outras atividades de valor;

- h) Escala das atividades;
- i) Fatores institucionais.

Porter adverte: a diferenciação é uma estratégia dispendiosa, pois muitas vezes a singularidade exige maiores custos por parte da empresa; a determinação do custo da diferenciação está associada ao comportamento dos condutores de custos, dos quais os mais importantes são a escala da produção, as inter-relações, a aprendizagem e a oportunidade. É preciso também prestar atenção cuidadosa aos condutores de custos dos concorrentes, pois se estes possuem diferentes posições em relação a eles, o custo em que incorrerão para atingir a singularidade será diferente (Porter, 1990).

Como a singularidade é percebida pelo comprador, não se pode falar em diferenciação na empresa a menos que o comprador perceba o valor da mesma; o diferenciador de sucesso é aquele que consegue criar valor para o comprador de forma a obter preços-prêmio que superem o custo da diferenciação (Porter, 1990). Há duas formas de criar valor de forma a obter um preço-prêmio: reduzir o custo (o que inclui preço mais baixo, o custo de conveniência ou do tempo consumido para a aquisição do produto) do comprador, ou aumentar o desempenho percebido por este (aumentando a satisfação do consumidor com o produto, ou atendendo melhor suas necessidades). A percepção do valor por parte do comprador é fundamental para a diferenciação; esta percepção é dada pelos sinais de valor do comprador, os quais podem ser definidos como os fatores utilizados pelo comprador para inferir o valor de uma oferta, como publicidade do produto, reputação da companhia, aparência do produto e de sua embalagem, aparência e personalidade dos vendedores, atratividade das instalações, informações oferecidas com o produto, etc. (Porter, 1990). Como nota o autor, "os compradores não pagarão por valor que não percebam, não importa quão real ele possa ser. Assim, o preço-prêmio pedido por uma empresa refletirá não só o valor de fato apresentado ao seu comprador como até que ponto este comprador

percebe este valor" (Porter, 1990, p. 129). A identificação dos critérios utilizados pelo comprador (critérios de uso e de valor) para definir sua compra é fundamental para o sucesso da diferenciação.

Dessa forma, a diferenciação bem-sucedida é a execução, de maneira singular, de uma ou mais atividades de valor que influenciem os critérios de compra do consumidor; além disso, o preço-prêmio pago pelo comprador deve cobrir os custos da diferenciação e fornecer lucros ao produtor, e, mais importante, a estratégia deve ser sustentável a longo prazo, ou seja, as fontes de diferenciação devem durar tempo suficiente para que a percepção de valor por parte do comprador seja contínua e a imitação dos concorrentes não ocorra (Porter, 1990). Uma diferenciação sustentável é aquela que envolve barreiras à imitação, fornece uma vantagem de custo para a empresa, possui múltiplas fontes e cria custos de mudança.

9 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

9.1 Análise das forças competitivas

a) Concorrentes na Indústria:

- situação da empresa em relação aos concorrentes quanto a:

- Preço;
- Publicidade;
- Introdução de produtos;
- Garantias prestadas aos clientes.

- fatores que dificultam a concorrência no mercado:

- Equidade entre concorrentes;
- Baixa taxa de crescimento da indústria;
- Elevados custos fixos;
- Exigência de grandes incrementos para o aumento de produtividade.

- observação dos sinais de mercado:

- Tentativa de antever a ação dos concorrentes;
- Percepção das possíveis reações dos clientes ante a iniciativas da empresa no mercado;
- Tem cuidado especial com os *blefes*;
- Muda suas estratégias em função dos concorrentes;
- Costuma fabricar produtos que contra-ataquem aqueles que os concorrentes possuem vantagem.

- outros aspectos a serem abordados:

- Rentabilidade maior que a dos concorrentes;
- “Vazamento” de informações para outras empresas;
- Políticas / seleção de canais de distribuição.

b) Entrada de novos concorrentes no mercado: fatores que aumentam a dificuldade da empresa no ramo

- Economia de escala de outras;
- Elevada necessidade de capital;
- Lealdade dos consumidores;
- Acesso a canais de distribuição;
- Políticas governamentais;
- Mudanças econômicas / instabilidade;
- Possíveis desvantagens de custos: acesso à fontes de matéria-prima, localização, patentes e experiência no processo produtivo.

c) Pressão de produtos substitutos

- Relação *preço x desempenho* que justifique ao cliente permanecer com os produtos da empresa;
- Como concorrer com indústrias que possuem lucros elevados, que possuem mais recursos para gastar com pesquisa e desenvolvimento;
- Conhecimento pelos compradores da marca *FEMAQ*;

d) Poder de negociação dos fornecedores

- Flutuações de preços e na qualidade dos produtos;

- Concentração das compras em poucos fornecedores;
- Flexibilidade (quantidade/variedade) dos fornecedores;
- Importância da *Femaq* para seus fornecedores: compra em quantidade? tem confiança nos mesmos?
- Existem fornecedores substitutos no mercado;
- Análise da estabilidade do grupo fornecedor;
- Formação de acordos / integração vertical;
- Custos de estocagem;
- Custos de transporte.

e) Poder de negociação dos compradores

- Concentração em poucos clientes;
- Custos de mudança: o comprador pode trocar de fornecedor sem necessidade de investimentos adicionais;
- produto é exclusivo no mercado ou existem muitos produtos substitutos?
- Conseguem transparecer uma posição de singularidade aos olhos dos compradores;
- Permitem a integração, ou seja, que se estabeleçam acordos entre fornecedores e compradores;
- Qualidade percebida do produto pelos clientes;
- Estabelecimento do preço do produto;
- Atendimento diferenciado aos clientes;
- A empresa adota a política de manter os clientes ou se preocupa mais em conseguir os novos;

- Flexibilidade para atendimento dos compradores quando da mudança de suas necessidades;
- Existência de altas flutuações de vendas;

9.2 Estratégias competitivas:

a) Liderança no custo total:

- Economia de escala / definição de padrões de qualidade;
- Parcerias na cadeia produtiva (compradores/fornecedores);
- Localização geográfica;
- Avaliação da utilização da capacidade instalada da empresa;
- Redução e controle de custos;
- Liderança em custos baixos.

b) Diferenciação do produto:

- Existe um aumento dos custos de P&D, mas há também uma elevação da margem de lucro, pois o produto apresenta preço mais elevado;
- cliente percebe que o valor diferente criado pela empresa justifica o pagamento de um preço mais elevado em relação aos concorrentes;
- Diferença do produto da empresa se dá por:
 - Constantes inovações no projeto;
 - imagem da marca;
 - tecnologia;

- serviços sob encomenda;
- existência de uma rede de fornecedores;
- outras peculiaridades.

c) Enfoque:

- Existe um mercado geograficamente determinado;
 - Há um grupo de comprador específico;
 - Possui um determinado seguimento de linha de produto;
- ❖ Caso seja usada alguma destas estratégias para o incremento da competitividade, criam-se estruturas na empresa para tanto e permanece-se fiel as mesmas?

9.3 Estratégia global

⇒ Possíveis dificuldades:

- Custos de transporte ou estocagem;
- Dificuldades no marketing e na prestação de serviços em relação aos concorrentes locais;
- Limitações nos recursos da firma e em sua capacidade de operar com concorrência global;
- Dificuldades em obter canais de distribuição ou força de venda.

9.4 Outros aspectos a serem abordados

- financiamento:

- Grau de alavancagem financeira e operacional;
- Faz obtenção de créditos/financiamentos junto à comunidade financeira.

- investimentos:

- Faz reinvestimentos constantes na empresa;
- Tem algum investimento em outra atividade/negócio não ligado diretamente à atividade da empresa. Este investimento pode ser tido como algo eventual ou uma política de aquisição de ativos de outras companhias.

- outros:

- Busca de novos nichos de mercado;
- Influência das variações na taxa de câmbio;
- Regulamentos e normas governamentais;
- Sindicalização;
- Política fiscal;
- Subsídios e incentivos financeiros;
- Normas locais de consumo (ou de produção, como por exemplo exigências ambientais);
- Existência de motivação e criatividade por parte dos empregados;
- Expectativas da sociedade em relação à empresa.

9.5 Questões gerais

- Existe rotatividade de empresas no mercado de fundição, ou seja, entrada de novas empresas e saída de antigos concorrentes;
- As estratégias que são traçadas para a empresa têm profundidade, ou seja, influenciam até mesmo as estruturas da empresa;
- mercado de fundição pode ser considerado fragmentado? Caso seja, isto deve ser encarado como um problema que deve ser resolvido? Busca, por exemplo, do domínio de alguns segmentos do mercado pode ser uma solução? Quais outras alternativas para resolução deste problema?
- mercado de fundição é incerto, imprevisível? Existem previsões do potencial futuro de lucros da empresa?

9.6 Questões relativas à economia de comunhão

- Consolidação da empresa:
 - manutenção, conservação e remuneração da mesma;
- A ajuda aos necessitados:
 - suprir carências urgentes (por exemplo, no campo da saúde);
 - Como se faz na prática a parte assistencialista?
- Formação de “homens novos”:
 - ações sociais, obras e até operações internacionais;
 - atividades que tornem os necessitados auto-suficientes;
 - que é na prática formação de homens novos?

- Quanto a empresa doa para cada uma destas partes? É 1/3 1/3 1/3? A liberdade que se fala que tem na EdC diz respeito ao fato de querer ou não aderir ao projeto ou diz respeito a liberdade de por os lucros em comum?
- Qual o pré-requisito para que uma empresa se insira no projeto de EdC? Precisa assinar um contrato? Quais regras práticas deve seguir?
- A decisão para que se participe da EdC tem um prazo definido. De quanto em quanto tempo precisa-se renovar esta participação? Como é feita esta renovação? Através de algum documento?
- Concessões de créditos e transferência de tecnologias até mesmo entre empresas de nações diferentes;
- Guiar as empresas para que:
 - paguem seus impostos;
 - prestem atenção às questões ecológicas, como a preservação da natureza;
 - mantenham relações eticamente corretas com órgãos de controle, sindicatos e instituições;
 - respeitem as normas de segurança e zelem pela saúde de seus trabalhadores.
- Criação e incentivo de atividades produtivas para a ajuda aos necessitados;

9.6.1 Perguntas aos funcionários

Na sua visão, como a empresa vem desempenhando o papel nos três aspectos:

- Consolidação da empresa
 - A ajuda aos necessitados
 - formação de “homens novos”
-
- Como se faz na prática a parte assistencialista?
 - O que é na prática formação de homens novos?

