



## UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS - UMA FERRAMENTA PARA GESTÃO COMPETITIVA DE EMPRESAS

**José Paulo Alves Fusco**

Professor do Departamento de Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia e Tecnologia da UNESP - Bauru

### Resumo

*Este artigo tem por objetivo discutir e apresentar algumas considerações acerca das vantagens e implicações da utilização do conceito de **UEN - Unidade Estratégica de Negócios**, na gestão de empresas, de modo geral. O artigo discute algumas relações que devem ser esclarecidas antes da plena adoção do conceito. Baseado na literatura e na experiência do autor em consultoria em empresas, o artigo propõe uma abordagem metodológica para permitir que gerentes possam definir, analisar e compreender os efeitos da utilização do conceito de **UEN - Unidade Estratégica de Negócios**, considerando as dimensões competitivas ou **Fatores Críticos de Sucesso** típicos e intrínsecos da natureza de cada negócio.*

*Palavras-chave: estratégia competitiva, fatores críticos de sucesso, unidade estratégica de negócios, gestão competitiva, estratégia de operações.*

### 1. Introdução

O presente artigo tem por objetivo discutir e apresentar algumas considerações acerca das vantagens e implicações da utilização do conceito de UEN - Unidades Estratégica de Negócios, sobre as empresas de modo geral. Para

tanto, o artigo discute os diversos aspectos envolvidos e as etapas para implantação das UEN's, de modo a basear a definição e apresentação de uma abordagem metodológica que seja de fácil entendimento pelas pessoas e que possa portanto, efetiva e

facilmente ser colocada em prática pelas empresas.

Inicialmente são apresentadas algumas definições básicas acerca do que é e para que serve uma UEN, suas vantagens e desvantagens. Adicionalmente, passando pelo conceito de “mercado servido”, ou seja, a quem realmente a empresa atende com seus produtos e serviços, são examinados os critérios para caracterização das UEN's e a forma de definir tais critérios, culminando com a apresentação das etapas envolvidas no processo de definição propriamente dita.

Finalmente, o artigo apresenta conclusões referentes à abordagem metodológica

sugerida, lastreada na teoria aqui revista e numa implementação piloto realizada em uma empresa de serviços brasileira.

Tendo como “pano de fundo” as características dinâmicas que hoje observamos para o contexto concorrencial de modo geral, o artigo espera contribuir com uma ferramenta efetiva para o melhor entendimento, por parte dos profissionais, das relações de causa e efeito entre as operações desenvolvidas e as realidades típicas dos negócios explorados, permitindo com isso movimentos oportunos por parte das organizações, rumo a novas capacitações e formas mais adequadas de se posicionar na arena competitiva.

## 2. O que é uma Unidade Estratégica de Negócios

**B**asicamente pode ser encarada como uma “unidade de planejamento”, definida em termos de necessidades e oportunidades estratégicas.

Outros autores (SLACK, 1991 p.ex.) estendem tal conceito ao nível operacional, trazendo à UEN - Unidade Estratégica de Negócios uma feição verdadeiramente de uma unidade de negócios na acepção do termo, com todas as implicações decorrentes, tal como autonomia de gestão operacional, estratégia de operações dirigida e outras. Desse modo, podemos dizer que resultam em unidades de negócios relativamente independentes, com características próprias de negociação e aproveitamento das oportunidades de mercado.

A focalização de operações de modo geral, tem sabidamente vantagens que vão além do simples caminhar na curva de experiência, envolvendo aspectos externos de atendimento a clientes, compreensão e assimilação mais fácil das exigências paradigmáticas de competitividade. Com isso, um sistema de operações focalizado fica mais ao alcance do entendimento das pessoas, devido ao escopo mais limitado de análise.

A definição de UEN adotada pela GE - General Electric (apud, BUZZELL & GALE, 1991):

“Uma unidade de negócios é uma divisão, linha de produtos ou outro centro de lucro de uma empresa que:

- Produz e comercializa um conjunto bem definido de produtos ou serviços correlatos.
- Serve um conjunto claramente definido de clientes, numa área geográfica razoavelmente bem delimitada.
- Compete com um conjunto bem definido de concorrentes.”

Baseados nesta visão, podemos dizer que a UEN representa, a **unidade elementar de negócios** de uma empresa.

No caso da Norton Company (apud, BUZZELL & GALE, 1991), fabricante americano de abrasivos, houve a opção de tratar os abrasivos revestidos e aqueles à base de ligas metálicas como duas unidades separadas. Os executivos da Norton reconheceram que:

- As duas linhas de produtos **eram adquiridas, em grande parte, por clientes diferentes e para aplicações diversas.**

- O concorrente mais forte da Norton em abrasivos revestidos, a 3M, **não participava de forma alguma do mercado de abrasivos de ligas metálicas.**

Conseqüentemente, as questões estratégicas que eram importantes para as duas linhas de produtos eram significativamente diferentes, muito embora utilizassem as mesmas matérias primas e fossem vendidas pela mesma equipe de vendas.

A KLC Data (apud, FUSCO, 1995), empresa de serviços de manutenção e projeto de redes de teleprocessamento, adotou um conceito de UEN próximo ao

utilizado pela GE, buscando a unidade elementar de análise, em função do contexto concorrencial e de suas linhas de serviços.

