

Inovação Estratégica e Liderança - Britains: um Caso do Início do Século Xx

Dennis Hanson
dhanson89@gmail.com
Part

Resumo: O presente estudo apresenta o caso de uma empresa inovadora da virada do século XIX para o XX que, por meio do desenvolvimento de suas competências essenciais e por sua estratégia inovadora foi capaz de conquistar e manter a liderança de seu segmento de atuação por mais de um século, sobrevivendo a duas guerras mundiais e a três aquisições ao longo de sua história. A proposta é analisar a trajetória dessa empresa ao longo de mais de um século de sua existência à luz da literatura pesquisada sobre Estratégias Organizacionais e Inovação.

Palavras Chave: estratégia organizac - inovação - competências essenci - sustentáveis -

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa apresentar a trajetória de uma pequena empresa britânica que, na passagem do século XIX para o XX, desenvolveu vantagens competitivas sustentáveis por meio do desenvolvimento de novas tecnologias e processos que a permitiram, em pouco menos de 20 anos, eliminar a competição advinda do Continente Europeu no seu mercado doméstico (BROWN, 1989) crescendo até tornar-se o maior produtor de seu setor industrial por mais de cinquenta anos, ultrapassando o centenário, contando com as aquisições pelas quais passou.

A pergunta que deve passar pela mente do leitor a esse ponto é porque escolher representar o caso de uma empresa de cem anos atrás com tantos casos ricos e interessantes ocorrendo nesse momento?

Existem várias respostas a essa pergunta: a primeira, diz respeito à questão das vantagens sustentáveis. Poucas empresas conseguiram manter-se na vanguarda por tanto tempo, liderando seu mercado de 1893 a 1966 e além, mesmo com concorrentes abertamente copiando seus produtos e processos, trajetória essa interrompida apenas por mudanças ambientais profundas, afetando todo o setor de atuação da organização e literalmente o levando à extinção. Em segundo lugar, há pouca perspectiva histórica para analisar a permanência no tempo de vantagens competitivas surgidas, por exemplo, nos últimos dez anos. Finalmente, no ambiente altamente volátil das organizações do século XXI, essa perspectiva histórica pode tornar-se irrelevante na medida em que vantagens competitivas tidas como sustentáveis, não chegam a durar dez anos, com a organização tendo que reinventar-se continuamente.

Entretanto, em ambientes menos dinâmicos, as lições apresentadas podem ser de utilidade e, mesmo naqueles mais voláteis, algo de permanente e duradouro deve ser buscado a fim de deixar fôlego à organização para que ela possa dedicar-se a se estruturar para manter-se competitiva nas áreas mais movediças.

A proposta do trabalho segue com uma descrição da trajetória dessa empresa com base na literatura existente sobre Estratégias Organizacionais e Inovação de modo a acrescentar profundidade à análise.

2. ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2009), o propósito principal da administração estratégica é criar riqueza para os acionistas da empresa por meio da satisfação das necessidades e expectativas de outros *stakeholders* [partes interessadas].

Porter (1980, 1985, 1990, 1991) destaca a importância da análise ambiental e o posicionamento da organização diante de outros competidores em seu setor específico da indústria. No que tange às estratégias genéricas porterianas, a opção da Britains foi pela nicho-custos baixos/diferenciação, na medida em que se preocupava sempre com custos, oferecendo produtos diferenciados a um segmento-alvo de clientes, o que acarretava, depois de estabelecido o mercado para soldadinhos ocos, em produtos de preço mais elevado que o da concorrência imediata (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2009; OPIE, 1985, 1987).

Outras correntes da ciência da Estratégia Organizacional destacam a singularidade da empresa em seu meio e a necessidade de se planejar de acordo com essa singularidade (MINTZBERG, 1990, 1994, 1996), destacando a importância de um olhar para dentro da organização, analisando seus recursos e competências essenciais, únicas para cada caso, de modo a criar vantagens competitivas sustentáveis (FOSS, 1991; GRANT, 1991; GHEMAWAT, 1991).

Rumelt (1987), destaca a importância da visão empreendedora enquanto que Teece (1986 e 1992) aponta para a inovação como mantenedora da competitividade.

No plano internacional e suas respectivas estratégias, Verbeke (2009) destaca a importância das competências individuais [da empresa] e das vantagens específicas da empresa (VBR), ecoando Foss (1991); Grant (1991) e Ghemawat (1991).

Outros pontos essenciais para a competitividade no cenário internacional, segundo Verbeke (2009), são: as vantagens da localização do país de origem; os problemas e as vantagens da localização do país hospedeiro e a combinação das vantagens específicas da empresa com as vantagens da localização do país de origem e do país hospedeiro. A política de exportações da Britains segue esses preceitos.

