

ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE A REDAÇÃO FINAL DA
TESE DEFENDIDA PORInês Aparecida
.....Mascára Mandelli..... E APROVADA
PELA COMISSÃO JULGADORA EM 26 / 09 / 08.....

.....
ORIENTADOR

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA

Método Clássico de Administração Estratégica: Uma Aplicação em Pequena Empresa

Autora: Inês Aparecida Mascára Mandelli

Orientador: Prof. Dr. Antonio Batocchio

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE FABRICAÇÃO

Método Clássico de Administração Estratégica: Uma Aplicação em Pequena Empresa

Autora: Inês Aparecida Mascára Mandelli

Orientador: Prof. Dr. Antonio Batocchio

Curso: Engenharia Mecânica

Área de Concentração: Materiais e Processos de Fabricação

Tese de Doutorado apresentada à comissão de Pós-Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para obtenção do título de Doutor em Engenharia Mecânica.

Campinas, 2008
S.P. – Brasil

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA E ARQUITETURA - BAE - UNICAMP

M312m Mandelli, Inês Aparecida Mascára
Método clássico de administração estratégica: uma
aplicação em pequena empresa / Inês Aparecida Mascára
Mandelli. --Campinas, SP: [s.n.], 2008.

Orientador: Antonio Batocchio.
Tese de Doutorado - Universidade Estadual de
Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica.

1. Planejamento estratégico. 2. Pequenas e médias
empresas. 3. Pequenas e médias empresas -
Administração. 4. Gestão de empresas. I. Batocchio,
Antonio. II. Universidade Estadual de Campinas.
Faculdade de Engenharia Mecânica. III. Título.

Titulo em Inglês: Classic method of strategic management: an application for small
business

Palavras-chave em Inglês: Strategic management, Small business, Management of
performance

Área de concentração: Materiais e Processos de Fabricação

Titulação: Doutor em Engenharia Mecânica

Banca examinadora: Anselmo Eduardo Diniz, Olivio Novaski, Edgard Pedreira de
Cerqueira Neto, Ricardo José Rabelo

Data da defesa: 26/09/2008

Programa de Pós Graduação: Engenharia Mecânica

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE FABRICAÇÃO

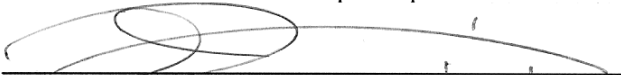
TESE DE DOUTORADO

**Método Clássico de Administração Estratégica:
Uma Aplicação em Pequena Empresa**

Autora: Inês Aparecida Mascára Mandelli

Orientador: Prof. Dr. Antonio Batocchio

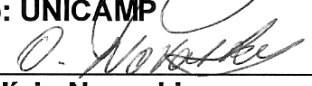
A Banca Examinadora composta pelos membros abaixo aprovou esta Tese:



Prof. Dr. Antonio Batocchio, Presidente
Instituição: UNICAMP



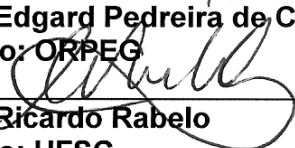
Prof. Dr. Anselmo Eduardo Diniz
Instituição: UNICAMP



Prof. Dr. Olívio Novaski
Instituição: UNICAMP



Prof. Dr. Edgard Pedreira de Cerqueira Neto
Instituição: ORPEG



Prof. Dr. Ricardo Rabelo
Instituição: UFSC

Campinas, 26 de setembro de 2008.

Dedicatória:

Dedico esta tese a Deus e a todos que amo. Aos meus pais Ademir e Inês que sempre estiveram ao meu lado e que com muito amor e carinho me deram condições para chegar até aqui, sempre agradeço a Deus por eles. Às minhas irmãs Flávia, Mariana e Tatiane que sempre me incentivaram e à minha querida sobrinha Rebeca. Ao meu marido Dalmo pelo imenso amor, carinho, compreensão, companheirismo e incentivo nos momentos difíceis, o grande amor da minha vida.

Agradecimentos

Agradeço,

Ao Prof. Batocchio pela orientação, confiança, incentivo, amizade, colaboração e pelas muitas discussões. Meu eterno agradecimento.

À todos os professores e funcionários do DEF/FEM/UNICAMP pela colaboração e convívio durante todo este tempo.

Ao professor Anselmo pelo incentivo e confiança.

Aos professores da banca de qualificação, Dr. Oswaldo Luiz Agostinho e Dr. Iris Bento da Silva pelas contribuições e sugestões.

Ao meu marido, Dalmo Mandelli por todas as leituras, sugestões e colaborações durante o desenvolvimento da minha tese. Meu muito obrigado.

Ao meu amigo Misael Victor Nicoluci pelas conversas, discussões, contribuições e incentivo durante o desenvolvimento deste trabalho.

*O temor do SENHOR é o
princípio da sabedoria.*
Salmos 111:10

Resumo

MANDELLI, Inês A. Mascára, *Método Clássico de Administração Estratégica: Uma Aplicação em Pequena Empresa*, Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2008. 215 p. Tese (Doutorado).

Neste trabalho foi proposto um método de administração estratégica para pequenas empresas. Inicialmente foram abordados os métodos usados por diversos autores, observando-se que a maioria está voltada para empresas de grande porte. Passou-se, então, ao estudo de três pequenas empresas, cujos dados permitiram a identificação de lacunas nos métodos publicados, resultando na adaptação e desenvolvimento de ferramentas para aplicação em organizações de pequeno porte, levando-se em consideração as particularidades deste tipo de empresa e sua importância para a economia brasileira. Como metodologia de pesquisa, utilizou-se a técnica de estudo de caso, aplicada na empresa de pequeno porte *Truck & Truck* Ltda. Esse processo foi elaborado por meio da adaptação e do cruzamento de informações obtidas na literatura sobre administração e planejamento estratégico, com os dados atuais da organização, colhidos em documentos e reuniões com uma equipe de trabalho designada pela empresa. A possibilidade de implantação do método também foi avaliada para duas outras empresas de pequeno porte: Calçados Conforto Ltda. e Limpe Sim Ltda., cujos dados foram disponibilizados em reuniões com seus sócios-proprietários. Os resultados mostraram que o objetivo deste trabalho foi alcançado, pois o método adaptado para pequenas empresas, incluindo as ferramentas criadas, foi muito bem aceito pelas três organizações envolvidas neste estudo. Para a empresa *Truck & Truck* Ltda. o planejamento já foi parcialmente implantado e considerado como adequado a sua realidade, sendo que os administradores acreditam que ele poderá trazer crescimento contínuo e aumento da lucratividade. Os sócios da Calçados Conforto Ltda. e da Limpe Sim Ltda. também perceberam, já nesta fase inicial, a possibilidade de sucesso com a aplicação do método com ênfase no planejamento, o que levaria a uma administração mais eficiente. Os resultados revelaram, portanto, que as ferramentas de administração estratégica desenvolvidas neste trabalho são de grande importância para as pequenas empresas, principalmente em uma economia estável e em um mercado de alta competitividade, permitindo assim um crescimento planejado e lucrativo.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Pequenas e médias empresas, Pequenas e médias empresas – Administração, Gestão de empresas.

