

Um modelo de análise estratégica para cooperações

Andreas Dittmar
Weise
UFSC
mail@adweise.de

Charles Albino
Schultz
TU-Chemnitz
charles-albino.schultz@
s2008.tu-chemnitz.de

Rudimar Antunes da
Rocha
UFSC
rrudimar@hotmail.com

Jacita Manfio da
Rocha
UFSC
jacitam@hotmail.com

RESUMO

Diversos são os conceitos e os tipos de estratégia empresarial utilizados nas últimas décadas. Contudo, por meio da análise das vantagens e desvantagens das estratégias da Matriz de Ansoff, da matriz portfolio produtos, da matriz de Porter, do core competence e do Balanced Scorecard percebeu-se que os primeiro dois não são aplicáveis às cooperações. Já as outras três se mostraram parcialmente aplicáveis, porém, nenhuma com aparente possibilidade de aplicação integral às cooperações. Assim, o objetivo deste estudo era desenvolver um modelo de aplicação, de avaliação e de posicionamento estratégico para empresas que trabalham em cooperação com outras empresas e que, ao mesmo tempo permita analisar o posicionamento do próprio grupo dessas empresas. Metodologicamente, este estudo se classifica como teórico empírico, uma vez que desenvolve um modelo teórico conceitual e posteriormente o aplica a um grupo de empresas que trabalham em cooperação. Como resultado obteve-se valores que, enquadrados na matriz do modelo desenvolvido possibilitam posicionar cada empresa em uma das estratégicas isoladamente. Ao mesmo tempo foi possível determinar o posicionamento da cooperação. Desta forma o modelo se mostrou válido para verificar o posicionamento estratégico empresarial das diferentes empresas e da cooperação por elas formada.

Palavras-Chave: Modelo estratégico. Análise empresarial. *Facility Management*. Gestão estratégica.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas a adoção da estratégia empresarial tem se mostrado uma ferramenta amplamente utilizada na administração. Existem diferentes conceitos de estratégia descritos por vários autores. Bourgeois (1980) atribui a Vancil e Lorange (1977) o primeiro trabalho que apresentou uma separação em níveis hierárquicos, diferenciando estratégias de empresas e estratégias competitivas. Um terceiro tipo de estratégia também muito citada se chama estratégia de função (PEARCE; ROBINSON, 1997) que, segundo Nöcker (2001), não apresenta utilidade porque é apenas uma parte de estratégia de empresas.

As estratégias de empresas mais conhecidas são: a estratégia de crescimento, da matriz de Ansoff (1966), a matriz de portfólio de produtos (THOMMEN; ACHLEITNER, 2003; HEDLEY, 1977), a matriz de Porter (1999), o conceito de core competence (PRAHALAD; HAMEL, 1990) e o Balanced Scorecard – BSC (KAPLAN; NORTON, 1997). Além desses, existem ainda inúmeras outras estratégias. Entretanto, nem todas as estratégias de empresa são adaptáveis a todas as empresas ou ramos. A escolha de uma estratégia é decisiva, e com a identificação de pontos fortes e pontos fracos, é utilizada para aumentar as chances de sucesso e a redução dos riscos para atingir os objetivos estratégicos. As diferenças entre as atividades, margens de lucro e planos de expansão das empresas, especialmente em mercados crescentes como o do mercado de *Facility Management* (FM), levantam o problema de como formular estratégias de cooperação. A cooperação constitui-se como uma ação de colaboração voluntária, na maioria das vezes baseada em contratos entre empresas parceiras e autônomas, que perdem parte de sua autonomia econômica para atingir os objetivos da cooperação.

Desse modo, o objetivo principal desse estudo consiste em desenvolver um modelo de aplicação e avaliação do posicionamento estratégico da cooperação em suas empresas parceiras.

2. METODOLOGIA

Este estudo classifica-se quanto aos fins como teórico e empírico e quanto aos meios como estudo de caso. As características do estudo teórico provêm do estudo de conceitos conhecidos e do desenvolvimento de um novo modelo de aplicação integrada dos conceitos anteriormente estudados. A parte empírica do estudo é decorrente da aplicação do modelo teórico a um caso real, comprovando a sua aplicabilidade (VERGARA, 2007).

Quanto aos meios, o estudo se classifica como um estudo de caso uma vez que o modelo conceitual foi aplicado a uma cooperação composta por cinco empresas, de forma que foi possível aplicar o método desenvolvido (GIL, 2002). O desenvolvimento desse estudo se deu, inicialmente, pela análise e identificação dos conceitos de estratégia empresarial já existentes, a análise das vantagens e desvantagens onde se detectou que nenhuma dessas se adapta adequadamente as empresas, quando estas se encontram trabalhando em cooperação.

Partindo dessa constatação elaborou-se um estudo teórico que culminou na construção de um novo modelo que permite avaliar a utilização das estratégias específicas e das cooperações de uma forma geral. Com o modelo desenvolvido, aplicou-se o modelo a um caso prático para que fosse possível a comprovação empírica do modelo. Para a coleta de dados foi aplicado um questionário, onde foram levantados os fatores individuais de cada empresa e os fatores cooperativos em cada uma delas (Anexo 1). As respostas foram coletadas por meio de escalas que possibilitavam ao respondente determinar qual o nível de ocorrência de cada fator em valores numéricos ou percentuais.

Os valores numéricos de cada quesito foram convertidos em pontos que depois de somados retornam dois valores que são as coordenadas de posicionamento dentro da matriz. O valor do eixo Y refere-se à cooperação e identifica as vantagens e desvantagens da cooperação para a empresa e a cooperação, enquanto que o eixo X identifica as estratégias das empresas e da cooperação em custo, qualidade ou *outpacing*.

3. EMPRESAS DE FACILITY MANAGEMENT E COOPERAÇÕES

O FM se constituiu como uma abordagem da coordenação do ambiente de trabalho, das pessoas envolvidas e da organização do trabalho em si, integrando os princípios da administração, da arquitetura e das engenharias (KAHLEN, 2001). A partir dessa definição muitas empresas no mundo passaram a se considerar parte do mercado de FM. Isso fez com que o campo de atuação se tornasse complexo, uma vez que a área de atuação é universal e o potencial do mercado é grande (IIFM, 2004). O mercado de FM tem se mostrado dinâmico e tem se modificado nos últimos anos. Os imóveis e o racionamento dos gastos envolvidos têm se tornado foco da atenção das empresas, devido ao valor elevado e a grande quantidade de recursos investidos. Por outro lado, têm-se as necessidades da administração de um crescente número de processos e atividades pormenorizadas.