O caso descrito a seguir é emblemático, na medida em que todos os pontos destacados na revisão da literatura sobre Estratégia Organizacional e Inovação são contemplados, o que resultou numa empresa altamente competitiva por mais de cem anos, mesmo tendo passado por duas guerras mundiais e três aquisições.

3. O CASO BRITAINS

Segundo Opie (1985) a Britains iniciou suas atividades por volta de 1850 ou 60, sendo incorporada em 1907. Seu fundador, William Britain Sr. era um talentoso fabricante de brinquedos mecânicos oriundo da região central da Inglaterra. Ainda segundo Opie (1985), a indústria de brinquedos de então era tão arriscada quanto hoje, com forte competição tanto na Grã Bretanha quanto no Continente.

Inicialmente, a empresa estabeleceu-se no noroeste de Londres, na Lambton Road, número 28. A Britains, a despeito da competição, prosperou e William e seus filhos começaram a considerar expandir a linha de brinquedos para alguma área que desse à firma uma vantagem sobre seus competidores, e uma das direções consideradas foi a de soldadinhos de chumbo, objeto de uma considerável importação da Alemanha para a Grã Bretanha.

Coube a William Britain Jr., o filho mais velho, o crédito pela experimentação que levou à descoberta do processo que criaria o maior diferencial competitivo da empresa – o processo de fundição oca. Peças ocas já eram usadas na produção de outros brinquedos da firma e essa experiência certamente teve sua importância. A despeito do uso limitado na produção de brinquedos mecânicos, a fundição oca era revolucionária na fabricação de soldadinhos e acabou por constituir o diferencial competitivo que a família Britain buscava.

Em 1893, quando os primeiros soldadinhos foram postos à venda, a família era constituída por duas filhas mais velhas e cinco rapazes, dos quais William Jr. (1860-1933) era o mais velho. No início, toda a família estava envolvida no negócio, embora mais tarde, com o sucesso assegurado, as moças e os dois rapazes mais jovens seguissem os seus caminhos.

A Alemanha dominava o mercado de soldadinhos e, naquela época como agora, era difícil para uma novidade, vinda de um produtor desconhecido, conquistar algum espaço. Os relacionamentos de William Britain Sr. com lojistas e distribuidores de brinquedos foi importante e, após um início vagaroso, a empresa logo começou a produzir o suficiente para atender a demanda – uma nova experiência para a empresa que sempre havia trabalhado em pequena escala (OPIE, 1985).

A loja de Albert Gamage em Holborn, conhecida como uma das maiores lojas de brinquedos e famosa por suas vitrines de Natal, teve um importante papel no sucesso da Britains. Ela imediatamente começou a estocar os produtos Britains, vendendo-os, segundo seu hábito, bem abaixo do preço recomendado. À medida que a Britains aumentava sua linha, a Gamages continuou a comprar, reduzindo, concomitantemente, os seus estoques de

importados da Alemanha, a ponto de, em 1906, constarem de seu catálogo praticamente apenas produtos Britains.

É interessante notar, ainda segundo Opie (1985), que o mesmo catálogo de 1906 trouxesse uma chamada na página dedicada a soldadinhos, com os seguintes dizeres:

Soldadinhos de metal feitos na Inglaterra – Temos um estoque de 500.000 soldadinhos de todas as nações, mas devido à excepcional demanda na época do Natal, pedimos a nossos clientes que façam os seus pedidos o mais cedo possível, de modo a evitar qualquer possibilidade de atraso.

Nesse mesmo ano, a Britains introduziu as Caixas Gigantes, que foram um sucesso imediato, a despeito de seu preço elevado. Vale destacar que uma dessas caixas, em bom estado de conservação, datada da década de 20, atingiu o preço de US\$30.000,00 em recente leilão de um site especializado (www.oldtinsoldiershoppe.com, 2011).

Seguindo o relato de Opie (1985) a respeito da Britains, mais uma chamada no mesmo catálogo da Gamages destaca outro ponto importante que pode ter sido responsável pelo continuado sucesso da empresa e de seus produtos:

Todos os nossos soldados são feitos em perfeita escala, isto é, um soldado a pé é do mesmo tamanho de um a cavalo e os cavalos são proporcionais aos homens; os uniformes e cores foram cuidadosamente considerados e serão perfeitamente corretos em seus detalhes.

Quanto a esse ponto, John Tunstill, colecionador e fabricante inglês das décadas de 50 a 90 e hoje aposentado e dono de um pequeno museu dedicado a soldadinhos em um mosteiro do século XI restaurado em Calzolaro, na Úmbria, Itália, tem uma página em seu site (www.soldierssoldiers.com) dedicada a mostrar algumas das gravuras e aquarelas originais que inspiraram os desenhos das figuras da Britains.

A precisão e acerto dos detalhes contrastava vivamente com aquela dos concorrentes alemães, pouco preocupados com tais detalhes.

