

A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE UMA PEQUENA EMPRESA DO SETOR DE AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL

Como referenciar este artigo:

GRAEML, Alexandre R.; GRAEML, Felipe R. "A estratégia competitiva de uma pequena empresa do setor de automação industrial" - Anais do XVII ENEGEP (Encontro Nacional de Engenharia de Produção) – Gramado, outubro de 1997.

A estratégia competitiva de uma pequena empresa do setor de automação industrial

Alexandre Reis Graeml

Professor do CEFET - PR, Mestrando do curso de Administração de Empresas da FGV-SP
Rua Chichorro Jr., 364 apto. 504 Curitiba - PR CEP 80035-040 Fone: (041) 253-2684 e-mail:
contrast@per.com.br

Felipe Reis Graeml

Mestrando do curso de Engenharia da Produção da UFSC
Av. João Gualberto, 1442 sala 2 Curitiba - PR CEP 80030-001 Fone: (041) 254-1254 e-mail: contrast@per.com.br

RESUMO: este artigo trata do desenvolvimento do planejamento estratégico de uma pequena empresa da área de automação industrial, que deseja se tornar mais independente dos integradores que contratam seus serviços. As idéias de Michael Porter são utilizadas como base para o reconhecimento das fraquezas e dos pontos fortes da empresa em relação ao ambiente de negócios em que a empresa está inserida.

Palavras chave: planejamento estratégico, unidades de negócio, cadeia de valor

A estratégia competitiva de uma pequena empresa do setor de automação industrial

Alexandre Reis Graeml

Professor do CEFET - PR, Mestrando do curso de Administração de Empresas da FGV-SP
Rua Chichorro Jr., 364 apto. 504 Curitiba - PR CEP 80035-040 Fone: (041) 253-2684 e-mail:
contrast@per.com.br

Felipe Reis Graeml

Mestrando do curso de Engenharia da Produção da UFSC
Av. João Gualberto, 1442 sala 2 Curitiba - PR CEP 80030-001 Fone: (041) 254-1254 e-mail: contrast@per.com.br

ABSTRACT: This paper deals with the strategic planning developed for a small industrial automation firm willing to become more independent from the primers (integrators) which hire it. The ideas of Michael Porter are used as the basis to establish the weaknesses and the strength of the firm when relating to the commercial environment which surrounds it.

Keywords: strategic planning, strategic business units, value chain

1. Objetivo e objeto deste trabalho

Este trabalho consiste na definição do planejamento estratégico para uma unidade de negócios, utilizando as idéias de Porter para procurar superar as principais ameaças ao sucesso do empreendimento. A unidade de negócios estudada é o Depto. de Automação da empresa GAMA (nome fictício), que consiste em doze pessoas (um gerente administrativo, uma secretária, sete engenheiros e três técnicos), algumas alocadas na sede da empresa em Curitiba e outras na filial do Rio de Janeiro. O departamento presta serviços de consultoria e implementação de automação industrial e sistemas de informação.

2. Referencial teórico adotado

2.1 Utilidade do planejamento estratégico

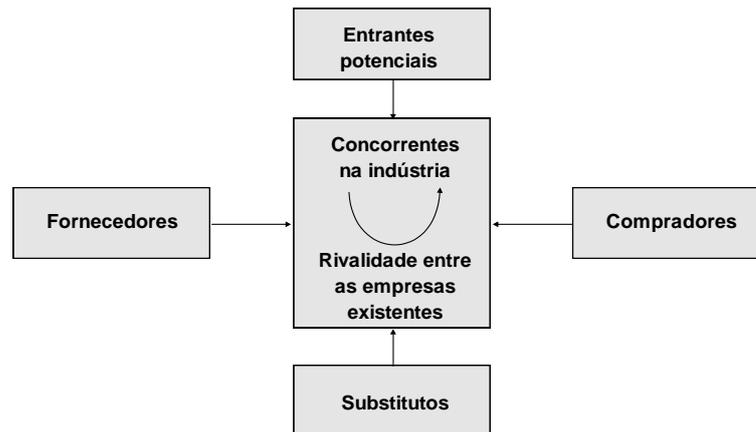
O planejamento diz respeito às implicações futuras de decisões presentes. É um processo composto de ações interrelacionadas e interdependentes que visam alcançar objetivos previamente estabelecidos. O processo de planejamento é muito mais importante que seu produto final. O planejamento estratégico consiste da análise sistemática das oportunidades e ameaças atuais e potenciais do meio ambiente, e dos pontos fortes e fracos, atuais e potenciais da empresa. Ele visa a formulação de objetivos, estratégias e ações que diminuam o risco de investimentos.

