

UMA APLICAÇÃO DE UEN's – UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS – NA FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Adalberto A. Fischmann

Professor Assistente Doutor do Depto. de Administração da FEA/USP; Pós-Doutoramento na Manchester Business School (Inglaterra); Supervisor de Projetos no IA/USP; e Professor de Planejamento Estratégico do Curso de Pós-Graduação em Administração da USP.

Silvio Aparecido dos Santos

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais; Doutorando em Administração da FEA-USP; e Professor Assistente do CESE – Centro de Estudos Sócio-Econômicos da Universidade Estadual de Maringá/Paraná.

A técnica de elaboração de UEN's – unidades estratégicas de negócios – é recente e tem sido utilizada com sucesso em organizações que têm grande diversidade de produtos e clientes. Ela baseia-se na fragmentação da realidade empresarial em diversas unidades, constituídas segundo critérios específicos. Desta forma contribui para facilitar a formulação de estratégias mais ajustadas às peculiaridades de cada área de negócio. O objetivo deste artigo é demonstrar como a aplicação desta técnica pode auxiliar a geração de planos estratégicos para atender diferentes realidades nas quais a organização opera.

INTRODUÇÃO

O crescimento do volume de estudos e publicações sobre planejamento estratégico verificado nos últimos anos e a importância que este tema adquiriu junto às instituições de ensino e à comunidade empresarial demonstra que existe uma preocupação crescente com o desenvolvimento de metodologias cada vez mais adequadas para se formular o plano estratégico de uma organização.

Tratando-se de uma área que envolve aspectos bastante complexos, a existência de formas alternativas de se traçar as estratégias organizacionais, por si só, não elimina as dificuldades inerentes à atividade de planejar a nível global da organização. O processo de PE – Planejamento Estratégico –, que contém as diversas estratégias organizacionais, requer do indivíduo ou equipe responsável pela sua execução a capacidade de antecipar estados futuros do ambiente em que a empresa atua ou pretende atuar e, ao

mesmo tempo, a sensibilidade para avaliar o comportamento de múltiplas variáveis que compõem a realidade interna e externa da própria organização.

Além das dificuldades inerentes à própria análise e projeção de comportamento de variáveis como mercado, concorrência, políticas governamentais, comportamento dos fornecedores, inovações tecnológicas etc., o planejamento a nível estratégico requer uma avaliação de aspectos relevantes do ambiente externo, os quais indicam tendências de ocorrência de eventos futuros que poderão representar novas oportunidades ou ameaças para a organização.

O objetivo deste artigo é demonstrar a aplicação de uma técnica que facilite a elaboração do PE. Esta técnica se baseia na fragmentação da realidade organizacional em diversas unidades estratégicas constituídas segundo critérios específicos. A formulação das estratégias empresariais neste caso passa a ser pensada em termos de cada unidade estratégica.

Esta fragmentação do negócio da organização em unidades possibilita que os procedimentos de análise sejam mais sistematizados e facilita a formulação das estratégias empresariais. Propicia maior nível de disciplina na análise, dá ensejo para que se defina as prioridades de cada unidade e se proceda ao balanceamento das mesmas face aos objetivos globais da empresa.

Para ilustração prática, descrevemos uma experiência de utilização de Unidades Estratégicas de Negócios – UEN – na formulação de um plano estratégico para uma indústria de médio porte do setor metal-mecânico. Nesta experiência, a aplicação do conceitual das UEN's facilitou aos planejadores uma visão profunda e integrada das diversas características de cada segmento mercadológico onde a empresa atua. Isto possibilitou a formulação de estratégias específicas consolidadas posteriormente na forma de um plano estratégico bem-sucedido.

AS DIFERENÇAS ENTRE A ANÁLISE GLOBAL E A UTILIZAÇÃO DE UEN's NO DESENVOLVIMENTO DO PE

O planejamento estratégico pode ser compreendido como um processo gerencial contínuo e sistemático que “procura posicionar a organização no seu ambiente”, conforme Marcovitch e Vasconcellos (Maximiano et alii, 1980). Este posicionamento é feito através de formulação de estratégias que procuram maximizar as potencialidades internas da organização e diminuir sua vulnerabilidade no seu relacionamento com o meio ambiente. Para Ansoff (1969), a estratégia “consiste em uma série de diretrizes administrativas que especificam a posição do mercado da organização, as direções nas quais ela procura crescer e mudar e os instrumentos competitivos que ela empregará”

O processo de PE é composto basicamente das seguintes etapas: a) formulação e explicitação do negócio e dos objetivos da organização; b) análise ambiental; c) análise interna das potencialidades da organização;

d) listagem de estratégias alternativas; e) avaliação e seleção das estratégias mais adequadas e finalmente a implantação das estratégias escolhidas e controle dos resultados auferidos.