Desde o início, os soldados foram padronizados a uma escala equivalente à da mais popular das escalas de trens de brinquedo da época, conhecida como escala 1 (contraposta à 0 [45mm] e 00 [25mm], menores). Essa escala produzia um soldado com 54mm de altura, excluindo chapéus ou capacetes, equivalendo a 1:32 de um homem real medindo 1,70m. A medida é a prova da influência da Britains, resultando no fato de que a escala de 54mm é conhecida até hoje como a escala “padrão”. A competição européia adotava uma escala próxima a 54mm na França e a de 45mm era adotada pela Heyde, a maior fabricante alemã (ROSE, 1997). Competidores alemães posteriores como a Hauser Elastolin e a Lineol preferiam a escala de 60 e 75mm (KURTZ, 1987).

Os primeiros anos de fundição oca, entre 1893 e a virada do século, caracterizaram-se pela acelerada introdução de modelos, rótulos das caixas sem padrão e um nível de produção relativamente baixo. O novo século trouxe expansão e maior padronização. A casa original de Lambton Road foi estendida e a casa vizinha adquirida, com ainda outra extensão construída. Ainda assim, o espaço provou-se inadequado, com o complexo sendo demolido e substituído por uma fábrica, depósito e um prédio de escritórios, ocupando a metade de um quarteirão e cerca de 12.000m², empregando em torno de 300 pessoas. Entre 1900 e 1916, quando a fábrica foi convertida para o esforço de guerra, figuras padronizadas, datadas e patenteadas foram introduzidas e mantidas em produção por muitos anos, com as informações de “Made in England; Copyright; data da patente e Britains” gravadas sob a base de cada figura a pé ou sob a barriga de cavalos e demais animais. As exportações para os Estados Unidos e para a Europa continental foram desenvolvidas e uma imagem consistente de produto estabelecida, com o artista Fred Whisstock contratado para desenhar os rótulos das caixas em um estilo consistente (KURTZ, 1987; ROSE, 1997).

Depois da guerra, em 1918, a produção normal foi retomada e, respondendo ao clima predominante entre a população, que rejeitava os horrores da guerra, a série da Fazenda foi lançada. Em retrospecto, a década de 20 pode ser vista como um período de consolidação e preparação para o impressionante desempenho da década de 30.

Uma nova fábrica, conhecida como o North Light Building, foi construída em Walthamstow, no nordeste de Londres, em 1931, e toda a linha da Fazenda foi transferida para lá. As exportações para os Estados Unidos aumentaram assim como foram expandidas as instalações de produção.

Na década de 30, a Britains sobreviveu à Depressão buscando avidamente criar e produzir todo e qualquer produto que pudesse gerar receita. Datam desse período as linhas do Zoológico, do Jardim, Circo, Veículos, dentre outros (Wallis, 1983).

Respondendo aos concorrentes, notadamente a Johillco, descrita adiante, a Britains passou a oferecer figuras em diversas faixas de qualidade, com os produtos mais populares sendo vendidos avulsos, ao invés de em caixas, como habitual.

O catálogo do ano de 1940, com os produtos vendidos logo antes da guerra, foi o maior de toda a história da empresa. Imediatamente depois, em 1941, a Britains foi requisitada novamente para o esforço de guerra.

A retomada da produção normal depois da guerra foi lenta e somente em 1953 que uma linha de produtos razoável foi oferecida ao mercado. Nessa época, as caixas foram padronizadas para um rótulo único com o título “Regiments of All Nations”.

Simultaneamente a isso, o plástico começou a se desenhar como uma ameaça. Por volta da metade da década de 60, o plástico era o principal material para soldadinhos, com o último suspiro do chumbo decretado por uma lei, datada de 1966, proibindo o chumbo como material para brinquedos infantis. Durante o período do chumbo, cerca de um bilhão de figuras foram fabricadas (OPIE, 1985).

Entretanto, aberta aos novos tempos, a empresa iniciou uma joint venture com a empresa Herald, a líder em soldadinhos de plástico em 1956, adquirindo-a em 1959 (KURTZ, 1987; WALLIS, 1981; OPIE, 1993; JOPLIN e WATERWORTH, 2008).

Os últimos anos da era do chumbo trouxeram um importante colaborador para a empresa, na figura do designer/escultor Roy Selwyn-Smith (1923-2006), que já tinha trabalhado para concorrentes como a Timpo, a Charbens e a Herald. Selwyn-Smith esculpiu para a Britains uma série de soldados medievais ainda em chumbo, tida pelos experts como uma das mais belas jamais produzidas (KURTZ, 1987; OPIE, 1993).

Sua contribuição na era do plástico foi ainda mais relevante, criando séries de soldadinhos com torsos, pernas e cabeças destacáveis e intercambiáveis, juntamente com armas também intercambiáveis, permitindo às crianças criarem figuras por meio da permuta das partes. A série “Swoppets” foi um grande sucesso de vendas, sendo copiada em seu conceito por empresas como a Timpo sem, entretanto, a elegância e a sofisticação da escultura de Selwyn-Smith. A série teve soldados medievais, índios e cowboys e um interessante conjunto da Guerra de Independência Americana, com soldados coloniais americanos e tropas britânicas (HARRIS, 1962).