A idéia básica de qualquer estratégia é conseguir uma posição de privilégio. Os privilégios advindos da estratégia adotada pela empresa normalmente não eliminam a concorrência, mas representam vantagens competitivas que a empresa procura manter. É bom lembrar que estratégias bem sucedidas são excelentes alvos para a imitação e a imitação tende a reduzir a margem de lucros. Por isso, as estratégias não devem procurar apenas gerar vantagem competitiva, mas garantir que esta vantagem seja sustentável, ou seja, criar mecanismos que dificultem a entrada de outros no mercado e imponham barreiras à imitação.

Outro ponto importante a ser salientado é que o planejamento estratégico não deve se preocupar apenas com o mercado dos clientes. É fundamental ter sempre em mente que as empresas concorrem também por insumos, pelos recursos humanos e pelos recursos financeiros. Concentrar o planejamento só nos compradores pode ser fatal à tentativa de manutenção ou ampliação da vantagem competitiva da empresa.

2.2 As cinco forças que determinam a lucratividade das empresas

Os conceitos básicos de estratégia competitiva estão associados a duas questões centrais: a atratividade do setor e a posição da empresa dentro dele. Para permitir uma análise dessas questões, Porter encontrou cinco forças competitivas básicas que pressionam as empresas, conspirando contra sua lucratividade: (a) a rivalidade entre as empresas atuantes no setor, (b) o poder de negociação dos clientes, (c) o poder de negociação dos fornecedores, (d) a ameaça dos entrantes em potencial e (e) os possíveis substitutos. A avaliação dessas questões é a base para estimar a posição relativa da empresa no setor e determinar quais fatores determinam vantagem competitiva.



As cinco forças que determinam a lucratividade em uma indústria

Rivalidade entre as empresas do setor

As empresas que concorrem em um determinado mercado estão normalmente interessadas em aumentar o seu *market share*, o que lhes possibilita maior escala em seus negócios e, presumivelmente, maiores lucros. As medidas tomadas por uma empresa com vistas a obter maior participação no mercado conflitam com o interesse das outras empresas do setor e encontram reação por parte dessas.

Algumas vezes a concorrência ocorre notadamente nos preços, afetando as margens dos participantes do setor e, não raro, deixando a todos em situação pior. Outras vezes a concorrência se dá através de campanhas publicitárias, lançamento de novos produtos (de maior atratividade para os clientes) ou aumento das vantagens oferecidas. Isto pode, inclusive, expandir a demanda pelos produtos do setor, trazendo benefícios para todos os seus integrantes.

Poder de negociação dos compradores

Quanto maior o número de fornecedores, maior é o poder de barganha do comprador. Os compradores (clientes) utilizam-se do seu poder de barganha para obter os menores preços e as melhores condições e exigir a maior qualidade e as melhores garantias possíveis. Tudo à custa da deterioração da margem de lucros do fornecedor. Embora alguns compradores, buscando a estabilidade e confiabilidade dos seus fornecedores, procurem incluí-los no seu sistema de valores (desenvolvendo uma cadeia de valores que vai além dos limites da própria empresa), esta não é a regra. A maioria dos compradores ainda incentiva a concorrência de preços entre seus fornecedores, desconsiderando uma variável que também passou despercebida a Porter, que é o custo da qualidade, ou melhor, da garantia da qualidade.

Poder de negociação dos fornecedores

A pressão dos fornecedores se dá através da elevação de preços ou redução da qualidade dos produtos ou serviços ofertados. Fornecedores poderosos podem prejudicar a lucratividade dos seus clientes se conseguirem impor-lhes maiores preços, sem que esses consigam repassá-los para seus clientes. Embora as empresas tenham sempre demonstrado grande preocupação com suas vendas, só mais recentemente elas começaram a perceber que, tão importante quanto realizar boas vendas, é comprar os insumos utilizados em seus processos de transformação ao

menor custo possível e com a qualidade desejada garantida. A partir desta constatação, as empresas começaram a treinar melhor suas equipes de compras e a desenvolver políticas de "marketing reverso".