Na realidade, se durante as diversas etapas de elaboração do PE decidirmos concentrar nossas análises com o intuito de focalizar a organização como sendo um todo homogêneo, fatalmente iremos perceber que diversos fatores relacionados às diferentes áreas de atuação da empresa tais como: clientes, concorrência, características de produtos, fornecedores etc. não podem ser analisados da mesma forma, e para efeito de formulação de estratégias precisam ter um tratamento diferenciado durante todo o processo de PE. Só para exemplificar, citamos o caso de uma empresa industrial que fabricava carrocerias de madeira para veículos de transportes e começou a produzir também uma linha de móveis rústicos. Durante o processo de desenvolvimento do PE o planejador perceberá que estas duas linhas de produtos têm características diferentes e específicas quanto a mercado, perfil de clientes, fornecedores, tecnologia de produção. Em função disso, a focalização conjunta das mesmas dificulta excessivamente o processo de análise, formulação e escolha das estratégias a serem seguidas. Quanto mais diversificados forem os negócios de uma organização, mais dificultado se torna o trabalho de formulação de estratégias devido às peculiaridades distintas das áreas de atuação. Estas diferenças requerem um tratamento estratégico específico para cada uma das áreas que pode ser desenvolvido pela fragmentação dos negócios da organização em unidades estratégicas de negócios.

Com a constituição de UEN's todo o esforço de PE concentra-se em unidades específicas de negócio onde as características e diferenças de cada uma são analisadas individualmente e de forma exaustiva, antes de se formular as estratégias mais adequadas para cada uma delas. O processo de PE que utiliza UEN's possibilita ao planejador fazer uma análise mais completa dos negócios da organização, simplifica o processo de plane-

jamento e propicia melhor qualidade e consistência ao elenco final de estratégias inseridas no plano.

COMO CONSTITUIR UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS

A proposição da idéia de constituição de áreas ou unidades estratégicas foi feita inicialmente por Ansoff (1975) que as definia como sendo o resultado de subdivisões da realidade dos negócios da organização. Estas unidades de negócios são relativamente independentes e possuem características próprias de negociação e aproveitamento das oportunidades de mercado.

Não existe um único critério para formar UEN's que sirva igualmente de padrão para diferentes empresas. Frequentemente as linhas de produção podem servir como critérios básicos de constituição das diferentes unidades. Outras vezes, a localização geográfica de mercados em regiões diferentes, onde as características econômicas e sociais dos consumidores são específicas, justifica a utilização deste fator como critério apropriado para formação de tais unidades. Nas empresas onde o fator tecnologia é significativamente diferenciado com relação à fabricação dos diferentes produtos, pode-se subdividir o negócio global de organização em UEN's formadas com base no fator tecnologia. Existe, ainda, a possibilidade de constituir-se unidades com base em outros critérios, inclusive através da utilização de dois ou mais critérios simultaneamente. Naturalmente, o critério deve ser um aspecto catalisador e expressivo das características comuns dos negócios inseridos numa respectiva unidade capaz de torná-la possuidora de um papel próprio e distinto das demais.

O roteiro básico aqui sugerido, para identificação de UEN's na empresa e que facilita a constituição das mesmas para efeito de PE, pode ser descrito da seguinte forma:

- Selcionar um conjunto de produtos/serviços da empresa que tenham similaridade de tecnologia (*Know-how*).
- Separar este conjunto de diferentes linhas de produtos/serviços.

- Para cada linha de produto, diferenciar as tecnologias básicas utilizadas em sua produção, ou que estão sendo desenvolvidas para aquela linha.

- Para cada tecnologia, identificar os vários tipos de aplicação.

- Separar cada tipo de aplicação geograficamente, em áreas caracterizadas por diferentes estágios de crescimento do mercado.

- Dividir cada área geográfica de acordo com suas características de ambiente competitivo, estrutura de mercado, estratégia dos concorrentes, fatia de mercado da empresa etc.

- Dividir cada área competitiva de acordo com seu ambiente sócio-político.

Evidentemente, este roteiro proposto pode sofrer adaptações de acordo com as peculiaridades inerentes a cada organização. Em linhas gerais pode ser utilizado com sucesso na identificação e constituição de UEN's de qualquer tipo de organização.

UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS – UMA APLICAÇÃO PRÁTICA NA INDÚSTRIA

O conceitual aqui exposto de UEN's foi utilizado com sucesso no desenvolvimento de um plano estratégico de uma indústria de médio porte, cujo perfil assemelha-se à grande parte das indústrias nacionais hoje atuantes com relação à forma de constituição, cúpula administrativa, problemas e deficiências organizacionais etc.