Dessa forma, a crescente exigência de qualidade e competitividade estratégica e operacional força a concentração das empresas nos negócios principais. Uma maneira das empresas lidarem com essas funções secundárias se baseia na terceirização desses processos que não fazem parte do negócio principal. Uma das formas consiste na transferência dessas funções para empresas de FM afiliadas (LGM, 2003) ou por meio de incorporações, fusões e criação de cooperações entre diferentes empresas na busca da concentração em suas funções principais (DUSSMANN, 2004). Pode-se citar o caso do FM para produtos de software e

serviços de consultoria, que podem originar um projeto de implementação de novo software, novo hardware, entre outros produtos e serviços prestados para empresas já existentes. Esses projetos podem ser de prazos muito curtos (1 ou 2 dias) ou de prazos mais longos, que podem contemplar meses e até mesmo diversos anos. Desse modo, projetos de prazos longos podem ser configurados por cooperações efetivadas por meio de diferentes empresas cooperadoras, executando cada qual a parte do projeto que corresponde a sua atividade principal.

Normalmente, não é possível inserir a dependência de produtos e serviços de terceiros na estratégia das empresas. Nesse caso, uma combinação da estratégia de Porter e do *core competence* parecem ser uma combinação lógica e razoável, uma vez que empresas no mercado de FM fazem propaganda baseada na própria qualidade. Por outro lado, projetos contêm componentes não monetários que somente são percebidos com a aplicação do BSC.

Empresas de FM que não possuem projetos na cooperação se utilizam desta para conseguir vantagens nas compras, nas vendas ou mesmo eliminar deficiências no conhecimento. Nesses casos, fica a questão de qual é a estratégia da empresa e qual a estratégia da cooperação. No caso de empresas de FM, somente três tipos de cooperações têm se mostrado apropriadas: *joint ventures*, alianças estratégicas e redes de negócios. O princípio consiste na rejeição do desenvolvimento de uma única estratégia para todos os tipos de cooperações, uma vez que existem outros parâmetros que são importantes, diferentes para cada tipo de cooperação.

4. ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

As estratégias são muito diversificadas, mas somente após o trabalho de Vancil e Lorange (*apud* BOURGEOIS, 1980) e da subdivisão em níveis hierárquicos é que se introduz na prática empresarial e na literatura uma distinção entre: estratégia corporativa (*corporate strategy*); e estratégias de negócios e estratégia competitiva (*business/competitive strategy*). Além disso, tem-se um terceiro tipo de estratégia chamado de estratégia de função (NÖCKER, 2001; PEARCE; ROBINSON, 1997.). Uma estratégia funcional parece menos oportuna, pois as estratégias competitivas e as estratégias funcionais são partes de uma estratégia empresarial (NÖCKER, 2001). Decisões sobre o estabelecimento de uma cooperação são tomadas com base em uma estratégia empresarial, portanto, é necessário que se observe este tipo de estratégia separadamente.

Na literatura e na prática empresarial foram criados uma série de conceitos, que se preocupam com a estratégia empresarial (ANSOFF, 1966; HEDLEY, 1977; PORTER, 1999). A identificação dos pontos fortes e pontos fracos da empresa são úteis na assimilação de oportunidades e na precaução contra riscos no momento de realizar os objetivos estratégicos. Desta forma, na busca de expansão pelas empresas, em particular as de FM, levanta-se questões sobre a formulação de estratégias cooperativas, o que faz com que dentre as várias alternativas de ação, a escolha da estratégia da cooperação seja decisiva.

4.1. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DA MATRIZ DE ANSOFF

Ansoff publicou na década de 60 o seu conceito estratégico no qual perguntava se o potencial das estratégias das empresas era suficiente para determinar o desenvolvimento destas no curto prazo, de modo que garantissem o futuro da empresa (ANSOFF, 1966). O conceito de Ansoff (1966) consiste numa combinação entre produto e mercado. Entre a projeção do objetivo e atual potencial do sucesso tem-se uma lacuna estratégica (*strategic gap*) – Figura 1. Nesta está estimado o desenvolvimento dependente do tempo e do sucesso.

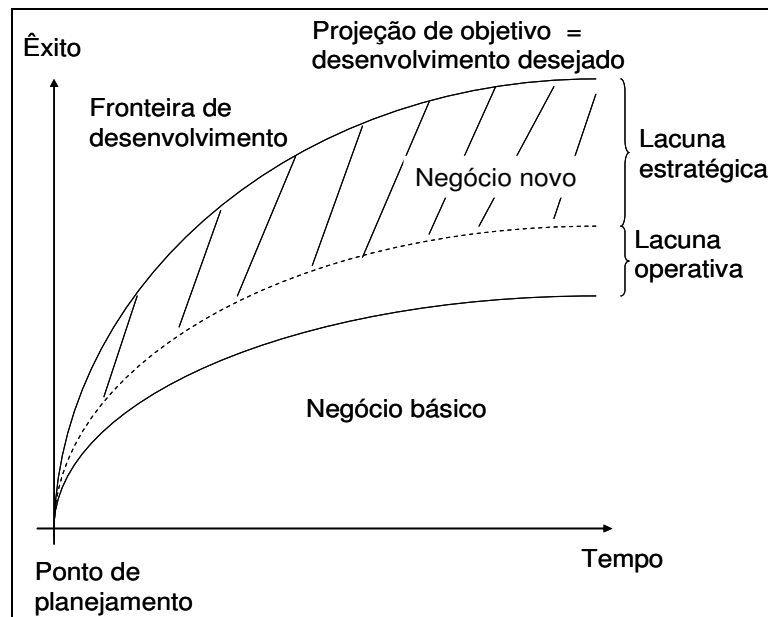


Figura 1. Lacuna estratégica (adaptado de KREIKEBAUM, 1993, p. 43).