Embora conceitualmente a UEN possa demandar estratégias específicas próprias, estratégias correlatas devem ser coordenadas para evitar duplicação de esforços, incoerência de políticas e o “paroquialismo” ou “feudalismo”, que possam afetar o desempenho competitivo geral da empresa como um todo. Apesar disso, recomenda-se tratamento específico, em cada UEN, **das variáveis que interferem diretamente em seus Fatores Críticos de Sucesso.**

### 3. Para que Serve a Unidade Estratégica de Negócios

#### 3.1 Porque Usar a UEN

**A** grande razão reside na determinação dos potenciais relativos de lucros de muitas UEN's diferentes na carteira de uma empresa, com base em suas posições competitivas correntes e em alterações futuras esperadas em fatores, tais como tamanho de mercado, qualidade do produto e lançamento de novos produtos.

Adicionalmente, quanto mais diversificados forem os negócios explorados, os diversos fatores relacionados às diferentes áreas de atuação da empresa, tais como clientes, concorrência, características de produtos, fornecedores, etc. não devem ser analisados de uma mesma forma em função dos diferentes contextos a atender.

O objetivo básico é possibilitar a avaliação dos negócios explorados nas diversas UEN's, como ferramenta para a tomada de decisões quanto à alocação de recursos, aquisição ou liquidação de UEN's.

Representa uma tentativa no sentido de não perder de vista a realidade operacional dos negócios, sem deixar, no entanto, de utilizar um nível mais elevado de agregação.

Os procedimentos de análise podem ser estabelecidos de maneira mais sistemática, facilitando a obtenção das estratégias empresariais, porque a distância organizacional se torna menor e possibilita uma aderência maior da perspectiva do plano em relação ao que efetivamente ocorre.

#### 3.2 Benefícios da Adoção do Conceito de UEN

a) A definição de UEN permite obter **unidades operacionais mais focalizadas**, trazendo ganhos na curva de experiência dos processos envolvidos, agilidade operacional e maior aderência dos controles e decisões gerenciais.

A focalização em um horizonte mais estreito ou focalizado, simplifica a tarefa de

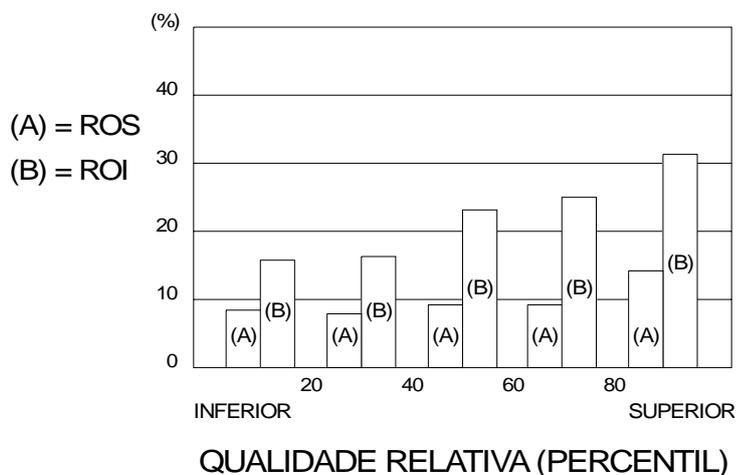
análise do planejador, uma vez que facilita a visualização dos fatores “qualificadores” e “ganhadores de pedidos” (HILL, 1989), correspondentes ao negócio típico de cada UEN. Isto pode trazer diretamente, no curto prazo, um adicional de qualidade na obtenção dos produtos ou serviços, o que significa que **a empresa pode trabalhar**

**vendendo a preços mais elevados do que a concorrência, auferindo maiores lucros.**

Pesquisas envolvendo as UEN's da base PIMS (apud BUZZELL & GALE, 1991), demonstraram na prática que aquelas que se situavam no terço superior, em termos de qualidade relativa, **vendiam seus produtos ou serviços, em média, a preços 5 a 6% mais altos do que aquelas situadas no terço inferior.**

b) No longo prazo, qualidade superior pode ser encarada como a maneira mais eficaz de crescer.

A figura 1 demonstra que qualidade leva a ampliação da participação no mercado, trazendo vantagens em termos de escala (custos unitários menores) e ROI (Retorno Sobre o Investimento) e ROS (Retorno Sobre Vendas).



**Figura 1 - Participação no mercado e ROI**

**Fonte: BUZZELL & GALE (1991)**

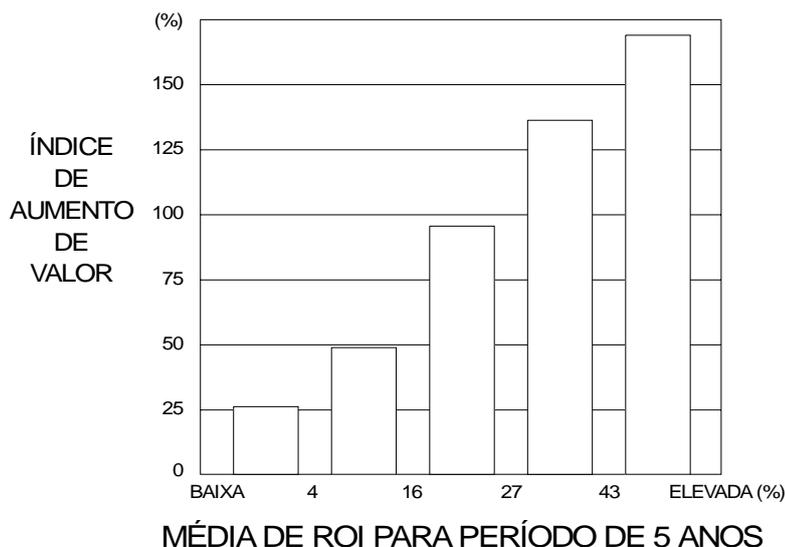
A figura 2 mostra que, como decorrência, se definirmos um valor de mercado de uma UEN tal como sugerido por BUZZELL & GALE (1991), ou seja, incluindo tanto os fluxos de caixa descontados como o valor presente de mercado da UEN após cinco anos, **o índice de aumento de valor tende a crescer no longo prazo, para UEN's com ROI elevado.**

