

Reconcepção de Negócio: o Redesenho da Cia. Hering

Autoria: Leonel Cezar Rodrigues, Valeria Riscarolli, Fernando César Lenzi, Edison Fernandes Polo, Emerson Antonio Maccari

Resumo

Desenhar a organização de forma a dar dinâmica necessária e realizar a estratégia competitiva de uma empresa é um dos grandes desafios dos executivos modernos. Nem sempre a estrutura idealizada é praticada e responde aos objetivos estratégicos da organização. Aqui estuda-se o caso da reforma estrutural da Hering em Unidades Estratégicas de Negócio (UEN), visando a determinar se as premissas da reconfiguração, a lógica de valor e a prática gerencial da reconfiguração suportaram a estratégia competitiva da empresa. Usou-se o método de estudo de caso para analisar as informações das entrevistas e registros da empresa visando a caracterizar o funcionamento das UENs. Os resultados indicam que a empresa horizontalizou seu negócio e passou a especializar-se na interface com o mercado. A reconfiguração em cinco unidades estratégicas de marcas de mercado e duas unidades de apoio comum aumentou a agilidade organizacional, indicando que as premissas da reconfiguração e da lógica de valor suportaram a estratégia competitiva. Quanto às práticas gerenciais, as UENs funcionaram como genuínas, embora algumas delas operassem mais parecidas com uma divisão interna do que propriamente como uma UEN.

1 Introdução

Uma das grandes contribuições que a escola de pensamento administrativo estruturalista deixou para os praticantes desta disciplina foi de que é possível competir, vantajosamente, por meio do redesenho organizacional (NADLER; TUSHMAN, 1997). Grandes empresas, líderes em seus respectivos segmentos durante as décadas de 80 e 90, tiveram que remodelar seus negócios para continuarem competitivas. Aos casos clássicos e amplamente discutidos do tipo AT&T, Xerox, IBM, Corning, GE e GM, por exemplo, pode-se adicionar outros não menos importantes e tão ricos quanto aqueles, como a estratégica reestrutura das empresas têxteis da Cremer S/A, Hering S/A e Artex S/A, localizadas em Santa Catarina, iniciadas ao final da década de 1990.

A abertura comercial do Brasil do início da década de 90, trouxe para todos os setores, e em especial para os setores manufatureiros, como o têxtil, o metalúrgico e o de alimentos, a nova realidade da livre competição. Definitivamente, a guerra por vantagens competitivas alterou as antigas regras associadas ao domínio setorial de grandes empresas ou a proteção governamental contra desempenhos superiores de empresas estrangeiras. Não seria mais possível dar-se ao luxo de ter proteção ou “tempo suficiente” para a mudança, como alertou Hamel (2000), porque as regras de mercado passaram a ser globais e a velocidade das mudanças aumentou, diminuindo o ciclo de vida das tecnologias, dos produtos e dos próprios mercados. Novas empresas, ágeis e tecnologicamente mais avançadas, articulam-se rapidamente para tomar qualquer espaço deixado desatento. Mais que isso, competem direta e agressivamente por novas e mais amplas fatias de mercado.

No novo contexto da transação econômica, a centralidade do consumidor, a inovação e a rapidez dos avanços tecnológicos, abrem importantes oportunidades para novos entrantes com propostas de produtos novos, com novos processos e com nova lógica de valor. Onde antes o fácil acesso ao capital era solução para os descompassos competitivos, agora somente a reinvenção do negócio pode prevenir ou mesmo corrigir desvios (HAMEL, 2000). Onde antes a exclusividade do domínio tecnológico prevenia novos interessados de entrarem no mercado, agora somente a concepção de novas estruturas ou arquiteturas organizacionais podem garantir sua continuidade.

O significado corrente dos determinantes do negócio (centralidade do consumidor e inovação) traz dupla lição para os executivos modernos. Primeiro, mais que somente associar uma estratégia aos seus negócios, eles precisam criar um conceito novo de negócio para suas organizações que lhes permita explorar melhor as competências centrais desta, de maneira a dar-lhes maior capacidade competitiva. Para tanto, precisam reconfigurar suas empresas com base numa lógica de valor que dê sustentação à estratégia pretendida. É essa lógica de valor que fará as gerências orientarem seus esforços na direção dos objetivos estratégicos da organização.

Em segundo lugar, os executivos precisam reconhecer que a reconfiguração da organização é um processo, não um projeto. Em outras palavras, é um conjunto de ações que uma vez iniciado, não pára mais. Como o ambiente competitivo muda constantemente, há necessidade de se criar alternativas estratégicas para vencer os desafios. Redirecionamentos, em geral requerem novas estruturas associadas para manter ou aumentar o desempenho. Assim as organizações devem constantemente lançar mão de desenhos organizacionais flexíveis para adaptar-se às novas condições ambientais.

1.1 Problemas e Objetivo

Apesar de perceberem a velocidade das mudanças e a necessidade da flexibilização estrutural, muitas organizações vivem sob estruturas mecanicistas e burocráticas pouco flexíveis. Isto dificulta sua adaptação ao meio no qual operam, dificulta a eficiência de seu modelo de negócio e diminui sua capacidade de competir. Reconhecer a necessidade de reconfiguração das estruturas organizacionais, no entanto, é uma coisa – reconfigurar é outra bem diferente. Um dos maiores problemas dos executivos de hoje é determinar que modelo usar, ou antes ainda, que princípios utilizar para reconfigurar.

Um eficiente caminho para esta missão, é o redesenho em unidades estratégicas de negócios (UEN). Esta é uma forma de estruturar os negócios considerando tanto objetivos mercadológicos, como defende Bourgeois III (1996), quanto objetivos de eficácia operacional e de posicionamento, conforme prega Porter (1996). No primeiro caso, a reestruturação ou a formação em UEN's é feita com base na participação e tipo de segmento de mercado pretendidos pela organização. São as características destes mercados que determinam a formato da reconfiguração. No segundo caso, é a operacionalidade de suas divisões internas e a eficiência de seus processos-chaves que determinam como a organização deve ser configurada.