Abstract

MANDELLI, Inês A. Mascára, *Classic Method of Strategic Management: An Application for Small Business*, Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2008. 215 p. Thesis (Doctorate).

In this work a method of strategic management for small businesses was proposed. Initially the theories described by different authors were analyzed, noting that the most of them are devoted to large companies. Later three small companies were studied allowing the identification of gaps in the methods already published, which led to adjustments and to the development of tools for their application in small organizations. Such tools were elaborated taking into account the particularities of such small companies and their importance to the Brazilian economy. The technique of case study was used as research methodology, which was applied to the small business *Truck & Truck* Ltda. Literature information concerning to management and strategic planning were adapted and linked with the data from this company, obtained from documents and meetings with a working team chosen by it. The possibility of implement the method was also evaluated for two other small companies: Calçados Conforto Ltda. and Limpe Sim Ltda., whose data were also available from meetings with the owners. The results showed that the aim of this study was reached, as the methods adapted for small businesses, including the developed tools, were very well accepted by the three companies involved. To the organization *Truck & Truck* Ltda. the planning has already been partially implemented and considered appropriate to its reality. The directors believe that it can bring continuous development and improve in the profitability. The partners of Calçados Conforto Ltda. and Limpe Sim Ltda. also observed, even in the early stage of the work, the possibility of success with the application of the method, with emphasis on planning, leading to a more efficient administration. The results showed that the tools of strategic management developed in this work are very important for small businesses, mainly in a stable economy with a market of high competitiveness, thus allowing to these organizations a planned and profitable growth.

Key words: Strategic Management, Small Business, Management of Performance

Índice

Lista de Figuras	xi
Lista de Tabelas.....	xii
Lista de Quadros	xiii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Considerações Iniciais.....	1
1.2 Justificativa.....	2
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo Geral	3
1.3.2 Objetivos Específicos	3
1.4 Metodologia de Pesquisa.....	4
1.4.1 Referencial Teórico	4
1.4.2 Metodologia utilizada no Estudo de Caso.....	5
1.5 Conteúdo da Tese	7
2. EMPRESAS FAMILIARES E PEQUENAS EMPRESAS	8
2.1 Empresas Familiares	8
2.2 Panorama Brasileiro das Empresas Familiares	10
2.3 Panorama Mundial das Empresas Familiares.....	10
2.4 Definição de Micro e Pequenas Empresas (MPes).....	12
2.5 Micro e Pequenas Empresas no Brasil	13
3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	14
3.1 Introdução.....	14
3.2 Pessoas envolvidas no processo de Administração Estratégica	16
3.3 Benefícios da Administração Estratégica.....	16
3.4 Processo de Administração Estratégica e Planejamento Estratégico	18

3.5	Administração Estratégica: Segundo Certo e Peter (2005).....	18
3.6	Administração Estratégica: Segundo Hill e Jones (2007).....	33
3.7	Planejamento Estratégico: Segundo Oliveira (2003)	43
3.8	Comparação da visão dos diferentes autores sobre os Processos de Administração Estratégica e/ou Planejamento Estratégico	52
4.	PROPOSTA DE UM PLANO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA PARA PEQUENAS EMPRESAS	53
4.1	Introdução.....	53
4.2	Etapas para a implantação da Administração Estratégica em Pequenas Empresas .	56
5.	ESTUDO DE CASO	118
5.1	Caracterização da empresa	118
5.2	Aplicação do Método de Administração Estratégica	119
5.3	Comentários Finais.....	184
6.	CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS	185
6.1	Conclusões	185
6.2	Trabalhos Futuros.....	188
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	189
	ANEXOS.....	195

Lista de Figuras

Figura 3.1 - Principais etapas do processo de administração estratégica	18
Figura 3.2 - A organização, os níveis de seus ambientes e os componentes desses níveis	20
Figura 3.3 – Cinco forças do Modelo Competitivo.....	28
Figura 3.4 - Diagnosticando problemas de estratégia	30
Figura 3.5 - Tarefas de implementação estratégia.....	31
Figura 3.6 - Modelo geral de processo de controle estratégico	32
Figura 3.7 - Processo de Controle Estratégico	33
Figura 3.8 – Principais Componentes do Processo de Administração Estratégica	34
Figura 3.9 - Processo de planejamento estratégico	44
Figura 3.10 – Fases do Planejamento Estratégico	46
Figura 4.1 – Passos para o desenvolvimento da administração estratégica em pequenas empresas....	55
Figura 4.2 - Determinação de preços baseada no custo e no valor.....	69
Figura 4.3 - Mapas Estratégicos: O modelo simples de criação de valor.....	109
Figura 4.4 – O <i>Balanced Scorecard</i> como Estrutura para Ação Estratégica.....	110
Figura 4.5 - O mapa estratégico representa como a organização cria valor.....	112
Figura 5.1 - Organograma da <i>Truck & Truck</i> Ltda.	119
Figura 5.2 – Mapa Estratégico – <i>Truck & Truck</i> Ltda.	183