No entanto, em que pese a necessidade de definir um índice de valor que seja passível de fácil aceitação e uso pelo mercado acionário, é importante lembrar que o valor de uma UEN deve ser entendido de forma global, como sendo **a capacidade**

**que o seu negócio possui de gerar uma ação de alavancagem estratégica no portfólio da empresa.**

O valor de uma UEN deve ser considerado como o resultado da operação de um elemento de um sistema de negócios, obtido **considerando seu efeito no total e não apenas individualmente.**

TUCKER (1981), coloca o conceito de "*contribution pool*", ou seja, um somatório de todas as contribuições (positivas e negativas) geradas na empresa, o qual pode ser encarado como sendo a capacidade efetiva de auto-financiamento considerando todos os negócios.



**Figura 2 - ROI X Índice de Aumento de Valor**  
**Fonte: BUZZELL & GALE (1991)**

c) Cria uma base mais consistente de conhecimento, condição vital para a implantação, de forma sustentada, de sistemas de gestão modernos.

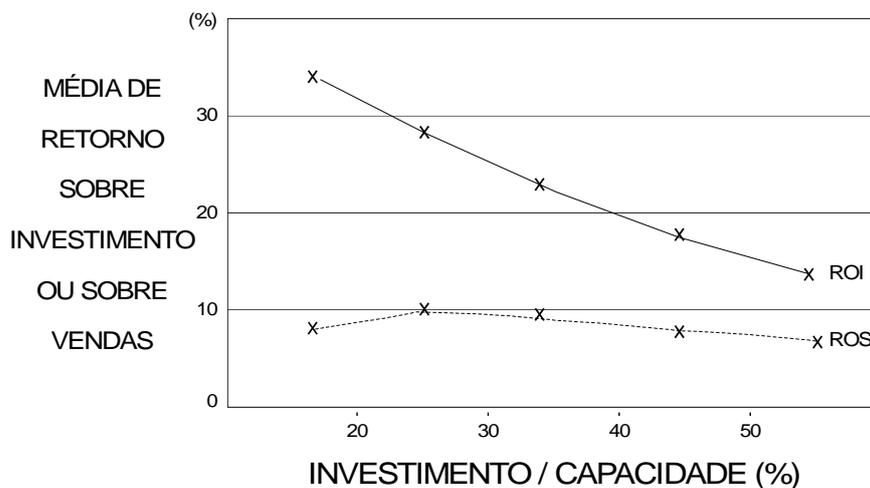
A adoção de UEN's permite ao planejador proceder a uma análise mais completa dos negócios da organização, simplifica o processo de planejamento e proporciona melhor qualidade e consistência com a realidade, ao elenco final de estratégias obtidas.

d) Permite racionalizar os investimentos necessários para atingir o mesmo objetivo,

aumentando a eficiência do sistema na utilização de recursos financeiros (figura 3).

Leva a empresa a se preocupar com as políticas funcionais de cada UEN, além da questão de determinar qual UEN deve receber maior ênfase, qual deve ser acrescentada à empresa e qual deve ser abandonada.

FUSCO (1993) apresenta uma visão de Gestão Competitiva de Preços envolvendo todos os negócios da empresa, como um dos instrumentos que podem ser utilizados, visando explorar a possibilidade de **trabalhar com rentabilidades mais elevadas**.



**Figura 3 - Investimento X ROI**  
**Fonte: BUZZELL & GALE (1991)**

e) Permite identificar claramente **quem gera dinheiro e quem consome**, de modo a estabelecer **missões específicas** em função das previsões para cada setor específico e para a empresa como um todo (**quem vai financiar quem?**).

f) Permite maior poder de análise da concorrência e de melhorar a qualidade das decisões correspondentes a alternativas de parceria, investimentos, simular operações, bem como estabelecer objetivos mais aderentes com a realidade de mercado.

#### 4. Conceito de Mercado Servido

**A**s Unidades Estratégicas de Negócios não oferecem todo e qualquer tipo de serviço ou produto que poderiam oferecer, ou vendem a todos os clientes aos quais poderiam vender, limitando suas operações a determinada parcela de um mercado mais amplo. Vide figura 4.

A escolha do mercado servido é uma decisão estratégica, podendo ser, aliás, a

mais importante delas, o que implica conhecer em detalhe:

- Onde a empresa compete realmente?
- Quais as variáveis que, de fato, representam competitividade dentro desse contexto?
- No que é fundamental ser melhor do que a concorrência?