Como você avalia a empresa quanto a:

- Pagamento de seus impostos;
- Atenção às questões ecológicas, como a preservação da natureza;
- Relações eticamente corretas com órgãos de controle, sindicatos e instituições;
- Respeito as normas de segurança e zelum pela saúde de seus trabalhadores.

Analisando a Economia de Comunhão como mudança de mentalidade, como você avalia seus efeitos no que diz respeito a:

- sua filosofia estar centrada no homem e não puramente no capital. Quais que conseqüências esta filosofia tem no tratamento que vocês recebem na empresa?
- como vê o ambiente em que está inserido:

⇒ satisfação;

⇒ participação nas decisões (trabalho em equipe);

⇒ criatividade;

⇒ delegação de poder / relações de poder (atitude de diretores);

➤ Como você vê sua relação com a Femaq? É um relação de cooperação?

Se o for, quais aspectos indicariam isto?

10 OBSERVAÇÕES REALIZADAS JUNTO A EMPRESA

10.1 Caracterização da cultura da empresa

Muito se fala hoje em melhoria contínua de processo, garantia de qualidade do produto, preocupação com o meio ambiente e ultimamente vêm se falando em ética nas empresas. No entanto, qual é o intuito das empresas quando adotam estas políticas? Será que realmente estão se preocupando com o fim último destas políticas ou estão preocupadas tão somente em conseguir um selo de qualidade do tipo ISO ou qualquer outra certificação que possa garantir o reconhecimento da empresa por parte do mercado? A valorização do homem na empresa, que é a proposta da Economia de Comunhão e a política adotada pela Femaq, procura dar respostas a esta questão.

Esta mudança de cultura e quebra de paradigma, na opinião de um dos diretores, é “uma evolução natural”. Esta evolução se explica porque enquanto dentro do conceito capitalista, as relações se resumem na luta entre patrão e empregado, cada qual tentando beneficiar-se, na Economia de Comunhão busca-se uma relação de cooperação. Assim, os funcionários são valorizados, procurando-se não exigir demasiadamente e além de suas forças, garantindo-se todos os seus direitos legais e ainda oferecendo-lhe benefícios como participação mensal nos lucros da empresa, assistência médica, vale transporte, cestas básicas, ajuda para a construção de casas próprias, alimentação e outros.

Fica fácil então se conseguir uma parceria entre empregado e empregador, pois os objetivos de ambos passam a não ser conflitantes. Como consequência desta parceria, o funcionário mostra-se mais responsável em suas atividades, o que permite uma maior delegação de poderes e conseqüentemente a geração de um ambiente propício a criatividade.

10.1.1 Satisfação no trabalho

No entanto, não basta apenas salários justos, divisão de lucros ou outros benefícios, é preciso que o funcionário tenha satisfação em trabalhar.

Para que isto ocorra, empresa não pode ser um ambiente hostil, uma “selva” onde todos os dias se entra para buscar apenas a sobrevivência, mas um local onde o homem possa realmente se realizar.

Como mesmo observam os próprios funcionários, este pensamento está realmente presente na vida dos diretores. Isto porque, procuram ver a empresa não apenas como um local de trabalho, onde se acumula cansaço e stress a semana toda, mas como um local de satisfação pessoal, já que procuram ter sempre atitudes condizentes com aquilo que acreditam.

10.1.2 Relações de poder na empresa

Como um dos diretores costuma comparar, existem duas formas de autoridade: a exercida dentro da hierarquia militar e aquela que o maestro exerce quando rege uma orquestra. Ambas têm o efeito da ordem. No entanto, enquanto o maestro consegue este objetivo através de uma autoridade conquistada, com o reconhecimento por parte dos músicos de que precisam respeitar uma certa ordem para que consigam o resultado desejado, o militar estabelece esta mesma ordem na força, ou seja, obrigando através de mecanismos diversos que seus subordinados o respeitem, numa relação clara de poder.

Desta forma, a pretensão dos diretores é de estarem em busca dentro da empresa não de um poder representado por seu cargo, mas sim uma autoridade reconhecida pelos

funcionários e por isto respeitada, algo mais próximo da autoridade que o maestro possui quando rege uma orquestra.

10.1.3 Eliminação da pirâmide hierárquica

Enquanto muitos falam da necessidade de redução ou achatamento da pirâmide hierárquica, na visão da FEMAQ o que deve ocorrer é a eliminação desta. Esta afirmação baseia-se na visão de que o fundamental para uma empresa não é a redução de hierarquias, mas sim a mudança das relações de poder. O importante é que as pessoas sejam respeitadas qualquer que seja a posição que estejam assumindo dentro da empresa e que entendam, e não que sejam obrigadas a entender, a estrutura que existe na empresa. Isto, na prática, funciona como se não existisse hierarquia, mas sim uma relação onde cada um tem seu papel e é respeitado na realização deste.

10.1.4 Resultados contábeis que evidenciam a cultura da empresa

O faturamento bruto da FEMAQ em 98 foi de R\$ 7,74 Milhões. Seu custo de produção é de R\$ 4,51 Milhões, dos quais R\$ 1,03 Milhões (22,8%) são os custos com mão-de-obra. Ainda existem os custos indiretos de fabricação que correspondem a R\$ 1,21 Milhões, onde R\$ 300 Mil são custos de mão-de-obra.

Uma apresentação mais detalhada destes dados, com foco no que diz respeito a remuneração e ao investimento nos funcionários, pode ser visto nas tabelas a seguir:

Tabela 1 – Tabela demonstrativa do total de gastos da empresa com mão-de-obra e da parcela de encargos sociais sobre os salários.

	Administração (R\$/Ano)	Produção (R\$/Ano)
Gastos com salários	118.626,24	578.743,08
Contribuições sociais sobre salários	40.039,67 (33,75%)	212.752,65 (36,76%)
Despesas Adicionais (mão-de-obra terceirizada, estágios, provisões, despesas sociais e outras)	35.052,57	343.053,23
TOTAL	193.718,48	1.134.548,70

Tabela 2 - Tabela geral de investimentos em funcionários.

	Total (R\$/Ano)		Média por Funcionário ((R\$/funcionário)/Ano)	
	Produção	Administração	Produção ¹	Administração ¹
Salários ²	468.504,52	102.667,10	14.197,10	14.666,72
Férias e 13º Salário ²	110.238,56	15.959,14	3.340,56	2.279,87
Investimentos com os funcionários ³	106.117,36	11.790,81	2.467,84	1.684,40
Participação nos lucros ⁴	50.697,22	8.147,76	905,30	905,30
Total de investimentos em funcionários	735.557,66	138.564,81	20.910,80	19.536,29

1. Proporção de funcionários: 33 – produção, 7 – administração.

2. Incluindo horas-extras.

3. Estes investimentos incluem assistência médica, alimentação, consumo de água potável, contribuição para caixa beneficente dos funcionários, vale transporte, cesta básica e alguns outros gastos diversos. São 50 (07-administração, 43-produção) os funcionários que se beneficiam destes investimentos, excluindo-se os terceirizados que não são efetivos da empresa.

4. A forma de divisão dos lucros foi decidida em assembléia, onde os funcionários optaram pela distribuição igualitária dos lucros, não sendo pois, proporcional aos salários recebidos. Esta distribuição é feita mensalmente e são 65 (56-produção, 09-administração) os funcionários que participam da divisão dos lucros, o que inclui também estagiários e terceirizados.

Pelos dados demonstrados, percebe-se que os custos da fundição são muito altos e que salários, encargos sociais e outros benefícios são uma parcela significativos destes custos. No entanto, este é um investimento que a empresa procura manter. Quando pensa em redução de custos, procura melhorar o processo produtivos, tentando não restringir, à medida do possível, benefícios aos seus funcionários.

A Femaq procura também manter as diferenças salariais não muito altas, o que equilibra a distribuição de renda na empresa, como pode ser visto no quadro comparativo abaixo.

Tabela 3 - Tabela representativa da divisão de renda na empresa.

Salário ¹ mais baixo (funcionário contratado)	Salário mais alto	Diferença salarial mais significativa		Média salarial (relativo ao total de funcionários)
		Valor	Percentual	
R\$ 585,20	R\$ 2338,48	R\$ 1753,28	400%	R\$ 942,15/func.

1. Todos os salários considerados na tabela são mensais e não estão incluídas horas-extras.

A partir dos dados contábeis levantados, percebe-se a coerência da empresa no que se refere a cultura de cooperação interna que comunica aos funcionários e suas atitudes práticas, que quantitativamente evidenciam seu posicionamento.

10.1.5 Impressão dos funcionários da produção sobre a cultura da empresa

Gostam do fato de possuírem autonomia para realizarem suas atividades, sem um encarregado que está sempre avaliando seus serviços, mas sim os acompanhando somente quando têm dúvida ou algum problema.

Sentem um bom acolhimento por parte da empresa. Muitos já trabalharam em outras fundições anteriormente, o que os leva a compararem o tratamento da Femaq com as outras fundições. Várias forma as colocações feitas. Citam que é só na Femaq que existe água mineral para todos os funcionários, a participação nos lucros é algo muito presente e significativo em seus salários, principalmente nos meses em que a produção é alta.

Percebem também que há uma preocupação muito grande da empresa com eles próprios e com suas famílias. Relatam que recebem assistência quando estão doentes (também para a família), recebem ajuda para construir a casa própria etc.

Outra coisa que observam é o clima de descontração que existe dentro da empresa, mas sabem que existem os momentos em que existem as exigências de produção que precisam ser compreendidas. Sentem-se bem também, devido ao fato de os superiores estarem muito presentes com eles, não como superiores propriamente, mas como amigos.

Outra coisa interessante colocada por eles é que em geral não existe na empresa um clima de competição “ferrenha”. Em geral, percebe-se que os funcionários sentem-se bem em compartilhar seus conhecimentos, não se sentem ameaçados com isso, o que torna o clima ainda mais descontraído. Isto ocorre nos vários setores da empresa, no setor de produção, laboratório e escritório. O fluxo de informações é muito intenso e não há preocupação em reter as mesmas.