Na maioria dos casos, sugerem Prahalad; Doz (2003), não há uma definição clara entre a lógica de valor e a configuração necessária, especialmente quando se trata de configurações em UEN's. De um lado, o princípio da autonomia das unidades determina seu nível de independência e deteriora, em conseqüência, a função da sinergia. Por outro lado, para dar sustentação à sinergia, as restrições à autonomia limitam seriamente o desempenho das unidades. Apesar de ser uma solução alternativa no processo de departamentalização, a estrutura em UENs nem sempre funciona dentro das premissas constitutivas de uma UEN. A ânsia por maior sinergia da empresa matriz muitas vezes acaba por limitar a autonomia e diminuir o desempenho relativo das unidades.

Neste contexto, este artigo visa a estudar o processo de reconfiguração organizacional e sua prática no caso da Cia Hering S/A, uma empresa líder do ramo têxtil e da moda (IEMI, 2006). A empresa foi escolhida por sua representatividade no setor - é a segunda em produtos do vestuário de malha na América Latina - e pelas características de sua reconfiguração. Com um faturamento anual da ordem de meio bilhão de reais, a empresa horizontalizou seu negócio, tornando suas marcas UENs e recharacterizou-se reconcebendo seu negócio.

2. Método e Técnicas da Pesquisa

A pesquisa que sustenta este artigo está desenhada como um estudo de caso. Yin (2005) argumenta que o estudo de caso é apropriado quando se procura o “como” e o “porque”, de um fenômeno ou evento. Eisenhardt (1989) sustenta que é perfeitamente possível apontar a presença de paradigmas emergentes e criar novas teorias por meio de estudos de caso. Para a autora, o essencial é a circunscrição adequada do problema, a coleta sistemática e confiável, e a análise racional das informações. Assim, para o desenvolvimento do protocolo e interpretação das informações, utilizou-se o processo metodológico proposto por Gordon (2001), diagramado na Ilustração 1.

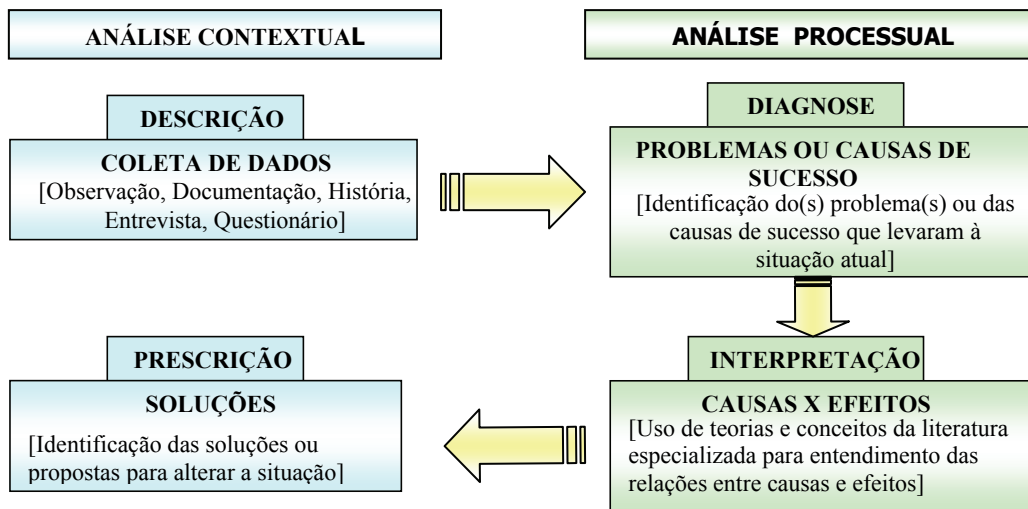


Ilustração 1.- Modelo para o Estudo de Caso

Fonte: Adaptado de Judith R.Gordon, *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Boston: Allyn & Bacon, 2001, p. 7.

Como mostra a ilustração 1, o estudo de caso foi realizado num processo analítico de contexto. Coletou-se os dados a partir da entrevista com os gerentes das unidades estratégicas, incluindo o diretor de TI, e procedeu-se à análise das causas e interpretação de seus efeitos sobre a situação corrente da empresa. As conclusões respondem às questões lançadas nos objetivos deste trabalho, relativas às premissas da reconfiguração, da lógica de valor e da prática do gerenciamento das unidades.

3. Fundamentação Teórica

3.1 Estrutura e Departamentalização de Organizações

Estruturar uma organização é intuitivo na administração, já que operar em meio não organizado pode se tornar altamente ineficiente ou improdutivo. Colenghi (2003) diz que estruturar uma organização é uma forma de definir regras de funcionamento e determinar os objetivos a serem alcançados. Apesar de simples, esta concepção de arranjar as tarefas e responsabilidades numa organização, toca em dois elementos essenciais da estruturação: procedimentos e objetivos.

No entanto, a estruturação de uma organização compreende uma gama muito maior de elementos e fatores que devem ser considerados para que a organização funcione de forma

eficiente. A visão de estruturação de organizações, que se pode perceber de Vasconcelos e Hemsley (1997), dá uma idéia mais precisa desta tarefa. Na visão destes autores, a estrutura de uma organização seria o resultado do processo, por meio do qual, a autoridade é distribuída, as atividades, desde os níveis mais baixos até a alta administração, são especificadas e um sistema de comunicação é delineado, permitindo às pessoas realizarem as atividades e exercerem a autoridade que lhes compete. Vasconcelos e Hemsley (1980) consideram a estrutura organizacional assentada sobre quatro fundamentos: (a) divisão do trabalho; (b) autoridade; (c) departamentalização; e (d) nível de controle. A divisão do trabalho considera o grau de especialização das tarefas na estruturação. A autoridade leva em conta o grau de centralização ou descentralização desejado na organização. A departamentalização agrupa, sob mesmos critérios de homogeneidade ou de heterogeneidade, as funções ou tarefas necessárias ao funcionamento da organização. Finalmente, o nível de controle desejado (ou possível por cada gerente) indica o número de unidades nos quais se deve dividir a organização.

Cury (1990) considera que a complexidade de uma departamentalização aparece em função do nível de difusão dos objetivos da organização. A diversidade de tarefas, que implica um maior número de divisões horizontais ou de subunidades, também aumenta a complexidade. O número de divisões hierárquicas verticais e o grau de dispersão espacial que separa a organização em vários centros de poder também são fatores de complexidade.

Colenghi (2003) salienta que o grau de formalização que se deseja ou se precisa prever numa organização, depende dos papéis ou funções necessárias para a execução das tarefas. A formalização depende também das relações de autoridade nas várias linhas hierárquicas, das formas de comunicação (informal ou formal, por escrito), do conjunto de normas e procedimentos, inclusive a explicitação de sanções e penalidades, de conduta, treinamento e práticas de operação.