Lista de Tabelas

Tabela 2.1 - Empresas Familiares no Mundo.....	12
Tabela 2.2- Classificação das MPEs segundo o número de empregados.....	12
Tabela 2.3 - Classificação das MPEs segundo o faturamento bruto anual	12
Tabela 2.4- Participação das MPEs na Economia Brasileira	13
Tabela 5.1 – Planilha de Mão-de-Obra – <i>T&T</i>	178
Tabela 5.2 – Planilha de Encargos Sociais – <i>T&T</i>	178
Tabela 5.3 – Planilha dos Equipamentos de Proteção Individual e Depreciação – <i>T&T</i>	178
Tabela 5.4 – Planilha de Custos – <i>T&T</i>	179

Lista de Quadros

Quadro 3.1 – Principais diferenças entre os termos administração estratégica e planejamento estratégico.....	15
Quadro 3.2 - O Ambiente Geral e seus elementos	21
Quadro 3.3 - O Ambiente Operacional e seus elementos	21
Quadro 3.4 - O Ambiente Interno e seus elementos	22
Quadro 3.5 - Tamanho da organização, operações internacionais e importância dos níveis ambientais.....	23
Quadro 4.1 - Seleção da Equipe de Trabalho para o desenvolvimento do Plano de Administração Estratégica	60
Quadro 4.2 - Cronograma de Implantação da Administração Estratégica.....	61
Quadro 4.3 - Aspectos Organizacionais.....	64
Quadro 4.4 - Aspectos de Recursos Humanos – Pessoal	64
Quadro 4.5 - Aspectos de Marketing	65
Quadro 4.6 - Aspectos de Produção/Operações e Logística	66
Quadro 4.7 - Aspectos Financeiros	67
Quadro 4.8 - Análise das características dos produtos/serviços da empresa	70
Quadro 4.9 - Grau de importância das características dos produtos e serviços para a segmentação do mercado	70
Quadro 4.10 - Componente Econômico.....	71
Quadro 4.11 - Componente Sócio-Cultural.....	71
Quadro 4.12 - Componente Político.....	72
Quadro 4.13 - Componente Legal	72
Quadro 4.14 - Componente Tecnológico	73
Quadro 4.15 - Componente Demográfico	74
Quadro 4.16 - Componente Ecológico	74
Quadro 4.17 – Análise da Concorrência	84
Quadro 4.18 - Grau de importância (I) para os fatores relacionado ao sucesso do RN	85
Quadro 4.19 - Fatores de Sucesso no Ramo de Negócio	86
Quadro 4.20 – Ranking de Importância dos Grupos de Fatores de Sucesso do RN	88
Quadro 4.21 – Sequência de Importância dos Grupos	88
Quadro 4.22 – Análise dos Clientes	93
Quadro 4.23 - Formulário para análise dos clientes: Pessoas Jurídicas	94
Quadro 4.24 - Formulário para análise dos clientes: Pessoas Físicas	94
Quadro 4.25 – Visão.....	95
Quadro 4.26 – Declaração de Missão.....	96
Quadro 4.27 – Descrição dos objetivos de curto prazo.....	97
Quadro 4.28 – Descrição dos objetivos de médio prazo	98
Quadro 4.29 – Descrição dos objetivos de longo prazo	98

Quadro 4.30 – Desenvolvimento das Estratégias Corporativas	99
Quadro 4.31 – Desenvolvimento das Estratégias Táticas e Operacionais	101
Quadro 4.32 – Gerenciamento das Estratégias.....	102
Quadro 4.33 – Classificação dos Riscos das Estratégias Táticas e Operacionais	104
Quadro 4.34 – Matriz de Análise de Riscos.....	105
Quadro 4.35 – Plano de Contenção de Riscos	107
Quadro 4.36 – Análise dos objetivos nas quatro perspectivas do BSC.....	115
Quadro 4.37 - Definição dos indicadores de desempenho dentro das quatro perspectivas do BSC	115
Quadro 4.38 - Metas estabelecidas pela empresa, utilizando os indicadores definidos.....	116
Quadro 5.1 - Equipe de Trabalho para o desenvolvimento e implantação do Plano de Administração Estratégica.....	120
Quadro 5.2 - Proposta de Cronograma de Implantação da Administração Estratégica	121
Quadro 5.3 - Aspectos Organizacionais.....	122
Quadro 5.4 - Aspectos de Recursos Humanos - Pessoal.....	123
Quadro 5.5 - Aspectos de Marketing	125
Quadro 5.6 - Aspectos de Produção/Operações e Logística	131
Quadro 5.7 - Aspectos Financeiros	134
Quadro 5.8 – Análise das características dos produtos e serviços da empresa	136
Quadro 5.9 - Componente Econômico	137
Quadro 5.10 - Componente Legal	138
Quadro 5.11 - Componente Tecnológico	140
Quadro 5.12 - Componente Demográfico	140
Quadro 5.13 – Mapa Competitivo: Análise da Concorrência.....	143
Quadro 5.14 - Grau de importância para os fatores relacionados ao sucesso do RN.....	150
Quadro 5.15 - Fatores de Sucesso no Ramo de Negócio	151
Quadro 5.16 – Ranking de Importância dos Grupos de Fatores de Sucesso do RN	152
Quadro 5.17 – Análise do Perfil dos Clientes.....	153
Quadro 5.18 - Formulário para análise dos clientes: Pessoas Jurídicas	155
Quadro 5.19 – Visão.....	156
Quadro 5.20 – Declaração de Missão.....	156
Quadro 5.21 – Descrição dos objetivos de curto prazo.....	157
Quadro 5.22 – Descrição dos objetivos de médio prazo	157
Quadro 5.23 – Descrição dos objetivos de longo prazo	158
Quadro 5.24 – Desenvolvimento das Estratégias Corporativas	159
Quadro 5.25 – Desenvolvimento das Estratégias Táticas e Operacionais	159
Quadro 5.26 – Gerenciamento das Estratégias Táticas e Operacionais.....	162
Quadro 5.27 – Matriz de Análise de Riscos – Estratégias Táticas e Operacionais.....	167
Quadro 5.28 – Plano de Contenção de Riscos	172
Quadro 5.29 - Cronograma de implantação do plano de comunicação	176
Quadro 5.30 – Plano de Contenção de Riscos	177
Quadro 5.31 – Descrição dos objetivos a curto prazo nas quatro perspectivas do BSC.....	180
Quadro 5.32 - Definição dos indicadores de desempenho nas quatro perspectivas do BSC	181
Quadro 5.33 - Metas estabelecidas pela empresa, utilizando os indicadores definidos.....	182

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

A administração estratégica é importante para organizações de todos os portes, especialmente para as pequenas empresas, pois estas são extremamente vulneráveis às alterações que ocorrem no mercado. Mudanças no ambiente externo, como: concorrentes, clientes, entre outras, podem gerar impacto no fluxo de caixa dessas empresas e, em um curto período de tempo, até levá-las à falência.