Os fornecedores estão sujeitos às mesmas cinco forças analisadas para a empresa, isto é, eles são tanto mais poderosos quanto menor o número de concorrentes que possuem, menor a possibilidade de substituição de seus produtos, etc.

Compreendida a importância dos fornecedores e dos clientes na formação dos preços das empresas (o que está diretamente ligado à sua lucratividade) fica evidente o motivo de os empresários estarem sempre desejosos de uma intensa concorrência entre os seus fornecedores, mas nunca ficarem muito a vontade em ter que concorrer com outros pelos seus clientes.

Ameaça dos entrantes em potencial

Quanto melhor o negócio, ou seja, quanto maior a lucratividade as empresas do setor apresentarem, maior será o interesse de outras empresas em ingressarem no mercado. Existem setores mais "permeáveis" à entrada de novas empresas do que outros. A facilidade de ingresso normalmente está associada ao vulto do investimento necessário, à escala mínima de produção economicamente viável, a aspectos ligados à distribuição dos produtos, à disponibilidade das tecnologias/*know how* envolvidos, à legislação relacionada às atividades do setor, ao nível de risco pretendido, etc. É óbvio que atividades que exigem pouco capital e conhecimento oferecem menores barreiras a novos empreendedores.

Substitutos

As empresas de um setor competem diretamente entre si, mas também são afetadas por outros setores, cujos produtos podem substituir os seus. A possibilidade de o cliente escolher entre o produto da empresa ou o substituto aumenta seu poder de barganha, exercendo uma pressão sobre os preços para baixo. Em alguns casos, descobrir os substitutos é uma tarefa trabalhosa, pois leva o analista a investigar setores aparentemente totalmente alheios ao setor em que a empresa atua.

2.3 Vantagem competitiva (custo x diferenciação)

Porter considera que as empresas podem desenvolver vantagem competitiva de custo, de diferenciação ou de enfoque, abrangendo todo o setor ou concentrando-se em um segmento específico.

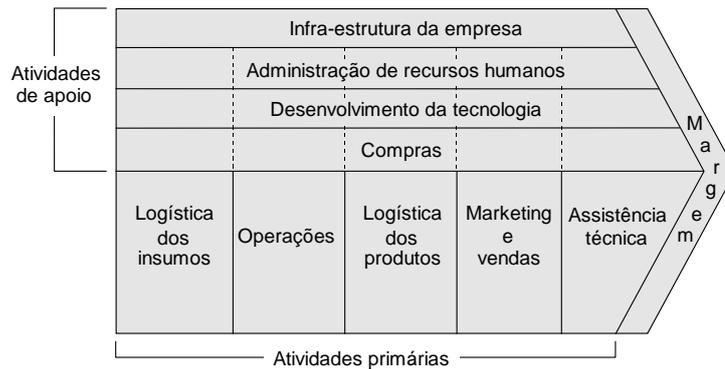
	VANTAGEM COMPETITIVA	
ABRANGÊNCIA	Custo	Diferenciação
todo o setor	liderança no custo	liderança por diferenciação
apenas um segmento	enfoque baseado no custo	enfoque baseado na diferenciação

O custo é administrado pela empresa, mas o valor do produto ou serviço oferecido é definido (percebido) pelo cliente. As empresas realizam esforços no sentido de reduzir os custos ou/e aumentar o valor atribuído pelo cliente, com o objetivo de conquistar vantagem competitiva.

2.4 A cadeia de valor

Para facilitar a avaliação da empresa com base nas diversas atividades por ela realizadas, visando melhorar sua competitividade, através da redução de custos e aumento do valor, Porter elaborou a **cadeia de valor**. Esta estrutura consiste na discriminação das atividades específicas realizadas pela empresa. Cada tarefa realizada dentro da empresa deve agregar valor ao produto (ou serviço). O desdobramento das atividades da empresa em atividades primárias (logística de insumos, operação, logística de distribuição, *marketing*, serviços) e atividades de suporte (infra-estrutura, gerenciamento de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico, administração de suprimentos) permite uma percepção mais clara de todos os processos ocorridos dentro da empresa. A partir daí, pode-se atuar sobre os gargalos e ineficiências

detectados, eliminando-se esforços que não agregam valor e desenvolvendo novos esforços no sentido de aumentar o valor percebido pelos clientes.



