

OS TIPOS DE FILEIRA INDUSTRIAL E A CADEIA DE VALOR DAS ORGANIZAÇÃO

Por: M. Teles Fernandes

Compreender a fileira industrial é essencial para a compreensão das potenciais estratégias de negócio que devemos assumir. Dependendo da estrutura da fileira industrial em que um determinado produto se insere, as actividades da cadeia de valor interna da organização assumem diferentes importâncias e, conseqüentemente, diferentes formas de execução. Mas para isso, a fileira industrial deve ser bem analisada e compreendida, para permitir que exista uma boa definição do produto, do mercado alvo, dos processos e das necessidades de competências.

Começemos por determinar as variações que existem entre diferentes fileiras industriais. Existem, assim, vários tipos de fileira industrial. Tentaremos determinar as diferentes tipologias. Para tal utilizaremos a industria da rocha e alguns dos seus produtos.

A fileira industrial mais simples é aquela que, tendo o seu início na primeira actividade de toda a industria, a extracção, termina com o produto a chegar ao cliente final. A transformação da rocha natural em estatuária artística, mesmo que produzida através de processos industriais é exemplo disso. Esta fileira é *directa*, já que leva a matéria prima do seu estado mais primitivo até ao último utilizador, que é o cliente final (ver figura 1).

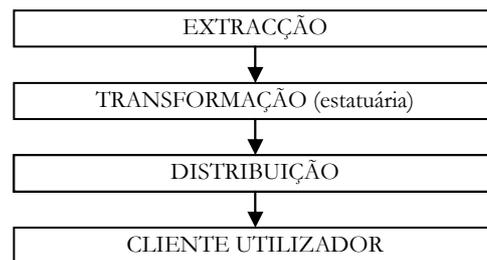


Fig. 1 – Fileira para a estatuária artística

Por outro lado, existem fileiras industriais que, apesar da sua simplicidade, não terminam ou não têm como output um produto que seja adquirido e utilizado pelo cliente final, mas antes esse output se vá integrar noutra fileira industrial. Como exemplo desse tipo de fileira industrial temos a transformação industrializada da rocha e revestimentos para o chão ou para as paredes, conhecida como industria dos ladrilhos. A rocha



Fig. 2 – Fileira para revestimentos

extraída do solo, é transformada através de várias actividades de corte, polimento e acabamento, sendo embalada e distribuída por redes de distribuição, de onde o construtor leva os ladrilhos para aplicar em obra, dentro de outra fileira industrial que está relacionada com a construção, sendo posteriormente entregue ao dono de obra para utilização (ver figura 2).

Este tipo de fileira funciona como um *afluente* para outra fileira industrial, alimentando-a com um determinado

input, que quando agregado a outro ou outros, produzirão um novo output.

Para além das fileiras industriais que fornecem outputs (sub produtos) para alimentar uma nova fileira industrial, são também afluentes desta última todas aquelas que fornecem equipamentos e serviços que se integrem na mesma, sendo que as primeiras são *dependentes* e as segundas são *independentes*.

Outras fileiras industriais, não tendo a sua primeira actividade no início da de todo o processo industrial, a extracção, utilizam outputs de outra ou outras fileiras como inputs para produzirem o seu próprio output, que por sua vez irá alimentar uma outra fileira industrial. É o caso da utilização dos resíduos e sobras da actividade de corte que podem ser utilizados como inertes para o fabrico de betão (concreto ou betuminoso) depois de uma adequada transformação em inertes com as características necessárias. Estas fileiras industriais (ver figura 3) assumem um posicionamento *intermédio*, fazendo a passagem de um sub produto para outro sub produto como outputs.

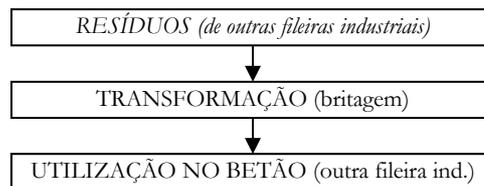


Fig. 3 – Fileira para os inertes

Finalmente, existe o tipo de fileira industrial que junta um ou mais outputs de outras fileiras industriais, transformando-os num último output que será utilizado como produto final pelo consumidor (ver figura 4). Esta fileira industrial é *congregadora* de outras fileiras a montante e chega ao cliente final com o resultado de variadas transformações de uma ou mais matérias prima.

Geralmente, este tipo de fileira industrial serve como leito a variadas fileiras *afuentes*, que passam facilmente despercebidas ao cliente final. quanto mais complexa for a fileira maior a dificuldade em identificar e caracterizar as fileiras *afuentes*.

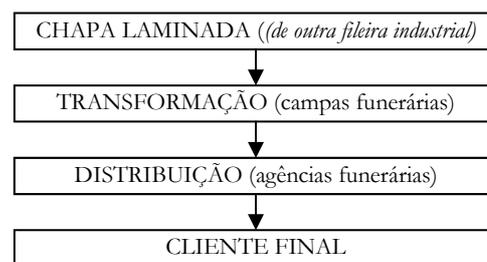


Fig. 4 – Fileira para a construção funerária

Existe ainda outro tipo de fileira, se assim lhe podemos chamar, que se aplica aos serviços. Sendo composta por uma única actividade, esta fileira congrega outras na produção do seu output, que muitas vezes não se caracteriza por um produto material, mas sim, pela execução de um serviço mais ou menos tangível. Estas são as mais difíceis de analisar, caracterizar e compreender de forma a adaptar a cadeia de valor interna de uma organização às mesmas. Pelo seu carácter, às vezes intangível e simples, estas fileiras funcionam como *estranhas* às outras, sendo mal compreendida a relação existente entre todas elas. Por exemplo, o serviço de análise laboratorial externa providenciado às fileiras da rocha pode ser entendido como testa tipologia.

Para efeito de formulação estratégica, a compreensão da fileira industrial é crucial para podermos determinar com clareza qual o produto que pretendemos produzir, qual o mercado alvo que pretendemos trabalhar e servir, quais os processos e as competências que iremos utilizar nas actividades da cadeia de valor interna. Perceber a fileira industrial permite-me identificar quem efectivamente é o meu cliente e quais os seus requisitos, e como é que o meu produto se integra num todo maior, sendo que esse todo terá outros clientes e outros requisitos.

Compreender as fileiras industriais permite-nos determinar os problemas que produtos em diferentes fileira podem trazer para uma organização com uma estrutura organizacional e cadeia de valor únicas.



Fig. 5: Modelo da Cadeia de Valor

O modelo da cadeia de valor (M. Porter) determina dois tipos de actividades: as principais (base inferior do modelo) e as de suporte (parte superior do modelo). Dependendo do tipo de fileira industrial em que uma organização está inserida, assim essas actividades tomam diferentes formas. Pensar qual a forma correcta de as definir (processos e competências) é o desafio mais difícil para os gestores pois, muitas vezes, algumas fileiras industriais exigem soluções imaginativas e complexas. O deficiente processo na determinação da sub-contratação de algumas das actividades (principais e ou de suporte) tem sido muitas vezes a fonte de problemas, para os quais as empresas não entendem as causas.

A utilização dos modelos contribui para facilitar o processo de análise e formulação das estratégias de negócios, sendo vivamente aconselhável aos gestores que façam o devido uso das mesmas.