10.1.6 Cooperação: realização de Assembléias Gerais

Mensalmente se realizam assembléias gerais. Nestas reuniões, os diretores e o gerente expõem os resultados da empresa relativos ao mês anterior, ressaltando a importância de cada um para os mesmos, mas tratando também aspectos práticos que devem ser melhorados ou resolvidos.

Em uma das reuniões em que tive a oportunidade de participar, primeiramente, um dos diretores fez uma introdução em que procurava colocar aos funcionários que não faziam apenas parte da *Femaq*, mas de um contexto econômico maior, brasileiro e mundial. Desta forma, procurava explicar que muitas das medidas tomadas pela empresa também dependem deste contexto mais amplo e que, portanto, acaba ficando muito próximo deles mesmos.

Após esta explanação, outro diretor procurou mostrar e explicar aos funcionários os resultados da empresa naquele mês. Ressaltou então que desde o mês de novembro a empresa vinha tendo prejuízos, não por falta de serviços, mas porque a rentabilidade do setor vinha caindo, devido aos custos elevados de produção, ao alto preço pago pelas matérias prima e baixo preço conseguidos nos produtos acabados.

Após então, foi a vez de um terceiro diretor e o gerente tratarem dos aspectos práticos. Colocaram então que para a diminuição de custos, era necessário que trabalhassem de forma mais organizada e inteligente. Desta forma, ressaltaram a importância de se manter o local de trabalho limpo, com equipamentos e ferramentas dispostos nos seus devidos lugares e ainda que se preocupassem em trabalhar de forma concentrada e mais criativa, na tentativa de reduzir o esforço físico e conseguir melhores resultados produtivos.

A delegação de autoridade dentro da reunião era algo visível e significativo. Os diretores colocavam sempre que o que gostariam era que os funcionários tivessem iniciativa e fossem criativos. Se pediam para que fosse modificado algo, não era para estabelecer regras, mas para apenas lembrar alguns aspectos que deveriam ser melhorados. Dentro deste ambiente era que então colocavam problemas que estavam apurando, como o excesso de horas extras que vinha tendo a empresa naquele mês.

Este foi um problema chave tratado na reunião. Para a Femaq, o pagamento de horas extras é muito dispendioso, pois é das poucas empresas, senão a única, que paga 100% em cima das horas extras. As outras empresas, além de não pagarem os 100%, ainda contavam com o chamado “banco de horas”, onde em dias de produção baixa o pessoal é dispensado e nos picos de produção as horas são compensadas, o que reduz muitos os custos com horas extras mas não beneficia os empregados.

Desta forma, procuravam sempre evidenciar aos funcionários que realmente eram importantes para empresa, pois o resultado final, ou seja, os lucros, dependia também deles.

Por fim, outro dos diretores colocou as intenções da empresa em negociar com seus clientes, que são predominantemente a indústria automobilística representada pelas montadoras, para tentar conseguir preços mais elevados nos produtos e conseqüente aumento de rentabilidade da empresa. Colocava ainda aos funcionários, que esta era uma tarefa difícil, pois um aumento de preços dos produtos poderia significar uma queda nos serviços, mas que tudo estava sendo exaustivamente estudado para que se chegasse ao melhor resultado.

Particularmente, uma análise que faço da reunião diz respeito a transparência com que as coisas foram colocadas. Em nenhum momento foram manipuladas informações tentando mostrar uma realidade que não era a da empresa para que se conseguisse algum resultado junto aos funcionários. Pelo contrário, procurou-se mostrar a realidade da empresa naquele momento, mostrando as melhorias que deveriam ser realizadas, principalmente para a redução de custos que era a dificuldade do momento. Durante toda a reunião também se enfatizou a importância de cada um para a empresa e mais, deixou-se claro a abertura por parte dos diretores para as críticas sobre os assuntos tratados, se não naquele momento, mas em conversas mais reservadas com eles mesmos, com o gerente ou o diretor de recursos humanos, o que enfatiza mais uma vez a transparência da empresa e abertura com os funcionários.

10.1.7 Avaliação da mudança de mentalidade provocada pela Economia de Comunhão na opinião de um dos funcionários

A partir de observações de um dos funcionários da empresa, procurou-se levantar sob outro ponto de vista, que não o dos proprietários, alguns fatores relativos a mudança de mentalidade a que a Femaq se propõe.

Assim, dentre as observações realizadas, avalia que dentro da empresa, é tratado como uma pessoa e não apenas como um “número”. Isto significa que tem liberdade de expor até mesmo seus problemas, quando sente que precisa, pois tem abertura e não lhe é cobrado somente a demonstração de resultados.

Observa que o ambiente de trabalho é excelente e que tem participação ativa nas decisões da empresa, pois as avaliações que faz da realidade do seu setor são muito consideradas na tomada de decisão da empresa. Também acrescenta que por haver confiança em seu trabalho por parte dos diretores, tem maior liberdade para realizar sua função, o que permite que seja mais criativo e que desenvolva melhor seus trabalhos.

Sobre a postura da empresa quanto ao pagamento de impostos, consideração a questões ambientais e respeito as normas de segurança, avalia que é dada atenção a cada um destes aspectos, em alguns casos indo além das exigências legais.

Verifica ainda, que sempre que um funcionário é dispensado, recebe todos os seus direitos. Quanto as garantias de segurança, não só fornece os equipamentos de segurança, mas também possibilita a eles cursos onde possam aprender a usar estes equipamentos e entender sua importância.

Conta também que houve um tempo em que a Femaq passou por dificuldades financeiras muito intensas, tendo até mesmo que despedir muitos de seus empregados. Mas procurou ter a melhor relação possível com eles. Geralmente a postura das empresas que passam por estes momentos, é de dispensar os funcionários e segurar seus benefícios. A Femaq teve uma postura diversa. Mesmo endividada, vendeu bens (terrenos, caminhões...) para que pudesse pagar em dia seus funcionários. Coloca com segurança estas questões porque durante este período de crise foi um dos dispensados.

Por esta postura da empresa, e também porque mesmo dispensado foi acompanhado pela mesma, recebendo telefonemas dos próprios diretores e ainda permanecendo com a

assistência médica e outros benefícios, conseguiu passar por este período. Assim, na primeira oportunidade que a empresa teve, readmitiu-o e está trabalhando até hoje, já há mais de dez anos.

Por fim, afirma que existe uma relação de cooperação e até mesmo amizade com a empresa, representada aí por seus diretores. Quando lhe é pedido algo, sente total liberdade de colocar aos diretores, caso seja necessário, a impossibilidade de realizar o que foi pedido. Sente também, que muitas vezes é procurado pelos diretores quando estes têm alguma dificuldade em conseguir alguma informação, o que na sua opinião representa que na empresa o que vale para o funcionário não é o cargo que ocupa, mas a competência que demonstra ter.

10.2 Análise de Competitividade

A partir do roteiro apresentado no Capítulo 9, onde foram feitos os levantamentos dos principais aspectos, segundo Porter, que deveriam ser abordados para a análise de competitividade de uma empresa e do ítem anterior, onde se procurou evidenciar a cultura da empresa, que é fator decisivo para se caracterizar como se dão os relacionamentos dentro da mesma e seus processos de tomada de decisão, fez-se então uma análise junto a empresa, para que por fim se tirasse algumas conclusões sobre o quadro competitivo da mesma.

10.2.1 Análise do mercado de fundição

Na visão da empresa, no Brasil o setor de fundição tende a crescer, principalmente no que diz respeito a uma maior profissionalização do sistema produtivo. O país tem

algumas vantagens para desenvolver ainda mais este mercado: possui energia e matéria prima. Por isso as exportações tendem a crescer.

Já com relação a mão-de-obra barata, que muitos tendem a considerar como vantagem competitiva de países em estágio de desenvolvimento menor, é um fator que deve ser analisado do forma conjuntural. Mesmo sendo os salários mais baixos, os encargos sociais e custos com tratamento de saúde e outros benefícios, em um sistema público deficitário, são altíssimos, o que diminui esta “vantagem”. Devemos levar em consideração também que nossa produtividade é menor em função do uso de tecnologias mais atrasadas e em função de uma mão-de-obra com um grau de qualificação menor.

Assim, no mercado de hoje, existem menos fundições, permanecendo apenas aquelas que tiverem potencial para atender as novas exigências em termos de atendimento ao cliente, novas tecnologia e respeito ao meio ambiente. Desta forma, antever o que acontecerá no mercado, bem como a atitude de concorrentes é necessariamente uma prática que a empresa procura ter. Prever necessidades futuras é de suma importância para uma empresa que tem como clientes basicamente a indústria automobilística, que está em constante transformação. Para esta indústria, as necessidades em termos de produtos hoje, em dez anos já serão outros. Por isso, a Femaq precisa adiantar-se, diversificando seus produtos. É o que faz por exemplo, quando deixa de produzir só peças em ferro fundido e nodular e passa a produzi-las também em alumínio e aço.

10.2.2 Análise dos concorrentes

Existem concorrentes desde multinacionais até empresas menores. Em relação as multinacionais, a Femaq ganha em flexibilidade e agilidade em atender os clientes e perde em acesso a tecnologia e acesso ao capital. Em relação as empresas de menor porte, a

Femaq tem dificuldade em competir em preço, pois estas trabalham muitas vezes com margens de lucros mais apertadas, o que lhes é possível por estarem mexendo com volumes menores de negociação, que acaba por diminuir o risco deste tipo de posicionamento. No entanto, em relação a estas empresas a Femaq tem um diferencial em confiabilidade e qualidade no produto.

Em termos gerais, pode-se dizer que a empresa não vê os concorrentes como uma ameaça, pela própria definição da empresa em não assumir uma posição ofensiva em relação aos mesmos. Mas é evidente que acompanha os passos de seus concorrentes para traçar um possível cenário futuro.

Desta forma, sabe que existe por exemplo, uma multinacional concorrente que deixará de atuar no seguimento que a Femaq atua. Sabe também que existem planos das montadoras em não trabalharem mais com a área de fundição, que para eles é um mercado não muito lucrativo. Isto aumentaria ainda mais o mercado da Femaq.