3. O planejamento estratégico da UEN Depto. de Automação da empresa GAMA

A estratégia empresarial indica como uma organização utiliza seus pontos fortes e fracos, existentes e potenciais, para superar mudanças do meio ambiente e atingir seus objetivos. Ela pode influenciar ou sofrer influência do meio, ou ambas as coisas. A estratégia permite reconhecer de que maneira o potencial da empresa está sendo, ou será, utilizado para alcançar seus objetivos. Ela fornece a direção que a empresa deve seguir e gera um potencial de sucesso através do uso de vantagens competitivas.

As questões estratégicas com que a unidade de negócios está envolvida relacionam-se, direta ou indiretamente, a um objetivo maior bem definido, que é a empresa conquistar uma maior livre determinação da sua atuação no mercado.

O mercado de automação industrial de grande porte, principalmente dos setores siderúrgico e petroquímico, é dominado por algumas poucas empresas integradoras, devido ao enorme porte dos projetos. Essas empresas subcontratam empresas menores, mais especializadas (caso da GAMA) para realizar parte ou a totalidade do serviço, assumindo os riscos financeiros previstos em contrato.

Devido a sua força como compradoras elas determinam os preços a serem praticados pelos seus fornecedores, dificultando que estes executem políticas próprias de mercado.

Como, por outro lado, as integradoras não são muito numerosas, elas também possuem uma força muito grande como fornecedoras de seus clientes.

Podendo exercer pressão tanto sobre seus fornecedores quanto sobre seus clientes, estas grandes empresas conseguem em parte realizar um grande sonho capitalista: dispor de grande opção de escolha entre fornecedores, garantindo o monopólio dos clientes. A situação confortável lhes permite criar enormes *overheads* nos preços para o cliente final sem contrapartida para quem efetivamente realiza o serviço.

As integradoras normalmente não estimulam uma concorrência aberta entre seus fornecedores, porque isto muito provavelmente acarretaria em perda de qualidade dos serviços. Ao invés disto, elas determinam o valor da hora do serviço a ser contratado e evitam contratar pacotes fechados, por motivos que serão melhor esclarecidos adiante.

Enquanto as empresas menores não oferecem risco de competição direta com as integradoras, seu relacionamento ocorre sem maiores problemas, desde que a contratada se adapte sem questionamento às condições impostas pela integradora.

Breve histórico da GAMA

A GAMA foi fundada em 1992 e por alguns anos os seus sócios, que também eram a mão de obra operacional da empresa, aceitaram a forma de trabalho e pagamento imposta pelo seu principal cliente (que era uma das grandes empresas integradoras) que contratava os serviços da empresa por "homem-hora". Como a demanda pelos serviços da empresa sempre foi maior que a sua capacidade de atendimento, a GAMA passou a contratar e treinar mais engenheiros e técnicos (hoje são três engenheiros e três técnicos, além dos sócios) que se somaram aos sócios

na execução dos serviços. Isto possibilitou a geração de massa crítica para permitir que, tecnicamente, a empresa estivesse em condições de oferecer muito mais que apenas a mão de obra operacional para os projetos da integradora. Aos poucos, a empresa começou a realizar inclusive a gerência técnica dos projetos, em alguns casos passando a coordenar o trabalho de outras empresas contratadas. Desta forma, o faturamento cresceu rapidamente, praticamente dobrando a cada ano, para o Depto. de Automação, conforme mostra a tabela 1.