O plano de administração estratégica deve mostrar a intenção do administrador em relação à empresa, assim como a sua visão de futuro e de valores, o que pode estar relacionado a incorporar os seguintes elementos: clientes, concorrentes, investidores, empregados, operações e o futuro do negócio. A estrutura do pensamento estratégico é uma maneira de guiar todas as decisões da empresa rumo a um crescimento planejado e lucrativo, de modo a se antecipar ao que o futuro pode garantir e, se necessário, realizar ajustes.

A elaboração de um plano estratégico não requer habilidades específicas, nem o auxílio de pessoas externas obrigatoriamente, pois a maioria dos requisitos e informações necessários estão dentro da própria empresa. No entanto, para a devida elaboração de um plano de administração estratégica é necessário o compromisso por parte dos proprietários e uma avaliação honesta, tanto sobre a posição atual da empresa, como de um histórico do seu passado.

Quando realizado da maneira correta, o plano estratégico auxilia a empresa a desenvolver e manter uma vantagem competitiva superior a de seus concorrentes no mercado. Por meio da administração estratégica, a empresa desenvolve o conhecimento e as habilidades capazes de levá-la a competir com superioridade.

1.2 Justificativa

No final da década de 80 durante o Governo Sarney, quando o índice de inflação chegou a 1.782,90%, foi implantado o Plano Cruzado como uma tentativa para conter a inflação no início do Governo Collor. Desta forma, os proprietários estavam acostumados a trabalhar em um ambiente de inflações altas, onde a maioria das empresas preferiam investir em aplicações financeiras, do que em seus próprios meios de produção, já que a probabilidade de lucros na ausência de riscos era maior, obtendo-se ganhos com menor esforço. O Plano Collor, anunciado em 15 de março de 1990, trouxe a abertura do mercado interno para a economia mundial, o que exigiu das empresas uma reestruturação muito rápida, pois precisavam se tornar competitivas. Muitas pequenas empresas desapareceram nessa época, já que era difícil competir com as grandes corporações de capital estrangeiro.

Em 1994, o Plano Real, iniciado no final do governo Itamar Franco e definitivamente implantado no governo Fernando Henrique Cardoso, trouxe mudanças significativas, como o controle da inflação anual em nível de uma casa decimal, além de um amplo programa de privatizações e fusões.

A estabilização monetária e a abertura econômica trouxeram uma grande mudança na mentalidade dos consumidores, que se tornaram mais exigentes com relação aos preços, qualidade dos produtos e serviços. Com a globalização, grande quantidade e variedade de produtos importados invadiram o nosso mercado, algumas vezes com preços menores e qualidade equivalentes aos produtos nacionais, fornecendo aos consumidores o poder de escolha.

Analisando os últimos planos econômicos, pode-se concluir que o Brasil saiu de uma cultura de lucros altíssimos e ganho por meio do mercado financeiro para uma cultura de lucros baixos, ganhos pela produtividade e redução de custos. As pequenas empresas não estavam

preparadas para essas mudanças econômico-administrativas pelas quais foram obrigadas a passar, ficando mais suscetíveis às mudanças nos clientes, às novas mudanças inseridas pelos concorrentes ou às mudanças no ambiente geral. Estas alterações tendem a impactar seus fluxos de caixa em um período curto de tempo, e esses impactos negativos, se não forem antecipados ou ajustados, podem levá-las à falência. Dados da literatura mostram que, no Brasil a vida média das empresas não familiares é de 12 anos, enquanto a das familiares é de 9 anos, sendo que apenas 30% passam para o comando da segunda geração e, pouco mais de 5% para a terceira geração. (OLIVEIRA, D. P. R., 1999).

Além disso, pesquisas realizadas pelo Sebrae (2006) mostram que no primeiro ano de vida 29% das pequenas empresas encerram suas atividades e até o quinto ano de vida 56% delas fecham. Adicionalmente, as pequenas empresas correspondem a 98% das empresas no Brasil, empregando 67% no total de trabalhadores, tendo, portanto uma grande importância para a economia brasileira. Dentro deste contexto é fundamental o uso da administração estratégica para que as empresas possam planejar seu futuro realizando os ajustes necessários no caso de ocorrência de fatores negativos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Propor um método que facilite a aplicação prática de ferramentas de administração estratégica em pequenas empresas, levando em consideração as particularidades deste tipo de empresa e sua importância para a economia brasileira;

1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever e comparar modelos de planejamento estratégico e administração estratégica apresentados na literatura;

- Sistematizar as potencialidades dos modelos de administração estratégica utilizados em empresas de grande porte, para aplicações em pequenas empresas;
- Desenvolver ferramentas que permitam uma aplicação simples e prática de administração estratégica em pequenas empresas;
- Selecionar uma pequena empresa para aplicação do método desenvolvido por meio de estudo de caso;
- Selecionar duas pequenas empresas para verificar a potencialidade de aplicação do método de administração estratégica.

1.4 Metodologia de Pesquisa

1.4.1 Referencial Teórico

Autores como Selltiz et al. (1994), Mattar (1997) e Yin (2005), entre outros, apontam para a relevância em se definir a metodologia de acordo com os objetivos da pesquisa. Segundo Selltiz et al. (1994, p. 59), “os objetivos da pesquisa se incluem em certo número de amplos agrupamentos”: pesquisa exploratória, descritiva, conclusiva ou causal.

Para atender ao objetivo deste trabalho, optou-se pelo estudo de caso, que de acordo com os autores citados enquadra-se na pesquisa exploratória.

Segundo Mattar (1997, p.81 e 85), as pesquisas exploratórias são indicadas com o intuito de fornecer ao pesquisador maior conhecimento sobre o tema ou problema, ajudando a estabelecer prioridades e auxiliando no esclarecimento de conceitos.