No entanto, a empresa enfoca sua atitude sobre as demandas de mercado e não sobre a ação dos concorrentes. A idéia básica é oferecer produtos de qualidade, procurando adiantar-se em relação as necessidades do mercado. Então o enfoque não é chegar mais rápido, antes do concorrente, mas atender da melhor maneira possível o mercado.

10.2.2.1 Um novo enfoque sobre concorrência

A empresa vai além sobre sua visão de concorrência. Partindo-se do princípio que as empresas têm, como costumam argumentar, enfoque no benefício ao cliente, por que não propor que mesmo entre concorrentes se forma uma relação de cooperação, com vistas ao benefício ao cliente?

Desta forma, se realmente o objetivo das empresas é beneficiar os clientes, nada melhor do que associarem-se a outros para que isto possa ser feito da melhor forma. Mas é evidente que o cliente não é um fim para a maioria das empresas, ou seja, atender bem aos clientes é o meio pelo qual a empresa vai garantir o aumento de sua fatia no mercado e conseqüentemente seu lucro.

Por ainda estarmos nesta ótica, onde o cliente é o meio pelo qual as empresas se preocupam para chegar aos seus reais objetivos, realmente uma proposta de cooperação entre os concorrentes fica inviável. Isto ocorre porque não há um objetivo comum, pelo contrário, o que existe são atitudes próprias e individualizadas para que cada empresa alcance seus próprios objetivos, que muitas vezes são mutuamente conflitantes.

É muito presente no mercado hoje, o conceito de que o conflito gera a evolução tecnológica. Assim, é por exemplo em situações em que os concorrentes adotam as mais ofensivas políticas de atuação no mercado que as empresas envolvidas mais desenvolvem tecnologias, para poderem sobreviver no mercado. Afirma-se então que é este conflito que contribui para a evolução. No entanto, a pergunta é: a custos de quê se desenvolvem as novas tecnologias e conseqüentemente os produtos gerados a partir dela? Esta pergunta vai na direção das observações sobre desenvolvimento sustentável.

Desta forma, por muitas vezes o desenvolvimento técnico, proveniente de uma “exagerada competitividade”, acaba sendo um desenvolvimento a custos, por exemplo, do meio ambiente. Talvez gastemos mais tempo no futuro não em transformar bens e serviços para o nosso uso, mas sim para reaver recursos que possivelmente deixarão de existir. Desta forma, a pergunta é até que ponto este conflito, tido como a base para um desenvolvimento tecnológico, pode ser considerado como tal?

Estas são questões ainda abertas, que com certeza pouco são consideradas quando para se competir no mercado o que é importante é ter a máxima produtividade, mínimo prazo e mínimo preço, na tentativa de sempre superar o concorrente.

Assim sendo, é aplicável a proposta de uma mudança cultural, que possa levar a um entendimento de como se poderia construir uma relação de cooperação entre concorrentes, mudança esta, que é a própria proposta da EdC.

10.2.3 Análise da gerência/planejamento

A visão que a Femaq tem sobre as condições para o gerenciamento de uma empresa, pode ser representada pela figura a seguir.



Assim, para a Femaq existem necessidades, ditas “Necessidades Básicas”, que são condições necessárias para o funcionamento da empresa. Saúde da empresa, relacionamento com clientes, fornecedores e possíveis parceiros e a existência de estratégias claras, são quesitos fundamentais para o funcionamento de qualquer empresa de Economia de Comunhão.

A Femaq, embora sendo uma empresa de EdC, precisa se adequar ao que há de novo em termos de técnicas de gerenciamento. Assim, todo o ferramental que se utiliza no mercado, também a Femaq procura utilizar, evitando-se é claro, modismos e técnicas que sejam conflituosas com a filosofia da empresa.

No entanto, estas questões são necessárias mas não suficientes. A empresa precisa ir além para que possa viver a filosofia da Economia de Comunhão. Precisa então, do que a

Femaq chama de “Evolução em Qualidade”, onde as relações com a comunidade, a promoção do bem comum na empresa e a formação de homens novos, atendendo a necessidades transcendentais, são fundamentais.

10.2.4 Análise contábil e financeira da empresa

No que diz respeito a contabilidade da empresa para o ano de 1999, houve um aumento de faturamento para R\$ 10,3 Milhões, apresentando um lucro líquido de R\$ 931,03 Mil, o que indica uma lucratividade também superior a do ano anterior, com um incremento efetivo no lucro em R\$ 301,2 Mil. Estes dados são melhor detalhados na tabela a seguir.

Tabela 4 -Tabela demonstrativa da rentabilidade da empresa em 98 e 99.

	1998	1999
Faturamento Bruto	R\$ 7.745.060,46	R\$ 10.298.804,69
Lucro líquido	R\$ 629.837,83	R\$ 931.033,63
Rentabilidade	8,13%	9,04%

Outro aspecto importante a ser ressaltado é o reinvestimento que é feito na empresa. A retirada de lucros por parte dos proprietários é significativamente baixa em relação aos reinvestimentos feitos. Constantemente se aperfeiçoa o processo produtivo e procura-se reduzir os custos. Só no ano de 99 foram gastos por volta de R\$450 Mil com a compra de um reciclador de areia, que permitirá o aproveitamento de 90% da areia residual. Também investiu-se em uma fábrica de blocos de concreto que vai assimilar os outros 10% desta areia, fazendo com que a empresa alcance um resíduo sólido “zero”, o que a tornará provavelmente a primeira empresa da América Latina a conseguir este resultado.

No entanto, a importância deste investimento não é só a redução de custos, mas também a preservação do meio ambiente. A areia residual produzida na fundição contém fenol e outros metais pesados, o que dificulta que se encontre locais para armazenamento desta sem que haja impacto sobre o meio ambiente. Portanto esta reciclagem será de fundamental importância também para o respeito às normas ambientais de preservação.

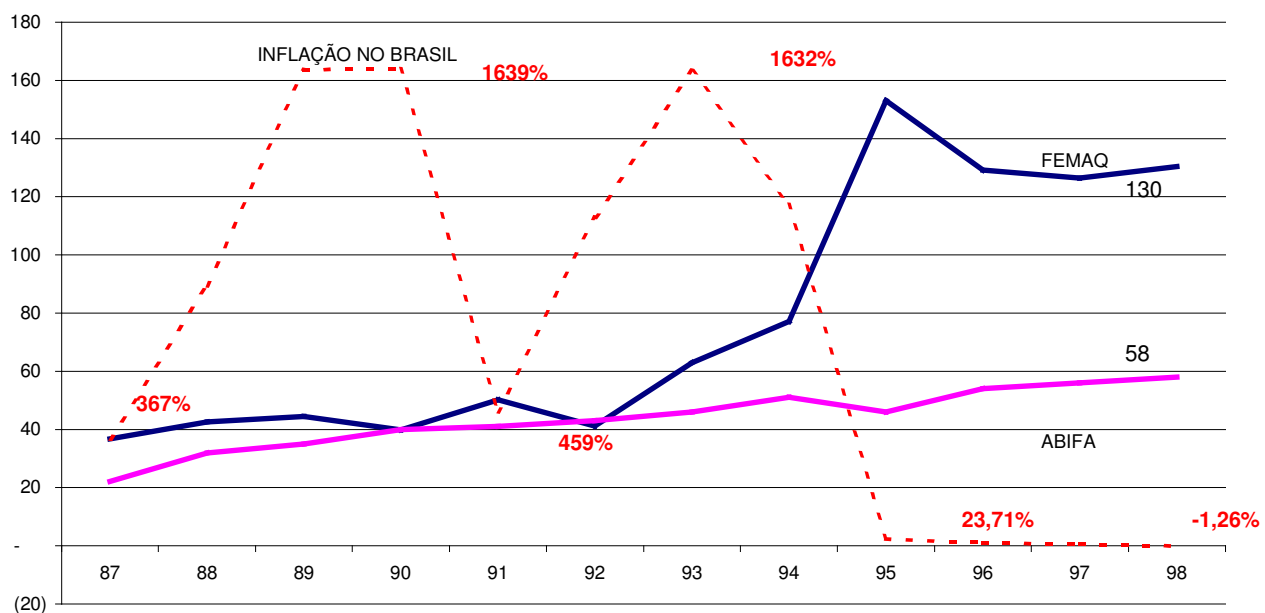
10.2.5 Análise do sistema de produção da empresa

10.2.5.1 Avaliação de produtividade

Um dos principais fatores de competitividade da empresa é sua produtividade. Mesmo em períodos de grande turbulência e instabilidade na economia brasileira, como na década de 90, onde tivemos 7 choques econômicos e a mudança de 9 ministros, e a inflação variou de 1600% ao ano até chegar na ordem de 1,5% em 1998, a Femaq teve um produtividade expressa em toneladas/homem-ano passando de 30 para 70 toneladas, enquanto que a média brasileira é de 35 toneladas. Nos Estados Unidos é na ordem de 66 toneladas e no Japão na rodem de 75 toneladas, que são os países com os maiores índices de produtividade deste setor.