A década de 70 trouxe uma nova série chamada de “Eyes Right” com cabeças pinadas e articuladas, trazendo as figuras de plástico presas por pinos a bases de Zamac, e uma linha bastante extensa de conjuntos de diversos períodos, além da série “Deetail”, com a mesma lógica produtiva, e muito popular entre crianças e adultos, com uma extensa variedade de soldados da Segunda Guerra (JOPLIN e WATERWORTH, 2008).

As linhas “civis” continuaram durante a era do plástico, com adições constantes. O Zoológico e a Fazenda cresceram e o Jardim recebeu um novo design de Selwyn-Smith, com sua engenhosidade para peças articuláveis, recebendo adições de canteiros, pisos e muros que podiam ser encaixados ao invés de apenas colocados lado a lado como antes (JOPLIN e WATERWORTH, 2008).

Em 1980, diante do interesse renovado por parte de colecionadores por figuras de metal, a Britains lançou uma série toda de metal, desta vez numa liga composta de estanho, zinco e antimônio, voltada para colecionadores adultos e com um preço correspondente (Opie, 1993).

Em 1984, com a aposentadoria de Dennis Britain, a Britains foi vendida para um conglomerado britânico, a Dobson Park Industries. Nesse período a empresa foi fundida a outra fabricante de brinquedos e renomeada Britains Petite, Ltd. A linha continuou a expandir, com a introdução de novas séries em edições limitadas em metal e voltadas para o mercado de colecionadores (JOPLIN e WATERWORTH, 2008).

A empresa comemorou 100 anos em 1993 com o lançamento de novas séries e com a introdução do Clube de Colecionadores, com edições exclusivas para colecionadores cadastrados. Data desse período a Coleção Premier, que teve o escultor Charles Briggs como criador, tendo a Primeira Guerra Mundial como tema principal.

Em 1997, a Britains Petite, Ltd. foi adquirida pela empresa americana Ertl, de Iowa, especializada em brinquedos moldados em metal. A aquisição foi devida essencialmente à linha da Fazenda, já que a Ertl já possuía uma linha própria de tratores e outras máquinas agrícolas na escala de 54mm. A linha da Fazenda cresceu muito com a Ertl. A Ertl, por sua vez, foi comprada pela Racing Champions, outra empresa de miniaturas metálicas. Nessa fase, a produção foi transferida para a China. A produção passou então a ser quase toda dedicada a figuras contemporâneas para o mercado de colecionadores em acabamento fosco – diferentemente do acabamento em tintas brilhantes das tradicionais peças de brinquedo (JOPLIN e ROLAK, 2007).

Em 2005, a marca W.Britains foi adquirida pela First Gear, outra empresa americana voltada para figuras metálicas para colecionadores. Segundo a revista *Toy Soldier & Model Figure*, em matéria publicada em seu site à época da aquisição, a First Gear viu a oportunidade de compra quando a Racing Champions, detentora de outras marcas de brinquedos, percebeu que a linha W. Britains representava pouco no seu faturamento anual de US\$ 469 milhões em 2004. A marca e seus moldes de figuras foi vendida por um preço não divulgado, mas estimado pela revista em cerca de US\$ 5 milhões. (www.toy-soldier.com; JOPLIN e WATERWORTH, 2008; <http://britainstoyfigures.wikia.com>).

4. O PROCESSO DA FUNDIÇÃO OCA

Conforme mencionado acima, o grande diferencial competitivo que permitiu à Britains dominar o mercado global de soldadinhos foi o processo da fundição oca. Essencialmente, tal processo consiste em um molde de bronze, articulado em duas ou mais partes, que permite que uma liga de chumbo rica em estanho e antimônio seja derramada e que, com a ajuda de um operário experiente, seja girado rapidamente, de modo a que somente uma fina casca de metal resfriado fique aderida ao molde, enquanto que o resto do metal ainda em estado líquido é jogado de volta ao tacho de metal quente.

De acordo com Opie (1985), um operário experiente podia fundir cerca de 300 figuras de infantaria por hora.

Tal processo possibilita a produção de uma figura oca, consumindo menos metal e sendo, portanto, muito mais leve que as figuras produzidas pela concorrência continental.