Yin (2005, p. 32) define o estudo de caso como “uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Para o autor:

A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (p. 33).

O autor esclarece, ainda, que é possível realizar o estudo de caso a partir de um único, ou de vários casos, utilizando-se para isso tanto fontes de evidência qualitativa do fenômeno, quanto quantitativa. Os procedimentos de campo devem ser projetados adequadamente, e os dados coletados de pessoas ou instituições. No decorrer do estudo, o pesquisador deve preocupar-se em ir integrando acontecimentos do mundo real às necessidades do que foi planejado para a coleta de dados, tornando-se, assim, impossível para o pesquisador controlar o ambiente da coleta de dados.

1.4.2 Metodologia utilizada no Estudo de Caso

A pesquisa de natureza exploratória, realizada por meio de um estudo de caso, procurou atender ao objetivo geral deste trabalho: “propor um método que facilite a aplicação prática de ferramentas de administração estratégica em pequenas empresas, levando em consideração as particularidades deste tipo de empresa e sua importância para a economia brasileira”.

O estudo de caso foi realizado na empresa familiar *Truck & Truck* Ltda. (nome fictício), estabelecida no interior do Estado de São Paulo, cuja escolha ocorreu em função das características descritas no Capítulo 5 deste trabalho (item 5.1 Caracterização da empresa).

Para isso foram colhidos dados em três fontes de evidência:

1) *Pesquisa bibliográfica*, em fontes primárias e secundárias (artigos publicados em periódicos, em livros, trabalhos apresentados em congressos, entre outros), para se colher dados sobre a Administração e Planejamento Estratégico; as necessidades de empresas de pequeno porte e o modelo do Método Clássico de Administração Estratégica;

2) *Análise Documental* de dados quantitativos e qualitativos obtidos em balanço patrimonial, demonstrativos de resultados e relatórios de vendas e compras da empresa na qual foi realizado o estudo de caso e

3) *Reuniões* com uma equipe de trabalho fixa, composta de funcionários representantes das diversas áreas da empresa em estudo, para obtenção de dados sobre seu ambiente interno e sua relação com o ambiente externo, considerando principalmente os elementos constitutivos da análise SWOT e as observações de Michel Porter (1989) sobre a questão da competitividade empresarial.

Foram realizadas também reuniões com os proprietários de mais duas empresas de pequeno porte (com nomes fictícios de Calçados Conforto Ltda. e Limpe Sim Ltda.), onde foram obtidos dados sobre sua caracterização, com a finalidade de enriquecer a percepção da pesquisadora sobre as necessidades das pequenas empresas (Anexo 1).

Além disso, a obtenção de dados em outras empresas permitiu a observação de diferentes particularidades; ampliando-se, então, a possibilidade de “generalização analítica” (Yin, 2005), que permite ao pesquisador, a partir de um conjunto particular de resultados, gerar proposições teóricas que seriam aplicáveis a outros contextos.

O cruzamento de dados (Yin, 2005) deu-se da seguinte forma:

Os dados da pesquisa bibliográfica foram cruzados com os dados obtidos em documentos e nas reuniões com a equipe de trabalho da empresa *Truck & Truck* Ltda., na qual foi realizado o estudo de caso; mais os dados colhidos nas reuniões com os proprietários das empresas Calçados Conforto Ltda. e Limpe Sim Ltda.

Com base nos resultados desse cruzamento foi possível adaptar o modelo do Método Clássico de Administração Estratégica (Certo e Peter, 2005, p. 8) utilizado nas grandes empresas, para que pudesse atender às necessidades de pequenas empresas. Entende-se como método, o conjunto de suas etapas e as ferramentas para colocá-lo em prática.

O processo de elaboração e concomitante implementação de um Método de Administração Estratégica aplicável a pequenas empresas durou seis meses, e pode ser observado na descrição e discussão paulatina dos resultados que foram sendo obtidos no decorrer do processo.

Assim sendo, a metodologia de trabalho atendeu ao objetivo desta pesquisa, ao permitir a elaboração do Novo Modelo de Método de Administração Estratégica, que foi sendo construído e testado no estudo de caso.

As duas empresas colaboradoras, Calçados Conforto Ltda. e Limpe Sim Ltda.; também se interessaram em implantar o modelo adaptado do método de Administração Estratégica desenvolvido neste trabalho de pesquisa, entretanto, não houve tempo hábil para se obter resultados dessa implementação.

1.5 Conteúdo da Tese

O capítulo 1 é introdutório, no qual foi desenvolvido a justificativa, objetivos e a metodologia a ser aplicada neste trabalho.

O capítulo 2 define as pequenas empresas, objeto deste trabalho, e discute o panorama das empresas familiares no Brasil e no mundo.

O capítulo 3 contempla a revisão da literatura, iniciando pelos benefícios e pessoas envolvidas no processo, e logo em seguida, aborda os processos de administração estratégica e planejamento estratégicos, fazendo uma comparação dos métodos propostos pelos diversos autores.

A proposta de um método de administração estratégica para ser aplicado especialmente em pequenas empresas está detalhada no capítulo 4.

O estudo de caso, é descrito no capítulo 5, aplicando-se o método proposto no capítulo anterior na empresa *Truck & Truck* Ltda.

A conclusão e a proposta para trabalhos futuros estão apresentadas no capítulo 6.