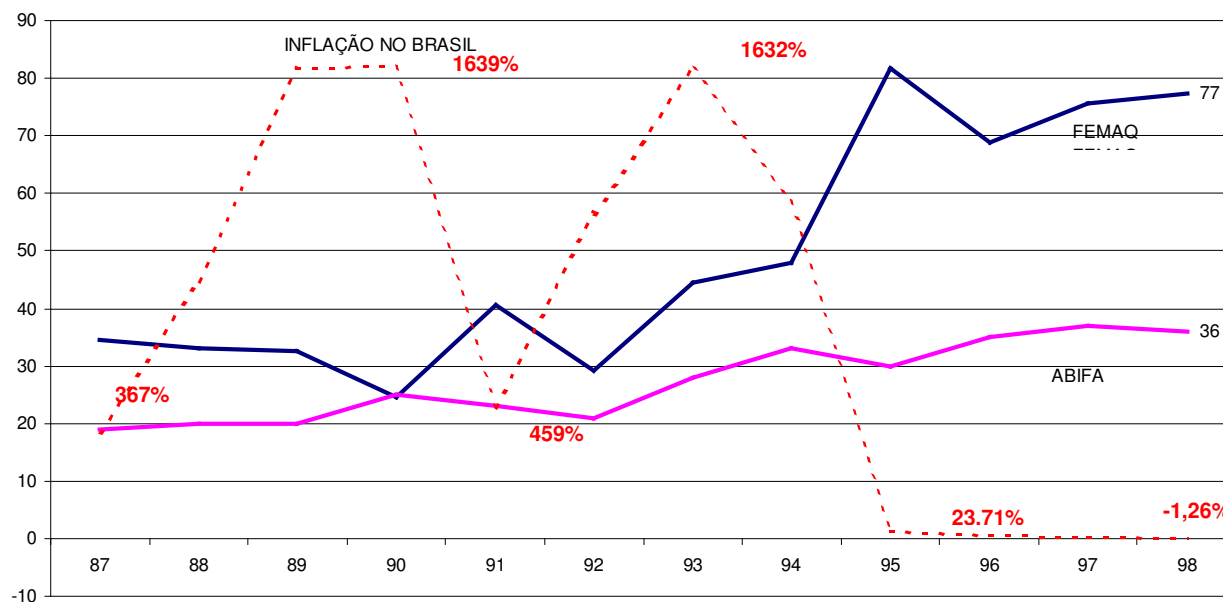
Outro índice de produtividade que foi observado, foi o aumento do faturamento/homem-ano que passou de U\$ 35.000 para U\$ 120.000. Todos estes índices e resultados, bem como o comportamento inflacionário do período considerado, são mostrados nos dois gráfico a seguir.

FATURAMENTO HOMEM/ANO : FEMAQ/ABIFA



TONELADA / EMPREGADO / ANO (FEMAQ)	37	43	44	40	50	41	63	77	153	129	126	130
TONELADA / EMPREGADO / ANO (ABIFA)	22	32	35	40	41	43	46	51	46	54	56	58
INFLAÇÃO NO BRASIL (%)	367,00	892,00	1636,0	1639,0	459,00	1129,0	1632,0	1173,0	23,71	10,03	4,82	-1,26
ANO	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98

PRODUTIVIDADE EM TONELADAS/HOMEM-ANO: ABIFA/FEMAQ



TONELADA / EMPREGADO / ANO (FEMAQ)	35	33	33	24	41	29	45	48	82	69	76	77
TONELADA / EMPREGADO / ANO (ABIFA)	19	20	20	25	23	21	28	33	30	35	37	36
INFLAÇÃO NO BRASIL (%)	367,00	892,00	1636,0	1639,0	459,00	1129,0	1632,0	1173,0	23,71	10,03	4,82	-1,26
ANO	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98

10.2.5.2 Mix de produção

Para que possam se defender das variâncias no mercado, procuram realizar um “mix” de produção. Assim, o setor automobilístico já não é o único setor com o qual a Femaq trabalha. Já se trabalha com a indústria de papel e celulose, onde os ciclos de demanda são mais longos (4 ou 5 anos), diferentemente da indústria automobilística, que têm oscilações maiores e mais freqüentes.

Também estão começando a trabalhar com a indústria de mineração, fornecendo produtos de desgaste, que também tem muitas oscilações de demanda mas permitem estocagem. Assim, quando existem os vales de demanda da indústria automobilística, tenta-se compensar produzindo e estocando mais peças para a indústria de mineração. Claro que o custo de estocagem se torna mais alto, mas permite por exemplo que se possa “estocar” a mão-de-obra, ou seja, evita que se dispense e contrate pessoal com maior frequência, o que não seria interessante para a empresa que adota uma política de parceria com os funcionários. Mas esta política de estoques deve ser equilibrada, ou seja, não se podem manter estoques para muito tempo (3 ou 4 anos), pois o custo do capital investido em produtos estocados seria muito alto e inviabilizaria a atividade.

Na prática, esta política de “mix” de produção está funcionando, evitando-se ociosidades, variações no quadro de funcionários e mantendo-se um equilíbrio em termos de estoques de produtos.

10.2.5.3 Aumento da capacidade produtiva

Pela produção média que a Femaq vem tendo, um aumento do volume de produção não passaria necessariamente por uma modificação muito drástica nos equipamentos instalados. Um outro problema quando se pensa em aumento da capacidade de produção, é que por trabalharem com produtos sob encomenda, não têm muita constância de serviços, o que poderia aumentar os tempos ociosos e conseqüentemente os custos de produção.

Para evidenciar a dificuldade que o setor de fundição oferece relativo as decisões de aumento de volume de produção, basta citar o exemplo da flutuação na demanda das montadoras. Em média, a Femaq produz 300 ton/mês para esta indústria. No entanto, existem períodos que a demanda chega a 600 ton/mês, que a Femaq consegue atender sem

muitos custos de incremento de produção (basicamente contratação de alguns funcionários), o que demonstra um pouco sua flexibilidade produtiva.

É claro para a empresa que se fizesse investimentos em instalações, aumentaria sua produção. No entanto, procura sempre ponderar estes investimentos a partir de um análise da possibilidade e do tempo de retorno dos custos fixos que serão envolvidos.

10.2.5.4 Possíveis desvantagem com relação ao custo de produção

Os problemas com custos de produção são muito variáveis, dependendo muito da época. No início do ano de 2000, por exemplo, o principal problema era o custo de matéria-prima (a tonelada de ferro gusa tinha passado de R\$ 150,00 para R\$ 300,00 a tonelada).

Com relação a tecnologia empregada, como estão acompanhando o que há em termos de inovação, não costumam agregar custos devido a tecnologias ultrapassadas.

Aspectos macroeconômicos também influenciam em muito os custos de produção, principalmente as políticas do Governo, que muito freqüentemente agem sobre o mercado automobilístico e por conseqüência têm impacto sobre a Femaq, que muito depende deste setor.

10.2.6 Análise das atividades de vendas

10.2.6.1 Estabelecimento de preço do produto

O preço do produto costuma ser ditado pelo mercado. Assim, existem pequenas diferenças entre os preços da empresa e os dos concorrentes. No entanto, existem

concorrentes que trabalham com preços quase “suicidas”, ou seja, muito abaixo da média do mercado, mas que têm produtos de qualidade muito inferior. A política da empresa é então trabalhar com baixos custos e produtos de qualidade, confiabilidade e tecnologia, para que possa competir em preços sem necessariamente perder em termos de qualidade no produto.

Além destes, a Femaq possui concorrentes que são multinacionais, que têm acesso a mercados mundiais e que podem muitas vezes forçarem o mercado com seus preços, pois estão menos sensíveis a variações de câmbio, têm mais capacidade de barganha e assim acabam por influenciar muito mais na definição dos preços.

Desta forma, agilidade é fundamental para a empresa, para que possa administrar da melhor forma possível seus recursos. Para uma empresa que trabalha no ramo de fundição, onde as margens de lucros são apertadas, é fundamental que não se trabalhe no prejuízo.

10.2.6.2 Publicidade

A Femaq adota a estratégia de uma publicidade dirigida, já que não trabalha com o consumidor final. A publicidade é feita através do contato direto, visita pessoal, carta e no máximo através de publicações em revistas especializadas, congressos e participação em eventos, visto que os clientes são poucos mas trabalham com grandes volumes de negócios.

Sobre a imagem do produto, a empresa procura evidenciar características como qualidade e confiabilidade.

10.2.6.3 Produtos fornecidos

A Femaq trabalha predominantemente com produtos sob encomenda, assim, de seus clientes já vêm definidas todas as exigências dos produtos. Mas o diferencial que a empresa

procura ter em relação aos concorrentes diz respeito a tecnologia de produção que utiliza, onde procura valer-se sempre de processos produtivos inovadores que possam vir a agregar valor em termos de qualidade ao produto.

10.2.6.4 Lealdade dos Consumidores

Existem os consumidores que são leais, principalmente porque vêm o produto da empresa como seguro e confiável e porque gostam do tratamento que a empresa dispensa a eles. No entanto, têm também os clientes cujo preço toma mais peso nas decisões. Para estes, a fidelidade é mais difícil de ser conseguida, pois compram de quem lhes oferecer mais barato, muitas vezes independente de outros fatores como confiabilidade e qualidade.

Fatores mais subjetivos, fundamentados na experiência da Femaq, evidenciam ainda que empresas menores costumam ser mais fiéis.

Pelo fato de a empresa trabalhar concentrada em alguns clientes e atuar em poucos segmentos (50% a 60% de seu mercado são as montadoras), acaba adotando com mais intensidade a política de manter os clientes existentes, mas não deixa de estar atenta aos possíveis novos clientes.

10.2.6.5 Transparência e postura ética

Quando se assume um novo projeto junto ao cliente, a empresa procura ser flexível as exigências do mesmo, mas também procura agir com transparência sobre sua real capacidade. Assim, nunca se promete um prazo de entrega se não há como atingi-lo por limitações de capacidade instalada. Assumem-se compromissos que realmente possam ser atendidos.

10.2.7 Análise das atividades de compras

A Femaq, por trabalhar predominantemente com produtos sob encomenda, procura ter o menor estoque possível. Assim, os pedidos e compras são feitos à medida que surgem as necessidades de produção da empresa.

Esta forma de trabalhar, com baixo estoque, apesar de reduzir custos, tem uma administração difícil. Assim, para os estoques, adotou-se uma administração por atividade, ou seja, procurou-se estocar os produtos diretamente no setor onde são utilizados. A maior parte do controle dos estoques é feito via computador, onde o setor de compras tem *on-line* todas as baixas que são dadas diariamente.

Também existe um controle “visual” de estoque, ou seja, o funcionário responsável pelo estoque vistoria os setores e verifica assim materiais que estão em falta. Pode receber ainda, pedidos dos funcionários da empresa quando estes percebem que há alguma falta.

Enquanto os custos de estocagem são baixos, os custos de transportes são mais altos, devido a empresa se situar um pouco longe de grande parte de seus fornecedores, que ficam em São Paulo, em média a duas horas da empresa. Mas este problema é compensado pela disponibilidade de mão-de-obra mais barata onde a empresa está instalada.

Quanto as flutuações de preços dos fornecedores, é muito pequena. Somente os produtos que têm seus preços atrelados ao dólar ou derivados do petróleo é que têm variações maiores, mas não chegam a ter impacto muito forte sobre a empresa.