A busca por otimização de resultados pressiona as organizações a buscarem novas formas de se estruturarem. Resultados são obtidos pelo domínio de áreas estratégicas (nichos ou segmentos de mercados) que permite às empresas um controle estratégico sobre os elementos internos e externos que consideram importantes para seus resultados. Os princípios de estruturação e departamentalização de organizações são maneiras de conseguir este controle. Há, porém, outras formas tão ou mais eficientes de estruturar uma organização para obter resultados. Uma destas formas é a estrutura em Unidades Estratégicas de Negócio (UEN).

3.2 Unidades Estratégicas de Negócio, Mercados e Racionalidade Administrativa

Bourgeois III (1996) define UEN com uma visão de mercado. O autor, na verdade, utiliza-se da definição da Arthur D. Little (ADL) para UEN. A ADL baseia-se nos princípios (a) da segmentação de mercado; (b) do ciclo de vida dos produtos; e (c) da posição competitiva da empresa, para singularizar uma unidade estratégica de negócio, isto é, para justificar a configuração de uma organização em UENs.

Segundo a ADL, uma UEN é um negócio natural envolvendo um grupo de produtos que servem mercados comuns, competem com os mesmos competidores e estão ligados de tal forma que as estratégias não podem ser formuladas para qualquer um dos produtos sem que haja um impacto sobre os outros. Bourgeois III (1996), apesar de defender a posição competitiva da empresa segundo os mercados em que atua (segmentos), não pondera significativamente o ciclo de vida dos produtos como uma das bases para subdividir uma organização em UEN's.

David (1997) estabelece um raciocínio simplificador da atividade administrativa como razão constitutiva de uma UEN. O autor orienta-se pelo princípio da Departamentalização

funcional das organizações para constituir uma UEN. Assim, uma UEN é “um agrupamento de divisões operacionais, com produtos similares, ou processos similares, e/ou servindo a um mesmo mercado ou grupo de consumidores,” com autonomia administrativa, que agilizam a disponibilização de produtos/serviços de uma empresa no mercado (DAVID, 1997, p.138).

Dos conceitos de UEN de Bourgeois III (1996) – Arthur D. Little e o conceito de David (1997) pode-se acrescentar duas características à UEN, seja do ponto de vista do mercado, seja do valor para a organização: a racionalização administrativa e a contribuição ao posicionamento estratégico da corporação. No contexto, a segunda contribuição aproxima-se da visão de UEN de Kotler; Armstrong (2008), que origina-se na centralidade do consumidor para o negócio da empresa. Assim, uma UEN é uma unidade que tem uma missão e objetivos independentes, mas que pode ser planejada independentemente de outros negócios da empresa, desde que considere a satisfação dos clientes como razão para sua constituição.

Estruturalmente, uma UEN pode ser uma divisão da empresa, uma linha de produtos dentro de uma divisão ou, em alguns casos, um único produto ou marca. O objetivo da empresa de separar seus negócios em Unidades serve para o seguinte passo do planejamento estratégico: análise de portfólio. No nível empresarial, esta análise serve para a formulação de estratégias. As duas principais matrizes desta análise são (a) matriz BCG; e (b) matriz GE (BARCELLOS, 2002). A matriz BCG – Boston Consulting Group, relaciona o produto e sua participação relativa no mercado. Essa matriz avalia o negócio da empresa sob a atratividade de mercado e sua posição competitiva. Ambas são usadas para a determinação da estratégia de crescimento.

Na mesma linha conceitual explicitada por Kotler e Armstrong (2008), Boone; Kurtz (1998) definem UEN como subdivisões estruturais de grandes organizações, como forma de ordenamento da linha de produtos para fins de decisões de investimentos pela empresa. Para estes autores, uma UEN seria uma unidade de negócio-chave em empresas diversificadas, que contém seus próprios gerentes, recursos, objetivos e concorrentes. Ainda, cada UEN tem sua própria missão e é planejada independentemente de outras unidades da organização.

Gracioso (2007) define UEN como um agrupamento de negócios relacionados entre si, para formar um todo homogêneo e capaz de exercer controle efetivo sobre todas as etapas operacionais. Na visão de Gracioso, uma UEN está ligada a empresas com um estágio de maturidade mais avançado (Estágio 4 do ciclo evolutivo das empresas, de Greiner (1986)). Em Gracioso (2007) pode-se perceber que a UEN é uma alternativa estrutural baseada no grau de relação e similaridade dos negócios entre si, para exercício de controle do negócio como um todo.

Fischmann; Almeida (1991) apesar de não abordarem explicitamente o tema das UEN, expõem um conceito de UEN, em termos de coerência entre negócios. Para estes autores, uma empresa poderia ser subdividida em seus negócios como Unidades de Negócios, desde que guardassem coerência no campo de operação, na missão e na macro estratégia do negócio.

Dentre os trabalhos recentes sobre UEN, o de Prahalad; Doz (2003) talvez seja o mais compreensivo e integrado. Segundo esses autores uma UEN é um negócio obediente a uma lógica de relacionamento decorrente e associada à configuração de portfólio. Nela, o valor econômico, contributivo para a competência central da corporação, é resultante das lógicas de criação de valor e de gerenciamento interno, propostas e exigidas pela alta administração da corporação. Os autores sustentam que a configuração de uma UEN envolve três dimensões: (a) a configuração do Portfólio; (b) a lógica de criação de valor; e (c) o processo de gerenciamento interno.

Os critérios e relacionamento entre os negócios, utilizados por Prahalad; Doz (2003) baseiam-se na classificação dos negócios das corporações de Rumelt (1974). Assim, as corporações podem ter Unidades de Negócios num espectro, caracterizadas em quatro classes:

(a) relacionadas; (b) relacionadas moderadas; (c) relacionadas restritamente; e (d) Não relacionadas ou conglomeradas. O princípio do relacionamento de Rumelt baseia-se nas taxas de contribuição para o negócio principal – especialização, verticalização e relacionamento. O argumento diversificador que determina as quatro classes de negócios de Rumelt, no entanto, está sendo substituído hoje pelo padrão de coerência na diversificação de Dosi et al. (1994). Usar diversificadores coerentes significa usar padrões de diversificação consistentes com a base de aprendizado e habilidades da corporação para constituir uma UEN.