CAPÍTULO 2

EMPRESAS FAMILIARES E PEQUENAS EMPRESAS

2.1 Empresas Familiares

Existe uma grande confusão entre as pessoas com relação a definição de empresa familiar e pequenas empresas. Empresa familiar é uma organização empresarial que é controlada e/ou administrada por membros de uma família e que tem sua origem e história vinculadas a esta família há pelo menos duas gerações, ou que mantém membros da família na administração dos negócios. (LODI, 1993). Já a definição de pequenas empresas ou grandes empresas está relacionada com seu faturamento e o número de funcionário, podendo existir empresas familiares de pequeno ou de grande porte. (SEBRAE, 2008)

No desenvolvimento da administração estratégica, todas as empresas trabalham, durante a análise organizacional, com a identificação das suas forças e fraquezas, para que fique claro o que se tem à sua disposição, e para se poder construir sobre suas forças e saber neutralizar as fraquezas. Segundo Lodi (1993, p. 4-5), algumas fraquezas mais comuns de uma empresa familiar são:

- Conflitos de interesses entre família e empresa, os quais geram descapitalização: falta de disciplina, uso ineficiente dos administradores não-familiares e excesso de personalização dos problemas administrativos;

- Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família;
- Falta de apuração de custos, de procedimentos contábeis e de orçamento e, também, de planejamento financeiro. Tudo isso faz com que o lucro da empresa seja um fato eventual e não planejado;
- Resistência à modernização do marketing: falta uma política adequada de produtos e de mercados, e o fato de os responsáveis por vendas serem vendedores antigos, gera resistência às inovações;
- Contratação ou promoção de funcionários por laços familiares e não por competência.

A estratégia da empresa deve se basear nas suas forças. Por este motivo, também é necessário evidenciar algumas das forças mais comuns das empresas familiares, que são:

- Os funcionários são mais leais do que costumam ser os das grandes empresas;
- No caso do nome da família ter uma grande reputação, ele pode funcionar como uma cobertura econômica e política;
- A sucessão na empresa de administradores familiares competentes faz com que a empresa se torne mais respeitável;
- A sustentação da empresa, mesmo quando há prejuízo/perdas;
- Sistema de decisão mais rápido.

Muitas vezes a empresa familiar é considerada um entrave ao crescimento de uma região, já que os administradores adotam um comportamento protecionista e acabam não aproveitando as novas oportunidades do mercado global. No entanto, verifica-se que há muitas empresas familiares que adaptaram suas estratégias às oportunidades apresentadas pelo mercado global, demonstrando possuírem características fundamentais para atuar em um ambiente altamente

competitivo como o atual. A administração da empresa do tipo familiar é considerada menos burocrática e impessoal, pois o acesso à cúpula administrativa é mais fácil, o que pode tornar as operações mais flexíveis e as decisões mais rápidas do que naquelas de capital aberto, sob gestão não familiar. Os administradores de empresas familiares vitoriosas destacam-se mundialmente pela ousadia e pelo espírito empreendedor, diversificando os negócios da família sem perder a competitividade. (GRZYBOVSKI, 1998, p. 36).

2.2 Panorama Brasileiro das Empresas Familiares

A característica empreendedora de montar o seu próprio negócio tem sido acentuada em fases de crise, o que justifica o crescimento das empresas familiares, que são a base da economia nacional e mundial. A história e a formação de parte expressiva das economias mundiais estão intimamente relacionadas à história das empresas familiares, que continuam exercendo grande influência nos mais diferentes mercados.

No Brasil, o segmento de empresas familiares é o que mais cresce, produzindo 2 milhões de empregos diretos. No país há cerca de sete milhões de empresas, sendo que 90% destas são empresas familiares. (VOCÊ S/A, 2000). Tirando as estatais (já privatizadas) e as multinacionais, 95% das maiores empresas são familiares (a maioria na segunda geração), (BNDES); (BETHLEM, 1989), participando do Produto Interno Bruto - PIB em diversos segmentos, como, por exemplo: Agronegócio – 12%; Indústria 34% e Serviços 54%, como aponta a pesquisa da Lodi Consultoria – Gestão Plus (1998).

Na América Latina a situação se repete e os grupos construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais. (RICCA, 2007a).

2.3 Panorama Mundial das Empresas Familiares

Uma análise da empresa familiar em nível mundial revela grande heterogeneidade, tanto em relação ao seu tamanho e grau de competitividade, quanto no que diz respeito aos ambientes

econômicos em que atua. Existem desde pequenas e médias empresas, especializadas e altamente competitivas, ocupando posições de destaque em nichos do mercado mundial e enfrentando os desafios postos pela globalização, até grandes conglomerados que cresceram e se acomodaram em mercados protegidos, os quais precisam reformular suas atividades para concorrer em um regime de abertura econômica. (LETHBRIDGE, 1997, p.186-188).

Levando-se em consideração o conjunto de pequenas, médias e grandes empresas familiares em nível mundial, elas são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram até dois terços do PIB. (LETHBRIDGE, 1997, p.186-188).

Nos Estados Unidos, estima-se que 35% das quinhentas maiores empresas listadas pela Revista Fortune (1998, p.35) sejam de propriedade de famílias, ou por elas controladas. As empresas familiares geram metade do Produto Nacional Bruto (PNB) e, além disso, empregam metade da força de trabalho ali existente. Uma pesquisa efetuada pelo *Institute for Family Enterprise*, da Universidade de Atlanta, apurou que, nos Estados Unidos, as empresas familiares tradicionais ou aquelas de capital aberto são responsáveis por 59% do emprego e 78% dos novos empregos. Constatou, também, que 27 milhões de pessoas trabalham em suas próprias empresas. Na Europa, as empresas familiares dominam o segmento das pequenas e médias empresas. Na Alemanha, especificamente, 100% das pequenas e médias empresas estão sob o controle familiar e são responsáveis por quase 70% dos empregos do país. (FORTUNE, 1998, p.39). Na Alemanha, a maioria das empresas familiares é de capital fechado, concentrando-se em três milhões de pequenas e médias empresas, que têm em média menos de 100 funcionários e respondem por metade do faturamento e dois terços do emprego do setor industrial. Dentre essas empresas, 500 dominam nichos mundiais em produtos avançados de alta tecnologia. (LETHBRIDGE, 1997, p. 188). Na Ásia, a forma de controle varia de acordo com as nações e culturas, mas as empresas familiares ocupam posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas, com exceção da China. Na América Latina, grupos construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada, na maioria dos setores industriais. (RICCA, 2007a).

A percentagem de empresas familiares é expressiva também em outros países, como pode-se observar na Tabela 2.1 com dados do Instituto de Administração e Desenvolvimento (1998):

Tabela 2.1 - Empresas Familiares no Mundo

Empresas Familiares no Mundo	
País	Porcentagem
Itália	99%
Portugal	70%
Inglaterra	75%
Espanha	80%
Suíça	85%
Suécia	90%

FONTE - IMD, Lausanne – Suíça, 1998

2.4 Definição de Micro e Pequenas Empresas (MPes)

O número de empregados e o faturamento bruto anual são os critérios mais utilizados para definir o porte das empresas. No Brasil utilizam-se as faixas mostradas nas tabelas 2.2 e 2.3.