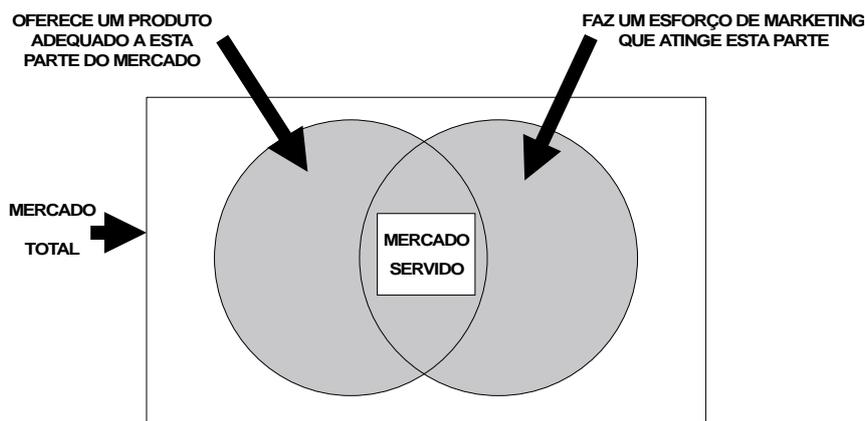


Figura 4 - O Conceito de “Mercado Servido”

Deve-se evitar que definições de mercado servido sejam estabelecidas de forma muito restrita ou excessivamente abrangente, de modo a manter um foco operacional e estratégico adequado.

##### **Uma definição restrita induz vulnerabilidade**

Historicamente, muitas empresas americanas têm limitado suas atividades ao mercado interno dos EUA, deixando caminho livre e oportunidades de mercado em outros países e permitindo aos japoneses (e outros) a obtenção de uma paridade ou superioridade competitiva.

##### **Uma definição muito abrangente induz falta de foco**

BUZZELL & GALE (1991), citam o caso da GE americana que, em 1981, definiu sua área de automação incluindo uma variedade muito ampla de produtos e serviços, tais como robôs, equipamentos de projeto assistido por computador (CAD - Computer Aided Design), máquinas operatrizes e controles numéricos. A perda de foco competitivo de gestão acabou por trazer sérios problemas, culminando com a dissolução do grupo em 1985.

## 5. Critérios para a Definição de UEN

### 5.1 Como Definir

**A**tualmente, predomina a visão da UEN como sendo uma “**célula de planejamento**” para facilitar o processo de formulação de estratégias, bem como a mensuração e comparação dos resultados de UEN’s que diferem em termos de mercados concorrentes, sistemas de produção, operação e outros fatores.

UEN’s podem ou não corresponder às fronteiras existentes entre divisões de produtos, incluindo normalmente várias linhas

de produtos, tipos de clientes e áreas de mercado distintas.

A KLC Data (apud, FUSCO, 1995) possui linhas de produtos e serviços similares dispostos em UEN’s distintas, que exploram diferentes realidades concorrenciais.

FISCHMANN & SANTOS (1982), apresenta um modelo de definição que, em conjunto com o que foi dito até aqui e trabalhos desenvolvidos pelo autor, norteou a obtenção dos critérios e roteiros apresentados a seguir.

### 5.2 Critérios e Roteiro

Os critérios para definir uma Unidade Estratégica de Negócios, devem ser dirigidos de forma a dar suporte aos pontos abaixo, os quais podem ser vistos como um roteiro básico:

#### 1) Levantamento inicial

Esta etapa envolve o levantamento de todos os documentos referentes a produtos ou serviços prestados, entradas e saídas de pedidos, estatísticas das variáveis de atendimento, dados de clientes atendidos, faturamento, valores envolvidos e recursos utilizados, tecnologia adotada para atendimento ou produção de bens e serviços. Adicionalmente, os dados deverão ser colecionados e apresentados de uma forma organizada, visando permitir algum poder de análise.

#### 2) Análise preliminar

Engloba a seleção e agrupamento do material levantado, procurando obter agrupamentos de serviços com características similares quanto à sua obtenção e forma de atendimento.

Uma vez obtidos os agrupamentos de serviços, analogamente ao que se faz na

definição de células de manufatura, será possível, então, definir de maneira preliminar quais os mercados **realmente servidos** pela empresa.

- 2.1) Analisar as linhas de produtos ou serviços envolvidas, selecionando aquelas que tenham similaridade de tecnologia e processos operacionais.
- 2.2) Para cada linha identificada, identificar as variáveis correspondentes à estratégia de operações adotada, tais como tecnologia envolvida, grau de automação, idade das instalações, tecnologia de gestão operacional.
- 2.3) Analisar os tipos de clientes servidos.
- 2.4) Analisar o número de clientes servidos e sua distribuição geográfica, de modo a detectar especificidades regionais de comportamento que induzam a formação de grupos discretos.
- 2.5) Verificar se as amplitudes dos conjuntos de clientes são menores, maiores ou aproximadamente iguais às de seus principais concorrentes, de modo a verificar se o foco de atendimento está adequado ao que se exige ou se pratica no mercado.

### 3) Definir mercado servido

Como definido no item 4 (Conceito de Mercado Servido), definir exatamente onde se situa a arena competitiva da qual participa a empresa, por meio de seus vários negócios.

### 4) Análise dos negócios

Envolve uma análise mais profunda dos mercados servidos, definidos na seção anterior, detalhando os clientes servidos, fatores selecionadores e ganhadores de pedido, fatores competitivos típicos de cada mercado servido, concorrentes.

Abrange, ainda, a definição e análise dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS's) para

cada tipo de mercado servido, de modo a definir de maneira mais clara e seletiva **onde a empresa tem de ser excelente**, ou seja, **quais as atividades que efetivamente agregam valor tendo em vista os FCS's que a empresa deve atingir para ser competitiva.**

### 5) Proposição das UEN's

Configurar as UEN's, com base na etapa anterior, abrangendo seus tipos de produtos, mercados servidos, tipos de clientes envolvidos e Fatores Críticos de Sucesso a serem considerados.