Para Prahalad; Doz (2003), a eficiência do gerenciamento interno é baseada no desenvolvimento de quatro fundamentos gerenciais de UENs: (a) **clareza estrutural** – determinação clara das unidades administrativas básicas nas quais a empresa está dividida; (b) **processos administrativos** (padrões) – permite o diálogo ao longo das Unidades, obriga à responsabilidade pelas ações e resultados, e avalia o desempenho, para consolidação da UEN; (c) **Premissas básicas** (explícitas) – acerca da natureza e qualidade das interações entre as unidades constitutivas da corporação; e (d) **Valores, crenças e comportamentos** – que todos os funcionários devem entender e incorporar.

Com base nestes quatro fundamentos, os autores propõem o ciclo dos fundamentos da eficácia administrativa de UENs: configuração – lógica de valor – e gerenciamento. O grande desafio para os estrategistas está, naturalmente, na criação e sustentação da lógica de valor para uma dada configuração que garanta sua incorporação pelos gerentes.

3.3 Unidades Estratégicas de Negócio e Sinergia

Quando um negócio é estruturado em UENs, a partir de um negócio já existente, há obviamente perda de sinergia. Para a estruturação de um negócio em UEN, no entanto, deve haver vantagens estratégicas sobre o negócio monolítico, senão não há razão para reconstituí-lo. Ainda assim, apesar de constituírem-se em unidades independentes, o novo formato deve buscar possíveis sinergias entre as unidades.

Sob esta visão, uma UEN deve ser constituída visando a ganhos de sinergia. A lógica de relacionamento apontada por Prahalad; Doz (2003), é utilizada para mostrar o processo sinérgico que se pode obter nas estruturas corporativas construídas com base no conceito de UEN. A ilustração 2 mostra como a configuração de uma organização em UEN pode contribuir sinérgicamente para os objetivos do negócio.

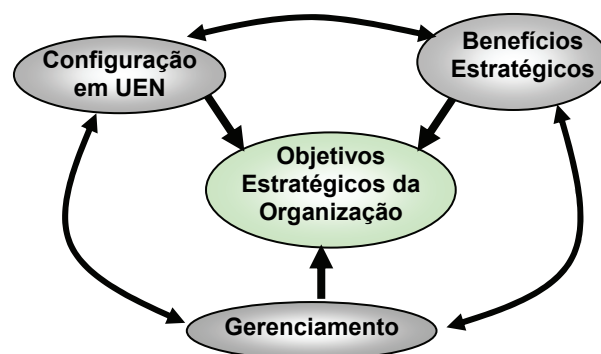


Ilustração 2.- UEN e Objetivos Estratégicos

Fonte: Adaptado de Prahalad, C.K.; Doz, I. The Rationale for Multi-SBU Companies. In: FAULKNER, D.O.; CAMPBELL, A. **The Oxford Handbook of Strategy** – v. II, p.43-71, 2003, p.45.

Sob o ponto de vista da estratégia competitiva, as contribuições de Ansoff (1990) ao conceito de sinergia talvez sejam as mais úteis. Ansoff (1990) entende sinergia, como a contribuição da combinação produto-mercado para a rentabilidade geral da empresa. O valor estratégico da sinergia está exatamente no fato de que há vantagens de escala sob as quais uma grande empresa, com o mesmo faturamento total de várias empresas menores, é capaz de operar a um custo inferior à soma dos custos operacionais das empresas menores, se usar uma configuração de UEN. O resultado é que a empresa que tem o cuidado de selecionar seus produtos e mercados de maneira a otimizar o efeito, tem também maior flexibilidade na escolha de sua postura competitiva e pode alavancar com mais eficiência em possíveis ganhos de sinergia.

No processo de gestão de uma UEN é necessário não perder de vista os três elementos que fundamentam sua configuração: (a) administrativos; (b) operacionais e (c) de mercado. Assim, o arranjo da UEN com base num deles ou na combinação deles, deve sustentar a contribuição aos objetivos estratégicos da empresa de tal forma que justifique sua estrutura em UENs. Propõe-se, então, um modelo teórico de sustentação da lógica de estruturação de uma organização em UENs, com base nas idéias de Prahalad; Doz (2003). O modelo é mostrado na Ilustração 3.



Ilustração 3. Modelo Teórico de Constituição de UEN

Fonte: Os autores

A Ilustração 3 mostra que os objetivos estratégicos de uma organização serão atingidos se a configuração (em UEN) apresentar benefícios estratégicos que sustentem o desempenho dos gerentes levando a organização em direção aos seus objetivos. A configuração leva em consideração elementos administrativos, operacionais e de mercado, que possam ser vistos pelos gerentes como benefícios estratégicos (lógica de valor) e os façam compreender para onde a organização deve ser levada.

3.4 Estratégia Competitiva

É de Chandler (1969) a afirmação mais conhecida, que liga estruturas organizacionais e sua função com o negócio. Segundo ele, a “estrutura segue a estratégia.” Assim, o ato de estruturar uma organização, segue a estratégia determinada. Mintzberg (1987) define estratégia como o curso de ações conscientemente definido para a organização, ou uma busca de posição competitiva no mercado. Porter (1996) traz uma das visões mais conhecidas de estratégia, como a criação de uma posição única e valiosa no mercado, que envolve ajustes nas várias atividades da empresa.

Miles; Snow (2003) produziram uma taxonomia de estratégias competitivas, em oposição às estratégias corporativas. Enquanto as corporativas relacionam-se ao tipo de

negócio no qual a empresa deve atuar, as competitivas dizem respeito ao modo como a organização se posiciona no mercado.

Da extensa revisão da literatura feita por Mintzberg et al. (2000), resultou a classificação do pensamento acadêmico sobre estratégias em dez escolas. Três delas de natureza prescritiva (estratégia como tentativa consciente de alinhar a organização com seu ambiente) e sete delas descritivas (estratégia como um processo visionário, de elaboração mental, de formulação de diretrizes, de ideologia e de configuração integrada).

Slywotzky; Morrison (1998) trazem a noção de que a concepção de negócio moderna assenta-se sobre elementos estratégicos – seleção de clientes, captação de valor, controle estratégico e escopo, que quando combinados e mutuamente reforçantes, levam a empresa a alavancar a lucratividade de seu negócio em zonas específicas. Os autores criaram 22 alternativas de lucratividade com padrões diferentes e estratégias de negócio que podem levar uma empresa à zona de lucro.