A nível genérico pode ser considerada uma média empresa do setor metal-mecânico, atuando em dois segmentos de mercado completamente distintos, o mercado naval fluvial e o mercado agrícola. A linha de produtos navais fluviais era composta por embarcações como empurrador-rebocador, pesqueiros, chatas, lancha-patrolha, lancha para transporte de passageiros, lancha ambulatória, graneleiros, catamarans etc. A linha de produção agrícola fabricava um elenco de produtos mais diversificados tais

como: carretas agrícolas para serem acopladas à tração de tratores, arruadores e cultivadores de café, carrocerias para transporte de cana-de-açúcar, tanques para vinhoto, tanques para transporte de álcool e óleo combustível, tanques para armazenamento destes produtos e caixas metálicas de água para grandes volumes. A indústria, organizada sob a forma de uma sociedade anônima, tinha na sua cúpula administrativa a participação de alguns sócios que integravam um pequeno grupo que detinha a grande maioria do capital da empresa.

Considerando parâmetros como pessoal empregado, volume de faturamento e capital social registrado, a empresa pode ser considerada de porte médio com relação às demais que atuam nos mesmos segmentos de mercado. Podemos salientar que a contribuição percentual da linha de produtos navais fluviais representava 80% do volume faturado mensalmente pela empresa. O percentual restante de faturamento era gerado pelos demais produtos da linha agrícola.

Em um caso como este, o planejador estratégico encontra dificuldades para desenvolver uma análise global do negócio da empresa. De princípio, o fato de a empresa estar atuando em mercados completamente diferentes já impede qualquer processo homogêneo de raciocínio para a formulação de estratégias comuns. Enquanto o mercado agrícola exerce pressões de demanda de produtos eminentemente sazonais, com picos em períodos de safra ou entressafras conforme o tipo do produto e a sua utilização, os produtos do mercado naval fluvial são comercializados regularmente durante o ano todo.

Por outro lado, a comercialização de implementos agrícolas é fortemente influenciada pela concessão e disponibilidade oficial de crédito que oscila de acordo com as políticas governamentais de incentivos e aplicação de recursos neste setor. Os armadores responsáveis pela aquisição de embarcações navais fluviais ou mesmo outros compradores quando decidem adquirir uma embarcação estão cumprindo uma programação prévia de suas necessidades, ou seja, a

utilização econômica do produto em fase de aquisição já está assegurada.

Outros aspectos relevantes diferenciam de forma significativa o tratamento estratégico que o planejador deve utilizar quando se depara com um caso como este, onde os negócios da empresa situam-se em mercados completamente distintos.

Por exemplo, nesta experiência, verificou-se que a indústria, por ter seu estaleiro principal numa região distante de cursos de água navegáveis, passou a desenvolver a construção naval de embarcações em módulos na matriz, os quais eram posteriormente transportados e montados em “canteiros de montagem” construídos improvisadamente nos portos da região onde o armador adquirente da mesma operava.

Esta improvisação da empresa para superar uma desvantagem estratégica ambiental de localização é uma característica peculiar e específica desta indústria que deve ser considerada pelo planejador na formulação de suas estratégias para o mercado naval. No mercado agrícola a linha de produção é padronizada em série e toda desenvolvida na matriz.

Reunimos alguns destes aspectos no Quadro I para ilustrar como se torna quase impraticável traçar estratégias genéricas a partir de uma análise global de realidades de mercado diferentes.

Devido à constatação da impraticabilidade de dar-se um tratamento estratégico igual para realidades de mercado tão diferentes, decidiu-se, a partir da adoção de determinados critérios, fragmentar o negócio da empresa em seis UEN's distintas.

Para escolha dos critérios que serviriam de pilar de sustentação de cada uma das unidades foram juntadas informações genéricas sobre a empresa e suas transações com seu meio ambiente. A metodologia de coleta destas informações baseou-se em entrevistas com pessoal de cúpula que envolveu desde os acionistas majoritários, o Presidente e Diretores até chefias intermediárias, vendedores de campo, fornecedores e clientes. Levantou-se como base, ainda, dados de venda e de custos extraídos dos relatórios

**QUADRO I – CARACTERÍSTICAS DIVERGENTES DOS
NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA EM MERCADOS NÃO AFINS**

CARACTERÍSTICAS DIVERGENTES	
MERCADO AGRÍCOLA	MERCADO NAVAL
1. Mercado Pulverizado (grande nº de pequenas e médias indústrias).	1. Mercado concentrado em mãos de poucos fabricantes no segmento naval fluvial.
2. Tecnologia de domínio público nas áreas de tanques e dos implementos que a empresa fabrica.	2. Tecnologia mais sofisticada, exigindo qualificação de recursos humanos, equipamentos e processos.
3. Vendas sazonais, vinculadas à política de crédito agrícola.	3. Vendas regulares durante todo o período.
4. Produção rápida, em série ou por encomenda, de grande número de unidades.	4. Produção demorada, para atender encomendas específicas e de poucas unidades.
5. Assistência técnica pós-entrega praticamente inexistente.	5. Assistência técnica pós-entrega acentuada, inclusive com responsabilidade de reposição de certos equipamentos.
6. O mercado não exige produtos fabricados com aço especial ou acabamento esmerado.	6. O mercado exige que o produto seja fabricado com aço que atenda à regulamentação e normas da construção naval.

fôrmiais existentes nos diversos setores da empresa.