## 6. Como Analisar cada UEN

É fundamental distinguir a formulação de estratégia no âmbito da UEN (como competir num dado setor de atividade), da formulação da estratégia da empresa como um todo, que envolve questões de alocação de recursos entre UEN's, bem como a concepção de uma "carteira" de UEN's (ou portfolio de negócios) que se reforcem mutuamente.

A estratégia de um negócio resulta, portanto, de um esforço de configuração que procura articular as decisões referentes aos fatores de produção, os quais convertem os recursos em produtos ou serviços, com as decisões correspondentes ao atendimento dos fatores competitivos característicos de cada mercado servido.

As decisões de conversão e de posicionamento representam diferentes dimensões da estratégia que liga uma UEN ao seu mercado servido, e que consiste em uma "tradução" dos processos realizados interna e externamente por todas as áreas funcionais, tanto no nível estratégico da alta direção como nos níveis de comando operacional e tático (LEVY, 1992).

Para se entender melhor a importância do processo de análise de uma UEN, nos valem da definição de valor, proposta por LEVY (1992).

O valor de qualquer sinal dado por uma entidade não se limita ao seu significado restrito, mas somente o sistema completo da linguagem poderá dar-lhe seu caráter particular mediante comparação com outros sinais.

Aplicando esse conceito à estratégia competitiva, **um produto só adquire valor quando comparado com as expectativas do consumidor e com os produtos que concorrem com ele.** Portanto, as idéias só têm sentido, quando ocorrerem dentro de um sistema no qual puderem assumir sua própria identidade, por oposição a outras idéias.

O autor prossegue e nos dá uma importante definição de mercado, como sendo **a linguagem em que compradores e vendedores falam por meio de produtos.** Nessa analogia, **cada produto é uma combinação de palavras dessa linguagem**, razão pela qual dizemos que devemos distinguir a **estrutura de sinais construída na oferta,**

**da estrutura de significados que a demanda interpreta.**

ENGEL e outros (1993) exploram esse tema em profundidade, estruturando um contexto coerente formado por **dimensões de necessidades do consumidor**, que irão direcionar o surgimento dos significados que **a demanda deseja encontrar nos sinais enviados pela empresa**. A diferenciação, nesse sentido, está nos significados, isto é, um produto só pode ser diferenciado **se tiver um significado diferente do resto**.

Daqui surge a idéia de “valor”, e dessa idéia, surge o conceito de **vantagem competitiva**. O valor será função da oposição de diferenças, sendo estas aquilo que chamamos de **“vantagens diferenciais de valor”** de um produto.

Há uma relação evidente entre o esquema do processo decisório do consumidor, apresentado aqui, com a estratégia de uma UEN. Neste sentido, o tema prioritário para discussão se focaliza sobre o valor dado a uma marca pela estratégia, ou seja, o valor de um produto nasce de um efeito sinérgico entre numerosos atributos, configurando uma “totalidade”.

Por outro lado, a configuração do significado de uma marca como conjunto esperado e a comparação entre elas, é o processamento de informação, consistindo em processar sinais e obter os significados correspondentes através de sua interpretação.

Se considerarmos um produto como sendo o “provedor de uma necessidade”, **são as diferenças percebidas entre este e os outros significados (marcas), que tornarão relevante o valor desse produto** (critério de diferenciação do ponto de vista da demanda).

A concorrência não existe entre produtos objetivos (*commodities*), mas entre estruturas de significado de atributos diferenciados. Como **a concorrência entre produtos só tem lugar na mente daquele que compra**, o que concorre são apenas **as percepções que ele tem**, independentemente de quem seja o comprador do produto.

A estratégia, do ponto de vista da oferta, é a estrutura de atributos de um produto, rede de distribuição necessária para alcançar o consumidor, uma ou mais mensagens publicitárias (simultâneas ou não), um preço, uma embalagem.

Da perspectiva da demanda, isso é interpretado como sendo um sistema de atributos que o cliente decodifica. Posicionar é codificar, mas o código tem que ser tal que o consumidor, a quem a estratégia é dirigida, **possa obter o mesmo significado que ela tentou originalmente transmitir**. Em vista disso, em função do objetivo deste trabalho, que é o de apresentar à discussão uma abordagem metodológica, estamos propondo uma visão estruturada que procura abordar as cadeias de decisão de uma UEN segundo uma perspectiva de causa e efeito.

## 6.1 Analisar as Dimensões da Estratégia Empresarial

Considerando o que propõe BUZZELL & GALE (1991), para uma nova UEN, todas as dimensões estão (figura 5), pelo menos em princípio, “livres” dentro de certos limites, sendo as opções limitadas pelas

tecnologias viáveis numa certa linha de atividade, pelos recursos humanos e de capital disponíveis, ou pelas restrições impostas pelas políticas da empresa como um todo.



Figura 5 - Algumas Dimensões Importantes da Estratégia Empresarial.

Para uma UEN já existente, a gama de opções é mais restrita, em função de já terem sido tomadas algumas decisões *a priori* quando de sua constituição. É necessário adequar sua **estratégia para o futuro** à sua **posição competitiva corrente**, que por sua vez reflete os resultados de estratégias anteriores. **Deve ser analisado onde a UEN se situa relativamente aos seus concorrentes, considerando todas as dimensões.**

Para avaliação do nível de integração vertical, LEVY (1992) sugere a utilização da “cadeia de valor agregado”, ou seja, uma representação gráfica das atividades que acrescentam valor a um produto. Quanto mais atividades compuserem a cadeia de valor de uma empresa, maior será o seu grau de integração vertical.