Whittington (2002) analisa a formulação da estratégia sob sua essência construtiva. A construção orientada para resultados lida com os objetivos da estratégia de maximização dos lucros ou de legitimidade social (pluralidade dos interesses). Uma estratégia sempre é formulada por processos de forma **deliberada** (pela alta administração) ou de forma **emergente** (construída dentro da empresa). Os objetivos desejados da estratégia e os processos de sua formulação levam a quatro formas distintas de construção (clássico, evolucionário, processual e sistêmico). A Ilustração 4 mostra os caminhos da estratégia, segundo o autor.

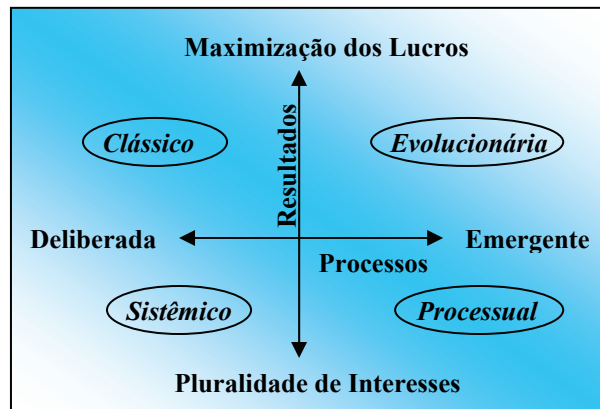


Ilustração 4 – Perspectivas Gerais sobre a Estratégia

Fonte: Adaptado de Whittington, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira, 2002.

As abordagens clássica e evolucionária para formular estratégia fundamentam-se na maximização dos lucros e seguem o modelo de planejamento racional. A abordagem clássica é de construção deliberada, racional e construída em ambientes mais estáveis. A abordagem evolucionária é de construção emergente, não deliberada e é decorrente de uma adaptação gradativa da empresa ao seu ambiente de operação. Na verdade é a pressão do mercado que determina que estratégias internas vão emergir e consolidar-se. Acontece, portanto, em ambientes mais instáveis. A construção da estratégia de forma sistêmica é deliberada, mas está contingenciada pelos interesses pluralistas da empresa. E a processual também é contingenciada pelo acomodamento dos interesses e conflitos na organização, porém, é construída de forma emergente, não deliberada. Em qualquer caso, o contexto organizacional será o responsável pela construção da estratégia.

Hamel; Prahalad (1995) propõem uma visão de estratégia baseada na necessidade de construir uma arquitetura de competências centrais para a organização. O paradigma apontado pelos autores é de que o desafio competitivo não é a reengenharia de processos, mas a regeneração de estratégias; que não é só transformação organizacional, mas também transformação do setor; que não é só a competição para participar do mercado, mas é também, a competição para participar de oportunidades.

Porém, o conceito de formulação de estratégia mais popular hoje, talvez, seja o de Porter (1996), que propôs uma tipologia de estratégias chamadas Genéricas, baseado em três caminhos distintos para obter liderança de mercado: (a) Liderança no Custo Total; (b) Diferenciação; e (c) Enfoque. Porter (1996) afirma que o bom posicionamento de uma empresa no mercado é capaz de atrair altas taxas de retornos, independente da estrutura desfavorável ou da rentabilidade modesta do setor. Posicionar-se bem significa conseguir aplicar bem uma, e apenas uma, das três estratégias genéricas. As empresas com estratégias híbridas (com duas ou mais estratégias genéricas simultâneas), estão fadadas ao insucesso.

Finalmente, para reinventar o negócio e estar sempre um passo à frente das mudanças no ambiente competitivo, Ries; Trout (2001) apontam a centralidade dos consumidores como o fundamento da estratégia e o posicionamento da marca na mente do consumidor. O caminho mais fácil de bem se posicionar na mente do cliente, segundo Ries; Trout (2001), é ser o primeiro. Segundo os autores, negócios não são uma guerra de produtos, mas sim uma guerra de percepção. O grande objetivo da estratégia da empresa é ocupar o topo da escada na mente do cliente. A primeira marca a chegar na mente do cliente cria uma ancoragem e fixa uma fatia de mercado em média duas vezes maior do que a marca que chega em segundo lugar.

4. Resultados

A reconfiguração da estrutura e do portfólio de produtos da Hering obedeceu a uma lógica de valor imaginada pela alta administração da empresa, para sair do conceito de empresa produtora de malhas para o conceito de empresa criadora de modas. O formato da reconfiguração obedeceu aos princípios de construção de UENS, tomando-se por base a orientação mercadológica de suas marcas.

4.1 Aspectos Históricos

A análise dos documentos informativos, dos boletins e das informações obtidas em nossas entrevistas acerca da história da Hering é vasta e necessitaria de muito espaço para descrevê-la. Por razões óbvias de escopo deste trabalho, no entanto, apenas sintetiza-se sua história.

A Companhia Hering, com sede em Blumenau, Santa Catarina, começou em 1880, quando os irmãos Hermann e Bruno Hering, imigrantes alemães, iniciaram a produção de malha, em. A empresa passou por várias fases de crescimento e consolidação de seu negócio até a década de 90, com a preocupação básica de verticalizar seu negócio. Num primeiro momento, focou em sua consolidação e ampliação de sua participação no mercado interno. Num segundo momento, entre 1950 e 1980, em expandir-se para o mercado internacional, chegando a ser a primeira empresa em malhas da América Latina e a quarta no mundo, em faturamento. A expansão de seu mercado foi, em momentos, acompanhada pela diversificação de seu negócio, fazendo inclusive incursões no setor de alimentos.

Em meados da década de 1990, a Hering iniciou a horizontalização de seu negócio, visando a adequar-se à abertura econômica e à globalização. Esta reconfiguração baseou-se no valor de mercado de suas marcas. Optou por ser então uma empresa produtora de moda,

não de malhas. Eliminou completamente seu sistema filatório e iniciou o processo de terceirização de vários processos de manufatura, como a tecelagem de lisos, parte da malharia e tinturaria e grande parte da confecção. A partir daí, concentrou-se na gestão de suas marcas de mercado, na gestão da demanda e na gestão da rede de parceiros. A Ilustração 5 mostra como se estruturou a empresa para gerir seu negócio, dentro de sua nova concepção.