Esta lacuna estratégica poderá ser fechada por quatro estratégias de crescimento sugeridas por Ansoff:

- predominância de mercado;
- desenvolvimento de produtos;
- desenvolvimento de mercado; e
- diversificação (Figura 2).

Para que não haja exclusão de inovações, compreendida-se que a diferenciação de um produto pode ser tanto o desenvolvimento de um produto quanto a extensão deste.

Produto	Velho	Predominância de mercado (Concentração nos velhos mercados)	Desenvolvimento de mercado (Exploração de novos mercados)
	Novo	Desenvolvimento de produto (Criação de produtos novos para mercados tradicionais)	Diversificação (Extirpação horizontal, vertical ou lateral dos negócios conhecidos)
		Velho	Novo
		Mercado	

Figura 2. Matriz de Ansoff (adaptado de PERLITZ, 2004, p. 36).

Até hoje não se sabe como as cooperações podem fechar esta lacuna estratégica. Ansoff (1966) manifesta-se implicitamente e apenas em termos de internacionalização das empresas. Uma outra limitação relaciona-se à delimitação territorial, pois se tem mercados nacionais e mercados internacionais (PERLITZ, 2004). Neste estudo foram abordados somente mercados nacionais. Fato importante na estratégia de crescimento é o grau de independência. Este grau varia conforme o grau do “*Do it yourself*”, as estratégias de

cooperação e as estratégias de aquisição. Contudo, foco deste estudo se concentra exclusivamente na cooperação, que é a razão pela qual o “*Do it yourself*” e as estratégias de aquisição são abordadas.

4.2. MATRIZ PÓRFOLIO PRODUTO

O Boston Consulting Group (BCG) desenvolveu nos anos 70 a análise de portfólio de produto. É um conceito estratégico que pode oferecer possibilidades para as empresas garantirem a sobrevivência, avaliarem as vantagens competitivas e realizarem objetivos de crescimento, (HEDLEY, 1977). O objetivo da análise de portfólio produto é orientar, os atuais ou potenciais recursos nas áreas em que as perspectivas do mercado são particularmente vantajosas e em que as empresas podem explorar melhor as suas forças (THOMMEN; ACHLEITNER, 2003). A idéia da diversificação, e assim a teoria de portfólio, são conhecidos há mais de 2000 anos. O fundador da teoria moderna do portfólio foi Markowitz (1959). Mais tarde, esta abordagem foi mais desenvolvida por Sharpe (1970) e Tobin (1958). O modelo separa os ativos de empresas e particulares em diversas formas de investimento com a finalidade de maximizar as receitas e minimizar os riscos. As diferentes formas de investimento, como ações, serão diferenciadas em termos do seu risco e as suas chances de lucro.

Além da tolerância ao risco individual, a qualidade dos elementos também tem uma grande importância. Na formulação da estratégia podem-se analisar os riscos do produto e os potenciais de sinergia. Além disso, a qualquer momento o inventário total ou parcial dos negócios e a empresa estão visíveis. O conceito de curvas de aprendizagem – também conhecido como conceito de curva de experiência – bem como o conceito de ciclo de vida do produto foi desenvolvido pelo BCG (Boston Consult Group). A teoria de conceito de curvas de aprendizagem afirma que a curva do volume acumulado de produtos oscila no decorrer do tempo e os custos unitários podem ser reduzidos entre 20 e 30% (HENDERSON, 1984). O principal responsável por isto tem de um lado as economias de escala, os processos de aprendizagem melhorada e por outro lado potenciais da racionalização tecnológica. A idéia central do conceito é baseada na parte de mercado e no crescimento de mercado.

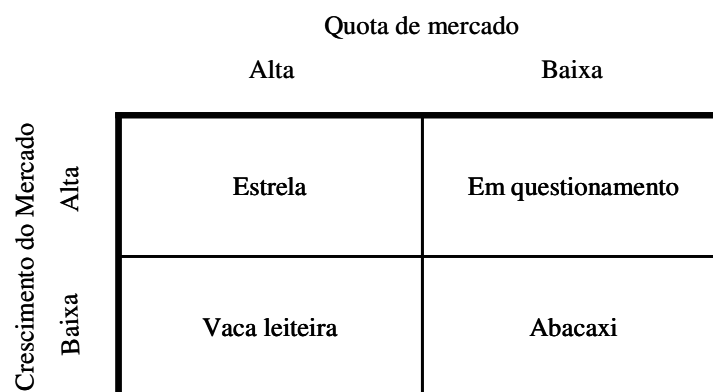


Figura 3. Matriz BCG.

Produtos têm um ciclo de vida similar aos seres vivos. As causas do fim do ciclo de produtos podem ser múltiplas, tais como: exploração dos potenciais da demanda; alterações na demanda; e progresso tecnológico. Assim, produtos têm uma vida limitada e composta de fases determinadas. Bruhn e Homburg (2004) definiram o ciclo de vida do produto desde a sua introdução até a eliminação. Trata-se de um modelo temporal de reação de mercado. O mais conhecido modelo do ciclo de vida dos produtos subdivide-se em quatro fases:

introdução, crescimento, maturidade e degeneração. A relação entre os dois é melhor explicar com a ajuda de tipos de matriz. A Matriz BCG (também denominado de matriz portfólio de produto) foi aperfeiçoada nas consultorias de empresas. Dentre as aperfeiçoadas estão a matriz de McKinsey (SANDER, 2004) e a matriz de Arthur D. Little (BECKER, 2004). Contudo, neste estudo somente será abordada a Matriz BCG.

A Matriz BCG é a mais conhecida e, também a versão mais simples das matrizes de portfólio de produto existentes. A quota de mercado representa o conceito de curva de aprendizagem e o conceito de ciclo de vida do produto é integrado pelo crescimento de mercado. O crescimento médio do mercado é a estimativa do desenvolvimento do mercado das partes de negócio da empresa. O segundo eixo define a quota de mercado de uma empresa em relação à área do concorrente mais forte ou a média dos três mais fortes e fornece informações sobre a sua própria posição competitiva em comparação com as concorrentes.