Essa medida do grau de integração vertical é um elemento importante na análise estratégica, já que é fundamental avaliar o grau relativo de integração vertical, comparativamente com o dos concorrentes.

O grau de integração vertical é considerado como fazendo parte da avaliação dos recursos operacionais, porém com efeitos sistêmicos no restante da base de recursos ou fatores de produção.

Considerando que um maior grau de integração vertical significa maiores investimentos no negócio, além do fato de que, como sugerem os resultados de pesquisas da base PIMS, altos níveis de investimento normalmente correspondem a menores níveis de rentabilidade, fica clara a sua importância no contexto da análise. Além disso, a cadeia de valor serve para detectar pontos fortes e pontos fracos da UEN, comparativamente com os concorrentes, bem como detectar vantagens competitivas e áreas com potencial de melhoria.

É importante considerar que todas as UEN's estão interligadas, o que significa dizer que **devem ser assumidos alguns “trade-offs” entre elas**, por exemplo, preços versus qualidade, produtividade da força de trabalho versus mecanização, aumento de produtividade versus investimentos para consegui-la e outras.

Deve ser analisada a participação de uma UEN, medida como fração do total do mercado em que ela atua (lembrar da definição de mercado servido), ou em relação às vendas de um ou mais de seus principais concorrentes. Esse tipo de análise indica o tamanho de uma UEN relativamente ao de seus rivais, bem como sua

força ou fraqueza em termos competitivos, seu poder de barganha perante seus fornecedores e clientes.

Existem diferenças ou aspectos importantes, que devem ser considerados quando se aplicam medidas de fatores de mercado e posição estratégica. Alguns fatores que influenciam fortemente a rentabilidade de

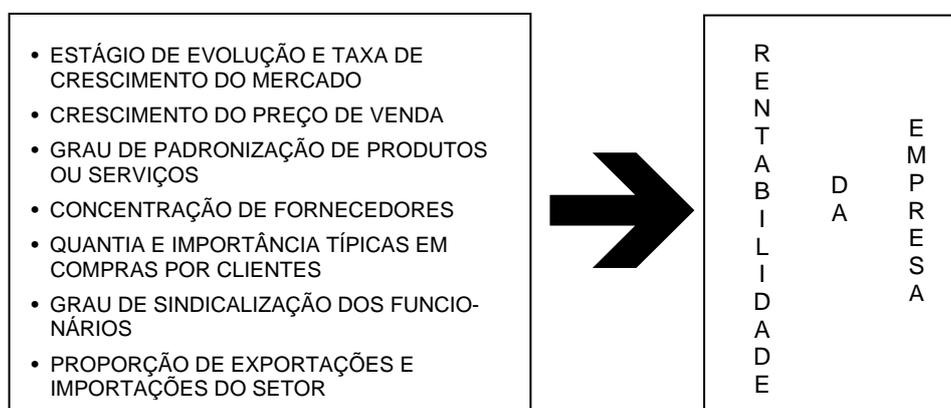
UEN's produtoras de bens industriais não são importantes em mercados de bens de consumo e vice-versa. Adicionalmente, quando de uma análise, devem ser considerados os impactos da participação de mercado e da qualidade dos produtos e serviços sobre o lucro (fig. 6).

| INFLUÊNCIAS SOBRE O LUCRO  | DIFERENÇAS QUANTO AO IMPACTO SOBRE O ROI  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>TAXA DE CRESCIMENTO DO PREÇO NOMINAL</li> <li>VALOR TÍPICO DE COMPRA E IMPORTÂNCIA PARA O CLIENTE</li> <li>EXPORTAÇÕES VS. IMPORTAÇÕES</li> <li>PRODUTOS PERSONALIZADOS</li> <li>PARTICIPAÇÃO NO MERCADO / QUALIDADE DO PRODUTO</li> <li>NOVOS PRODUTOS / P &amp; D</li> <li>ESTOQUES / % DAS VENDAS</li> <li>IDADE DO ATIVO IMOBILIZADO</li> </ul> | <p>NÃO RELACIONADA AO ROI QUANTO A EMPRESAS DE DISTRIBUIÇÃO</p> <p>IMPACTO SOBRE O ROI É MÁXIMO PARA PRODUTORES DE BENS INDUSTRIAIS</p> <p>EFEITO SOBRE O ROI É SIGNIFICATIVO APENAS PARA PRODUTORES DE BENS INDUSTRIAIS</p> <p>NÃO É UM FATOR SIGNIFICATIVO PARA BENS DE CONSUMO</p> <p>PARTICIPAÇÃO NO MERCADO TEM MAIOR IMPACTO SOBRE ROI PARA BENS DE CONSUMO. EFEITO DA QUALIDADE É MÁXIMO NO CASO DE BENS INDUSTRIAIS E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS / DISTRIBUIÇÃO.</p> <p>NENHUM DESSES FATORES PREJUDICA O ROI EM PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS / DISTRIBUIÇÃO</p> <p>NÃO É UM FATOR SIGNIFICATIVO PARA SERVIÇOS / DISTRIBUIÇÃO</p> <p>EFEITO É SIGNIFICATIVO APENAS NO CASO DE BENS DE CONSUMO</p> |

**Figura 6 - Diferenças Quanto ao Impacto de Influências Importantes Sobre o Lucro, Por Tipo de Empresa**

## 6.2 Analisar os Fatores de Mercado que Influenciam a Rentabilidade

A figura abaixo define alguns padrões que podem ser utilizados para comparação de desempenho.