ANO	FATURAMENTO TOTAL DA EMPRESA	FATURAMENTO DA UNIDADE DE NEGÓCIO	FATURAMENTO DA UNIDADE DE NEGÓCIO (%)
1992	US\$3.000	-	0%
1993	US\$87.000	US\$26.000	30%
1994	R\$160.000	R\$55.000	34%
1995	R\$291.000	R\$147.000	50%
1996	R\$420.000	R\$200.000	48%
1997	R\$700.000 (meta)	R\$450.000	64%

Tabela 1 Faturamento da UEN, comparado ao faturamento total da empresa desde a fundação

Contudo, este significativo aumento no faturamento, ao contrário do que se poderia imaginar, não representou ampliação nos lucros da empresa. Com uma estrutura maior, a empresa passou a gastar mais com atividades de suporte (por exemplo, tornou-se necessário alugar uma sala e criar uma filial em outra capital, contratar uma secretária exclusiva para o departamento, etc.), aumentando seus custos, sem reflexo no valor percebido pelo cliente. Ao contrário, a empresa integradora, com a qual a GAMA mantinha um relacionamento de parceria, passou a ver na empresa um eventual futuro concorrente. O relacionamento esfriou e foi substituído por contratos de compra de serviços específicos para cada novo projeto. A integradora passou a utilizar seu poder de barganha, como compradora quase que exclusiva dos serviços do Departamento de Automação da GAMA, para impor valores que mal permitiam o pagamento da folha de pessoal, impedindo que a empresa se capitalizasse e pudesse representar ameaça de concorrência mais concreta.

A partir deste panorama, a empresa elaborou um plano de estratégia competitiva com vistas a conquistar maior independência de atuação no mercado, que permitisse que o *know how* obtido ao longo do tempo e os seus valiosos recursos humanos pudessem propiciar o crescimento da empresa, independentemente das políticas da integradora.

4. Estratégias que compõem o plano

As estratégias para se alcançar maior independência de atuação no mercado, neste caso se baseiam em restringir o poder exagerado do cliente principal (integradora) sobre a empresa. Para isso, é feita uma avaliação dos recursos da empresa (análise interna da empresa) e das condições do mercado (análise externa).

Recursos (análise interna da empresa)

Os esforços exercidos para se obter vantagem competitiva são mais eficazes se conseguem assegurar para a empresa recursos melhores que os da concorrência, duráveis, de difícil imitação e substituição, e dos quais a empresa possa se apropriar. É nos recursos de que a empresa dispõe que se concentram a sua força e/ou suas fraquezas.

A política de parceria que vigorou entre o cliente principal e a empresa permitiu a formação sólida dos seus profissionais, não apenas nos aspectos técnicos ligados às tecnologias envolvidas como em questões ligadas ao gerenciamento de projetos de porte, área em que a integradora é especialmente capacitada. Contudo, a mudança de atitude da integradora com relação à GAMA a medida que esta foi crescendo passou a ameaçar, através do arrocho dos preços do serviço, inclusive a manutenção desses recursos humanos tão valiosos. Algumas das estratégias, em particular as relacionadas à modificação da forma de venda dos serviços da empresa de horas-técnicas para pacotes fechados, visam permitir aumento da lucratividade

inclusive como forma de garantir que a boa remuneração das pessoas viabilize a sua permanência na empresa. Pacotes fechados funcionam como "caixas pretas" que propõem a solução de um problema do cliente. Quando se vende a solução, o valor percebido pelo cliente está ligado a quanto o problema o incomoda, ou ao benefício que o produto ou serviço vai lhe proporcionar. A compra de "homem-hora", normalmente adotada pelas integradoras, transforma o vendedor em um simples provedor de recursos humanos, e o preço desses recursos não apresenta vínculo forte com o valor do serviço gerado para o cliente.

Condições de mercado (análise externa da empresa)

Até o final da década de 50, a idéia de planejamento estratégico estava voltada às relações internas da organização. Nos meados da década de 60, começou-se a perceber a necessidade de enfocar a relação produto/mercado, pois o perfeito funcionamento organizacional não garantia necessariamente o sucesso da organização.

As cinco forças que determinam a lucratividade das empresas descritas por Porter devem ser constantemente monitoradas pois, embora os recursos da empresa lhe garantam participar do mercado, as oportunidades e as ameaças vem de fora e são determinadas pela pressão exercida pelo mercado sobre a empresa.

A decisão da GAMA de se "desatrelar" da integradora e seguir rumo próprio exigiu uma preocupação muito grande com as condições do mercado, o que também é notado nitidamente em algumas das estratégias definidas pela empresa. Isto se deveu particularmente ao fato de a empresa jamais ter tido que se ocupar intensamente com as questões de mercado. A concorrência se dava a nível de integradoras e o custo da mão de obra técnica oferecida pela GAMA nunca foi fator preponderante na composição dos preços da integradora.

