

Alinhamento estratégico entre estratégia competitiva e ambiente: um estudo de caso em uma indústria de biscoitos

Maria José da Silva Feitosa (UFCG) – mjsfeitosa@gmail.com

Lucia Santana de Freitas (UFCG) – luciasf@ch.ufcg.edu.br

Bárbara Prazeres Balbino (UFCG) – Barbara_prazeres@yahoo.com.br

Claudeane de Arruda (UFCG) – clauarruda15@hotmail.com

Juliana Vieira dos Santos (UFCG) - julyanavieirasantos@gmail.com

RESUMO

Em busca de um diferencial competitivo em um mercado caracterizado por intensa concorrência, as empresas integram seus recursos, através da combinação e aplicação de mecanismos capazes de gerar vantagens competitivas de mercado. Esses mecanismos são as estratégias competitivas que ao estarem alinhadas estrategicamente aos ambientes nos quais as organizações estão inseridas contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais. Neste contexto, o presente artigo tem o propósito de verificar a existência de alinhamento estratégico entre estratégia competitiva e ambiente externo organizacional em uma empresa do segmento de biscoitos de Campina Grande – PB. A metodologia utilizada compreende uma pesquisa exploratório-descritiva, com abordagem qualitativa, conduzida sob a forma de estudo de caso e orientada através de entrevista semi-estruturada, aplicada junto ao presidente e um dos diretores da empresa. Os resultados apontam que a empresa adota uma estratégia competitiva de liderança de custo e que o ambiente no qual a empresa está inserida possibilita o desempenho favorável da mesma. Dessa forma, conclui-se que a estratégia competitiva está alinhada ao ambiente externo organizacional.

Palavras-Chave: Alinhamento Estratégico; Estratégia Competitiva; Ambiente Externo.

1. INTRODUÇÃO

Almejando a prosperidade em um mercado complexo e mutável, as empresas integram seus recursos, através da combinação e aplicação de mecanismos capazes de gerar vantagens competitivas de mercado. Esses mecanismos são as estratégias, que ao estarem alinhadas estrategicamente aos ambientes nos quais as organizações estão inseridas contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais.

Dependendo do contexto no qual estão situadas, bem como de suas próprias peculiaridades, as organizações podem adotar diferentes tipos de estratégia. Para Cassarotto Filho e Pires (2001) existem quatro principais tipos de estratégia que as empresas podem adotar, a saber: estratégia competitiva; estratégia de produto/mercado; estratégia de investimento; e estratégia de produção. Essas estratégias, por sua vez, estão situadas em diferentes níveis hierárquicos nas organizações. Conforme Mintzberg e Quinn (1991), nas organizações as estratégias existem em diversos níveis, quais sejam: corporativo, unidade de negócios e funcional.

Neste contexto, é imprescindível que tais estratégias estejam alinhadas entre si e também com o ambiente. O alinhamento entre estratégia e ambiente justifica-se pelas condições favoráveis do ambiente externo à implementação e execução da estratégia, como forma de promover um diferencial competitivo organizacional.

Diante de tais considerações, o presente artigo se propõe a verificar a existência de alinhamento estratégico entre estratégia competitiva e ambiente externo organizacional em uma empresa do segmento de biscoitos de Campina Grande – PB.

O estudo do ambiente externo organizacional pode ser efetivado de diversas maneiras, uma vez que existem muitas ferramentas de análise possíveis de serem utilizadas para tal investigação. Duas ferramentas que geralmente são utilizadas para análise do ambiente externo são: a análise PEST, que investiga o ambiente geral ou macro; e a análise das cinco forças competitivas que possibilita a análise do ambiente micro ou competitivo.

Nesta perspectiva, o diagnóstico ambiental externo é um importante aliado das organizações na identificação das peculiaridades do contexto externo no qual as empresas estão alocadas. Esse ambiente, geralmente, apresenta complexidades e incertezas que incidem de maneira intensa sobre as organizações, as quais devem estar preparadas para converter tal influência em oportunidades. Isso só é possível quando a estratégia da organização está alinhada ao ambiente, possibilitando à organização aproveitar determinadas características do ambiente a seu favor.

A relevância do presente trabalho pode ser constatada em duas perspectivas, quais sejam: a organizacional e a acadêmica. No âmbito organizacional, o estudo contribui com as organizações, na medida em que fornece subsídio para ações futuras das organizações que atuam no segmento de biscoitos. Na vertente acadêmica a contribuição está na possibilidade de confrontar a teoria com a prática, bem como poder aprofundar os estudos relativos ao tema abordado.

Diante do exposto, este artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: em um primeiro momento será abordado o embasamento teórico explanando os seguintes tópicos: alinhamento estratégico; ambiente empresarial e estratégia competitiva; e análise do ambiente externo. Logo em seguida, estarão explanados os procedimentos metodológicos explicitando os meios utilizados para efetivação da pesquisa. Por fim, serão colocadas a apresentação e análise dos resultados seguidos das considerações finais e das referências bibliográficas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

As primeiras abordagens relativas ao alinhamento estratégico datam da segunda metade do século XX, o que ratifica ser um tema relativamente novo. Apesar disso, existe uma diversidade de estudos e concepções acerca do referido, transformando-o em fonte de muitas discussões na perspectiva das ciências sociais aplicadas.

Na visão de Benz (2008), o alinhamento estratégico é compreendido como sendo o alinhamento dos recursos da organização juntamente com as ameaças e oportunidades do ambiente. Em outras palavras, esse construto refere-se à ação de alinhar os aspectos internos da organização aos aspectos externos como forma de facilitar o alcance das metas organizacionais.