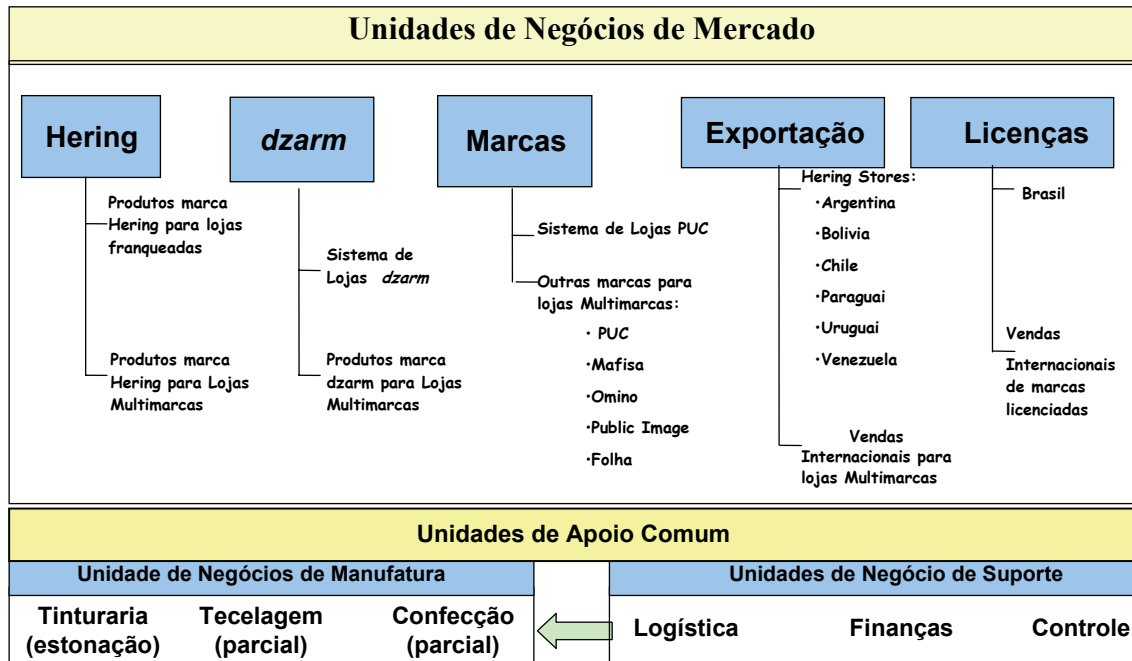


Ilustração 5. Reconfiguração da Cia. Hering em UENs

Fonte: Documentos da empresa

4.2 Diagnose

Com base no conceito de negócio voltado para as marcas, a Cia. Hering desenvolveu uma nova estrutura interna, em UENs, que pudesse dar sustentação à sua estratégia competitiva. Nos anos que se seguiram à reestruturação de seu negócio, a empresa trabalhou fortemente no conceito de marcas de mercado. Segundo os entrevistados, a estratégia da empresa ao reconceber seu negócio foi reposicionar a empresa no mercado, com base no potencial mercadológico de suas marcas. Ao invés de trabalhá-las, como vinha fazendo, com baixo valor agregado e com conseqüente política de preços baixos, a empresa decidiu por uma estratégia de diferenciação e valorização de suas marcas.

Para tanto, decidiu criar canais diretos com os consumidores e estabeleceu uma rede de lojas franqueadas (Hering Store), transformando suas marcas em grifes. Paralelamente, desenvolveu especialização para cada marca em segmentos específicos de mercado, com políticas de preços distintivos e serviços agregados, gerenciados especificamente por cada UEN (Ilustração 5). O sistema de franquias da marca Hering começou na Argentina e se estendeu ao Brasil, depois expandiu-se para a América Latina. Concomitantemente, a empresa obteve sublicença de uso da marca dzarm para o mercado brasileiro e várias marcas da Disney, para produção e comercialização no mercado europeu.

Desta forma, a empresa acabou por compor uma estrutura de negócio, baseada em sete unidades. Cinco delas (unidades estratégicas de mercado) estão voltadas para gestão das marcas (Hering, dzarm, Marcas, Exportação e Licenças). Duas delas voltadas para o suporte às primeiras. A UEN Hering concentra-se na marca Hering, cujos produtos são

comercializados nas lojas franqueadas e lojas multimarcas. A UEN *dzarm* ocupa-se com a marca *dzarm*, no sistema de lojas da Hering Store ou de multimarcas. A UEN Marcas é especializada na marca *PUC*, com um sistema de lojas franqueadas, específico desta marca. Esta unidade administrava também as outras marcas da empresa para o mercado nacional, mas as vendas eram orientadas exclusivamente para as lojas multimarcas. A UEN Exportação voltava-se para a comercialização na América Latina e outros países do mundo dos produtos da empresa. Por fim, a UEN Licenças concentrava-se exclusivamente no conjunto de marcas licenciadas de outras empresas e comercializadas especialmente no mercado europeu.

Segundo as informações dos entrevistados, as funções de cada uma destas unidades estratégicas vai desde a concepção das coleções – são lançadas quatro coleções anuais – até sua manufatura, lançamento, comercialização e promoção. A autonomia das UENs de marcas envolve a elaboração e realização do orçamento da unidade, estrutura e estratégias de operação, até decisões de mercado, segmentação e determinação de preços. Fisicamente, as unidades podem distribuir-se por locais diferentes, ou serem arranjadas nas dependências da matriz, porém com funcionamento independente.

Com relação às unidades de apoio comum, estas devem funcionar como de apoio para a empresa como um todo. As unidades de manufatura e de logística alavancam nas possíveis sinergias de produção e da logística das unidades de marcas. Havia notoriamente, segundo os entrevistados, duas áreas de distinta competência da Hering: a área de corte e a de criação das coleções. Como a manufatura de confecção era altamente terceirizada, a unidade de logística tornou-se essencial para o aviamento das cargas de produção e de produtos acabados, especialmente na manutenção da programação de produção da sua rede de fornecedores (confeccionistas), de forma sincronizada. Estas duas unidades compõem, com a alta administração, o eixo estrutural da matriz.