A fim de facilitar esta escolha, foi conveniente construir-se uma matriz, onde foram preliminarmente listados alguns critérios alternativos e desdobrados os possíveis pontos de ênfase, que a adoção de um destes critérios propiciaria ao planejador. A seguir é apresentada a matriz utilizada na área de atuação naval da indústria em referência.

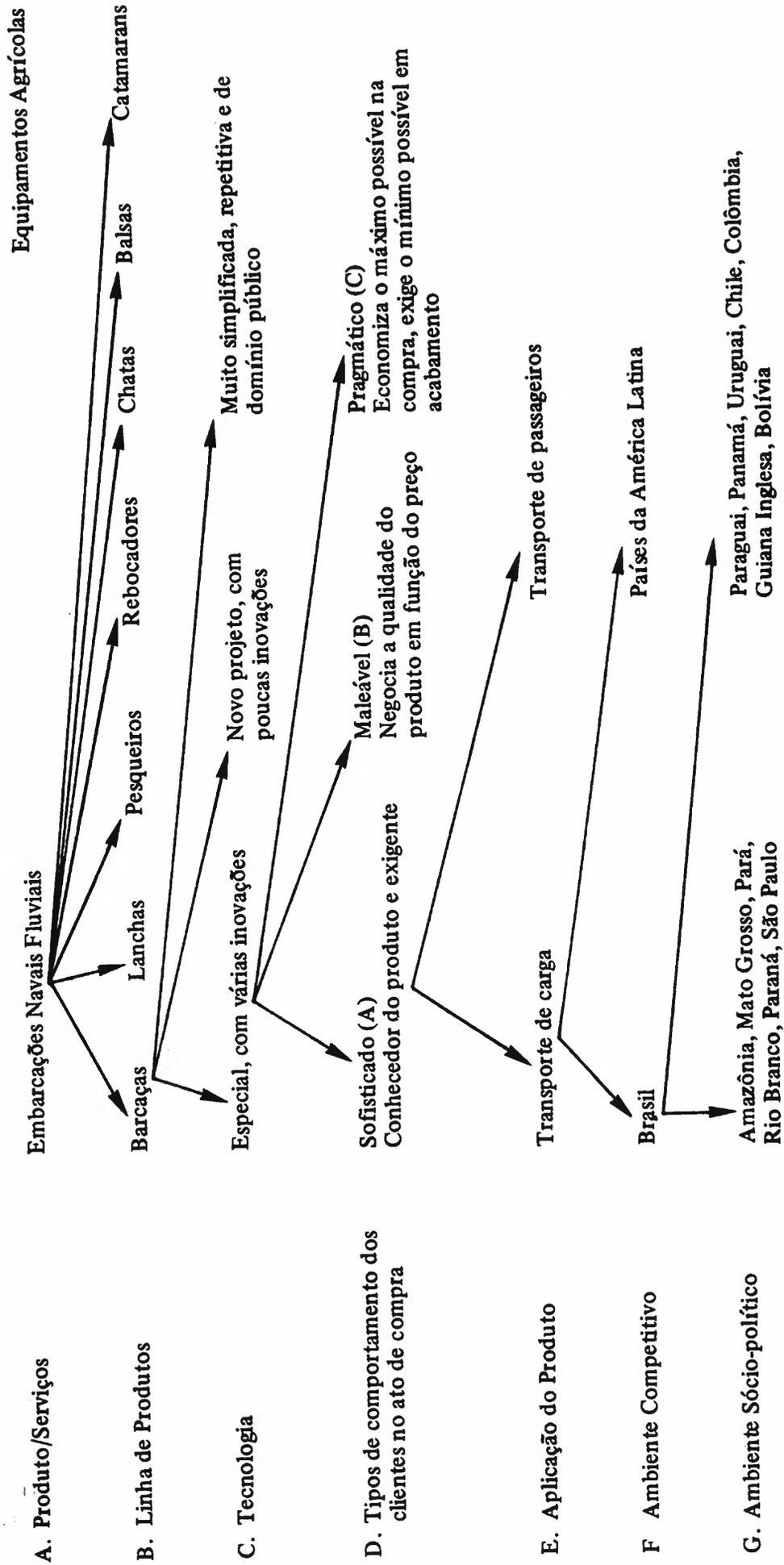
Após este processo de análise, chegamos à conclusão de que, para o caso específico dos negócios realizados pela empresa no mercado naval fluvial, o critério de constituição de UEN's por tipos ou faixas de clientes (critério D da matriz) com perfis de comportamento de compra diferentes seria o mais adequado e possibilitaria a formação de 3 UEN's com características próprias e específicas.