Por ser um aliado importante do planejamento estratégico, o alinhamento estratégico apresenta-se frequentemente nas pesquisas que envolvem as organizações, prova disso é que existe uma diversidade de estudos e modelos a respeito. A maioria dos modelos de alinhamento está relacionada à estratégia de negócio com Tecnologia da Informação (TI),

como é o caso dos modelos de Rockard e Morton (1984), Walton (1993), Coakley, Fiegner e White (1996), Teo e King (1997); Rezende e Abreu (2001); Brodbeck (2001). Ademais, há ainda o modelo de Henderson e Venkatraman (1993), o qual focaliza aspectos do domínio interno vinculados à estrutura da empresa, assim como fatores externos que compreendem o mercado e as decisões envolvidas para atendê-lo.

De todos os modelos mencionados, o de Henderson e Venkatraman (1993), é o mais discutido, pois leva em consideração não apenas aspectos internos, mas elementos externos que compreendem o mercado e as decisões envolvidas para entendê-lo. Neste sentido, a visualização holística contribui para um melhor entendimento do ambiente organizacional, facilitando assim, a definição e alinhamento de estratégias e objetivos nas organizações.

Neste contexto, é importante ressaltar que nenhum modelo está sendo considerado exclusivamente na efetivação do presente trabalho. Assim, estão sendo assimilados de cada estudo aqueles elementos que estão diretamente relacionados às diretrizes do estudo, as quais tratam de um alinhamento entre o ambiente e estratégia competitiva.

2.2 O AMBIENTE EMPRESARIAL E A ESTRATÉGIA COMPETITIVA

O ambiente competitivo, no qual as organizações estão situadas, afeta diretamente a construção de estratégias empresariais e, dessa forma, a sobrevivência e o desempenho das empresas no mercado. Conforme Robbins (2001), o ambiente de uma empresa é formado por forças e instituições capazes de afetar seu desempenho organizacional (o desempenho da empresa). Dessa forma, é imprescindível às organizações o conhecimento acerca do ambiente. Para Fidelis e Cândido (2006), a insuficiência de conhecimento sobre o ambiente pode prejudicar a permanência das organizações no mercado.

Conforme Bastos (2005), os estudos sobre o ambiente não são recentes, já que principiaram na segunda metade do século XX, com a Teoria da Contingência, a qual explana uma diversidade de ideias e concepções relativas à dinâmica organizacional. Aliás, a partir da segunda metade do referido século, o ambiente tornou-se ainda mais competitivo, em decorrência, sobretudo, da internacionalização dos mercados mundiais. Por isso, as organizações intensificaram a busca de conhecimentos acerca do contexto no qual estavam inseridas, almejando, assim, formular estratégias e tomar decisões de maneira mais eficiente e com o menor risco possível.

Diante de tais considerações, justifica-se a preocupação dos gestores em buscar continuamente conhecer o ambiente, como forma de melhor elaborar as estratégias competitivas de mercado.

Neste contexto, emerge a estratégia competitiva como sendo um mecanismo que auxilia as empresas a alcançarem um posicionamento de destaque no mercado em que estão inseridas. Conforme Porter (1991), a estratégia competitiva é a procura por um posicionamento lucrativo e sustentável no mercado.

Para alcançar tal posição competitiva, as organizações precisam escolher a estratégia adequada, tomando por base as peculiaridades do ambiente no qual estão inseridas, bem como da forma como a empresa se desempenha nesse mercado. Nesta perspectiva, Porter (1991) apregoa que dois aspectos devem ser considerados para escolha da melhor estratégia, quais sejam: (1) a atratividade do mercado no que tange à rentabilidade e o (2) o posicionamento competitivo, que pode variar de indústria para indústria. Para o referido autor, uma organização pode moldar a atratividade do mercado, e sua posição competitiva nesse mercado. Assim, mesmo que a atratividade seja decorrente de elementos que a organização não possa influenciar intensamente, a referida pode se mostrar elevada ou reduzida em função da

estratégia competitiva que a empresa utiliza. De outra forma, pode-se dizer que a posição competitiva de uma empresa depende da estratégia que ela adota.

Ainda neste contexto, Porter (1980) argumenta que a competição não depende apenas da atuação dos concorrentes, todavia é consequência de cinco forças competitivas que orientam a concorrência na indústria, quais sejam: rivalidade entre as entre os concorrentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores e poder de negociação dos compradores. Essas forças além de determinar o nível de competitividade da indústria, também afetam o retorno sobre os investimentos efetivados pelas empresas, bem como são extremamente importantes no processo de definição de estratégias. Como forma de se defender da concorrência e estimular as forças competitivas para si, as organizações possuem três estratégias genéricas, a saber: liderança de custo total, diferenciação e enfoque (PORTER, 1980).

Segundo este mesmo autor, a liderança de custo total tem como finalidade alcançar o menor custo possível por intermédio do uso de políticas e processos que conduzam a organização para suas principais atividades. A organização que adota esse tipo de estratégia deve possuir significativa capacidade instalada para suprir altas demandas, o que resultará em economias de escala e mitigação dos custos em decorrência da experiência adquirida. Neste sentido, a grande ênfase desta estratégia está no baixo custo para fomentar em potenciais consumidores potenciais, sensíveis ao preço, e com vontade de comprar.

Conforme Porter (1980) a estratégia de diferenciação almeja diferenciar a oferta da empresa em relação ao que é ofertado pelos demais concorrentes, como forma de alcançar um diferencial competitivo no mercado. Diferentemente da estratégia de liderança de custo total, a estratégia de diferenciação procura atender os clientes de maneira personalizada. Neste sentido, a fidelidade dos clientes à organização gera barreira à entrada de novos competidores. Ademais, o poder de barganha dos compradores é reduzido à medida que eles são menos sensíveis ao preço, bem como pela escassez de alternativas.