A partir da virada do século XX, conforme mencionado acima, o design das figuras foi padronizado, permitindo que o molde para um corpo, como o de um soldado de infantaria, recebesse um adendo preso por parafusos contendo a cabeça da figura. Para um mesmo corpo, várias cabeças podiam ser adicionadas, produzindo figuras diferentes, que podiam ainda ser modificadas conforme se mudasse a pintura. Desse modo, ampliavam-se as possibilidades de figuras, com um mínimo de dispêndios na confecção de moldes, que precisavam ser entalhados por mestres entalhadores, com custos elevados de mão de obra. Isso não significava que não houvesse uma variedade apreciável de posições e modelos, dado que a moda militar era relativamente pouco variada, constando essencialmente de uma túnica presa por um cinto e calças, estas vestidas sobre os sapatos, ou enfiadas pelo cano de botas curtas. Esse modelo básico nutriu as primeiras séries de soldados por um bom número de anos. A vestimenta básica permitia a modelagem de figuras marchando, atirando de pé ou de joelhos, com a baioneta em riste na altura da cintura ou correndo. Ainda outra novidade surgida na primeira década do século XX foi a descoberta de se substituir o braço das figuras marchando ou correndo por um pino, ao qual se podia afixar um braço, fundido a partir de outro molde. Uma variedade de braços na posição ombro-armas ou na posição de ser carregada acrescentava ainda mais variedade, a custos razoáveis. Até então, a responsabilidade pelo design era de William Britain Jr.

A Primeira Guerra Mundial alterou esse panorama, com uma maior variedade de uniformes das tropas beligerantes. Nesse momento, a empresa já tinha consolidado o seu mercado e investimentos puderam ser feitos em novos moldes. Segundo Wallis (1983), Dennis Britain (1903-1996), neto de William Sr e filho de William Jr, foi o responsável pelo design de muitas das novas figuras no entreguerras. Dennis assumiu a direção geral da empresa em 1936, de acordo com um panfleto anônimo e sem data no site da empresa, deixando-a entre 1940 e 1945, enquanto serviu na Força Aérea Britânica, durante a Segunda Guerra.

Como custos eram uma preocupação constante, Opie (1985) reporta que as figuras fundidas e ainda não pintadas eram pesadas em lotes e as figuras muito pesadas, isto é, que tinham a casca grossa e com muito metal, eram devolvidas ao tacho de metal derretido. Asseguravam-se, assim, além da consistência de qualidade, a economia de matéria-prima e a redução de custos de transporte.

5. O MERCADO DA BRITAINS

O interesse por soldadinhos na Europa era crescente. Os fabricantes franceses, a Lucotte e a Mignot, e os fabricantes alemães, como a Heyde, dominavam tanto o mercado continental quanto as exportações para a Grã Bretanha (OPIE, 1985; KURTZ, 1987).

Apenas como exemplo, Opie (1985) dá uma idéia de preços dos conjuntos Britains e Heyde, em 1913. Segundo ele, um conjunto padrão de oito soldados de infantaria marchando era vendido por um shilling (equivalente em 1985 a 5 pence), ao passo que um conjunto de soldados romanos da Heyde, de 50mm, com 12 infantes e 5 cavaleiros era vendido por quatro shillings e meio.

Havia ainda, na Europa Central, um mercado para um tipo mais tradicional de soldadinhos dos quais a Alemanha era o único fornecedor desde o século XVII. Tratavam-se das figuras conhecidas por “flats”, ou chatos, no sentido em que eram peças feitas em moldes de pedra (lousa da Turíngia), burilados a mão por artesãos experientes e fundidos em uma liga rica em estanho. O resultado era um soldadinho fino como uma folha de cartolina, mas com todos os detalhes que se poderia desejar. A escala variava enormemente, sendo que os mais comuns ficavam entre os 30 e 45mm. Estes soldadinhos eram vendidos por peso, em caixinhas de lasca de madeira, em geral sem pintura alguma. Figuras “flats” pintadas alcançavam preços bem maiores e sempre foram destinados a crianças muito abastadas ou a

coleccionadores. Os conjuntos populares, sem pintura, tinham a vantagem da leveza para exportação e o preço bem em conta.

Felizmente para a Britains, o mercado doméstico preferia as figurinhas cheias e tridimensionais feitas pela Heyde ou Mignot e Lucotte. Entretanto, “flats” ainda são avidamente colecionados na Alemanha e demais países da Europa Central, com peças e conjuntos de boa procedência atingindo hoje a casa dos milhares de euros ou dólares (KURTZ, 1987; ROSE, 1997).

A produção de figuras dos exércitos em guerra nos Bálcãs a partir de 1912 deve ter sido idealizada para penetrar nesses mercados. Tropas da Sérvia, de Montenegro, Bulgária, Grécia, Turquia e Austro-Hungria foram retratadas e devidamente exportadas.

Com a fundição oca, a Britains dominou o mercado britânico de soldadinhos por cinco anos, até que diversas empresas menores surgiram competindo com o mesmo processo, embora sem a mesma qualidade, consistência de produto e produção da empresa inovadora. A inovação persistia de forma incremental na melhoria continuada dos desenhos das figuras, mantendo a liderança de mercado da Britains (OPIE, 1987).