Tabela 2.2- Classificação das MPes segundo o número de empregados

Setor Porte	Comércio / Serviços	Indústria
Microempresa	Até 09 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Empresa de Grande Porte	Mais de 99 empregados	Mais de 499 empregados

FONTE - Sebrae, 2008

Tabela 2.3 - Classificação das MPes segundo o faturamento bruto anual

Porte	Faturamento Bruto Anual
Microempresa	Até R\$ 240 mil
Empresa de Pequeno Porte	Entre R\$ 240 mil e R\$ 2,4 milhões

FONTE - Simples Nacional: Lei Complementar Federal 123 de 14/12/06 *apud* Sebrae, 2008

Assim, uma empresa é considerada, por exemplo, de pequeno porte no setor de comércio e serviços, se possui de 10 a 49 empregados e/ou um faturamento entre R\$ 240 mil e R\$ 2,4 milhões.

2.5 Micro e Pequenas Empresas no Brasil

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 98% das empresas são de micro e pequeno porte, conforme dados mostrados na Tabela 2.4.

Tabela 2.4- Participação das MPEs na Economia Brasileira

Variável	As MPEs no Brasil (em %)
Número de Empresas	98 %
Trabalhadores com registro	53%
Trabalhadores Total	67%
Faturamento	28%
PIB	20%
Número de Empresas Exportadoras	29%
Valor das Exportações	2,7%

FONTE - Elaborado a partir de dados do IBGE, FUNCEX, PNAD e RAIS/MTE (1994, 1995 e 1996, citado pelo Sebrae, 2006)

Com base nos dados disponíveis pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), do IBGE, e pela Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE), é possível afirmar que as atividades típicas de micro e pequenas empresas (MPEs) mantêm cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país, o equivalente a 53% das Pessoas Ocupadas no Brasil, incluindo neste cálculo Empregados das MPEs, Empresários de MPs e os “Conta Própria” (indivíduo que possui seu próprio negócio, mas não tem empregados). Dados do Sebrae (2004) mostram que a maioria destas pessoas (56%) atua no comércio, cerca de 30% em serviços e as outras 14% na indústria.

CAPÍTULO 3

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

3.1 Introdução

O planejamento estratégico pode ser definido como “o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”. (OLIVEIRA, D.P.R., 2002, p. 48). Segundo Cook (1994) o planejamento estratégico está relacionado com o planejamento do crescimento futuro e da lucratividade da empresa, sendo uma peça-chave para a administração total do processo.

Já administração estratégica é um conceito mais ampla, que envolve um “conjunto estruturado e interativo do planejamento estratégico, organização estratégica, direção estratégica, controle estratégico e desenvolvimento organizacional estratégico” (OLIVEIRA, D.P.R., 2002, p. 324). A administração estratégica é um processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos, partindo da formulação de estratégias organizacionais apropriadas, passando pela implementação dessas estratégias, bem como pela execução e controle, para se assegurar o sucesso e consecução dos objetivos. (WRIGHT et al., 2000, p. 45). Este processo contínuo e interativo visa manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. (CERTO e PETER, 2005, p.3). Desta forma, administração estratégica pode ser mais amplamente definida como a

arte e a ciência da formulação, implantação e avaliação das decisões multifuncionais que capacitam uma organização para alcançar seus objetivos. (DAVID, 2007, p. 5)

Esta definição implica que a administração estratégica foca o gerenciamento integrado entre marketing, finanças, contabilidade, pesquisa e desenvolvimento, produção, operações e sistema de informação, com a finalidade de se alcançar o sucesso organizacional.

Muitas vezes o termo “administração estratégica” é usado como sinônimo de “planejamento estratégico”. Na verdade, este último termo é mais voltado para o mundo dos negócios, enquanto que o primeiro possui maior utilização na academia. Algumas vezes, o termo administração estratégica é também usado para se referir à formulação estratégica, implementação e avaliação, enquanto que o planejamento estratégico está relacionado mais diretamente com a formulação estratégica. (DAVID, 2007, p.5).

No Quadro 3.1 são demonstradas as diferenças mais significativas entre as duas terminologias. (ANSOFF, 1993, p. 243)

Quadro 3.1 – Principais diferenças entre os termos administração estratégica e planejamento estratégico

Administração Estratégica	Planejamento Estratégico
Focada na produção de resultados estratégicos que levem a novos mercados, produtos e/ou tecnologias, ter outras.	Trabalha com a tomada de decisões estratégicas
Gestão por resultados - processo de ação organizacional	Gestão por planos - processo analítico
Analisa as variáveis empresariais, econômicas, tecnológicas, psicológicas, sociológicas e políticas	Analisa as variáveis empresariais, econômicas e tecnológicas
Formulação de estratégias, concepção do potencial da empresa, gestão de processo de implantação de estratégias e potencialidades	Formulação de estratégias

FONTE – Adaptado de Ansoff, 1993, p. 243

Portanto, o planejamento estratégico refere-se às ações a serem tomadas e a administração estratégica diz respeito à seleção dessas ações e das pessoas que participarão do processo, analisando o potencial da empresa para formular estratégias, além de gerir o processo de implantação.

3.2 Pessoas envolvidas no processo de Administração Estratégica

O processo da administração estratégica tem se tornado cada dia mais essencial, por causa do aumento da concorrência local e externa e da influência do governo nos negócios.