Por fim, Porter (1980) apregoa que a estratégia de enfoque tem como principal objetivo canalizar esforços para a conquista de um grupo específico de compradores, ou ainda em uma área geográfica específica. Em geral as estratégias de liderança de custo e diferenciação podem ser utilizadas com grande amplitude em determinado setor. Já a estratégia de enfoque promove o atendimento com alta eficiência de grupos específicos de clientes, de forma a atendê-los ou com menor custo ou com diferenciação.

Nesta perspectiva, Gimenez *at. al.* (1999) destaca que havendo alinhamento entre qualquer das estratégias escolhidas por uma empresa e processos e estrutura organizacionais, tal empresa será um competidor de grande eficácia no setor em que atua. Em outras palavras, pode-se dizer que para obter um bom desempenho no mercado em que está inserida a estratégia utilizada pela empresa necessita estar alinhada com o ambiente.

Deste modo, a organização eficaz é compreendida como aquela que estabelece um processo permanente de reavaliação de seus objetivos, alinhando-os com o ambiente, assim como adaptando sua estrutura de tarefas, relacionamentos, processos de tomada de decisão e de controle. Por isso, a necessidade de investigar o ambiente no qual como forma de realizar um diagnóstico que permita verificar o alinhamento entre estratégia e ambiente.

Diante de tais considerações, percebe-se que ao mesmo tempo em que a escolha da estratégia competitiva é efetivada a partir da análise dos atributos de um dado ambiente, essa escolha é também responsável pelas alterações neste mesmo ambiente. Assim, há uma forte inter-relação entre estratégia competitiva e ambiente, de modo que um responde às manifestações do outro.

Essa inter-relação – entre estratégia competitiva e ambiente – deve resultar em um alinhamento estratégico, o qual pode ser visualizado à medida que a estratégia competitiva e as características do ambiente se coadunam para o alcance dos objetivos organizacionais. No entanto, há necessidade premente de se estudar o ambiente como forma de verificar as possibilidades de se utilizar os seus atributos para aproveitar oportunidades de mercado e dificultar a atuação de concorrentes.

Assim, é necessário compreender minuciosamente os movimentos que regem o mercado no qual as organizações estão inseridas. Para Porter (1991), há a necessidade de realizar uma análise dos elementos que atuam no mercado, através da utilização do modelo das cinco forças competitivas, a qual é relevante na identificação do comportamento do mercado.

Neste contexto, é importante salientar que o alinhamento das estratégias deve ser com o ambiente interno e externo, no entanto no presente trabalho foi realizado apenas a análise do ambiente externo.

2.3 A ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

A partir da análise ambiental estratégica é possível constatar o real comportamento do ambiente e, por conseguinte, a existência de alinhamento estratégico entre a estratégia competitiva e o ambiente externo. Assim, faz-se necessário compreender as peculiaridades do contexto no qual a organização está inserida, para verificar se a estratégia competitiva utilizada está alinhada ao ambiente externo. Existem algumas ferramentas para averiguar o comportamento ambiental, por exemplo, as análises PEST e cinco forças competitivas de Michael Porter.

2.3.1 A ANÁLISE PEST E A ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS

A análise PEST, que recebeu esta designação porque abarca aspectos Políticos, Econômicos, Sociais e Tecnológicos, é uma ferramenta do planejamento estratégico e tem como finalidade identificar aspectos do ambiente externo que podem causar interferências no contexto empresarial. Dessa forma, a análise PEST contribui para redução dos riscos estratégicos e, assim, para o direcionamento das estratégias organizacionais.

De acordo com Cipolla, Neves e Amaral (2002), a análise PEST representa uma forma consagrada de analisar as alterações que ocorrem no ambiente, através de um conjunto de variáveis que podem provocar interferências no ambiente. Nesta perspectiva, são considerados fatores de ordem **político-legal, econômica, sócio-cultural e tecnológica**.

Os aspectos político-legais são expressos pela política tributária, legislação trabalhista, certificação de produtos e processos e integração econômica. Já os fatores econômicos são representados por oferta monetária, estabilidade econômica, mudança de renda, taxa de juros. Quanto aos elementos socioculturais são considerados o envelhecimento da população, distribuição e nível de renda, tamanho das famílias, concentração da população nas cidades. Por fim, os fatores tecnológicos englobam novas soluções tecnológicas, vendas pela internet, tecnologias na cadeia produtiva.

Neste contexto, é importante ressaltar que apesar de ser possível realizar um diagnóstico do ambiente macro e setorial através da análise PEST, é recomendável que se utilize a referida ferramenta em conjunto com outros instrumentos de análise, como por exemplo, o modelo das forças competitivas de Michael Porter, o grau de competitividade de uma empresa na indústria. Dessa forma, é possível obter um diagnóstico ambiental com maior efetividade.

O modelo das cinco forças competitivas foi proposto por Michael Porter em 1979 e tem como principal finalidade analisar a competição entre empresas na indústria. Neste contexto, Porter (1999) explica que o grau de concorrência em uma indústria varia em função de cinco forças competitivas, as quais têm a finalidade de detectar as principais ameaças enfrentadas pelas empresas no cenário econômico e as condições sob as quais essas forças têm maior probabilidade de se apresentar. Deste modo, as cinco forças ambientais são as seguintes:

- A ameaça de novos entrantes – a seriedade da ameaça de novos entrantes em determinado setor varia em função da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e a reação dos concorrentes.
- A ameaça de substitutos – do ponto de vista estratégico, os produtos substitutos necessitam de maior atenção, na medida em que estão sujeitos à tendência/preço-desempenho em relação aos produtos do setor.
- Poder de barganha dos fornecedores – os fornecedores podem exercer o poder de negociação sobre os participantes do setor através da elevação de preço ou da qualidade de bens e serviços.
- Poder de barganha de clientes – os clientes exercem poder de barganha na medida em que conseguem promover a disputa entre empresas concorrentes do setor.
- Rivalidade entre os concorrentes – refere-se à agressividade com a qual os competidores de uma indústria tratam seus clientes.