Pouco antes da Primeira Guerra, e notadamente depois, alguns ex-empregados que aprenderam o processo de fundição oca estabeleceram-se por conta própria, concorrendo com maior ou menor sucesso com a Britains. Muito da produção era de simples cópias mais grosseiras de modelos Britains. Entretanto, alguns dos concorrentes eram inventivos e ofereciam produtos originais que podiam ser misturados com os da Britains. Uma característica destes concorrentes eram poses que, embora mais limitadas na variedade de tipos, eram mais animadas, com movimentos mais realistas. Essas empresas passaram a oferecer também figuras civis em atividades cotidianas, lojistas como açougueiros, padeiros e até uma barbearia, bem como animais interessantes para a fazenda e zoológico. O principal desses concorrentes foi a John Hill e Co, mais conhecida como Johillco, fundada em torno de 1900, e o mais sério dos concorrentes da Britains, ocupando o segundo lugar do mercado por quase cinquenta anos. Segundo KURTZ (1987), citando Sheamus Wade, um conhecido antiquário londrino especializado em soldadinhos, além da maior imaginação para poses diferentes, a Johillco tendia a vender suas peças avulsas, em lojas populares, dando menos atenção aos conjuntos montados em caixas vistosas, como a Britains. Em virtude disso, era mais possível encontrar figuras Johillco em casas de trabalhadores, ao passo que a Britains era o brinquedo das crianças mais abastadas. A Johillco teve um sério revés depois de um incêndio em suas instalações por conta dos bombardeios da Blitz nazista. Da sua reabertura depois da guerra até a década de 60, o que se viu foi um lento declínio (KURTZ, 1987).

Os primeiros concorrentes da Britains, ainda antes da Primeira Guerra, foram a Reka, Abel e Renvoize. No entreguerras houve a B.M.C, a Johillco, a Taylor and Barrett, a e a Crescent, todas fundadas no período, também visando o mercado de figuras avulsas mais do que o de conjuntos embalados. Depois da Segunda Guerra, mantiveram-se a Johillco, a Taylor and Barrett, a e a Crescent, acrescidas da Charbens, da Timpo e da Cherilea. A empresa batalhou nos tribunais anos a fio, na tentativa de se preservar das cópias mais evidentes (ROSE, 1997; OPIE, 1987; KURTZ, 1987).

No que tange a aspectos da produção, mais poses por tipo de soldado acarretavam em maiores custos para moldes diferentes. Infere-se por conta disso que, dado que a concorrência vendia suas peças por preços mais baixos que a Britains, sua lucratividade fosse menor, mesmo com um eventual ganho de escala.

Cabe destacar que todas as fábricas foram convertidas ao esforço de guerra depois de 1941, essencialmente para a fabricação de munição, não havendo a fabricação de soldadinhos no período da guerra, com a produção sendo retomada gradualmente a partir de 1946 pelas empresas sobreviventes (ROSE, 1997; OPIE, 1993; WALLIS, 1993; KURTZ, 1987).

Brown (1990) sustenta que o mercado de soldadinhos não se limitava somente a crianças, mas que significativas parcelas das classes militares, políticas e da alta roda também os consumiam. Tal afirmação pode ser corroborada pelo fato de o escritor britânico H. G. Wells (1866-1946) ter publicado em 1913 um livreto intitulado “Little Wars” (Pequenas Guerras) com regras para um jogo de simulação de guerra para uso com soldadinhos de chumbo, para pessoas “de 12 a 150 anos” (WELLS, 1970). Deve-se destacar a esse respeito que os jogos de guerra, ou *wargames*, são um ramo muito popular do hobby até os dias de hoje, tendo tomado sua direção independente, optando pela produção e comercialização de figuras abaixo da medida de 30mm.

6. VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS DA BRITAINS

Conforme já mencionado, a estratégia adotada foi a de nicho-custos baixos/diferenciação, focada em oferecer o melhor produto possível ao menor custo possível para um mercado restrito e exigente, na medida em que se restringia a pais de crianças, crianças e adultos interessados em soldados ou figuras de chumbo.

Está mais do que estabelecido ao longo do texto que a empresa forjou o seu sucesso a partir do aperfeiçoamento, se não da invenção, do processo da fundição oca.

Segundo John Tunstill, já citado, em livro publicado em seu site,

“[...] no mundo competitivo da era Vitoriana, qualquer melhoria em um produto que pudesse economizar dinheiro no que estava rapidamente se transformando em um mercado de massa, significava que o seu detentor deveria ficar com a parte do leão do mercado existente.”

Evidencia-se aqui, e no decorrer da história da empresa, que inovação era uma preocupação constante. O que no princípio do século XX rendia muitos anos de vantagem, à medida que o século chega a seu último quartel, a inovação precisa se acelerar para manter a competição à distância. A transição para a era do plástico, com a aquisição de seu melhor representante é testemunha disso (ROSE, 1997; OPIE, 1987; KURTZ, 1987).