4.3 Interpretação

A análise da reconfiguração da Cia. Hering em UENs indica que a empresa procedeu sua reestrutura com base em quatro aspectos fundamentais:

- (a) **transferência** de suas atividades primárias (manufatura de fios, de tinturaria, de tecelagem, de confecção e de estamparia) para parceiros, desverticalizando suas atividades;
- (b) **formação de rede** de parceiras para suportar suas necessidades de produção. A empresa deixou de ter um negócio com estrutura baseada exclusivamente em sua organização, para torná-la dispersa ao longo de suas parceiras;
- (c) **desenvolvimento de competência central**, como fundamento de seu negócio. A Cia Hering abandonou suas competências na área produtiva para concentrar-se na gestão da demanda e comercialização de suas marcas; e
- (d) **redesenho** de sua estrutura interna para suportar o novo conceito de negócio. A empresa reorganizou-se em Unidades Estratégicas de Negócio sob o valor de suas marcas. Manteve algumas Divisões comuns para ganhos de sinergia.

Ao se avaliar a opção estratégica da Hering no período, pode-se notar que à empresa não lhe interessou mais trabalhar apenas numa das pontas de seu negócio – produção de malhas em larga escala – a de menor valor embutido. A empresa decidiu avançar na outra ponta, diretamente ligada ao consumidor e que aparentemente lhe traria maior rentabilidade, por estar esta associada a um maior valor agregado.

Desta forma, a **reconfiguração** de seu negócio teria que refletir os **benefícios estratégicos** que a fariam cumprir os novos **objetivos organizacionais**. Isto seria alcançado se a Cia. Hering conseguisse transferir para seus **gerentes** a nova lógica de valor de seu negócio. Seus principais desafios parecem ter sido: (a) o desenvolvimento de competências

centrais. Na opinião dos entrevistados, a criação de coleções e a gestão de marcas de mercado eram os dois maiores; (b) a formação da rede de parceiras; e (c) o redesenho organizacional.

Os dois primeiros desafios, a Cia. Hering mostrou ter conseguido superar com maestria. O terceiro, no entanto, objeto deste estudo, não parece ter sofrido desvios operacionais. A aposta da empresa era de que a incorporação da lógica de valor que subsidia a reconfiguração, seria melhor e mais eficientemente realizada se tivesse um motivador adequado (lógica de valor). Dando autonomia às unidades de marcas, a empresa estimulou o gerenciamento na direção de seus objetivos estratégicos. No entanto, a preocupação com ganhos de sinergia criou desvios internos de operação de forma a aproximar as UENs muito mais do comportamento de divisões funcionais do que de fato de unidades estratégicas de negócio. Por outro lado, aquelas divisões de apoio comum, tendem a comportar-se mais dentro do padrão independente de UEN, quase que invertendo a premissas de constituição e as funções sinérgicas esperadas.

As percepções dos entrevistados sobre o nível de autonomia e operacionalização das UENs, podem dar uma idéia mais clara de como tais unidades, de fato, funcionam dentro da empresa.

Quadro 1. – Perfil das Unidades de Marcas: Função em Divisão ou em UEN

	Divisão	comportamento			UEN
		←		→	
Marketing	1	2	3	4	⑤
Vendas	1	2	3	4	⑤
Recursos Humanos	1	2	③	4	5
Finanças	①	2	3	4	⑤
Manufatura	①	2	3	4	5
Logística	①	2	3	4	5
Pesquisa & Dev.	1	2	3	4	⑤
Compras	1	2	③	4	5
TI	①	2	3	4	5
Manutenção	①	2	3	4	5
Recursos e Infraestrutura	1	2	③	4	5
Processos :					
Processo Decisório	1	2	3	④	5
Custos	①	2	3	4	5
Determ. Preços	1	2	3	4	⑤
Sinergia Intra-departamental	1	②	3	4	5
Inovação	1	2	3	4	⑤
Automação e Integração	①	2	3	4	5

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados do Quadro 1 mostram que o real comportamento das unidades de marcas da Cia. Hering como Divisões da empresa (1) ou como UENs (5). Nas funções de marketing, vendas, pesquisa e desenvolvimento, determinação de preços e inovação, a unidades demonstram funcionar como uma UEN. Na função financeira, porém, mostram um comportamento independente, quando se refere à **realização** orçamentária e um comportamento de divisão, quando se refere à **elaboração** orçamentária e determinação de custos.

Na função recursos humanos as unidades mostram um comportamento bastante moderado, quase dependente. Na percepção dos entrevistados, a UEN deve ater-se às políticas de contratação, remuneração e carreiras, aprovadas pela matriz. Na mesma linha vão as funções de Compras, Recursos e Infra-estrutura. A aquisição de matérias primas essenciais, como fios, insumos e alguns equipamentos é centralizada. Outros tipos de necessidades específicas são descentralizados.

Nas funções de manufatura, logística, tecnologia de informação (TI) e manutenção são centralizadas na matriz. Segundo os entrevistados, para estas funções, as UENs precisavam programar suas necessidades de tal forma a aumentar ao máximo os ganhos de sinergia (especialmente com compra, manufatura e logística). Há igualmente uma centralização de integração e automação de processos (estes são ligados diretamente à gerência de TI). E como nem todas as funções para as UENs são independentes, o processo decisório nestas unidades também não é independente. Há autonomia somente nas questões de segmentação de mercado, determinação de preços, marketing e vendas, pesquisa & desenvolvimento e inovação localizada.

Este contexto de disparidade entre centralização e descentralização parcial causou um desnivelamento nos processos de sinergia intra-departamental. Na percepção dos entrevistados, as unidades de Manufatura e Logística passaram a desenvolver um comportamento análogo às UENs, em termos de autonomia administrativa e operacional. Ao contrário de comportarem-se como divisões para aumentar a sinergia e diminuir custos, tendiam a comportar-se de forma independente, como se fossem verdadeiras UENs.

Sob o ponto de vista das estratégias, na Cia. Hering estas são formuladas deliberadamente, isto é, propostas pela alta administração da matriz e executadas pelas unidades. Analisando sob o conceito de Whittington (2002), as estratégias foram formuladas de forma clássica (visando a resultados e maximização de lucros). Em algumas unidades, porém, especialmente aquelas desenhadas como divisões, que deveriam servir comumente a todas as UENs, comportamentos de caráter processual, de seus integrantes, emergiram para acomodar os interesses (obtenção de mesmo status das UENs). Isto pode se tornar conflitante e não acomodador de interesses gerais, exigindo no curto prazo, medidas corretivas da alta administração.

