

Forum 5

COMPARAÇÃO DE ESTRATÉGIAS^(*)

(*) In. MAXIMIANO, Antônio C. Amaru. **Teoria geral da Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Leia o texto e use as questões para se preparar para o “chat”.

1. Faça uma síntese dos resultados obtidos pelas duas empresas em 1998.
2. Faça um diagrama mostrando as ameaças e oportunidades, em 1999, para as duas empresas.
3. Sintetize os objetivos traçados pelas duas empresas para 1999.
4. Em sua opinião, até que ponto esses objetivos são coerentes com as ameaças e oportunidades, e outras tendências (por exemplo, pontos fortes e fracos)?
5. O que há de comum e diferente entre as estratégias das duas empresas?

Estratégia 1 - Caminhões Volkswagen

Os negócios com caminhões, ao contrário do que ocorre com automóveis, são movidos por razões comerciais, e não emocionais. Apesar do ambiente de crise econômica em que vivia o país, o ano de 1999 começou com acirrada concorrência no mercado de caminhões, enquanto o mercado de automóveis permanecia estagnado. Ocorria naquele momento uma mudança no perfil da frota de caminhões, com aumento das vendas dos modelos de tamanho médio, de 13 a 16 toneladas. Este último, o mais disputado. De uma fatia de 17,7% das vendas totais de caminhões, em 1997, havia saltado para 20,2%, em 1998. A Mercedes-Benz continuava sendo a líder do mercado e desse segmento. A Volkswagen oferecia modelo similar ao da Mercedes, com preço 5% menor.

No último quadrimestre de 1998, a VW havia alcançado participação de 20,5% no segmento de caminhões e 18,4% no de ônibus. Em janeiro de 1999, a VW havia conseguido 18,4% das vendas de caminhões no setor de atacado. Nesse mês, todas as montadoras haviam registrado aumentos das vendas. O aumento total ficou em 1,82%. No segmento dos

médios e leves, que abrange os veículos até 30 toneladas, o aumento foi de 4,94% e 5,95%. No varejo, em compensação, havia ocorrido uma queda de cerca de 9% nas vendas. A diferença entre atacado e varejo revelava o afastamento de alguns clientes das revendas. Contudo, indicava também que as concessionárias estavam repondo seus estoques, principalmente de caminhões pequenos, preparando-se para negócios razoáveis nos próximos meses.

A VW considerava a segmentação uma de suas principais armas. Na linha de 12 toneladas, havia lançado dois veículos em 1998: um, equipado com motor de quatro cilindros, mais leve; outro, com motor de seis litros, turbo, para longas distâncias. Os dois modelos visavam a frotas de distribuição de engarrafadoras de bebidas, lojas de departamentos e atacadistas. A empresa havia alcançado, nesse segmento, uma participação de 30,6%. Além de contar com uma linha completa, a VW oferecia financiamentos comparativamente vantajosos para seus clientes e serviços pós-venda, com atendimento 24 horas e contratos de manutenção de até cinco anos. Esses contratos permitiriam ao comprador terceirizar os serviços de reparos nas concessionárias da rede, desativando suas oficinas de manutenção para se concentrar em suas atividades principais.

Segundo as projeções das montadoras, o mercado de caminhões deveria cair 10% em 1999. Fevereiro deveria ser um mês fraco. Março e abril, tradicionais meses do pico da safra de verão, eram promissores, apesar da crise econômica. Para o ano, a VW tinha o objetivo de manter sua participação em torno de 20%.

Estratégia 2 - Sadia S.A.

A Sadia S.A. fechou 1998 com 472,6 milhões de reais em exportações. Desse total, 44% tinham vindo do Oriente Médio; 19%, da Europa; 15%, da Ásia; 14%, do Mercosul.

Para 1999, a meta estava em 400 milhões de dólares. Para isso, a empresa fazia esforços para abrir novos mercados, especialmente de produtos de maior valor agre-gado, que passaram a ser competitivos no exterior devido à desvalorização do real em relação ao dólar. Novas frentes de vendas já haviam sido abertas em Cuba, no Leste Europeu e na Ásia Central. No Oriente Médio, a perspectiva era aumentar as vendas.

O faturamento bruto da Sadia havia caído de 3,2 bilhões de reais em 1997 para 2,65 bilhões de reais em 1998. A redução deveu-se à venda dos negócios de soja, responsáveis por cerca de 500 milhões de reais em vendas. O lucro, em 1998, teve um aumento de 140,5%, passando de 71,2 milhões de reais, para 171,3 milhões de reais.

Com a desvalorização do real, a empresa teve de elevar seus preços entre 6% e 11%, devido à alta dos custos da matéria-prima. A área de pescados também foi muito afetada pela desvalorização, já que 100% dos produtos são importados. Nas margarinas, em que a matéria-prima, o óleo, é cotada em dólares, o aumento ficou em 11%.