Os tipos de clientes com quem a empresa operava e que exibiam comportamentos

distintos no ato de processar a compra de um produto da linha naval agrupavam-se em 3 tipos característicos e exigiam todo um tratamento diferenciado da indústria, desde a fase de projeto da embarcação até a dimensão dos serviços de assistência técnica pós-entrega que deveria ser-lhes prestada. Em função dos seus respectivos comportamentos no mercado, foram categorizados em clientes faixa "A" (clientes sofisticados) que deram origem à UEN nº 1; clientes faixa "B" (clientes maleáveis) que constituíam a UEN nº 2; e clientes faixa "C" (clientes pragmáticos) responsáveis pela formação da UEN nº 3.

Existem diferenças significativas na forma do cliente "A" exercer o ato de compra que o distingue claramente do cliente "B" ou "C", mesmo que se trate de compradores que utilizam as embarcações na mesma região em condições semelhantes. Estas diferenças exigem procedimentos especiais

MATRIZ ILUSTRATIVA UTILIZADA NA ANÁLISE E ESCOLHA DO CRITÉRIO-BASE PARA CONSTITUIÇÃO DAS UEN'S NAVAIS



que a empresa deve dispensar quanto ao processo de vendas, controle de qualidade durante a produção, acabamento primoroso, forma especial de abordagem para a venda, testes específicos de qualidade do produto, caso a mesma queira conservar e ampliar as negociações com clientes desta natureza. É evidente que os clientes "B" e "C" demandam níveis de exigências diferentes em intensidade e devem, pois, ser objeto de estudos e análises para formulação de estratégias em unidades específicas.

Os negócios da empresa no setor naval-fluvial foram fragmentados nas 3 UEN's, para efeito de tratamento durante a elaboração do plano estratégico, conforme demonstraram os quadros II, III e IV.

Apesar de adequado para Constituição das três unidades estratégicas do mercado naval, o mesmo critério básico não pode ser aplicado para servir de base para fragmentar os negócios da empresa no campo agrícola. Neste mercado o ponto de partida para a constituição das UEN's foi o critério das linhas de produtos destinados à comercialização neste setor.

Com base na categorização por linhas de produtos foram delimitadas 3 unidades estratégicas de negócios, assim formadas:

UEN nº 4 — engloba os implementos agrícolas dos tipos: carretas, arruadores e cultivadores, contendo a descrição das características que compõem o perfil de comportamento da empresa em relação à fabricação e comercialização destes produtos no mercado.

UEN nº 5 — constituída com base na linha de produtos destinada ao setor transporte agrícola de cana-de-açúcar e armazenamento dos seus derivados.

UEN nº 6 — composta com base na linha de tanques destinados ao transporte de álcool, óleo combustível e vegetal, tanques fixos para armazenamento destes produtos, inclusive água potável.

As unidades estratégicas de negócios, aproveitando a denominação utilizada pela própria empresa, foram reunidas nos quadros em duas divisões denominadas de naval e agrícola. Os Quadros V, VI e VII descrevem

as três últimas unidades estratégicas de negócios orientadas para o segmento agrícola.

Para destacar a expressividade de cada uma das UEN's para a geração do faturamento global da empresa, em todos os quadros foram incluídos percentuais de participação de cada unidade no faturamento e o percentual de volume de pedidos emitidos. Da mesma forma são mencionadas as margens de contribuição de cada uma das mesmas.

O processo de PE passa a se dedicar à análise detalhada de cada UEN, levando em consideração seus respectivos perfis, potencialidades e pontos vulneráveis que cada uma possui quando interagindo com o meio ambiente. A idéia básica que orientou a análise realizada na indústria metal-mecânica para efeito de formulação do elenco inicial de alternativas estratégicas foi aquela proposta por Zaccarelli (1980) onde aquelas UEN's foram avaliadas "a partir dos contextos de riscos"

De acordo com o enfoque de contexto de riscos envolvidos procura-se identificar algumas alternativas estratégicas que reduzam os riscos de incompatibilidade de cada UEN face ao seu meio ambiente. Da mesma forma gera-se algumas alternativas capazes de minimizar os riscos de evolução ou mudanças do ambiente e, ainda, desenvolve-se outras alternativas partindo-se da premissa de que a empresa tenha poder para mudar o ambiente.

Baseando-se nesta diretriz teórica gerou-se um elenco de alternativas, as quais foram discutidas e submetidas à cúpula administrativa da empresa para que avaliassem o impacto econômico e político de cada alternativa e selecionassem aquelas estratégias que seriam implementadas.