5 Considerações Finais

Como se pode observar, o desenho da estrutura de negócio da Cia. Hering foi teoricamente bem concebido. Existe uma lógica de valor clara por trás da configuração determinada para as funções de seu negócio. Sua nova configuração parece mostrar-se correta para a abordagem de mercado pretendida: desverticalizar funções operacionais com menor valor agregado e voltar-se para funções que garantem o repasse de maior valor para os consumidores, diretamente ligados à sua marca. Como empresa do vestuário, suas competências devem voltar-se, desta forma, mais para a gestão da marca do que para a produção.

A transferência das atividades de produção e operação da logística para empresas parceiras, permitiu-lhe criar competência na gestão da demanda e na comercialização de seus produtos. Assim, a lógica de valor da estratégia de reconfiguração, no modelo apontado na Ilustração 3, identificada como os benefícios estratégicos (lucratividade pelo valor das marcas), está alinhada com sua estratégia competitiva (posicionamento das marcas com aplicação de preços prêmios).

A reconfiguração de sua estrutura em UENs, no entanto, parece não ter funcionado da forma pretendida. Apesar de serem unidades estratégicas, tais unidades funcionam, como se fossem divisões funcionais da empresa. A análise dos dados do Quadro 1 mostra uma autonomia parcial das UENs, enfatizada pelo processo decisório. Ainda que as unidades de apoio comum (Ilustração 5) estivessem prometendo ganhos de sinergia, a não replicação de departamentos nas unidades, como compras, tecnologia de informação e manutenção e o próprio esforço para aumentar a sinergia, comprometem o processo decisório das UENs. Além disso, a não duplicação de departamentos parece ter induzido as unidades comuns (divisões), a comportarem-se como UENs.

Sob o ponto de vista das estratégias baseadas em zonas de lucro, a Cia. Hering parece ter conseguido desenvolver seu modelo de forma eficiente. Sua zona de lucros não seria mais originária na capacidade de produção, mas do valor de suas marcas no mercado. O modelo de negócio, portanto, deslocou-se da produção, para a construção das marcas e geração de valor incorporado a elas.

Na visão de Whittington (2002) de formulação de estratégias, a Cia. Hering, concentrou-se na formulação de estratégias clássicas, deliberadas. Dado ao novo contexto de negócio, agora mais disperso por causa da segmentação das marcas, a empresa teve que reorientar sua estratégia competitiva para acomodar outros interesses (específicos de cada segmento), que pudessem garantir-lhe os resultados de participação mercadológica desejados.

Em síntese, a lógica de valor (aposta no valor percebido de suas marcas) que suportou a reconfiguração da Cia. Hering em UENs, foi coerente com os objetivos da estratégia competitiva (reposicionamento das marcas com aplicação de preços prêmios) proposto pela alta administração da empresa. Ao sair da posição de produtora de malhas para gestora de suas marcas de mercado, a empresa apostou na criação de uma base de competência (gestão da demanda) que pudesse garantir o sucesso de seu negócio. A reconfiguração da empresa permitiria às suas unidades, maior especialização no conhecimento e tipo de resposta ou antecipação, necessárias para consolidar-se nos segmentos de mercado escolhidos.

Internamente, a nova lógica de valor foi bem assimilada pelas UENs que passaram a especializar-se em seus segmentos. As distorções que aparecem no comportamento de algumas divisões, agindo como UENs deve diminuir a sinergia pretendida, mas ao mesmo tempo mostra que a estratégia competitiva da corporação depende, como imaginado no modelo teórico, da sincronia entre a configuração, a lógica de valor e o padrão gerencial das unidades.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BARCELLOS, Paulo F. Pinto. **Estratégia Empresarial**. In: SCHMIDT, Paulo. **Controladoria – Agregando valor para a empresa**. P. 39 – 51. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. 8^a ed., Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BOURGEOIS III, L.J. **Strategic Management from Concept to Implementation**. Fort Worth (TX): The Dryden Press, 1996.

CHANDLER Jr., A. D. **Strategy and Structure**. Cambridge (MA): MIT Press, 1969.

COLENGHI, Vitor M. **O & M e Qualidade Total: uma integração perfeita**. Rio de Janeiro Qualitymark, 2003.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos**. São Paulo: Atlas, 1990.

DAVID, Fred R. **Strategic Management**. 6th ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall, 1997.

DOSI, G.; TEECE, D.; WINTER, S. Understanding Corporate Coherence. **Journal of Economic Behavior & Organization**. v. 23, p. 1- 30, 1994.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v.14, no.4, p. 532-550, 1989.

FISCHMANN, Adalberto A. e ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas. 1991.

GORDON, Judith, R. **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**, Boston: Allyn & Bacon, 2001.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing Estratégico – Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado**. São Paulo: Atlas, 2007.

GREINER, Larry E. **Evolução e Revolução no Desenvolvimento das Organizações**. São Paulo: Nova Cultural, 1986 .

HAMEL, Gary. **Leading the Revolution**. Boston (MA): HBR Press, 2000.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio: Campus, 1995.

IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industrial. *Relatório Setorial Têxtil*. v. 5, no. 4, Agosto, 2006.

KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2008.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure and process**. Palo Alto: Stanford Business book, 2003.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Os for strategy. **Califórnia Management Review**, p.11-24, Fall, 1987.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bokman, 2000.

NADLER David A. e TUSHMAN, Michael L. **Competing by Design**. New York: Oxford University Press, 1997.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PRAHALAD, C.K. e DOZ, Y.L. The Rationale for Multi-SBU Companies. In: David O. Faulkner; Andrew Campbell (Ed.) **The Oxford Handbook of Strategy – Vol. II**. p. 43 – 71. Oxford (UK): Oxford Press, 2003.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento: A batalha pela sua mente**. 6ª ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

RUMELT, R.P. **Strategy, Structure and Economic Performance**. Boston, MA: Harvard University Press, 1974.

SLYWOTZKY, A. J.; MORRISON, D. J. **A estratégia focada no lucro: the profit zone.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VASCONCELOS, Eduardo e HEMSLEY, J. R. **Estrutura das Organizações:** estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. São Paulo: Atlas, 1997.

WHITTINGTON, R. **O que é a Estratégia.** São Paulo: Pioneira, 2002.

YIN, Robert. **Estudo de Caso.** 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.