A compactação das informações existentes sobre as duas principais variáveis e a apresentação, torna possível uma derivação das estratégias padrão. A partir da experiência pode ser recomendada para cada um dos quatro campos de uma estratégia padrão.

4.3. MATRIZ DE PORTER

As abordagens da estratégia de Porter podem ser formuladas em três afirmações básicas:

- seleção de indústria ativa (PORTER [b], 1999);
- desenvolvimento de vantagens competitivas através a liderança de custo ou diferenciação (PORTER [b], 1999); e
- configuração de uma eficiente corrente de valor (PORTER [a], 1999).

A análise estrutural dos ramos e a análise aprofundada do valor corrente em conexão com a cooperação organizacional não é adequada para estratégias empresariais. Da mesma forma, o modelo de vantagem competitiva descrita por Porter ([a], 1999) focou o seu poder interpretativo de competitividade nos custos organizacionais. O segundo fator fundamental é o mercado, que pode se dividir em mercado total ou parcial (Figura 4). Nenhuma dessas quatro estratégias se sobrepõe à outra, sendo que a relevância pode variar entre empresas diferentes.


Largura de concorrência (<i>Competitive scope</i>)	Mercado total (<i>Broad target</i>)	Liderança de custo (<i>Cost leadership</i>)	Diferenciação (<i>Differentiation</i>)
	Mercado parcial (<i>Narrow target</i>)	Liderança de custo (<i>Cost focus</i>)	Diferenciação (<i>Focused differentiation</i>)
		Vantagens de custos (<i>Lower Cost</i>)	Vantagens de diferenciação (<i>Differentiation</i>)
		Vantagens competitivas (<i>Competitive advantages</i>)	
 Estratégia de sub-mercado			

Figura 4. Matriz de Porter (PORTER [b], 1999).

A curva de sino, Figura 5, demonstra que as empresas, com qualquer estratégia, podem gerar o mesmo retorno independentemente da estratégia do mercado (Espaço de

concorrência). Contudo, o conceito básico deve ser mantido. O conceito de “*stuck in the middle*” ainda é muito controverso na ciência e carece de discussão científica (BARZEN; WAHLE, 1990; BUZZELL; GALE, 1989).

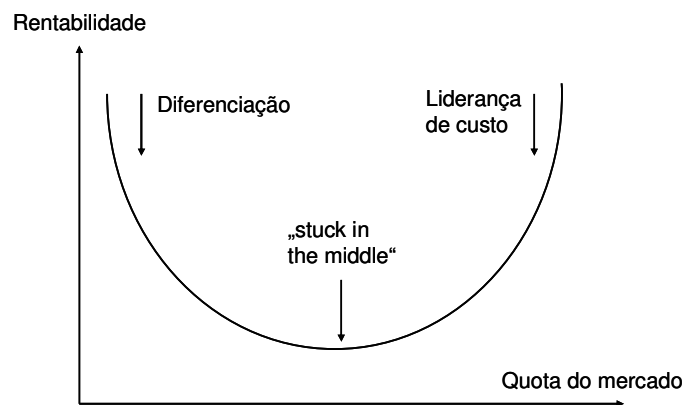


Figura 5. Profitabilidade e quota do mercado (PORTER [b], 1999).

4.4. CONCEITO DE CORE COMPETENCE

O ensaio “*The Core Competences of the Corporation*” de Prahalad e Hamel (1990) se assemelha a Porter no acesso de concorrência teórico e à realização de vantagens de concorrência. O ponto de vista neste conceito é o desenvolvimento das competências principais pelo desenvolvimento interna da empresa com a exploração da sinergia entre divisões e unidades de negócios. Para esta abordagem pode ser derivada uma estratégia de aquisição, de alienação ou de cooperação. Prahalad e Hamel (1990) descrevem as competências principais como a raiz de uma vantagem competitiva.

O conceito de matriz de produto e de competência parte de geração de vantagens competitivas de longo prazo, o oposto da maioria das outras teorias, que prevê o agrupamento de tecnologias dentro da empresa e produção de produtos em competências. Assim, eles excluem o melhoramento de curto prazo da relação de preço e serviço (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Estes dois pontos podem possibilitar uma adaptação flexível às novas oportunidades e riscos. Num olhar mais profundo são paralelos ao modelo de Porter, o que induz que uma conexão entre a matriz de produto e competências pode ser possível, e pode gerar a criação de uma cadeia de valor integral (vertical) e uma organização horizontal no seu elo da cadeia. Para Prahalad e Hamel (1990), a solução é a organização de uma árvore onde determinaram como hierarquia de competências principais os produtos principais e as unidades orientadas para o mercado de negócios. Ainda conforme estes autores, a análise de concorrência não deve se limitar aos produtos finais, uma vez que a força de uma árvore está na raiz e não nas folhas. Em seguida, realiza-se a concorrência nos três níveis, ou seja, as competências principais, os produtos principais e produtos finais. Baseado nisso, Prahalad e Hamel desenvolveram a matriz de competência-produto (Figura 6), importante para a aquisição e desenvolvimento de competência.

		Mercado	
		Existente	Novo
Competência principal	Novo	Excelente posição	Grandes chances
	Existente	Fechar buracos	Manchas brancas

Figura 6. Matriz de competências-produto.

4.5. BALANCED SCORECARD – BSC

As anteriormente apresentadas opções estratégicas, que constituem a base para uma série de processos de avaliação financeira, normalmente são criticadas porque estes modelos possuem uma visão insuficientemente. Sob a aplicação das definições são apenas os aspectos financeiros de interesse. A multiplicidade de fatores, que monetariamente não são compreendidos num primeiro momento, é deixada de fora. Uma avaliação de sucesso é difícil e num cenário ruim a reação pode ser tardia. Estratégias que somente, ou principalmente, possuem metas financeiras, possuem, portanto dificuldades na implementação da estratégia, pois somente nas operações é que preponderam fatores não monetários.