Os produtos que são mais importantes ao processo produtivo, têm apenas um fornecedor. Isto é feito para que se conquiste a confiança do mesmo, o que permite então a realização de uma parceria maior, garantindo o fornecimento constante e qualidade do produto.

No entanto, para a maioria dos produtos se trabalha em geral com dois fornecedores. Mesmo que um dos fornecedores tenha preços mais altos, procura-se manter uma certa frequência de pedidos, para que não se perca o mesmo, o que é importante em momentos de necessidades adversas de fornecimento, que possam vir a comprometer a produção. Mas, em geral, pode-se dizer que a empresa é bem servida de fornecedores substitutos.

Os fornecedores possuem também muita flexibilidade, conseguindo atender as variações de demanda que possam ocorrer. Também se estabelece entre estes e a empresa, uma relação de confiança, sendo a Femaq muito valorizada enquanto cliente. Isto ocorre não pelo fato de a empresa comprar em quantidade, mas porque é sempre fiel no pagamento de suas dívidas, sem atrasos de duplicatas.

A empresa não faz acordos formais de integração vertical (clientes-fornecedores), no entanto conta muito com a parceria dos fornecedores, principalmente porque trabalha com baixos estoques. Tem atitudes que vêm ao encontro desta integração, como por exemplo, comprar à vista de fornecedores que possam estar com problemas financeiros.

10.2.7.1 Custos que os clientes teriam ao mudarem de fornecedor

Como a Femaq trabalha com produtos muito específicos, sob encomenda, caso seus clientes viessem a trocar de fornecedor, teriam um custo de preparação destes novos fornecedores.

Também em casos como o da indústria de papel e celulose, para fabricação de seus cilindros, somente a Femaq e uma outra multinacional tem possibilidade, evidenciando um mercado muito restrito e difícil de se encontrar fornecedores substitutos.

Cabe ressaltar que esta singularidade que a Femaq tem em fornecer alguns produtos, é uma realidade percebida pelos seus clientes.

10.2.8 Outros aspectos observados junto a empresa

10.2.8.1 Financiamento

A empresa costuma contar com financiamento próprio para seus projetos. Dois são os motivos básicos ressaltados. Um deles é que o sistema financeiro faz empréstimos a um custo muito alto. O outro motivo é uma questão cultural, ou seja, a visão que os diretores têm de não assumirem dívidas.

No entanto, vêem que o financiamento pode ser uma boa oportunidade de alavancagem, caso houvessem maiores facilidades no sistema financeiro.

10.2.8.2 Reinvestimento

Grande parte dos lucros da Femaq são reinvestidos em sua própria atividade fim. No entanto, atualmente existe uma tendência de diversificação da empresa. Exemplos desta nova política são seus investimentos em uma empresa que trabalha com produtos de saneamento básico (Rotogine) e uma fábrica de blocos, que aproveita o rejeito da areia da fundição.

10.2.8.3 Tratamento da Informação

A Femaq não costuma ter muitos problemas com a difusão indevida da informação. Assim, sempre procura informar aos funcionários da importância que seus conhecimentos têm para empresa e que por isso a informação deve ser tratada com responsabilidade.

Evidentemente que há casos em que a informação pode “vazar”, principalmente quando um funcionário sai da empresa e vai trabalhar numa concorrente.

A empresa toma muito cuidado com o tratamento de informações técnicas, no que diz respeito ao desenvolvimento de tecnologias e métodos de produção. Estas informações são mais restritas. No entanto, informações relativas as políticas de gerenciamento da empresa são divulgadas sem maiores preocupações.

10.2.8.4 Motivação e Criatividade dos Empregados

De um modo geral os funcionários da Femaq são motivados. Sobre a criatividade, a empresa procura constantemente estimulá-la, e, mesmo sendo difícil de se mensurar, acredita-se que o potencial criativo do pessoal da Femaq é maior que no restante das empresas. Na opinião de um dos diretores, isto é consequência do conceito de EdC adotado, onde a construção de um ambiente de liberdade e participação é fundamental, o que acaba por gerar um terreno fértil para a criatividade.

Mas é importante ressaltar, que na opinião deste diretor, o grau de participação dos funcionários, e conseqüentemente suas contribuições criativas, poderiam ser ainda maiores. Talvez a causa da dificuldade para que isto aconteça seja o fato de os funcionários virem de empresas onde não têm liberdade, pela imposição de restrições e barreiras, o que acaba “podando” suas capacidades de tomarem iniciativas.

10.2.8.5 Pagamento de Impostos

A política da empresa é de pagamento de todos os impostos e, juntamente com esta atitude, o questionamento de como estão sendo aplicados estes recursos ou mesmo sobre a

necessidade e importância dos mesmos. Na visão de um dos diretores, simplesmente deixar de pagar um imposto por avaliá-lo como injusto é uma falta de cidadania.

10.2.8.6 Questões Ambientais

A Femaq vê seu papel como o de uma empresa inserida num ambiente social, onde ao mesmo tempo que retira recursos para transformação e elaboração de seu produto, tem em relação ao mesmo uma responsabilidade de interação para que este não seja danificado. Esta visão do meio no qual a Femaq está inserida, provém da própria mentalidade da EdC, ou seja, uma empresa não pode prejudicar o meio ambiente em detrimento tão somente da elaboração de seu produto,

Desta forma, a empresa investiu na compra de um reciclador de areia e em uma fábrica de blocos de concreto, o que significa não só que a empresa vai deixar de poluir o meio ambiente, mas que também vai aproveitar melhor seus recursos, evitando o desperdício.

10.3 Atitudes práticas e políticas empresariais adotadas pela Femaq para efetivar o projeto de Economia de Comunhão

10.3.1 Sobre a divisão dos lucros

Sobre a proporção de divisão dos lucros, a maior parte (cerca de 85% dos lucros) é dedicada ao reinvestimento, que mesmo assim é baixo para que se alcance os níveis de desenvolvimento tecnológico exigidos pelo mercado. Outros 10% dos lucros são destinados

a distribuição de renda ao pessoal e os restantes 5% são destinados a Economia de Comunhão. Na opinião de um dos diretores isto não é o ideal mas é o que se consegue fazer sem que haja comprometimento da atividade da empresa.

Os 10% dos lucros que a empresa distribui através de participação em lucros, não são considerados como ajuda da empresa aos funcionários. É muito claro para a empresa que esta parcela de seu lucro é destinada aos funcionários como forma de participarem concretamente dos resultados.

Assim, a Femaq considera que efetivamente contribui para a Economia de Comunhão com 5% de seus lucros, que são recursos destinados aos centros do Movimento dos Focolares que então os distribuem conforme as necessidades. Desta forma, estes 5% contemplam a *formação de homens novos e ajuda aos necessitados*.

No entanto, cabe lembrar que na prática os recursos são direcionados quase que na totalidade à *ajuda aos necessitados*, dado ao volume de pessoas que não têm suas necessidades básicas atendidas. A *formação de homens novos*, que vai além da simples distribuição dos recursos, ou seja, se destina a criação de estruturas e condições para que se possa trabalhar uma mudança de mentalidade nas pessoas, levando-as a conhecerem experiências como as da EdC, ainda é muito difícil de ser realizada, dada a urgência de outras iniciativas.

10.3.2 Liberdade de adesão ao projeto e para partilha dos lucros

Para a EdC, a liberdade de adesão ou de desligamento do projeto é fundamental. Na prática, não existe qualquer contrato formal de adesão. O que existe é um centro que recebe o nome e o endereço das empresas que se dispõem a fazerem a experiência da EdC. Desta forma, estas empresas passam então a receber informações sobre como está evoluindo o

projeto, têm a sua disposição informações de como e para onde estão indo os recursos destinados à EdC. No entanto, o mais importante para as empresas que se inserem no projeto de EdC, é que comuniquem as experiências que fazem em relação a implementação nas empresas desta nova filosofia. Isto é fundamental, mais importante mesmo que realização de um contrato formal, pois assim cada uma poderá dar sua contribuição para o projeto simplesmente pelo fato de em seu dia-a-dia estar procurando viver esta nova realidade.

Ainda a liberdade de se definir que percentual dos lucros podem ser partilhados é delegada aos próprios empresários, para que esta contribuição não assuma um caráter obrigatório e regulamentado, onde desta forma poderia ser encarada tão somente como mais um “imposto” ou “taxa” que a empresa estaria pagando. Isto faz parte da própria mudança cultural que a EdC pretende, ou seja, uma atitude deve ser tomada não por existirem regras ou imposições, mas por existir uma livre consciência de que tal atitude deve ser tomada.

Mas também existem exigências para que as empresas entrem no projeto de EdC. Para empresas que não se propõem a mudança cultural de valorização do homem na organização e todas as conseqüências práticas que isto vai trazer, não há sentido de participarem do projeto. Assim também as empresas que o próprio produto já tem um caráter de não benefício ao homem, como a indústria tabagista ou bélica, não tem sentido que participem do projeto, mesmo que se dispusessem a partilhar seus lucros.

10.3.3 Transferência de tecnologia e de capital

A Femaq também propõe a transferência de tecnologia, embora saiba que é muito complexo atingir este nível de cooperação. No entanto, vê esta atitude como algo que cada

vez mais deve ser amadurecido, para que se possam encontrar denominadores comuns que possam viabilizar esta idéia.

Um exemplo disto, é a Rotogine, que produz materiais para realização de obras de saneamento básico (esgotos, encanamentos etc.). Esta empresa, foi montada no Brasil pela concessão de uma empresa francesa de sua tecnologia para produção destes produtos em plástico e com uma contribuição gerencial prestada pela Femaq, sendo um claro exemplo de concessão de tecnologia e participação entre empresas de EdC.

Com relação a transferência de capital, não existe ainda um caso que evidencie tal fato. No entanto, o que se tem claro é que quando uma empresa de EdC passa por dificuldades, acima de tudo ela deve procurar por si só resolver seus problemas, para que não se crie uma dependência entre as empresas, mas sim relacionamentos, trocas de experiências que sem dúvida muitas vezes são mais efetivas do que apenas ajuda financeira.