A relação que existe entre os competidores de uma indústria, é explicada pelas cinco forças competitivas mencionadas anteriormente, tendo em vista que elas influenciam o desempenho de em determinado setor/segmento, no qual um aglomerado de forças se coaduna influenciando toda a indústria. Sendo assim, Porter (1989) explicita que o poder do comprador interfere nos preços cobrados pelas empresas, assim como influencia no custo e no investimento, na medida em que clientes com alto poder aquisitivo fazem exigências que resultam em dispêndios significativos para a empresa. Ademais, é possível que o poder de negociação dos fornecedores também interfira nos custos referentes a insumos de produção. Além do mais, a entrada de potenciais concorrentes impõe restrições nos preços, bem como estrutura o investimento necessário para impossibilitar a entrada de potenciais concorrentes.

Baseando-se nesses dois tipos de análise apresentadas, é possível obter um diagnóstico ambiental, através do qual será possível avaliar se há, de fato, alinhamento entre a estratégia competitiva utilizada pela empresa e o ambiente externo.

Explicitados as diretrizes teóricas que orientaram o presente trabalho, por conseguinte, encontram-se expostos os meios através dos quais a pesquisa foi realizada.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Objetivando verificar a existência de alinhamento entre a estratégia competitiva de uma organização e o ambiente externo no qual a mesma está inserida, foi efetivado um estudo junto a uma das maiores indústrias de biscoitos que está localizada em Campina Grande – PB. A escolha de tal empresa para efetivação da pesquisa ocorreu porque a referida integra um segmento importante para a economia local e nacional. O segmento de biscoitos apresenta grande potencial de crescimento em Campina Grande – PB e, em uma perspectiva nacional, mostra-se em contínuo crescimento.

A pesquisa realizada pode ser classificada como exploratória, tendo em vista que caracteriza um problema com a finalidade de defini-lo melhor, assim como proporciona critérios de compreensão através da descoberta de dados e ideias. Além disso, é descritiva, uma vez que tem como principal objetivo descrever as características de certos fenômenos e populações.

Em se tratando da tipologia, conforme Santos (2002) elegeu-se um estudo de caso, uma vez que neste tipo de estudo efetiva-se a seleção de um objetivo de pesquisa restrito cuja finalidade é aprofundar-lhe os elementos característicos.

Quanto à abordagem, a pesquisa é de natureza qualitativa e os dados foram obtidos através da realização de entrevistas com o sócio majoritário e um diretor, utilizando um roteiro de entrevista semiestruturada. A análise dos dados foi efetivada através da aplicação de técnicas qualitativas, envolvendo o estudo aprofundado dos dados primários obtidos nas entrevistas.

Esclarecidos os aspectos metodológicos através dos quais foi realizada a pesquisa, a seguir estão explicitados a discussão e análise dos resultados.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 A EMPRESA

A organização objeto de estudo é uma Indústria de biscoitos, localizada em Campina Grande – PB, e formada a partir da constituição de uma sociedade limitada entre dois sócios. O principal objetivo da referida empresa é produzir biscoitos para o consumo popular, ou seja, para as classes C, D e E.

Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2010), a empresa estudada pode ser considerada de médio porte, quanto ao número de empregados, tendo em vista que possui 115 funcionários registrados.

Uma síntese da atuação da empresa no segmento mostra que no decorrer dos anos ela foi crescendo, aumentando a produção, o espaço físico, o número de funcionários, diversificando a linha de produtos visando sempre expandir sua área de atuação, o que proporcionou um crescente aumento nas vendas e, conseqüentemente, uma maior parcela no mercado.

Compreendido o contexto no qual foi efetivado o estudo, a seguir encontram-se explanados a análise e discussão dos resultados.

4.2 A ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Para obter bom desempenho frente ao mercado, as empresas necessitam utilizar estratégias competitivas, ou seja, mecanismos de ação que permitam alcançar a sustentabilidade empresarial. Assim sendo, constatou-se que a empresa pesquisada adota a estratégia de liderança de custos total.

A adoção da estratégia de liderança em custo é resultado de algumas características que puderam ser visualizadas na empresa, quais sejam: a produção está voltada para as classes C, D e E; em 2009 iniciou um projeto de expansão de suas instalações avaliado em 1.000.000 de reais; atenção administrativa ao controle e redução dos custos, que é a principal meta da empresa; atende uma parcela de mercado relativamente grande, e mantém uma posição vantajosa em relação às suas principais concorrentes, as quais são empresas de outros estados; realizou investimento significativo na compra de um equipamento para empacotamento do biscoito; fixação agressiva de preço, já que a empresa vende a um preço inferior ao de seus concorrentes, uma vez que obtém margens de rentabilidade maiores o que acaba lhe conferindo um posicionamento competitivo vantajoso.

4.3 A ANÁLISE DO AMBIENTE

4.3.1 A ANÁLISE PEST

Para verificar a existência de alinhamento entre a estratégia competitiva e o ambiente externo, faz-se necessário, inicialmente, compreender o comportamento desse ambiente. Neste contexto, a análise ambiental é uma ferramenta imprescindível. Existem várias formas de diagnosticar os movimentos ambientais e, para realização do presente trabalho, foram efetivadas na empresa duas análises, a saber: PEST e cinco forças competitivas de Porter.