No início dos anos 90, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram o BSC. Neste conceito o BSC traduz missão e estratégia da empresa em objetivos e indicadores. Além disso, está dividido em quatro perspectivas diferentes: a perspectiva financeira, a perspectiva de clientes, a perspectiva de processo interno e a perspectivas de aprendizagem e desenvolvimento. No BSC cria-se um quadro e uma linguagem para traduzir a missão e a estratégia. Utilizam-se indicadores para informar os trabalhadores sobre fatores de sucesso para os atuais e futuros sucessos. Através da articulação exata dos resultados desejados e dos *drivers* de resultado os gestores esperam que o potencial e os conhecimentos especiais dos trabalhadores em toda a organização estejam orientados para os objetivos em longo prazo da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

As quatro perspectivas – financeira; de clientes; de processo interno; e de aprendizagem e desenvolvimento – são elementos essenciais para o sistema de BSC (SCHÄFFER, 2003). Além disso, busca-se estabelecer uma ligação entre a visão e a estratégia da empresa com providências operacionais e a representação destes na operacionalização da estratégia. Os relacionamentos de causas e efeitos são ilustrados pelas perspectivas, e possibilitam por meio da identificação individual de ramo empresarial e estratégico e uma descrição da adaptação individual do BSC às necessidades de cada empresa e situação de controle (REICHMANN, 2001). A principal tarefa do BSC consiste, portanto, na redução das visões e estratégias divergentes de uma empresa. Além disso, deve comunicar a missão e a estratégia para todos os níveis da hierarquia, bem como os objetivos estratégicos com as providências operacionais (KAPLAN; NORTON, 1997).

O início de cada desenvolvimento de BSC, portanto, requer uma visão e uma estratégia. A sua formulação pode mudar e se tornar mais exata ao longo do tempo. O BSC inclui os objetivos, os indicadores, as vantagens e também providências. Com isso são exploradas operacionalmente as visões e as estratégias de empresas.

4.6. APRECIACÃO CRÍTICA

A Matriz de Ansoff se limita à observação de estratégias de crescimento de vendas. A matriz não explica como novos mercados seriam encontrados e quais novas estratégias de entrada no mercado seriam utilizadas. Perguntas sobre como poderão ser desenvolvidos novos produtos permanecem sem resposta. O mesmo acontece sobre como serão lançados produtos em novos mercados. A cooperação pode ser observada em cada domínio da matriz com diferentes prioridades. Uma redução de variáveis explicativas sobre novos mercados e produtos descreve apenas uma pequena medida das reais relações complexas, quando uma empresa entra numa cooperação.

A matriz de portfolio produto permite uma visualização de situações reais e de débito de cada atividade da empresa e cria assim uma visão diferenciada em termos de relevância de rendimento e financeiras. Cooperações podem ser apoiadas em vários aspectos desta matriz.

Paralelamente às estratégias definidas como padrão podem ser avaliadas providências concretas para a realização da cooperação.

Contudo, percebe-se que matriz de portfolio produto, apenas duas variáveis, crescimento relativo do mercado e quota relativa de mercado são consideradas. A meta da empresa é ter uma posição de liderança na curva de experiência. Permanece pouco claro como estas empresas podem alcançar esta posição liderando. Além disso, a cooperação deve ser limitada nos dois níveis de crescimento do mercado e de quota de mercado, uma vez que a colaboração empresarial pode ser múltipla. Além disso, tem-se o problema de valorização no posicionamento dentro da matriz. Uma curva ideal de ciclo de produto da vida raramente é encontrada empiricamente e os dois eixos são definidos subjetivamente pelas empresas. As críticas são concentradas entre outros, por Porter ([a]; [b], 1999) e por Prahalad e Hamel (1990), que desenvolveram suas próprias teorias com base nesta.

As críticas de Porter levaram ao desenvolvimento da Matriz de Porter. Esta divide o mercado em total e parcial. Além disso, são diferenciadas vantagens de custos/preços das vantagens de diferenciação que possuem inúmeros parâmetros. Porém, mesmo na matriz de Porter predomina o enfoque nas vendas, o que dificulta a sua utilização para cooperação.

As críticas de Prahalad e Hamel sobre a matriz portfolio produto se baseiam no conceito de competências principais que não é estrategicamente útil para uma empresa, uma vez que “só” estratégias do produto e da corporativa seriam observadas e o foco está baseado na definição de competências principais. Para uma cooperação oferecer isto, necessita-se de um bom critério na sua seleção de potenciais parceiros. Especialmente para empresas que possuem muitas cooperações a utilização desta matriz parece ter uma vantagem. Isso exige que a empresa conheça as competências principais e as desenvolva sem que os concorrentes as percebam. Além disso, competências principais são perecíveis ao longo do tempo.

O BSC com suas quatro perspectivas não é, primariamente, um meio para a tomada de estratégia. Este apóia a implementação de estratégias, tais como uma estratégia de cooperação. A grande dificuldade reside na recolha de dependências entre as perspectivas e os objetivos estratégicos. Também é problemática a comunicação dos objetivos operacionais para os níveis mais baixos da hierarquia e da decisão. Resumindo, o BSC é um sistema significativo, mas a sua complexidade não deve ser subestimada.

As estratégias, normalmente não se adaptam ou se adaptam parcialmente para uma cooperação. Apenas duas das cinco estratégias empresariais são úteis para cooperações. Assim, é necessário que uma estratégia de cooperação seja desenvolvida.

5. O DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA

O desenvolvimento de uma estratégia de cooperação resulta da estratégia das empresas que a compõem. Para o desenvolvimento de um conceito estratégico empresarial totalmente novo seria necessário um grande banco de dados que possibilitasse uma pesquisa empírica. Dessa forma, a estratégia das empresas seria objetivamente desenvolvida para alianças estratégicas, abordando características e fatores específicos. As alianças estratégicas das empresas são determinadas pela direção de entrelaçamento, pelo fundamento jurídico e econômico e a pela dimensão do tempo da cooperação. O objetivo estratégico empresarial deve possibilitar uma revisão sustentável da formação da cooperação decorrente de uma vantagem. O desenvolvimento sustentável de uma empresa e a vantagem competitiva são critérios importantes para o desenvolvimento de um modelo empresarial. Assim, fatores individuais e fatores de cooperação devem ser considerados no modelo. Esses fatores são muitos e alguns não são monetários. Com isso, esses fatores também serão considerados no BSC e nos modelos baseados na matriz de Porter e no conceito de *core competence*.