Para facilitar o processo de avaliação das alternativas estratégicas e seleção do elenco final de estratégias, proporcionamos aos executivos da cúpula e acionistas majoritários um rol de critérios para servir de parâmetros orientadores da avaliação. Entres estes critérios estavam: a) aferição da viabilidade de implantação de cada alterna-

QUADRO II – UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS Nº 1

UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS Nº 1	DIVISÃO DE CONSTRUÇÃO NAVAL CARACTERÍSTICAS DA FAIXA "A"	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO
<p>CLIENTE FAIXA "A" (Sofisticado)</p> <p>PERFIL</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conhece e exige que as regras de construção sejam seguidas rigidamente. ● Tem experiência com o tipo de embarcação que encomenda. ● Exige acabamento sofisticado de engenharia e de detalhes. <p>REPRESENTATIVIDADE EM TERMOS DE NEGÓCIOS DA EMPRESA</p> <p>Volume de Pedidos: 5% Volume de Faturamento: 50%</p>	<p>PROCESSO DE VENDAS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Vendas profissionalizadas e altamente técnicas. – Geralmente o cliente exige a discussão do memorial descritivo e acompanhamento, inclusive discutindo os procedimentos de controle de qualidade. – O fechamento final é realizado a nível de diretor. – Implica despesas de representação: almoços com o cliente ou seus representantes. – Os canais para estabelecer o contato inicial são diferentes. – O material promocional é diferenciado; inclui relatórios de posição da empresa, currículo de embarcações construídas, qualificação do pessoal etc. – Na fase final da realização da venda são discutidos os aspectos contratuais, cronogramas etc. <p>CONTROLE DE QUALIDADE DE PRODUÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> – Com base na classificação de sociedades classificadoras e do próprio fiscal do armador. – Controle com base na classificação de mão-de-obra e equipamentos. – Aplicação de processos especiais para controle de soldas, pinturas. <p>ACABAMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> – Exige que o acabamento da embarcação atenda a regulamentos marítimos. – Instalação do sistema elétrico e equipamentos eletrônicos. – Elaboração de manuais de procedimento e manutenção. – Cores específicas, luzes e acabamento primoroso. 	<p>40%</p>

Continuação do QUADRO II

<p>FATORES IMPORTANTES DE INFLUÊNCIA NA DECISÃO DE COMPRA DO CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Características da embarcação. - Imagem da empresa no mercado. - Capacidade técnica. - Preço. - Prazo. <p>TESTES DE QUALIDADE DO PRODUTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser submetido aos testes de estabilidade, tubulação, manejabilidade, conforme exige a sociedade classificadora. - Atender às exigências do plano-padrão e memorial descritivo. <p>PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO INICIAL DO CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Através de editais de concorrência publicados em jornal. - Processo de relações públicas de longa duração. - Negócio de longa maturação. - Venda de imagem. - Indicação de órgãos técnicos como o Instituto de Pesquisas Tecnológicas. - Revistas especializadas como <i>Portos e Navios</i>. - Representantes em capitais. <p>ASSISTÊNCIA TÉCNICA PÓS-ENTREGA (GARANTIAS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seis meses de garantia nos equipamentos fabricados pela empresa. - Reposição de eventuais avarias como exigência do armador. 	

QUADRO III – UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS Nº 2

UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS Nº 2	DIVISÃO DE CONSTRUÇÃO NAVAL CARACTERÍSTICAS DA FAIXA "B"	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO
<p>CLIENTE FAIXA "B" (Maleável)</p> <p>PERFIL</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sabe que não precisa de uma embarcação construída com aço naval. ● Sabe até que ponto pode economizar. ● Não compreende as exigências navais de tintas. ● Economiza alguns itens no curto prazo. <p>REPRESENTATIVIDADE EM TERMOS DE NEGÓCIOS DA EMPRESA</p> <p>Volume de Pedidos: 80% Volume de Faturamento: 35%</p>	<p>PROCESSO DE VENDAS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Vendas profissionalizadas (prática e menos técnica). – O comprador define os critérios de utilização para atender às necessidades de utilização da embarcação. – O material promocional é um simples perfil e fotografias. <p>CONTROLE DE QUALIDADE</p> <ul style="list-style-type: none"> – Fiscalização da qualidade é do próprio armador ou seu empregado. – Fiscaliza os equipamentos básicos de bordo. <p>FATORES IMPORTANTES DE INFLUÊNCIA NA DECISÃO DE COMPRA DO CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> – Preço. – Prazo. – Características da embarcação. – Capacidade técnica. – Imagem do fabricante. <p>ACABAMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> – Não exige acabamento marítimo, mas sim econômico. – Processo de pintura simplificado. <p>TESTES DE QUALIDADE DO PRODUTO</p> <ul style="list-style-type: none"> – Verifica-se se os equipamentos-padrão estão funcionando. <p>PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO INICIAL DO CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> – Indicação de outros clientes. – Órgãos especializados da área. – Capitania dos portos. – Imagem da empresa em embarcações já produzidas. <p>ASSISTÊNCIA TÉCNICA PÓS-ENTREGA</p> <ul style="list-style-type: none"> – Até 6 meses para equipamentos produzidos pela empresa. 	<p>30%</p>