Outra evidente vantagem competitiva, destacada pelo mesmo Tunstill, é que a Britains economizava um outro tanto em transporte e taxas aduaneiras, já que produzia na Inglaterra para o seu próprio mercado interno e ainda que produzisse figuras sólidas, ela poderia tê-las vendido a preços abaixo dos de seus competidores continentais. Não se pode esquecer também que havia o mercado cativo de todo o império colonial britânico, além de se poder capitalizar o prestígio da indústria e do Império no resto do mundo.

Uma terceira vantagem se configurava na padronização, permitindo uma maior economia de escala, ao contrário de boa parte dos competidores, cuja maior variedade demandava mais investimentos em moldes e impediam ou dificultavam o intercâmbio de cabeças e braços, conforme já relatado. A respeito da padronização, empresas como a Johillco empregavam diversos designers para os moldes e a questão da escala era solenemente ignorada. Há casos de soldados variando de 48 a 75mm e de animais para o Zoológico, por exemplo, com um leopardo sendo relativamente maior que um elefante. O mesmo ocorria com as demais empresas. No caso da Cherilea, há um conjunto de galo e galinhas com os animais sendo do mesmo tamanho e até mais altos que ovelhas.

Segundo Opie (1985), a Britains usou, a partir de 1946, consistentemente a terceirização para serviços complementares como pintura. Mesmo empregando em seu apogeu cerca de 450 funcionários, a Britains entregava a pintura a mulheres, geralmente as esposas de seus colaboradores. Mesmo pintados em grandes quantidades, a qualidade da pintura e a riqueza de detalhes eram intrínsecos ao produto, ao contrário da competição, que tendia a uma pintura menos rebuscada.

Deve-se destacar a importância dos relacionamentos desde o início do negócio. Relacionamentos com lojistas e distribuidores, como a Gamages, ajudavam desde a criação até a venda dos conjuntos e peças avulsas.

Outro diferencial competitivo da Britains consistia na observação dos desejos de seus maiores mercados fora da Grã Bretanha. O mercado dos Estados Unidos foi contemplado com diversos conjuntos desde os primeiros anos de exportação. Existem conjuntos com os uniformes usados na guerra contra a Espanha, pela independência de Cuba, já em 1898. Até a década de 60, conjuntos foram criados com o mercado americano em vista. Outros mercados americanos também foram contemplados, destacando-se a Venezuela e a Argentina, contemplados com o maior número de conjuntos. O Uruguai teve sua quota e, infelizmente, o Brasil nunca foi sequer considerado (OPIE, 1985, 1993; KURTZ, 1987).

Para resolver a questão das exportações para o Continente, um escritório de representação foi montado em Paris, a partir de 1905 e, em 1912, por conta de pressões do mercado francês, uma fábrica foi instalada, permanecendo aberta até 1923. Pouco se sabe sobre a produção francesa, inexistindo catálogos de produtos descrevendo-a. Várias peças aparecem no mercado com a palavra “Deposé” gravada sob a base da peça, junto com a marca Britains. Estas são raras e seus preços hoje são bastante elevados. Havia modelos exclusivos para o Continente, que não eram oferecidos no Império.

Finalmente, antes de haver a preocupação com a distribuição de lucros entre funcionários, a Britains tornou sócias pessoas chave na produção, distribuindo ações de modo a reter talentos. Desde a década de 20, gerentes de produção e administrativos detinham ações da empresa. Roy Selwyn-Smith, o designer que fez a transição do metal para o plástico, também era sócio, de modo que não voltasse a trabalhar para concorrentes (www.wbritain.com, s/d).

7. CONCLUSÃO

Como dito na Introdução, o propósito deste artigo é o de apresentar o caso de uma empresa que manteve o seu sucesso quase ininterruptamente ao longo de mais de 100 anos, sobrevivendo a duas guerras mundiais, sucumbindo apenas a pressões ambientais insuperáveis e fora de seu controle e sabendo renascer das cinzas abraçando as novidades que surgiam em seu segmento de atividade.

À luz da literatura existente, diversas recomendações essenciais da Estratégia Organizacional foram observadas pela empresa, ainda que de forma instintiva, dado que a formulação dos preceitos dessa ciência só começaram a ser feitas a partir da década de 60, ainda de forma tímida e, depois da década de 80, com a revolução das proposições porterianas.

Observa-se, no caso da Britains, que a construção de um conjunto de vantagens sustentáveis passa por um espírito inovador e um entendimento do mercado em seu sentido mais amplo, incluindo o ambiente em seus sentidos lato e estrito, a compreensão das necessidades e desejo dos consumidores e o monitoramento da concorrência, uma vez que as inovações tenham sido levadas a público. O desenvolvimento das competências internas da organização, incluindo-se aí as pessoas que nela trabalham. Os processos e produtos são também fundamentais, como se pôde ver no caso estudado. Pode-se observar, também, que, mesmo com a pressão dos concorrentes, copiando e competindo por preço, a liderança é também uma competência essencial da empresa.