5.1. FATORES DA EMPRESA

A estratégia empresarial deverá ser orientada para o crescimento sustentável, preparando as empresas para o futuro. Assim, consideram-se fatores monetários e não monetários, dentre os quais a própria vantagem competitiva.

Dentre os fatores monetários os mais objetivos são o crescimento médio de volume de vendas por funcionário/ano, o crescimento de volume de vendas, o número de novas ordens e o crescimento de licenças e de patentes. O crescimento médio do volume de vendas por funcionário/ano sofre influências de modificações no quadro, uma vez que esse índice se baseia em duas grandezas que são variáveis. Para a utilização desse método, é necessário que primeiramente seja conhecido o crescimento do volume de vendas. Baseado nisso, é possível afirmar se ocorre o desenvolvimento da produtividade da empresa ou não depois da cooperação. Outro fator consiste no volume de novas ordens, que são avaliadas baseadas no volume total de ordens e no valor geral gerado por essas ordens. Uma mudança de volume médio de novas ordens pode sugerir tendências de mercado ou tendências de posicionamento da cooperação nesse mercado.

Já o crescimento de licenças e de patentes pode ser recolhido numericamente, uma vez que são valores quantitativos e monetários. Dessa forma, são agregados diversos fatores monetários que determinam o crescimento em valores absolutos e em valores monetários. Dentre os fatores não justificados monetariamente podemos citar o desenvolvimento de prestações de serviços, produtos e *updates* destes, a duração média de projetos, a fidelidade dos clientes, o diálogo com os colaboradores por ano, a satisfação dos funcionários, o crescimento do quadro de funcionários a quota de altos funcionários qualificados, o número de aprendizes, estagiários, bacharelados, mestrados, etc., o número de treinamentos e educação profissional continuada, o número de projetos de pesquisa e de desenvolvimento e a estratégia de empresa.

O aumento de prestações de serviços e de venda de produtos é um dos principais fatores da empresa, porque gera competitividade no futuro. Nos mercados em crescimento, como é o caso do mercado de FM, não se pode evitar a concorrência sem arriscar a empresa.

A segunda característica é a duração média de projetos que consiste na relação dos recursos empregados no projeto e o seu tempo de execução. Pode-se dizer que, quanto maior é o projeto, mais benefícios ele gera à empresa. O mesmo efeito pode ser conseguido através de vários projetos pequenos que agreguem o mesmo volume de vendas. A vantagem dos grandes projetos, geralmente, consiste em um melhor planejamento ao contrário dos pequenos. A fidelidade dos clientes é muito importante para as políticas da empresa e envolve o grau de satisfação e a lealdade destes. Assim, empresas que trabalham com produtos de alta qualidade têm um alto grau de fidelidade dos seus clientes.

A satisfação dos funcionários mostra a situação num momento específico, contudo permite avaliar a motivação dos colaboradores. Funcionários desmotivados não realizam suas funções aplicando toda a sua capacidade. O diálogo com os colaboradores pode aumentar a capacidade produtiva como um todo e, pode ser utilizada para projetar um planejamento pessoal de cada indivíduo. O crescimento pessoal pode indicar um crescimento da empresa.

No caso do crescimento do quadro de funcionários, este é difícil de ser observado, pois pequenas empresas têm taxas de contratação de pessoal mais alta que nas médias e grandes empresas. A quota de funcionários altamente qualificados determina a imagem do conhecimento existente e com isso do desenvolvimento e da produção dos produtos e prestações de serviços. Quanto aos fatores de pesquisa e desenvolvimento, a realização de trabalhos de conclusão de curso, mestrado e doutorado, projetos de pesquisas e de

desenvolvimento, como também aprendizes, criam um fundamento sustentável para um desenvolvimento positivo da empresa.

5.2. FATORES DE COOPERAÇÃO

Quando as empresas optam pela formação de uma cooperação devem analisar se a formação desta trará vantagem competitiva sobre a concorrência. Esta verificação pode ser realizada por meio da análise das seguintes características:

- estratégia da cooperação;
- objetivos da cooperação;
- volume de vendas da empresa pela cooperação;
- quota de novas ordens adicionais pela cooperação;
- duração dos projetos; e
- quantidade de cooperações.

Muitas cooperações fracassam por causa de opiniões divergentes sobre os objetivos e a estratégia da cooperação. É necessário que estes sejam flexíveis, de maneira que, seja possível reagir às modificações do mercado no momento em que as empresas da cooperação serão influenciadas de formas e graus diferentes. O volume de vendas da empresa pela cooperação determina o grau de dependência da empresa em relação às demais empresas da cooperação. Quando a participação das vendas pela cooperação é pequena, isso significa que a empresa é economicamente independente das demais. Cooperações que não resultam em novas ordens para a empresa e, ao mesmo tempo, não resultam em aumento do conhecimento, geralmente, não possuem muita razão para existir, uma vez que, cooperações devem agregar valor. Assim, cada empresa deve ser avaliada individualmente durante os projetos.

5.3. O MODELO

Porter ([b], 1999) apresenta em sua matriz as estratégias de custos, de qualidade e de nicho de mercado. No presente modelo não se utiliza a estratégia de nicho de mercado, pois nesta também estão contidas as estratégias de custo e de qualidade. Com isso é renunciada uma distinção entre mercado total e partes de mercado, uma vez que cooperações tendem a não atuar em partes de mercado. Cooperações oferecem às empresas participantes oportunidades em mercados conhecidos e a entrada e o desenvolvimento em mercados novos. Isto significa uma integração de conceito de competências principais (*core competence*) de Prahalad e Hamel (1990) que descrevem a existência mercados novos e conhecidos. Antes da cooperação, os parceiros sempre estão atuando em mercados conhecidos. Durante a cooperação estes estarão tanto em mercados conhecidos quanto em novos, independentemente de algum parceiro de cooperação já fazer parte deste novo mercado. Essa entrada nos mercados estará sempre ligada aos objetivos e à estratégia da cooperação.

Dentro de cada tipo de estratégia (de custos, de qualidade ou de *outpacing*), uma empresa que trabalha na estratégia de qualidade pode se manter em mercados conhecidos e, ao mesmo tempo, entrar em novos mercados. Dentro da cooperação, cada empresa tem suas competências principais, assim como a própria cooperação tem as suas. Essas podem ser múltiplas ou específicas para uma empresa.