Em um primeiro momento da pesquisa foi executada a análise PEST, onde foram investigados quatro grupos de fatores, a saber: **político-legal, sócio-cultural, econômico e tecnológico**. Cada ambiente é subdividido em uma série de indicadores, os quais facilitam a análise de cada grupo e permitem um entendimento sistêmico acerca do contexto externo no qual a organização está situada. A seguir encontram-se expostos os resultados obtidos para cada ambiente e seus respectivos indicadores.

4.3.1.1 FATORES POLÍTICO-LEGAIS

DIRECIONADORES (Fatores De Mudança)	AS MUDANÇAS
Política Tributária	Na fabricação de biscoitos, as empresas são afetadas intensamente pela alta carga tributária, desde a compra dos equipamentos de produção até os insumos de fabricação, a exemplo do trigo, que constantemente sofre oscilação de preço.
Legislação Trabalhista	As leis trabalhistas que resguardam os direitos dos colaboradores tendem a intensificar a fiscalização, sobretudo, nos setores industriais como na produção de biscoitos, onde o ritmo de trabalho é intenso.
Certificação de Produtos e Processos	Na produção de biscoitos, a certificação de produtos e processos é indispensável para que o consumidor se mantenha informado a respeito de todos os processos e componentes que estão envolvidos na fabricação do produto. As fábricas de biscoitos precisam explicitar claramente aspectos como: composição, informação nutricional, funcionalidade etc.
Integração Econômica	Através da integração econômica, as empresas produtoras de biscoitos podem firmar acordos com outras empresas, a exemplo de grandes redes supermercadistas, almejando maior lucratividade. Dessa forma, a integração dos mercados mundiais possibilita o crescimento das vendas (através das exportações) e redução dos custos (economia de escala) de fabricação para empresas que produzem biscoitos. Por outro lado, a globalização pode ser visualizada como um fator negativo para as referidas empresas, na medida em que intensifica a concorrência no setor, ou como fator positivo, uma vez que permite aproveitar novas oportunidades de mercado.

Quadro 01 – Fatores Político-Legais – Segmento de Biscoitos

Fonte: resultado da pesquisa (2009)

4.3.1.2 FATORES POLÍTICO-LEGAIS

DIRECIONADORES (Fatores De Mudança)	AS MUDANÇAS
Envelhecimento da População	O envelhecimento da população exige que as indústrias de biscoitos busquem fabricar produtos diversificados e saudáveis para atender a necessidade específica desse público. Os biscoitos integrais, sem gordura, sem açúcar, por exemplo, são os mais consumidos pelos idosos.
Mobilidade Social	O consumo de biscoitos cresce na medida em que o nível de renda da população se eleva. Neste contexto, a indústria de alimentos, inclusive, de biscoitos apresentou, tem apresentado nos três últimos anos, a contar de 2007, um crescimento significativo nas vendas, em função dos sucessivos aumentos no

	salário mínimo. Neste sentido, é importante ressaltar que a população das classes C, D e E passou a consumir os produtos alimentícios em maior intensidade.
Tamanho das Famílias	O consumo de biscoitos varia em função do tamanho das famílias e dos hábitos de seus integrantes. Neste sentido, as indústrias deste segmento apresentam um mix bastante variado em termos de composição, tamanho e quantidade de biscoitos por embalagem, como forma de atender os desejos dos potenciais consumidores. Nesta perspectiva, é relevante mencionar que o tamanho das famílias tende a ser cada vez menor, havendo a necessidade de alterar a quantidade de biscoitos, assim como o tamanho das embalagens.
Concentração da População nas Cidades	Esta facilita a proximidade com os consumidores e melhora o fluxo de distribuição de biscoitos, bem como a sua divulgação, uma vez que o consumo nas cidades é maior do que na zona rural. No entanto, as organizações devem visualizar também possibilidades de facilitar o acesso da população rural aos seus produtos.

Quadro 02 – Fatores Sócio-Culturais – Segmento de Biscoitos**Fonte:** resultado da pesquisa (2009)

4.3.1.3 FATORES ECONÔMICOS

DIRECIONADORES (Fatores De Mudança)	AS MUDANÇAS
Oferta Monetária	A oferta de crédito por parte das instituições financeiras possibilita às empresas a realização de novos investimentos. Dessa forma, muitas empresas utilizam os serviços das instituições financeiras para realizar empréstimos, descontar de duplicatas, bem como o financiamento para aumentar a eficiência de suas operações. Esses serviços aumentam a eficiência na execução das atividades operacionais.
Estabilidade Econômica	O segmento de biscoitos encerrou 2009 com um crescimento de 2,5% em volume se comparado ao ano anterior, o que pode ser considerado um crescimento significativo. Dessa forma, o Brasil é atualmente o segundo maior mercado de biscoitos do mundo, estando abaixo apenas dos Estados Unidos (ANIB, 2010).
Mudança de Renda	O aumento na renda das classes C, D e E, decorrente da elevação do salário mínimo nos últimos dois anos, a contar de 2008, favoreceu o consumo de biscoitos. Nesta perspectiva, esse acréscimo na renda influencia diretamente o nível de consumo da população, na medida em que as pessoas menos favorecidas têm acesso a esse tipo de produto e passam a consumi-lo em maior intensidade.
Taxas de Juros	Visando estimular os investimentos, em 2009, o governo determinou a redução da taxa básica de juros da economia (SELIC). Essa decisão trouxe benefícios tanto para as indústrias de biscoitos que puderam expandir seus negócios, quanto para o consumidor final que teve acesso a preços menores.