Espera-se que com o estudo do caso Britains, os interessados pelo estudo das Estratégias Organizacionais tenham uma visão da importância desses preceitos para a sustentabilidade da competitividade e da sobrevivência ao longo do tempo.

6. REFERÊNCIAS

- BROWN, Kenneth D.** Modelling for War? Toy Soldiers in Late Victorian and Edwardian Britain. In: *Journal of Social History*, Vol. 24, No. 2 Winter, 1990, pp. 237-254.
- _____. Models in History: A Micro-Study of Late Nineteenth-Century British Entrepreneurship. In: *Economic History Review XLII*, 1989. pp. 528-537.
- _____. Design in the British Toy Industry since 1945. In: *Design History 11*.1998. pp. 323-333.
- FOSS, N.**(ed) *Resources, Firms and Strategies*, New York: Oxford University Press, 1997.
- GHEMAWAT, P.** *Commitment: The Dynamic of Strategy*, New York: The Free Press, 1991.
- GRANT, R.M.** "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation" in *California Management Review*, pp.114-135, Spring, 1991.
- HARRIS, Henry.** *Model Soldiers: Pleasures and Treasures*. London: Weidenfeld and Nicolson, 1962.
- JOPLIN, Norman; WATERWORTH, John T.** *Britains New Toy Soldiers, 1973-Present: Traditional Gloss-Painted Metal Models*. West Chester, PA: Schiffer Publishing, 2008.
- JOPLIN, Norman; ROLAK, Arnold.** *Britains Civilian Toy Figures (Schiffer Book for Collectors)*. West Chester, PA: Schiffer Publishing, 2007.
- KURTZ, Henry.** *The Art of the Toy Soldier*. New York: Abbeville Press, 1987.
- MINTZBERG, H.** "Strategy Formation - Schools of Thought" in FREDERICKSON, J.W. (ed) *Perspective on Strategic Management*. New York: Harper Business, 1990.
- MINTZBERG, H.** *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice Hall, 1994.
- MINTZBERG, H. e QUINN, J.B.**(eds) *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. London: Prentice-Hall International, Third Edition, 1996.
- OPIE, James.** *The Great Book of Britains: 100 Years of Britains Toy Soldiers 1893-1993*. Sandy Lane: Antique Collectors Club Ltd, 1993.
- _____. *Collecting Toy Soldiers*. London: Collins, 1987.
- _____. *British Toy Soldiers: 1893 to the Present*. London: Arms and Armor Press, 1985.
- _____. *The Great Book of Britains: 100 Years of Britains Toy Soldiers 1893-1993*. Woodbridge, UK: Antique Collectors Club Ltd, 1993.
- PORTER, M.** *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press, 1980.
- _____. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press, 1985.
- _____. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 1990.
- _____. "Towards a Dynamic Theory of Strategy" in *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.95-117, 1991.
- ROSE, Andrew.** *The Collector's Guide to Toy Soldiers: A Record of the World's Miniature Armies from 1850 to the Present Day*. New York: Random House, 1997.
- RUMELT, R.P.** "Theory, Strategy, and Entrepreneurship" in TEECE, D.J. (ed) *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Cambridge, MA: Ballinger, 1987.
- TEECE, D.J.** "Profiting from technological innovation", in *Research Policy*, no. 15, pp.285-305, 1986.
- TEECE, D.J.; PISANO, G. and SHUEN, A.** Dynamic Capabilities and Strategic Management, Mimeo, June, 1992.
- VERBEKE, Alain.** *International Business Strategy: Rethinking the Foundations of Global Corporate Success*. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.
- WALLIS, Joe.** *Armies of the world: Britains Ltd. lead soldiers, 1925-1941*. Silver Spring: Joe Wallis, 1983.
- _____. *Regiments of All Nations: Britains Ltd. lead soldiers, 1946-1966*. Washington, DC: Joe Wallis, 1981.
- WELLS, H. G.** *Little Wars. Facsimile Edition*. London, Arms and Armour Press, [1913]1970.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John.** *Administração Estratégica: Conceitos*. São Paulo:

Atlas, 2009.

Sites:

<http://www.soldierssoldiers.com/about.php>

<http://www.soldierssoldiers.com/origins.php>

http://www.soldierssoldiers.com/bookpart1_1.php

http://britainstoyssoldiers.wikia.com/wiki/William_Britain.

<http://www.toy-soldier.com/wbritainarticle.asp>

http://www.oldsoldiershoppe.com/catalog/product_info.php?products_id=675&osCsid=9fdf21d5d5785d101dd625aa8c602cb5. Acesso em 4 de junho de 2011, às 13:23h

Panfletos anônimos e sem data: <http://www.wbritain.com/downloads/britainsltd.pdf>