A estratégia de *outpacing* na matriz de Porter consiste na posição denominada “*stuck in the middle*” (BUZZELL; GALÉ, 1989; BARZEN; WAHLE, 1990). Esta estratégia pode ser

positiva e entendida como própria, ou seja, uma estratégia híbrida que reúne ao mesmo tempo as vantagens das estratégias de custo e de qualidade (JENNER, 2000). Esta estratégia permite um potencial para uma boa parte do mercado e simultaneamente traz lucros atrativos, o que pode ser o objetivo.

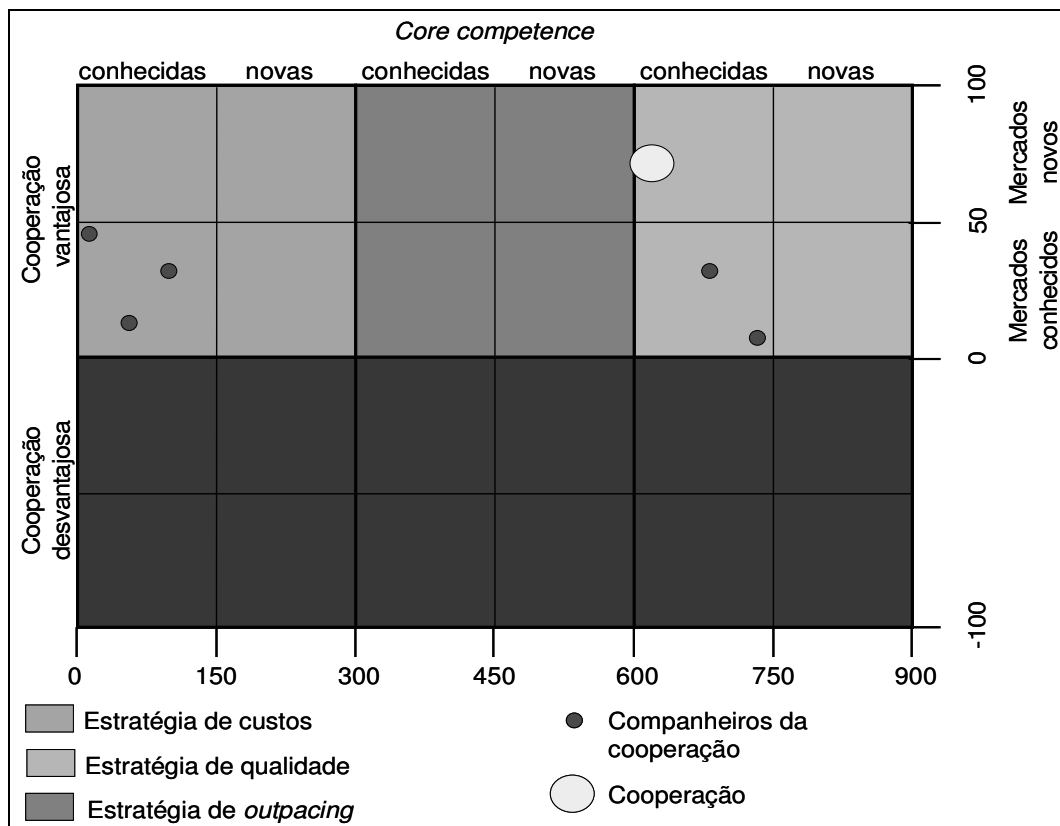


Figura 7. Matriz de cooperação.

Dessa forma, no modelo desenvolvido, a estratégia de cada empresa dentro da cooperação será identificada individualmente em qualidade, custo ou *outpacing*. Baseado nas estratégias individuais e nos fatores monetários e não monetários da cooperação, será determinado o posicionamento da estratégia da cooperação.

Para cada fator monetário e não monetário atribuiu-se pontos e estes são somados de maneira que determinam uma coordenada em cada eixo, conforme se pode observar na Figura 7, onde se apresenta o posicionamento de cinco empresas, que atuam em cooperação no mercado de FM.

Percebe-se que cada empresa possui uma visão particular para si e para a cooperação. Pode-se comparar o posicionamento das empresas e da cooperação dentro das estratégias. Analisando-se a matriz, percebe-se que as empresas de uma mesma cooperação possuem estratégias individuais diferentes (custo ou qualidade) enquanto que a cooperação como um todo busca a qualidade. Percebe-se que a cooperação se mostra vantajosa para todas as empresas. Se para uma dessas empresas a cooperação não fosse vantajosa, toda a cooperação seria inviável. Analisando-se as competências principais, percebe-se que mesmo com a constituição da cooperação, nenhuma das empresas criou novas competências, ou seja, cada uma continuou desempenhando somente as funções que já existiam.

Outro aspecto analisado é o fato de que todas as empresas estão posicionadas em mercados conhecidos individualmente, enquanto que a cooperação se encontra em novos

mercados, considerando-se que, o mercado que não é conhecido por todas as empresas é um mercado novo para a cooperação.

6. CONCLUSÃO

Como se pôde verificar, o cruzamento das competências essenciais (*core competence*) com o foco de competências de mercado já são defendidas por Prahalad e Hamel (1990). A partir deste modelo, percebe-se que a idéia de que as competências essenciais da estratégia de custo e de qualidade de Porter (1999) e do BSC de Kaplan e Norton (1997) são realmente compatíveis. As qualidades específicas e as características de qualidade nos produtos são realizáveis por meio das competências essenciais. Os autores defendem ainda a concepção de que uma produção barata de prestações de serviços e produtos, na forma de estratégia de custos, pode ser uma competência essencial de uma empresa. A avaliação do potencial de decisão de uma estratégia da cooperação é objetiva, permitindo a análise da possibilidade de avaliação, até mesmo antes de a cooperação ser constituída. Por outro lado, permite uma reação aos possíveis erros no planejamento de cooperações antes que essas venham causar perdas para a cooperação como um todo.