**Figura 7 - Fatores de Mercado que Influenciam a Rentabilidade.**

Alguns autores sugerem três tipos, baseados em:

- a) Desempenho passado da própria UEN.
- b) Desempenho de outras UEN's do mesmo setor (*benchmarking*).
- c) Custo de capital.

No entanto, é importante lembrar que:

- a) Se o desempenho anterior tiver sido muito fraco, mesmo um grande salto pode não ser motivo de alegria. Por outro lado, se o desempenho anterior tiver sido excepcionalmente bom, não seria realista fixar metas com base nele.
- b) UEN's de um mesmo setor utilizam normalmente tecnologias semelhantes, sistemas de distribuição e outros.

No entanto, operacional e contabilmente falando, nenhuma empresa é igual a outra, o que significa necessidade de alguns cuidados quando da tomada de decisão baseada neste tipo de padrão.

- c) Padrões baseados em custo de capital podem ser aplicados a todas as empresas de um dado setor, sendo muito usados para avaliação de desempenho por parte do mercado acionário.

Mesmo que a rentabilidade de uma empresa esteja acima da média de seu setor, ainda assim poderá ser inadequada se for inferior ao custo de utilização de capital próprio e de terceiros (custo de oportunidade).

### 6.3 Analisar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

O desempenho de uma UEN depende de todas as políticas e todos os programas ou processos que ocorrem internamente, ou seja, de todas as suas funções.

Algumas variáveis estarão mais diretamente envolvidas e no raio de ação de uma UEN, **notadamente aquelas que lhe**

**permitem aferir medidas de posição competitiva e estratégica**, tal como sugerido por BUZZELL & GALE (1991) (figura 8). Estas são as variáveis que devem ser utilizadas no *Benchmarking* com a concorrência (“ser melhor do que a concorrência em tudo o que importa”).



Figura 8 - Dimensões Importantes para Posição Competitiva

Outras variáveis de caráter mais conjuntural estarão mais longe do raio de ação da

UEN (figura 9), envolvendo basicamente medidas de fatores de mercado e setoriais.



Figura 9 - Medidas de Fatores de Mercado ou Setoriais

Na medida em que for possível controlar os fatores de mercado e setoriais, eles poderão ser vistos como elementos de uma estratégia e não como dados do ambiente externo.

LEVY (1992), considera o processo de obtenção da estratégia de uma UEN como sendo o resultado da ponderação de duas grandes dimensões.

- **A dimensão de conversão**, que significa a transformação de recursos em produtos, englobando aí portanto, todos os processos produtivos e de logística, envolvendo desde os recursos ou fatores de produção até os produtos finais.
- **A dimensão de posicionamento**, que envolve uma discussão e decisão completa sobre o negócio, ou seja, decidir o **conceito do negócio**.

Decidir o conceito de um negócio, significa decidir um ajuste entre uma categoria de mercado e uma categoria de produto, em que:

- **Categoria de mercado** é a amplitude de expectativas dos consumidores que deve ser coberta.
- **Categoria de produto** é a amplitude de variedades diferenciadas de produto que é configurada para satisfazer a essas necessidades.

Cada setor da economia requer uma determinada força de posicionamento e uma determinada força de conversão, sendo ambas conseqüência da intensidade competitiva de cada setor econômico. Assim, a estratégia de uma UEN pode ser entendida como sendo a articulação da **função de conversão** e da **função de posicionamento**.

A consideração de LEVY (1992) é interessante, pois propõe um modelo estruturado e sistematizado para analisar uma UEN, mas é importante que façamos aqui algumas considerações, visando trazer alguns de seus conceitos para o desenvolvimento da abordagem metodológica que estamos procurando.

O conceito de FCS - Fatores Críticos de Sucesso para um negócio, de modo geral, pode então ser decomposto em **fatores de conversão**, que representam os pontos em que a UEN deverá perseguir a excelência por meio de uma estratégia de operações adequada, além de **fatores de posicionamento**, que representam os pontos em que a UEN deverá perseguir a excelência por meio de uma estratégia adequada para ligar suas operações a seu mercado servido.

A análise de conversão deve iniciar-se com uma análise da situação da empresa em cada um dos recursos-chave, em comparação com as empresas concorrentes. O passo seguinte é determinar como deve ser a situação de cada um dos tipos de recurso, ou fatores de conversão, dados os requisitos da estratégia.

Sem dúvida, fica mais fácil a visualização dos fatores “qualificadores” e “ganhadores de pedidos” definidos em HILL (1989).

É mais ou menos claro que **normalmente poucos dos recursos envolvidos na função de conversão deverão ser considerados como fatores críticos**, no sentido de facilitar as operações de uma UEN, para que essa possa alcançar seus objetivos traçados preliminarmente pela estratégia.

Dada a situação atual do fator considerado e a situação desejada, delimita-se aí um “gap” que deve ser imediatamente coberto, ou ainda algum fator que esteja sendo objeto de atenção demasiada, em relação ao que a estratégia requer, o que significa o “input” para obtenção de um plano de ação dirigido às reais necessidades competitivas da UEN.

## 7. Conclusões

Uma vez realizada a revisão da teoria envolvida e apresentadas as etapas de uma abordagem metodológica para a definição de UEN's - Unidades Estratégicas de Negócios, seguida pelo desenvolvimento de trabalhos práticos de implantação do conceito e da metodologia em empresas, notadamente no ramo de serviços (FUSCO, 1995), podemos citar alguns dos principais benefícios que podem ser esperados.