Quadro 03 – Fatores Econômicos – Segmento de Biscoitos**Fonte:** resultado da pesquisa (2009)

4.3.1.4 FATORES TECNOLÓGICOS

DIRECIONADORES (Fatores De Mudança)	AS MUDANÇAS
Novas Soluções Tecnológicas	Devido ao aumento no nível de exigência dos consumidores, nos últimos anos, o mercado brasileiro de biscoitos tem apresentado melhores condições

	tecnológicas na produção, sobretudo, no que tange a especificações de matérias-primas, obtenção de equipamentos e produção de embalagens. Além disso, as empresas estão formando parcerias com universidades e institutos de pesquisa como forma de desenvolver mecanismos que possibilitem a fabricação de produtos mais saudáveis em termos de composição.
Vendas pela Internet	As vendas de biscoitos pela Internet proporcionam redução dos custos, sobretudo, com pessoal de vendas e aumenta a eficiência das operações das empresas. Aliás, a internet é uma potente ferramenta para divulgação desses produtos. Dessa forma, muitas empresas já aderiram a tal mecanismo como forma de se diferenciar no mercado.
Tecnologias na Cadeia Produtiva	A cadeia produtiva do biscoito é composta de uma diversidade de agentes, por exemplo, moinhos; indústrias extrativista, química, de gordura vegetal, etc.; avícolas; universidades e centros de tecnologia; indústria de equipamentos para produção; indústrias de embalagens etc. Como há uma diversidade de agentes, há também uma multiplicidade de tecnologias fazendo com que cada agente apresente peculiaridades em relação à tecnologia adotada. Neste contexto, ressalta-se a atuação das universidades e dos centros de tecnologia, que pesquisam e desenvolvem novas fórmulas, com a finalidade de minimizar custos e carências nutricionais, bem como aproveitar produtos regionais que integram os hábitos alimentares da população local, assim como dão suporte ao desenvolvimento sustentável.

Quadro 04 – Fatores Tecnológicos – Segmento de Biscoitos

Fonte: resultado da pesquisa (2009)

Verificados todos os indicadores de cada variável ou ambiente que compõe a análise PEST, é possível expressar o diagnóstico do ambiente externo no qual as empresas produtoras de biscoitos estão inseridas. Dessa maneira, constatou-se que, de maneira geral, o ambiente externo mostra-se favorável ao desenvolvimento do segmento de biscoitos.

A adequação do ambiente à expansão do segmento pode ser visualizada à medida que os fatores sócio-culturais e seus indicadores (envelhecimento da população, distribuição e nível de renda, tamanho das famílias e concentração da população na cidade) representam oportunidades de aumentar a fatia de mercado das empresas capazes de se adaptar às mudanças do ambiente, assim como possibilidade de elevar o faturamento já que o potencial de compra do consumidor cresceu.

Quanto ao ambiente econômico percebe-se que todos os indicadores (oferta monetária, estabilidade econômica, mudança de renda e taxa de juros) refletem a adequação do ambiente para um desempenho favorável com oportunidades crescimento e fortalecimento na produção através de investimentos. Ademais, a já aparente estabilidade econômica, concomitante com o aumento da renda, sobretudo, da população menos favorecida possibilita às empresas a oportunidade de atenderem.

Da mesma forma, o ambiente tecnológico e seus indicadores (novas soluções tecnológicas, vendas pela internet e tecnologia na cadeia produtiva), refletem um contexto favorável, na medida em que o surgimento de novas tecnologias de produção em conjunto com a intensificação das pesquisas que incrementam seus produtos. Neste contexto, a aquisição de novas tecnologias poderá ser viabilizada pela oferta monetária e redução nas taxas de juros.

Dentre os três grupos de fatores, apenas o grupo político-legal mostrou-se parcialmente favorável, em virtude, sobretudo, da alta carga tributária que incide sobre os insumos de produção (trigo, principalmente). Os demais indicadores, como é o caso da legislação trabalhista e a certificação de produtos e processo, quando devidamente atendidos, contribuem para o melhoramento da qualidade dos produtos, bem como para uma imagem positiva da empresa no mercado.

Como forma de reforçar os resultados obtidos nessa primeira investigação, a seguir encontra-se exposta uma segunda análise do segmento.

4.3.2 ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS

Outra forma de diagnosticar o comportamento ambiente no qual a organização está inserida é através da análise das cinco forças competitivas de Michael Porter, quais sejam: ameaça de novos entrantes, ameaça de substitutos, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, rivalidade entre os concorrentes. A seguir encontram-se expressas as cinco forças aplicadas em uma empresa do segmento de biscoitos de Campina Grande – PB.

Ameaça de novos entrantes – segundo os sujeitos da pesquisa existem ameaças de novos entrantes no segmento de biscoitos, em função, sobretudo, da atratividade e do potencial de crescimento do setor, bem como da pouca quantidade de empresas existentes no referido. No entanto, existem barreiras à entrada, como por exemplo, altos custos no processo de implantação da estrutura, que requer altos investimentos em máquinas, equipamentos, instalações e divulgação. Arelado a isso, há uma diversidade de exigências legais, tributárias e sanitárias que também dificultam a inserção de novos competidores. Mesmo com todas essas barreiras, os gestores declararam temer a entrada de empresas de biscoitos de outros estados no segmento de Campina Grande – PB. Diante de tais considerações, constata-se que *a ameaça de novos entrantes* mostra-se *relativamente alta*, tendo em vista que apesar de existirem diversas restrições que dificultam a entrada de novos competidores no segmento, essa possibilidade não pode ser descartada, especialmente, quando se trata de empresas que fabricam o mesmo produto.