Nenhuma das estratégias abordadas na revisão teórica foi desenvolvida para cooperações, sendo que todas possuem alguma fraqueza. Desse modo, a utilização das vantagens estratégicas de forma combinada permitiu a construção do modelo que se mostrou apropriado para a análise proposta. Na aplicação do modelo pôde-se comprovar que, um parceiro de cooperação somente é útil neste processo se estiver atendendo seus objetivos específicos e da cooperação. Pelo modelo exposto, pode-se comparar as estratégias individuais de modo que é possível corrigir inconsistências estratégicas antes que estas gerem prejuízos à empresa ou à cooperação. De forma adicional, o modelo pode mostrar à cooperação empresarial as possibilidades e uma direção para o crescimento.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. Management-Strategie. München: Verlag Moderne Industrie AG, 1966.

BARZEN, D.; WAHLE, P. Das PIMS-Programm – was es wirklich wert ist. Harvard Manager, ano 12, vol. 1, p. 100 – 109, 1990.

BECKER, F. G. Unternehmensanalyse. Universität Bielefeld, aula, Bielefeld, 06, 16.11.2004, 2004.

BOURGEOIS, L.J. Strategy and Environment: A Conceptual Integration. Academy of Management Review, v. 5, n. 1, p. 25 – 39, 1980.

BRUHN, M.; HOMBURG, C. Gabler Lexikon Marketing. 2.ed. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2004.

BURR, W. Markt- und Unternehmensstrukturen bei technischen Dienstleistern. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, 2003.

BUZZELL, R. D., GALE, B. T. Das PIMS-Programm: Strategien und Unternehmenserfolg. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 1989.

DUSSMANN. Dussmann und Dr. Lübke starten Kooperation. Facility Manager, n 11, 26/05/2004, p. 3, 2004.

- GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HEDLEY, B. Strategy and the “Business Pórtfolio”. Human Resource Management, v. 10, n 1, p. 9 – 16, 1977.
- HENDERSON, B. D. Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, 2.ed. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag, 1984.
- IIFM – INTERNATIONALES INSTITUT FÜR FACILITY MANAGEMENT. Institut: FM-Markt wird zunehmend komplexer. Facility Managment. Vol.3, n. 17, p.5. 18.08.2004.
- JENNER, T. Hybride Wettbewerbsstrategien in der deutschen Industrie, Bedeutung, Determinanten und Konsequenzen für die Marktbearbeitung. DBW, v. 60, n 1, p. 7 – 22, 2000.
- LGM. Lufthansa übernimmt die LGM-Gruppe. Facility Manager, Jan. – Fev. p. 50, 2003.
- KAHLEN, H. Facility Management: Entstehung Konzeptionen Perspektiven. Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2001.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 1997.
- KREIKEBAUM, H. Strategische Unternehmensplanung. 5.ed. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, 1993.
- MARKOWITZ, H. M. Pórtfolio Selection. New York, 1959.
- NÖCKER, R. Internationalisierung als Wettbewerbsstrategie. Hamburg: Verlad Dr. Kovač, 2001.
- PEARCE, J. A., ROBINSON, R. B. Strategic Management – Strategy Formulation and Implementation, 6.ed. Chicago et al: Blackwell Publishing, 1997.
- PERLITZ, M. Internationales Management. 5.ed. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, 2004.
- PORTER, M. E. [a] Wettbewerbsvorteile, Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 5.ed. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag GmbH, 1999.
- PORTER, M. E. [b] Wettbewerbsstrategie Competitive Strategy, Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 10. ed. New York: Campus Verlag GmbH 1999.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, Maio-Junho, ano 68, n. 6, p. 79 – 91, 1990.
- REICHMANN, T. Die Balanced Chance- and Risk-Card, Eine Erweiterung der Balanced Scorecard. in: Lange, K. W. e Wall, F.: Risikomanagement nach dem KonTraG, Aufgaben und Chancen aus betriebswirtschaftlicher und juristischer Sicht. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, p. 282 – 303, 2001.

SANDER, M. Marketing-Management, Märkte, Marktinformationen und Marktbearbeitung. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, 2004.

SCHÄFFER, U. Strategische Steuerung mit der Balanced Scorecard. in: Freidank, C.-C. e Mayer, E.: Controlling-Konzepte, Neue Strategien und Werkzeuge für die Unternehmenspraxis. 6.ed. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, p. 485 – 517, 2003.

SHARPE, W. F. Pórtfolio Theory and Capital Markets. New York et al: McGraw Hill Book Company, 1970.

THOMMEN, J.-P., ACHLEITNER, A.-K. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 4.ed. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2003.

TOBIN, J. Liquidity Preference as Behaviour Towards Risk. in: Review of Economic Studies. p. 65 – 86, 1958.

VERGARA, S.C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANEXO I

Fatores Individuais	Fatores cooperativos
Média de inovações de serviços e produtos	Importância de objetivos da cooperação para sua empresa
Estratégia de empresa	Compras em conjunto
estratégia de custos	Pesquisas e desenvolvimento em conjunto
estratégia de qualidade	Desenvolvimento de interface em conjunto
estratégia de nicho e de custos	Vendas em conjunto
estratégia de nicho e de qualidade	Utilização do efeito sinérgico
Diálogo com colaboradores	Redução de risco
Satisfação dos colaboradores	Entrada no mercado
Volume médio das vendas/funcionário/ano e percentual	Ganho de conhecimento
Crescimento médio do quadro de funcionários por ano e percentual	Estratégia de cooperação
Número de aprendizes, estagiários, bacharelados, mestrados, etc. por ano	estratégia de custos
Número de treinamentos e educação profissional continuada no ano	estratégia de qualidade
Número de novas ordens no ano passado	estratégia de nicho e de custos
Número de novas ordens no ano atual	estratégia de nicho e de qualidade
Planejamento do crescimento de volume de vendas no ano atual em percentual	Quantos projetos esperados pela cooperação
Crescimento de licenças e de patentes no ano atual em percentual	Duração média dos projetos em semanas
Frequência de fidelidade dos clientes no ano	Volume de vendas da empresa pela cooperação
Quota de altos funcionários qualificados em percentual	Número das cooperações onde a empresa está parceiro
Número de projetos de pesquisas e de desenvolvimento no ano atual em percentual	
Duração média de projetos em semanas	