- a) Obtenção de maior focalização de suas unidades operacionais, trazendo ganhos na curva de experiência dos processos envolvidos, resultando em maior agilidade operacional e maior aderência dos controles e decisões gerenciais aos fatores que realmente têm peso específico no contexto dos negócios da empresa.
- b) Visão de portfólio, permitindo à empresa agir de modo a preservar sua saúde, mediante a exploração de negócios internamente suportantes e sinérgicos entre si,

umentando assim, a eficiência do sistema como um todo ao invés de conseguir êxitos isolados.

- c) Aumento da eficácia no atendimento, ainda como resultado da focalização de operações, obtida como resultado da visualização mais clara dos clientes, dos itens que eles consideram mais importantes e da maneira de melhor atendê-los por meio do sistema de operações da empresa.
- d) Talvez como maior benefício de sua implementação, podemos citar a criação de uma base mais forte de conhecimento do próprio sistema de operações, vital para viabilizar a implantação de sistemas de gestão mais modernos.
- e) No curto prazo, nos negócios que “compram” qualidade de modo geral, a empresa passa a dispor de um grande potencial para obter um adicional de qualidade em suas múltiplas dimensões (ver GARVIN, 1982), mais notadamente um ganho em consistência na obtenção

dos serviços, podendo significar a abertura da possibilidade de trabalhar em níveis superiores de preço e conseqüentemente em níveis superiores de margem.

Nos negócios que “compram” preços de modo geral, a empresa pode obter subsídios técnicos, mediante níveis superiores de conhecimento de seu sistema de operações, para poder trabalhar em níveis inferiores de custo operacional, o que significa também um grande potencial que pode ser utilizado para manter sua margem, ou mesmo dispor de maior flexibilidade de preços para enfrentar ameaças nesse tipo de contexto competitivo.

- f) No longo prazo, a empresa pode estabelecer uma base sólida de conhecimento,

vital para crescer de maneira consistente e sustentada, ou ainda aumentar sua participação nos mercados servidos, desenvolvendo fornecedores, prospectando novos clientes e oferecendo serviços em harmonia com o que determina a realidade e as tendências da arena competitiva.

Desse modo, podemos concluir finalmente, que a implantação do conceito de UEN - Unidade Estratégica de Negócios representa uma ferramenta poderosa de gestão, que abre grandes possibilidades, tendo em vista a necessidade de uma dinâmica cada vez maior e mais sustentada das empresas, em mercados cada vez mais concorridos e globalizados.

### Referências Bibliográficas:

**ANSOFF, H.I.:** *Estratégia Empresarial*. São Paulo, McGraw-Hill, 1977.

-----: *Administração Estratégica*. São Paulo, Editora Atlas, 1983.

**ANSOFF, H.I.; DE CLERCK, R.P. & HAYES, R.L.:** *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica*. São Paulo, Editora Atlas, 1981.

**BUZZELL, R.D. & GALE, B.T.:** *PIMS - O Impacto das Estratégias de Mercado no Resultado das Empresas*. São Paulo, Livraria Editora Pioneira, 1991.

**ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.D. & MINIARD, P.W.:** *Consumer Behavior*. Seventh Edition, Fort Worth, The Dryden Press, 1993.

**FISCHMANN, A.A. & SANTOS, S.A.:** “Uma Aplicação de UEN’s - Unidades Estratégicas de Negócios - na Formulação do Planejamento Estratégico.” *RAE - Revista de Administração de Empresas*, Vol. 17, No. 3, Jul/Set 1982, pp 5-20.

**FUSCO, J.P.A.:** “Desenvolvimento de UEN’s Para Uma Empresa de Prestação de Serviços do Setor de Informática - A KLC Data Teleinformática Ltda.” *in: ENEGEP - XV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, São Carlos, 1995. *Anais*, São Carlos, ABEPRO, 1995.

-----: *Considerações Sobre Gestão Competitiva de Preços*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.

**GARVIN, D.A.:** *Gerenciando a Qualidade: A Visão Estratégica e Competitiva*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1982.

**HILL, T.:** *Manufacturing Strategy: Text and Cases*. Irwin, Nova York, 1989.

**LEVY, A.R.:** *Competitividade Organizacional: Decisões Empresariais para Uma Nova Ordem Econômica Mundial*. São Paulo, Makron/ McGraw-Hill, 1992.

**SLACK, N.:** *Vantagem Competitiva em Manufatura*. São Paulo, Atlas, 1993.

**TUCKER, S.A.:** *Profit Planning Decisions With The Break-Even System*. Hampshire, Inglaterra, Gower Publishing Company Limited, 1981.

**ZACCARELLI, S.B.:** “A Formulação de Alternativas Estratégicas.” *RAE - Revista de Administração de Empresas*, Vol. 15, Nº 1, Jan/Mar 1980, pp 33-42.

***STRATEGIC BUSINESS UNITS - A TOOL FOR THE COMPETITIVE MANAGEMENT******Abstract***

*This paper is an attempt to discuss and present some considerations concerning the advantages and relationships involving the adoption of the SBU - Strategic Business Unit concepts and business management in a broad sense. The paper discusses some aspects which must be clarified before a full adoption of the concepts. Based on the literature and the author's experience in business consultancy, the paper suggests a methodological approach which aims to help managers to define, analyse and understand the effects of the adoption of the SBU concepts, considering the typical competitive dimensions (critical success factors) involved in any kind of business.*

***Key words: competitive strategy, critical success factor, strategic business unit, competitive management, operations strategy.***