Ameaça de produtos substitutos – A empresa objeto de pesquisa tem como principais produtos os biscoitos do tipo: maisena, Maria, doce, cracker e rosquinha. Assim sendo, seus principais substitutos são os produtos de padarias de bairro, por exemplo, pães e bolos, os quais fazem parte do hábito alimentar diário das pessoas e, dificilmente deixarão de ser consumidos. Neste contexto, é importante ressaltar que a maior parte dos clientes das padarias são pessoas físicas, enquanto que, no caso da empresa investigada, são pessoas jurídicas (mercadinhos e supermercados). Levando em consideração esse contexto, *a força ameaça de produtos substitutos* mostra-se *relativamente baixa*, tendo em vista que, apesar do produto da empresa pesquisada destinar-se, em um primeiro momento, a agentes intermediários (mercadinhos e supermercados), no final da cadeia, tal produto será adquirido pelo mesmo consumidor dos produtos de padaria. Isso acaba, mesmo que indiretamente, reduzindo o consumo de biscoitos.

Poder de barganha dos fornecedores – Os principais fornecedores da empresa estão localizados em várias regiões do país (Nordeste, Sudeste, Sul e Centro-Oeste). Neste contexto, percebe-se que há certa dispersão de tais fornecedores em relação à empresa pesquisada. Essa dispersão, atrelada a fatores como: a credibilidade da empresa no mercado; a compra de insumos em escala; a não diferenciação entre os fornecedores, em termos de produtos e serviços disponibilizados; e o receio dos atuais fornecedores, em perder a clientela da empresa, são fatores que reduzem o poder de barganha dos fornecedores para com a empresa pesquisada, na compra dos insumos de produção, com exceção do trigo, que é importado. Tomando-se o trigo isoladamente, observa-se que o poder de barganha dos fornecedores que disponibilizam esse insumo é alto, em função das elevadas cotações do produto no mercado externo. Por outro lado, o reduzido poder de negociação dos fornecedores, em relação às demais matérias-primas, é ínfimo, o que contribui para que a empresa obtenha os melhores preços e prazos. Neste sentido, constata-se que *a força poder de barganha dos fornecedores* apresenta-se *relativamente alta*, pois estes são quem determinam os rumos da negociação da principal matéria-prima, que é o trigo.

Poder de barganha dos clientes – Os principais clientes da empresa estudada são mercearias e supermercados que estão espalhados em várias cidades da Paraíba, bem como nos seguintes estados: Maranhão, Rio Grande do Norte, Ceará, Bahia, Pernambuco e Sergipe. O poder de barganha dos clientes da empresa é reduzido, uma vez que o preço de venda dos produtos da empresa pesquisada é inferior aos preços praticados pelos concorrentes e, a qualidade é superior. Além disso, a empresa ainda disponibiliza serviços pós-venda (distribuição, troca nos casos em que os produtos não estão de acordo com as especificidades do cliente), os quais agregam valor à empresa. Assim, o cliente não possui muitos argumentos para persuadir a empresa a vender a um preço reduzido. Deste modo, *a força poder de barganha dos clientes* mostrou-se **baixa**, pois como a empresa utiliza uma estratégia de liderança de custos, o seu preço é o menor praticado no mercado em que atua e, assim sendo, há uma fixação de preço rigorosa que restringe o poder de negociação da clientela.

Rivalidade entre os concorrentes – De maneira geral, a competição entre as empresas no segmento de biscoitos é intensa devido à significativa quantidade de indústrias presentes no segmento. Dessa forma, é muito difícil se diferenciar, sobretudo, porque as empresas tendem a copiar aquilo que as outras têm de melhor. No caso da empresa estudada, seus principais concorrentes não estão localizados em Campina Grande – PB, mas em outros estados do nordeste, por exemplo, Pernambuco, Ceará, Sergipe, Piauí. Apesar da existência de concorrentes em outros estados, os gestores participantes da pesquisa afirmaram que a empresa está à frente dos competidores do segmento, em termos de qualidade e preço. Assim, *a força rivalidade entre os concorrentes* expressou-se **relativamente alta**, em decorrência da atratividade do setor e da dificuldade das empresas em se diferenciarem. Contudo, é necessário ressaltar que, apesar da existência de concorrentes em outros estados, os sujeitos da pesquisa afirmaram que a empresa objeto de estudo está à frente de todas as concorrentes já citadas, em termos de preço e qualidade.

Assim, constata-se que dentre as cinco forças competitivas estudadas, duas são favoráveis à empresa, são elas: poder de barganha dos clientes e ameaça de produtos substitutos, enquanto que, três apresentam-se desfavoráveis: ameaça de novos entrantes; poder de barganha dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes.

Neste contexto, percebe-se que há significativa competitividade no segmento de biscoitos, sobretudo, porque empresas de outros estados, mesmo não possuindo fábricas instaladas na referida cidade, orientam seu produto para o mesmo mercado geográfico atendido pela empresa em estudo. Referente a esses competidores a empresa declarou monitorá-los continuamente, tendo em vista que estes apresentam grande potencial de expandir as suas instalações.

Dessa forma, após a efetivação dessas análises é possível compreender que alguns aspectos ambientais favoreceram a adoção de uma estratégia de baixo custo. Esses aspectos encontram-se ilustrados, na Figura 01, a seguir.