Com base nas análises interna e externa da empresa, definiram-se as seguintes estratégias:

Aumentar a participação da empresa no mercado de soluções de pequeno porte

A realização de esforços neste sentido pretende aumentar a participação percentual dos clientes pequenos (ou projetos pequenos em clientes grandes), nos quais a GAMA pode atuar diretamente sem a necessidade (técnica ou contratual) da empresa integradora. Projetos de grande porte normalmente exigem habilidades em várias áreas, o que dificulta a atuação de uma única empresa isoladamente. Isto pode causar uma restrição técnica de participação da empresa, embora o problema pudesse ser contornado através de subcontratação (a GAMA atuando como integradora). Em muitos casos, contudo, o processo licitatório exige garantias que uma empresa pequena não pode dar ou faz exigências que ela não é capaz de cumprir (por exemplo, limitação do capital social mínimo para participação na licitação). Somente quando a integradora deixar de representar uma fração tão significativa do faturamento da empresa, será possível negociar melhor o relacionamento entre as duas empresas.

Buscar parcerias com outras empresas integradoras de grande porte

Da mesma forma que a estratégia anterior, esta estratégia visa ampliar a gama de clientes minimizando a pressão exercida por um único cliente principal. Além disso, esta estratégia pode permitir uma espécie de monopólio a nível intermediário. Isto é, independente de que integradora ganhe a concorrência, a GAMA se encarrega de executar o serviço. Esta estratégia é particularmente interessante quando o cliente final já conhece o trabalho da empresa e gostaria que o novo serviço fosse executado por ela, embora não a possa contratar diretamente. O problema de ser parceiro de empresas que concorrem entre si é que o grau dessa parceria nunca é tão intenso quanto o conseguido no caso de se "vestir a camisa" de uma delas. Mas, na avaliação da GAMA, com base na experiência passada, só o pequeno "veste a camisa" do grande. A contrapartida oferecida não compensa a dependência gerada do relacionamento.

Estabelecer parcerias com empresas complementares

A automação industrial é uma área muito ampla e existem empresas especializadas em instrumentação (sensores e acionadores), controle básico (CLPs e remotas), supervisão e controle (sistemas supervisórios), redes de dados, sistemas de informação para executivos (EIS

e ESS) e assim por diante. Normalmente as empresas têm uma especialidade, que no caso da GAMA é supervisão e controle, embora sejam capacitadas a desenvolver as outras atividades. Uma vantagem de se estabelecer parcerias com empresas complementares é que se pode oferecer ao cliente um serviço realizado sempre por um especialista, independentemente de ele pertencer ou não aos quadros da empresa. Outra grande vantagem é que uma empresa abre espaço (mercado) para a outra dentro dos seus clientes. Um concorrente em potencial é transformado em um aliado.

No caso da GAMA, que não possui grande penetração no mercado, esta estratégia está sendo apontada como fundamental. A empresa possui a vantagem, neste caso, de supervisão e controle (sua especialidade) serem etapas avançadas no processo de automatização de uma indústria. Isto é, quem normalmente tem que abrir espaço dentro de um novo cliente são as empresas de instrumentação, seguidas do controle básico (CLPs). Só então pode ser implementada a supervisão. Assim, a colaboração com outras empresas que desenvolvem as etapas anteriores da automação pode permitir o acesso rápido a clientes que já confiam no trabalho dos parceiros.

As empresas menores se sentem confortáveis com essas parcerias porque, em conjunto, conseguem oferecer uma solução completa para seus clientes, sem precisar competir por preços de uma forma tão intensa e podendo se concentrar na diferenciação.

Concentrar os esforços de venda em soluções e não em horas de trabalho

O motivo da lucratividade da GAMA ter caído, apesar de seu faturamento praticamente dobrar anualmente, está associado à venda de horas de trabalho do seu quadro técnico para a integradora. A única vantagem deste procedimento é a transferência dos riscos do projeto integralmente para o cliente (integradora). Mas as desvantagens são grandes. Esta forma de negociação não permite que a empresa valorize a capacidade dos seus, porque ao negociar o preço do serviço, o que se faz na prática é abrir a planilha de custos da empresa ao cliente. A venda de soluções não exporia tanto os custos envolvidos e normalmente permitiria margens de lucro maiores, já que o que está em questão é o benefício que o serviço traz ao cliente. Ela também permite uma negociação mais equilibrada com clientes com grande poder de barganha.