QUADRO IV – UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS Nº 3

UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS Nº 3	DIVISÃO DE CONSTRUÇÃO NAVAL CARACTERÍSTICAS DA FAIXA “C”	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO
<p>CLIENTE FAIXA “C” (Pragmático)</p> <p>PERFIL</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sabe o que quer em termos de desempenho da embarcação. ● Sua exigência básica é que ela navegue e atenda às mínimas exigências possíveis de navegação. ● Não se interessa por vantagens diferenciais ou adicionais que a embarcação possa ter. ● Na hora da compra procura cobrar até os requintes mínimos e posteriormente os exige. ● Economiza o máximo possível. <p>REPRESENTATIVIDADE EM TERMOS DE NEGÓCIOS DA EMPRESA</p> <p>Volume de Pedidos: 15% Volume de Faturamento: 15%</p>	<p>PROCESSO DE VENDAS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Venda é realizada por uma pessoa que conhece as condições da região onde a embarcação solicitada vai navegar (venda estritamente prática). <p>CONTROLE DE QUALIDADE</p> <ul style="list-style-type: none"> – Não são estabelecidos procedimentos de controle de qualidade por parte do comprador. – O controle de qualidade em termos de flutuação, e <i>performance</i> fica a critério da empresa. <p>FATORES IMPORTANTES DE INFLUÊNCIA NA DECISÃO DE COMPRA</p> <ul style="list-style-type: none"> – Preço. – Prazo (30, 60, 90, 120 dias). <p>ACABAMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> – O mais econômico possível. – O mínimo necessário exigido pela Marinha. – A cabine mais simplificada. <p>TESTES DE QUALIDADE DO PRODUTO</p> <ul style="list-style-type: none"> – A empresa faz testes simples. Na maioria das vezes o armador nem procura assistir tais testes. <p>PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO INICIAL DO CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> – Capitania dos portos. – Propaganda e reportagens, revistas, jornais, exposições. <p>ASSISTÊNCIA TÉCNICA PÓS-ENTREGA</p> <ul style="list-style-type: none"> – Inexiste; quando ocorrem avarias, o próprio armador conserta. 	<p>30%</p>

QUADRO V – UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS Nº 4

UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS Nº 4	DIVISÃO AGRÍCOLA CARACTERÍSTICAS DA LINHA DE IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO
<p>LINHA DE IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS</p> <p>PRODUTOS Carretas Arruadores Cultivadores</p> <p>REPRESENTATIVIDADE EM TERMOS DE NEGÓCIOS DA EMPRESA NA ÁREA AGRÍCOLA</p> <p>Volume de Faturamento: 60%</p>	<p>PROCESSO DE VENDAS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Contato de vendedores com as cooperativas. – Fabricação de lotes para a cooperativa com as cores da mesma. – Distribuidores de tratores. <p>FORÇA DE VENDAS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Para cooperativas é necessária a presença do gerente de vendas. – Os representantes autorizados vendem para os distribuidores. <p>MERCADO</p> <ul style="list-style-type: none"> – Muito pulverizado. – Concorrência em termos de prazo. – Prazo médio de faturamento: 75 dias. – A empresa é líder no mercado. <p>TECNOLOGIA</p> <ul style="list-style-type: none"> – Domínio público. – Diferenciação na qualidade da matéria-prima. – Processo de fabricação rotineira. 	<p>40%</p>

QUADRO VI – UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS Nº 5

UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS Nº 5	DIVISÃO AGRÍCOLA CARACTERÍSTICAS DA LINHA CANAVIEIRA	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO
<p>LINHA CANAVIEIRA</p> <p>PRODUTOS Carrocerias para transporte de cana Tanques para vinhoto</p> <p>REPRESENTATIVIDADE EM TERMOS DE NEGÓCIOS DA EMPRESA NA ÁREA AGRÍCOLA</p> <p>Volume de Faturamento: 20%</p>	<p>PROCESSO DE VENDAS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Contatos junto a firmas distribuidoras de caminhões. – Contatos junto a usineiros de açúcar. – Contatos junto a usineiros de álcool. <p>FORÇA DE VENDAS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Para visitar firmas distribuidoras (1 vendedor). – Nas usinas a venda é feita pelo Diretor. <p>MERCADO</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mercado pulverizado para carrocerias. – Concorrência em termos de preço. – Prazo médio de faturamento: 30 dias. <p>TECNOLOGIA</p> <ul style="list-style-type: none"> – De domínio público. – Produto não diferenciado. 	<p>35%</p>