Todas estas possibilidades que se abrem quando se trabalha dentro desta nova ótica de cooperação, deveria, na opinião de um dos diretores da Femaq, ser ainda mais aproveitado, também pelo fato de na prática não só contribuir com a construção desta nova cultura, mas por ainda criar uma vantagem competitiva para as próprias empresas de EdC. Pelo fato de se relacionarem, estarem numa mesma cultura, há uma aproximação que lhes permite sempre mais cooperarem entre si na resolução de problemas e mesmo com concessões de recursos e tecnologias, como foi citado acima.

10.3.4 Criação de atividades produtivas para ajuda aos necessitados

Desenvolver atividades que gerem empregos e riqueza para o país. Esta é a mentalidade da Femaq, que pode ser verificada a partir de sua colaboração com o projeto

“Reciclar 2000”, que consiste entre outras coisas no incentivo a atividades produtivas de deficientes físicos.

Hoje, este tipo de atividade é tratado mais por pessoas que oferecem seus serviços com fins filantrópicos, o que é de extrema importância, mas que muitas vezes incorre num tratamento não profissional a esta atividade, ou seja, faltam pessoas com experiência para atuarem mais efetivamente. Assim, a Femaq procurará propor, por exemplo no caso de deficientes que trabalham para o reciclagem de lixo, a criação de uma empresa para que o grupo seja auto-suficiente, apurando lucros em sua atividade. Estas são atividades que a empresa propõe e que entram em consonância com a filosofia da própria EdC.

10.3.5 Automação da Produção

A Femaq vê a tecnologia, quando posta a serviço do homem, como algo positivo. Desta forma, vê a automação como uma necessidade enquanto a mesma se prestar a trazer maior comodidade ao homem. Assim, sente-se a vontade em realizar a automação de partes do processo produtivo. No entanto, reconhece que o grau de automação da empresa é muito baixo, mesmo pela própria atividade que desenvolvem, que se baseia em produtos sob encomenda.

Desta forma, fica difícil para empresa avaliar até onde a automação poderá trazer benefícios ou mesmo problemas como o desemprego. Como a empresa não tem muito presente esta realidade, não pode responder até que ponto a automação aplicada a empresas de EdC condiz com sua filosofia, pois é necessária para melhorar o processo produtivo e manter a empresa competitiva, ou até que ponto esta automação pode estar servindo apenas como fator de geração de um maior volume de lucros, sem levar em conta os impactos sociais da empresa. Desta forma, a Femaq deixa claro que este questionamento de que até

onde é válida a automação para a empresa não pode ser respondido a partir de sua experiência. No entanto, afirma que a política da empresa é tentar automatizar principalmente setores ou partes do processo produtivo que tenham um alto grau de periculosidade. Acrescenta ainda que qualquer iniciativa neste campo, é tomada basicamente sob critérios de sobrevivência e necessidade, não sendo desta forma uma atitude desvinculada de outros questionamentos, sem os quais a automação serviria apenas para um acréscimo no montante de lucros.

10.3.6 Expectativas sobre a EdC

Quando questionado sobre os desafios que são impostos a empresas que procuram viver na prática todas estas realidades e sobre suas perspectivas futuras em relação a mesma, os diretores transparecem um grau de otimismo bastante elevado. Esta atitude de confiança com relação ao projeto, acaba gerando pressupostos que os auxiliam na resolução dos problemas da empresa.

Por muitas vezes, precisam tomar atitudes onde desconhecem grande parte das variáveis envolvidas, principalmente por terem uma postura ética, onde precisam levar em conta fatos e atitudes que para muitos não são considerados. Decisões dificilmente são tomadas com plena certeza e nestas circunstâncias a intuição, a observação de um dos diretores, é algo fundamental.

Uma retrospectiva feita da experiência da Femaq, mostra que tomando tais atitudes, mesmo que a um primeiro momento pareçam ser estas ingênuas e inconcebíveis, nota-se que a empresa vem conseguindo dar respostas aos seus problemas.

Para evidenciar estas observações, um dos diretores dá como exemplo um fato acontecido com a empresa. Há alguns anos atrás, a empresa estava com dificuldades em

produzir peças para as empresas automobilísticas, pelo fato de estar tendo muito refugo em suas peças, o que aumentava muito os custos de produção, tornando inviável a atividade. Precisaram então realizar pesquisas para que pudessem descobrir onde estava o problema e como resolvê-lo. Foram testados vários corpos de prova, sem resultados. Então, um dos diretores pediu que se fundisse uma peça em tamanho normal mesmo que os resultados dos corpos de prova não estivessem dando certo. Para a surpresa deste diretor, a peça foi fundida com êxito. Sem muito analisar o que havia acontecido, tomou a decisão juntamente com os outros diretores de fundir as demais peças. Foi um risco muito alto que se correu, pois na situação que estava a empresa, já a algum tempo acumulando prejuízos, se este projeto não tivesse êxito poderia significar uma crise muito grande, talvez até decisiva para o fechamento da empresa. Posteriormente descobriu-se que as peças não tinham êxito nos experimentos de laboratório e acabaram tendo êxito na prática devido ao fato de em laboratório não terem sido reconstituídas todas as condições reais. Desta forma, as condições não constituídas em laboratório (existência de altas pressões de fundição, por exemplo) acabaram sendo aquelas que na prática atuaram em benefício do que se queria alcançar.

São estes acontecimentos, somados aos valores que procuram defender, que os levam a acreditarem em um cenário otimista para o futuro. Isto, não somente em relação a atuação da Femaq, mas também por acreditarem que cada vez mais empresas estarão envolvidas com o projeto de EdC.

11 CONCLUSÕES

Por todos os dados levantados sobre a empresa e tendo-se como “norte” os aspectos abordados por Porter sobre competitividade, pode-se concluir que a Femaq é competitiva no mercado.

O fato de a empresa ser fornecedora de muitas montadoras, já denota um grau de qualidade altíssimo de seu produto, dada a exigência das mesmas. Destaca-se ainda, uma capacidade negocial muito grande da empresa, ao passo que mesmo lidando com verdadeiros “gigantes”, ainda consegue negociar preço na tentativa de aumentar sua rentabilidade. O que lhe permite esta atitude é sua garantia de qualidade no produto.

A qualidade dos produtos da Femaq é algo muito percebido pelos clientes, a ponto de muitos fazerem pessoalmente observações sobre os mesmos. Como diferencial competitivo procuram ainda oferecer maiores prazos, o que leva a uma preocupação cada vez maior em tornar o processo produtivo cada vez mais rápido, melhorando a logística e as tecnologias de produção.

Nesta política de fornecimento de maiores prazos, nunca prometem prazos que não possam ser atendidos por limitações de capacidade instalada. Esta postura ética que a empresa procura ter, ao longo do tempo, acaba construindo uma imagem de confiança junto aos clientes e que por conseqüência acaba sendo um diferencial competitivo.

A empresa é bem servida de fornecedores, e como trabalha com produtos sobre encomenda, procura ter o menor estoque possível, que reduz em muito seu custo de produção.

O constante aumento de produtividade em termos de toneladas/homem-ano e faturamento/homem-ano, com índices acima da média nacional, também são grandes indicadores de sua competitividade no mercado.

Como resultado de todos estes fatores citados, a empresa apresenta um constante incremento em faturamento e rentabilidade, que são reinvestidos em projetos para redução de custos e melhoria do processo produtivo, procurando-se ainda reduzir ao máximo o impacto sobre o meio ambiente.

Procura adotar uma política de diversificação de mercado, mas com produtos que tenham processos produtivos próximos, evitando-se assim uma pulverização da produção, onde se perderia em escala. Desta forma, os produtos atendem a mercados diferentes (automobilístico, papel, máquinas, mineração), amortizando os impactos gerados em cada setor sobre a empresa.

A Femaq procura sempre antever o que ocorrerá no mercado, bem como atitudes de concorrentes. No entanto, estes últimos não são propriamente uma preocupação para a empresa, pela própria definição da empresa em não assumir uma posição ofensiva em relação aos mesmos. Assim, procura focar suas atitudes sobre as demandas de mercado e não sobre a ação dos concorrentes, o que faz com que o eixo de suas atenções não seja propriamente chegar antes ou mais rápido que os concorrentes, mas atender da melhor maneira possível o mercado.

É visível para a Femaq que o que existe no mercado é a “lei da ação e reação”, ou seja, quando alguém ganha uma fatia de mercado e outro perde, este tenta reconquistá-la. A grande crítica da empresa sobre esta política, é que ao menos existisse uma atitude ética entre todos, onde realmente o que vale são as qualidades e possibilidades de cada um em atender aos clientes, sem subornos e atitudes ilícitas. Vai além ainda, ao verificar que se realmente o objetivo de uma empresa hoje deve ser beneficiar os clientes, nada melhor do que se associar a outros para que isto possa ser feito da melhor forma. No entanto, fica claro para a empresa que no mercado o cliente não é visto pela maioria das empresas como um fim, mas um meio pelo qual possam garantir o aumento de suas fatias no mercado e

consequentemente seus lucros. Assim, por não existirem objetivos comuns às empresas, mas atitudes próprias e individualizadas para que cada uma alcance seus objetivos, fica difícil de se evidenciar na prática uma possível relação de cooperação entre concorrentes.

Assim, percebe-se que existe uma cultura própria que permeia a empresa. Fundamentalmente, procura-se a valorização de todos os funcionários. Mas isto é percebido não só pelos benefícios concedidos ao mesmos e que foram evidenciados, mas pela própria satisfação manifestada por eles.

Isto ocorre, porque os próprios funcionários percebem a transparência que a diretoria tem quando trata de assuntos importantes, sem tentar manipular informações para que se consiga melhores resultados junto a eles. Aliado a isto, a filosofia da empresa de cortar custos sempre que possível melhorando o processo produtivo e não cortando benefícios aos funcionários, também é um fator de satisfação aos mesmos. Tudo isto gera um ambiente de maior descontração, com um paradoxal aumento de responsabilidade dos mesmo, que assim possuem maior autonomia para realização de suas atividades e como resultado temos o altíssimo índice de produtividade dos mesmos.