Criar soluções genéricas customizáveis

No ramo de serviços, o "produto" é fabricado para consumo imediato. Não se pode estocar serviços. Por menos interessante que possa parecer a idéia de estoques em uma indústria (onde atualmente vigora a filosofia do JIT), não há quem não sonhe, no setor de serviços, com uma forma de estocar as horas de ociosidade e utilizá-las no momento de grande demanda. Como os serviços devem ser executados no momento conveniente ao cliente, o que normalmente não coincide com o momento mais adequado ao prestador, a GAMA tem realizado esforços no sentido de criar serviços com características mais próximas às dos produtos (no sentido tradicional da palavra). No caso da empresa, isto consiste em procurar desenvolver soluções que possam ser utilizadas por diversos clientes, depois de submetidas a pequenos ajustes. Como se trata de software, não existem os inconvenientes da estocagem (custo de manutenção do estoque) uma vez que se pode gerar uma cópia, a partir da matriz, a qualquer hora, e a custos baixíssimos.

5. Avaliação dos resultados do planejamento

Segundo McConkey, o planejamento deve virar hábito na empresa porque, mesmo que não se atinja o objetivo inicialmente traçado, o processo de planejamento ajuda a chegar mais próximo dele. Avaliações prévias e previsões alternativas, diminuem os riscos de grandes falhas, e o estudo constante do mercado possibilita a busca de alternativas menos traumáticas para a organização.

As organizações são influenciadas e influenciam o ambiente externo. Elas podem sofrer adaptação ou gerar adaptação. As estratégias reativas, ou a falta de elaboração de estratégias, levam as organizações a se adaptarem às condições impostas pelo mercado (políticas

governamentais, novas leis, concorrência, etc.). As estratégias prospectoras, se bem conduzidas, facilitam a alavancagem da empresa e geram a necessidade de adaptação das outras organizações, através de visões de mercados futuros e criação de novas necessidades mercadológicas. As estratégias pró-ativas são também adaptativas mas, diferentemente das reativas, facilitam a mudança antecipada e gradativa, evitando choques culturais, econômicos e sociais. Esse tipo de estratégia não elimina o problema, somente o encara de uma maneira mais amena, diminuindo os seus impactos.

A GAMA, por jamais ter formalizado um planejamento estratégico anteriormente, considera o planejamento atual como reativo. Ele surgiu a partir da constatação que a empresa precisaria assumir novas posturas se desejasse ocupar uma posição distinta no mercado, no seu caso, nem a própria manutenção da posição atual parecia garantida, uma vez que já começava a ser vista como concorrente pelas grandes.

Ainda é cedo para se saber qual será o resultado das estratégias que estão em curso mas, se por um lado a mudança do ambiente de negócios apareceu como um enorme problema a ser superado, por outro ela incentivou a empresa a dar um enorme passo em direção a uma nova situação, que pode se revelar muito mais promissora.

A diretoria da empresa está empenhada em que o planejamento da empresa possa em breve passar a ser prospector, eliminando a desconfortável necessidade de constante adaptação a situações externas geradas pelas grandes empresas concorrentes.

6. Bibliografia

McCONKEY, D. D. "*Planning for uncertainty*". Business Horizons, v.30, n.1, jan./fev. 1987.

MINTZBERG, H. "*Crafting strategy*". In: *The state of strategy*. Harvard Business Review Paperback. Boston: Harvard University, p. 109-118, 1993.

MINTZBERG, H. "*Strategy-making in three modes*". California Management Review, v.16, n.2, winter 1973.

MINTZBERG, H. "*The fall and rise of strategic planning*". Harvard Business Review, jan./fev. 1994.

PORTER, Michael E., *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Nova Iorque, Free Press, 1985.

PORTER, Michael E., *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. São Paulo. Editora Campus, 6ª edição, 1991.