Figura 01 – Fatores que favoreceram a adoção da estratégia de baixo custo

Fonte: resultado da pesquisa (2009)

Conforme a Figura 01, fatores macro ambientais (público de baixa renda, mobilidade social, mudança de renda, oferta monetária, estabilidade econômica) bem como do ambiente competitivo (ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos clientes) e ainda, as características do produto contribuíram significativamente para a adoção de uma estratégia de baixo custo.

A seguir, no Quadro 05 encontra-se exposto o porquê desses elementos do ambiente macro e competitivo, ilustrados na Figura, terem contribuído para a adoção da estratégia de baixo custo.

FATORES	FAVORECIMENTO À ESTRATÉGIA DE BAIXO CUSTO
Público de Baixa Renda (C, D e E)	Esse tipo de consumidor é bastante sensível a preço;
Mobilidade Social	A passagem das classes menos favorecidas, para uma posição social melhor, contribui para o aumento do consumo de biscoitos;
Mudança de Renda	O aumento da renda dos consumidores de baixa renda permite aos mesmos adquirirem os produtos da empresa, que apresenta um preço acessível a esse grupo de consumidores;
Oferta Monetária	Possibilita a empresa comprar equipamentos e expandir instalações, aumentando a capacidade da empresa e reduzindo os custos de produção;
Estabilidade Econômica	Contribui para que o custo dos insumos de produção permaneça estável e não eleve o preço do produto final;
As Características do Produto	Contribuem para a não elevação do preço final, já que apresenta características simples tanto em relação à composição quanto à embalagem;
O poder de Barganha dos Clientes	Os clientes mostram satisfação em relação ao preço do produto, pois sabem que o mesmo é inferior ao dos concorrentes da empresa.
A Ameaça de Produtos Substitutos	O preço reduzido, resultante das economias de escala, pode ser visualizado como uma barreira aos produtos substitutos;
A Ameaça de Novos Entrantes	A estratégia de baixo custo possibilitou o destaque da empresa em relação aos concorrentes, e pode ser percebida como uma barreira à entrada de outras empresas.

Quadro 05 – Fatores que favoreceram a adoção da estratégia de baixo custo

Fonte: resultado da pesquisa (2009)

Identificados os fatores que favoreceram a adoção da estratégia de baixo custo, a seguir encontram-se apresentadas as considerações finais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Almejando o diferencial competitivo em um ambiente conturbado e marcado pela competitividade, as organizações devem continuamente buscar alinhar suas estratégias ao ambiente no qual estão inseridas, como forma de atingir os objetivos organizacionais e, assim, garantir o diferencial competitivo no mercado.

Neste sentido, o estudo do alinhamento estratégico entre estratégia competitiva e ambiente externo em uma indústria de biscoitos em Campina Grande – PB resultou no entendimento de que para verificar a existência de alinhamento é necessário, em um primeiro momento, compreender o ambiente externo no qual as organizações estão inseridas. Após esse entendimento, verifica-se se a estratégia competitiva utilizada está realmente adequada à maioria dos fatores macroambientais e competitivos.

Nesta perspectiva, o diagnóstico ambiental externo permitiu observar que a empresa objeto de estudo está alocada em um ambiente favorável ao seu desenvolvimento no segmento de biscoitos, em função de sua atratividade e do seu potencial de crescimento. No entanto, esse ambiente apresenta-se bastante competitivo, pois além de concorrer com as empresas locais como as panificadoras, também concorre fortemente com outras fábricas instaladas nos estados vizinhos.

Assim, a estratégia de liderança de custo total adotada pela empresa mostrou-se alinhada ao ambiente externo na empresa objeto de estudo, considerando que a maior parte dos fatores e características de mercado mostrou-se favorável à escolha de tal estratégia.

Como todo trabalho científico, o presente estudo apresenta limitações, por exemplo, a inclusão do ambiente interno no diagnóstico ambiental. Dessa forma, sugere-se que em novos estudos essa perspectiva seja incluída, como forma de enriquecer os resultados do estudo.

6. REFERÊNCIAS

BASTOS, Y. S. J. Monitoração Ambiental no Setor de Tecnologia da Informação das Regiões Sul e Sudeste do Brasil: Um Estudo Sobre Fontes de Informações e Aspectos Ambientais. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Universidade Federal de Minas Gerais, 2005.

BENZ, K. H. Alinhamento estratégico entre as políticas de segurança da informação e as estratégias e práticas adotadas na TI: estudos de caso em instituições financeiras. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul/Programa de Pós-Graduação em Administração, 2008. (Dissertação de Mestrado).

BRUHN, P. R. L. Alinhamento estratégico de TI: importância, modelos e relações. Anais do Congresso Anual de Tecnologia da Informação – CATI 2004, FGV – EAESP.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CIPOLLA, L. E. ; NEVES, M. F.; AMARAL, T. M. Mercado Brasileiro de Alimentos Líquidos nos anos 90 e Perspectivas Futuras. In: Anais do XL Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, Equidade e Eficiência na Agricultura Brasileira, Passo Fundo, 2002. Anais...

FIDELIS & CÂNDIDO. A administração da informação integrada às estratégias empresariais. Perspectiva da Ciência da Informação, Belo Horizonte, vol. 11, n. 3, Sept-Dec. 2006.

HENDERSON, J.C. e VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. IBM System Journal, v. 32, n.1, p. 4-16, 1993.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. The Strategy Process: concepts and cases. 2. Ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústria e da concorrência Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. P. 22 – 53. 7a. Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991, 362p.

PORTER, M. Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitive. New York: Free Press, 1980.

ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2001.

SANTOS, A. R. Metodologia Científica: a construção do conhecimento. 5 ed. Rio de Janeiro: Dp & A, 2002.

SEBRAE – Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. Critério de Classificação de Empresas – ME – EPP. Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154&^^>> Acesso em: julho de 2010.