QUADRO VII – UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS Nº 6

UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS Nº 6	DIVISÃO AGRÍCOLA		MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO
	CARACTERÍSTICAS DA LINHA DE TANQUES		
<p>LINHA DE TANQUES</p> <p>PRODUTOS Tanques para transporte de álcool, óleo combustível e vegetal</p> <p>Tanques para armazenamento de álcool</p> <p>Caixas metálicas de água</p> <p>REPRESENTATIVIDADE EM TERMOS DE NEGÓCIOS DA EMPRESA NA ÁREA AGRÍCOLA</p> <p>Volume de Faturamento: 20%</p>	<p>PROCESSO DE VENDAS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Contato com Prefeituras. – Usinas de álcool. – Carreiros de combustível. – Indústrias de óleo. – Produtores Rurais. <p>FORÇA DE VENDAS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Contatos do diretor com o vendedor, exceto no caso de pequenos produtores rurais e carreiros individuais. – Contato com cooperativas na qual o produtor rural é associado. – Inexiste força de vendas específica. <p>MERCADO</p> <ul style="list-style-type: none"> – Para tanques de alta capacidade existem fortes concorrentes. – Nos outros produtos os concorrentes são muito numerosos. – Prazo médio de faturamento: 40 dias. <p>TECNOLOGIA</p> <ul style="list-style-type: none"> – Domínio público. – Fácil acesso da concorrência. – Produtos sem diferencial. 	<p>25%</p>	

tiva em termos da disponibilidade de recursos na empresa; b) o contexto de riscos envolvidos, o impacto e a aceitação da alternativa pelos acionistas majoritários; c) a confiança e o crédito favorável do presidente

e o provável impacto da estratégia no desempenho da empresa. No Quadro VIII, expomos de forma sintética as alternativas estratégicas apreciadas.

QUADRO VIII – ALTERNATIVAS DE ESTRATÉGIAS FORMULADAS PARA SEREM AVALIADAS PELOS EXECUTIVOS

1. Abertura de Capital e obtenção de recursos para sustentar expansão acelerada de uma UEN específica, via criação de Filiais.
2. Associação com grupo multinacional para garantir expansão de uma UEN específica.
3. Eliminação de uma unidade específica e venda dos equipamentos e instalações a terceiros. Os recursos seriam investidos em outra(s) UEN(s) para expansão.
4. Transferência de instalações para obter incentivos fiscais para uma UEN em franca expansão.
5. Investimentos dos próprios acionistas para garantir expansão conjunta de 3 UEN's na criação de filiais.

Naturalmente cada uma destas alternativas estratégicas estavam desdobradas em diversas estratégias específicas como por exemplo: estratégias de profissionalização, estratégias de fixação de imagem e penetração no mercado, estratégias de padronização de produtos, estratégias de “desnatamento” do mercado, estratégias de realocação das instalações de produção, extinção de linhas de produção etc.

É importante ressaltar que a aplicação pura e direta da abordagem de UEN's aqui proposta por si só não garante que ao final do processo de PE obtenha-se um rol de estratégias consistentes e eficazes para a organização. Na formulação de um plano estratégico existem momentos em que a capacidade intuitiva e criativa do planejador deve manifestar-se para garantir a continuidade e sucesso da difícil tarefa de planejar.

CONCLUSÕES FINAIS

A metodologia de constituição de UEN's serve para simplificar o grau de complexidade que o planejador enfrenta no desenvol-

vimento de um processo de PE, a qual proporcionou resultados excelentes para a indústria mencionada. De fato, além de garantir condições mais propícias para a formulação de estratégias mais consistentes, fez com que a cúpula administrativa reavaliasse as prioridades e as formas de tratamento dispensadas a cada área.

Esta metodologia obriga os executivos da cúpula explicitarem os seus objetivos e valores com relação a determinada unidade de negócio e conciliar os conflitos de status e importância entre aqueles que defendem uma unidade específica de negócios e outros que não acreditam nas potencialidades desta mesma área.

Sempre que os negócios de uma organização forem diferenciados, onde a produção opere com linhas de produtos destinados a segmentos de mercado distintos, principalmente em fase de expansão, pode-se lançar mão desse instrumental que, se utilizado com critério, parece capaz de maximizar os resultados dos esforços de elaboração do plano estratégico da organização.

BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF, H.I. *Business strategy*. Middlesex, Penguin Books Ltd., 1969. p.7
- ANSOFF, H.I. Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, USA, v. XVIII, nº 2, Inverno, 1975. p. 21-33.
- HALL, W. SBUs: Hot, new topic in the management of diversification. *Business Horizons*, USA, fev. 1978. p. 17-25.
- HASPES LAGH, P. A survey of U.S. companies shows how effective postfolio planning could be but often isn't. *Harvard Business Review*, jan./fev. 1982.
- MAXIMIANO, A.C.A. et alii (Coord.) Técnicas de planejamento estratégico para instituições de pesquisa e desenvolvimento. *Administração do processo de inovação tecnológica*. São Paulo, Atlas, 1980.
- ZACCARELLI, S.B. A formulação de alternativas estratégicas. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 15, nº 1, jan./mar. 1980. p. 33-42.