Na opinião de um dos diretores, isto é consequência do conceito de EdC adotado, onde a construção de um ambiente de autonomia e participação é fundamental, o que acaba por gerar um terreno fértil para a criatividade e satisfação.

Todo esta cultura envolvida, pode ser vista como uma quebra de paradigma nas relações conflituosas que em geral ocorrem em outras empresas. Assim, cria-se uma cultura de cooperação, que vem ao encontro das tendências administrativas de hoje, que se baseiam na criação de parcerias nos ambientes produtivos.

Com relação ao projeto de EdC propriamente, a empresa define todos os anos um percentual de seus lucros para a *formação de homens novos e ajuda aos necessitados*,

atitude esta que é tomada não por existirem regras ou imposições, mas por livre iniciativa, o que entra em consonância com as próprias premissas da EdC.

No entanto, a maior contribuição da Femaq para a EdC é comunicar a outras empresas suas experiências cotidianas para concretização desta nova filosofia proposta, para que cada vez mais se possa construir um “*know how*” que sirva a todos.

Desta forma, pode-se resumir a experiência da empresa em termos de competitividade e atuação no mercado, como a busca constante em suprir suas necessidades básicas, que seriam suas preocupações com a produtividade, qualidade e preços, e sua preocupação com aspectos considerados muitas vezes de cunho subjetivo, como a valorização do funcionário e adoção de posturas éticas para construção de uma nova mentalidade, que acabam sendo o diferencial competitivo que a empresa tem no mercado, confirmado por seus altos índices de produtividade e seus preços competitivos.

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mudança cultural que a EdC traz, ao propor que no centro da empresa está o homem e não o lucro, representa uma verdadeira quebra de paradigma. Isto significa trocar valores egoístas por valores de comunhão, respeito, doação e cooperação.

No entanto, esta mudança cultural é na prática difícil de ser entendida por todos, pois os valores propostos pela EdC não são geralmente àqueles vividos pelas pessoas em suas vidas particulares e muito menos na vida profissional.

Desta forma, para aqueles que não estão inseridos nesta realidade, muitos dos benefícios concedidos pela empresa podem não ser compreendidos. Assim, os benefícios não são vistos pelos funcionários na ótica de uma iniciativa de respeito e cooperação, mas como oportunidade de se poder tirar alguma vantagem sobre a empresa. Apenas chamar a atenção dos funcionários, pedindo-lhes produtividade e pondo em evidência todos os benefícios concedidos a eles, é uma política com vistas só ao resultado, o que se afasta da EdC. No entanto, esperar que os funcionários percebam que devem adotar uma postura mais responsável e condizente com esta nova cultura é algo no mínimo ingênuo e uma administração superficial.

É preciso então que os problemas sejam tratados com transparência, procurando-se expor o que está errado, porque está errado e quais as conseqüências de estar errado. Isto deve ser feito não numa atitude egoísta, com vistas tão somente aos resultados da empresa, ma numa comunhão de objetivos, onde dos funcionários depende o desempenho da empresa e dos diretores o reconhecimento aos funcionários.

Este problema de dificuldade de inserção nos valores da EdC, existe mesmo em cargos mais elevados. Isto dificulta a delegação de poderes por parte dos diretores, não por

necessidade de auto-afirmação, mas sim pela preocupação de que o ideal preconizado pela empresa permaneça.

Também por este problema, muitas das atitudes tomadas pelos diretores podem não ser entendidas, correndo o risco de serem interpretadas como infundadas ou até mesmo ingênuas, o que pode trazer conflitos para dentro da empresa.

Portanto, é fundamental que em uma empresa de EdC, todos estejam conscientes dos pressupostos desta filosofia, para que se evite estas distorções. A comunicação destes valores passa a ser então algo fundamental para a empresa. Mas esta comunicação não deve ser feita nos moldes geralmente usados nas empresas, onde as pessoas costumam receber procedimentos e até mesmo normas de conduta para seguirem. Como a EdC pressupõe uma mudança de postura, não apenas de atitudes, esta comunicação deve ser feita através da geração de situações que possibilitem as pessoas a descoberta, não só o aprendizado, dos valores da EdC.

Assim, percebe-se que a comunicação dos valores da EdC é algo complexo e muito particular a experiência de cada empresa. No caso da Femaq, o que se está fazendo é a organização de um grupo, que se reunirá semanalmente, onde se pretende passar da forma mais concreta e original possível, os valores e conceitos da EdC, discutindo-se como assuntos corriqueiros e/ou estratégicos podem ser resolvidos à luz desta nova realidade. O intuito é que todos possam construir uma mesma base de valores, permeados pela cultura da EdC, que permitam tomadas de decisões mais concisas, com a participação e o entendimento de todos.

Outro problema que pode existir nas empresas de EdC diz respeito a existência de um processo mais lento de tomada de decisão. Isto ocorre porque como a EdC procura sempre gerar na empresa uma relação de respeito com os funcionários, decisões como rescisão de contrato ou mesmo formas de se abordar atitudes erradas dos funcionários, são

analisadas a partir de um número maior de variáveis. Como resultado, estes aspectos não são analisados do ponto de vista somente da empresa, onde o que prevalece é a busca de redução de custos ou de eficiência produtiva. Também do ponto de vista dos funcionários estas questões devem ser analisadas. Sua condição econômica, a forma de abordagem que deve ser usada para que os mesmos compreendam possíveis problemas relativos ao seu comportamento, são aspectos fundamentais que devem ser observados para que não se quebre a relação de respeito mútuo que se procura ter.

Cabe lembrara ainda que esta relação de respeito mútuo proposta, não deve levar a decisões tomadas a partir de sentimentalismos inconseqüentes. A filosofia e os objetivos da empresa devem ficar claros aos funcionários, sabendo estes, que têm a liberdade de aceitá-los ou não e que devem arcar com as conseqüências desta decisão. Se acham que as propostas e atitudes da empresa não são condizentes com seus objetivos, serão então afastados da empresa para que não comprometam o resultado dos demais.

A maior demora para tomada de decisão numa empresa de EdC, se dá também pela necessidade de que exista consenso nas decisões. Este consenso é necessário pois só desta forma é que se diminui o impacto das percepções pessoais, baseadas na própria cultura e experiências, que podem muitas vezes distanciar as decisões tomadas dos valores da EdC. Deste modo, percebe-se que mesmo que este processo se torne mais lento, as decisões são mais seguras. Prova disso é que costuma-se errar pouco nas decisões tomadas.

A partir do que foi exposto, percebe-se que a EdC é uma realidade que ainda está sendo construída e por isso é também um desafio. Os problemas que surgem, bem como as alternativas para solução dos mesmos, são experiências na maioria das vezes pioneiras. O desafio aumenta quando percebe-se que nem sempre os resultados provenientes destas iniciativas podem ser mensurados e avaliados.

Mesmo diante de todo este pioneirismo, existe um entendimento muito claro de onde se quer chegar. Procura-se sempre agir com transparência e de acordo com os preceitos de respeito e cooperação mútua. Basicamente, cada atitude é tomada sem egoísmo. Esta é a referência que orienta a resolução dos problemas e dá segurança para que sejam encarados como mais um degrau que precisa ser escalado na concretização deste desafio que é a EdC.

13 BIBLIOGRAFIA

- ARAÚJO, Vera. Doutrina Social da Igreja e Economia de Comunhão. Cadernos Escola Social. Volume 5. São Paulo, Cidade Nova, 1993.
- BERNI, José Adalberto. Ética e economia: uma proposta. Campinas, 1997. Monografia. Pontifícia Universidade Católica de Campinas.
- BLAKE R. - MOUTON J. S, 1986. The Managerial Grid (trad. it. Leadership aziendale: il metodo Grid per uno stile ideale di direzione, 1986, ETAS Libri - Sonzogno, Milano).
- BOSELLO, F. Diritto allo sviluppo e cooperazione: il caso dei Paesi Meno Avanzati, in “Volontari e III Mondo”, n. 3, 1991, lug/set., pp-77-88, FOCSIV, Roma.
- COSTA, Rui e outros. Economia de Comunhão: projeto, reflexões e propostas para uma cultura da partilha, São Paulo, Cidade Nova, 1998, 2ª. edição ampliada.
- GUI, B. Impresa ed economia di comunione, “Nuova Umanità”, N° 80/81, 1992.
- FERRUCCI, Alberto. Economia de Comunhão: um Fenômeno Econômico. Cadernos Escola Social. Volume 4. São Paulo, Cidade Nova, 1993.
- FERRUCCI, Alberto. Le aziende nel mondo, “Economia di Comunione” N° 2, marzo 1995.
- FEUSTEL, Claudio. Desigualdade de renda cresce no Brasil. Indústria e Comércio. Curitiba, 14 set. 1995, p. A-10.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1987.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1996
- PEIXOTO, Márcio. Empresa e Economia de Comunhão. São Paulo, Cidade Nova, 1994.

- PETERS, Nailor de Assis. Economia de comunhão. Mafra, 1995. Monografia (Pós-Graduação – lato sensu). Setor: Gerência Empresarial e Planejamento Estratégico
- PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- QUARTANA, Pino e outros. Economia de Comunhão; propostas e reflexões para uma cultura da partilha, a “cultura do dar”, São Paulo, Cidade Nova, 1992.
- QUARTANA, M. Femaq: L’Azienda dell’Uomo e la Città, in “Città Nuova”, 1992, n. 7, pp. 34-39, ed. Città Nuova, Roma.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. "Modelos de homem e teoria administrativa", In Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, vol. 18, n. 2, pp. 3-12.
- REVISTA “ECONOMIA DE COMUNHÃO” - UMA NOVA CULTURA, suplemento revista Cidade Nova, São Paulo, nº 2, Mar. 1995
- ROSSETTI, José P. Introdução à Economia. São Paulo, Atlas, 1990, 777 p.
- SELLTIZ, Claire *et al.* Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: Herder, 1987.
- SGUILLA, Chiara. Problemi e Prospettive di Sviluppo dei Paesi Economicamente Arretrati. Un progetto particolare: “l’Economia di Comunione”, Facoltà di Ec. e Commercio di Perugia, 1993-94.
- STONER, J. A. F. Administração. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

TRIVINOS, Augusto N. S. Técnicas de pesquisa em ciências sociais. São Paulo:
Atlas, 1987.