O CEO (diretor-presidente) é o responsável final pela administração estratégica de uma organização, mas é importante que diferentes níveis da organização estejam familiarizados e envolvidos com a administração estratégica, como por exemplo: os empregados, supervisores e a média gerência. Este envolvimento ajuda a manter as atividades de trabalho mais próximas da administração da organização, aumentando assim o desempenho no trabalho e tornando os funcionários mais eficazes. A participação dos funcionários também possibilita que estratégias mais realistas sejam traçadas, favorecendo o alcance das metas e objetivos. No entanto, nas empresas menores o processo de administração estratégica tende a ser dominado pelo proprietário. (WRIGHT et al., 2000, p.28); (CERTO e PETER, 2005, p. 5)

3.3 Benefícios da Administração Estratégica

Segundo Greenley (1986, p. 106) *apud* Certo e Peter (2005, p. 5-8) e Cook (1994), a administração estratégica praticada apropriadamente pode trazer vários benefícios às organizações, mas o principal é a tendência do aumento dos lucros. No entanto, existem outras vantagens, como:

- Indicar os problemas que podem surgir antes que eles ocorram;
- Fazer com que os administradores sejam mais interessados pela organização;
- Alertar a organização para as mudanças ocorridas e permitir ações em resposta às mudanças;
- Identificar qualquer necessidade de redefinição na natureza do negócio;
- Melhorar a canalização dos esforços para a realização dos objetivos predeterminados;
- Permitir que os administradores tenham uma clara visão do negócio;

- Facilitar a identificação e exploração de futuras oportunidades de mercado;
- Oferecer uma visão objetiva dos problemas de administração;
- Fornecer uma estrutura para revisar a execução do plano estratégico e controlar as atividades;
- Minimizar os efeitos indesejáveis das condições e mudanças adversas;
- Ajudar os administradores a relatar as principais decisões de forma mais efetiva e a estabelecer objetivos;
- Tornar mais efetiva a alocação de tempo e recursos para a identificação de oportunidades;
- Coordenar a execução das táticas que compõem o plano estratégico;
- Permitir a integração de todas as funções de marketing em um esforço combinado;
- Minimizar os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir erros de decisão;
- Criar uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas;
- Permitir ordenar as prioridades dentro do cronograma do plano estratégico;
- Dar à empresa uma vantagem sobre os concorrentes;
- Ajudar a ordenar as ações individuais em uma organização dirigida para o esforço global;
- Fornecer uma base para o esclarecimento de responsabilidades individuais e contribuir para a motivação;
- Encorajar o "pensamento positivo" por parte do pessoal;
- Estimular uma abordagem cooperativa, integrada e entusiástica para enfrentar problemas e oportunidades.

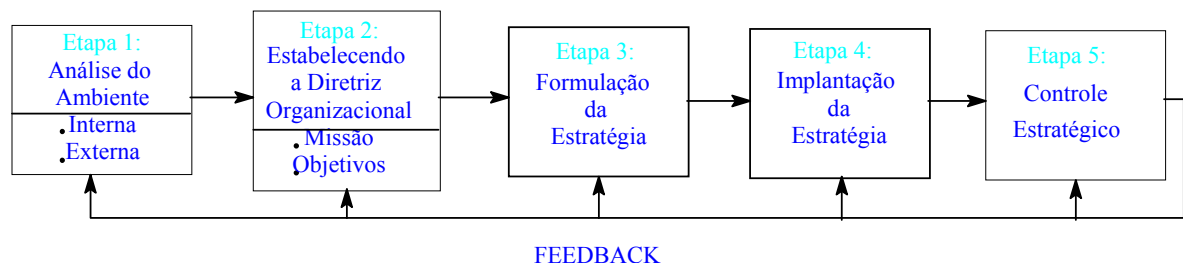
Esses benefícios não ocorrem automaticamente em uma organização simplesmente pelo ato de se implantar um sistema de administração estratégica, mas apenas quando a empresa utiliza o sistema de forma efetiva e eficiente.

3.4 Processo de Administração Estratégica e Planejamento Estratégico

Existem vários autores na literatura que abordam o processo de administração estratégica e planejamento estratégico (CERTO e PETER, 2005); (HILL e JONES, 2007); (HITT et al., 1999); (WRIGHT et al., 2000); (AAKER, 2001); (OLIVEIRA, D.P.R., 2002); (ANSOFF, 1983); (THOMPSON JR e STRICKLAND III, 2000); (MINTZBERG, 2000). A seguir será discutida a visão de alguns desses autores, fazendo-se uma análise comparativa.

3.5 Administração Estratégica: Segundo Certo e Peter (2005)

De acordo com Certo e Peter (2005) as etapas básicas do processo de administração estratégica são: execução da análise do ambiente (1), estabelecimento da diretriz organizacional (2), formulação da estratégia organizacional (3), implantação da estratégia organizacional (4) e exercício do controle estratégico (5), como podem ser observados na figura a seguir:



FONTE - Certo e Peter, 2005, p.8

Figura 3.1 - Principais etapas do processo de administração estratégica

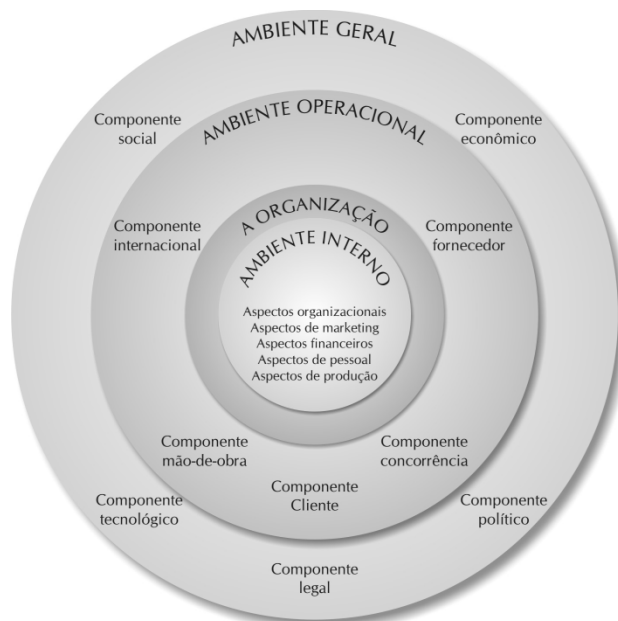
A seguir serão descritas cada uma destas.

Etapa 1: Análise do Ambiente

A análise do ambiente é a primeira etapa para a implantação de um processo de administração estratégica e pode ser definida como o processo de monitoração do ambiente organizacional (ambiente interno e externo à organização) para identificar os riscos e oportunidades, pontos fortes e fracos do presente e futuro, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas (CERTO e PETER, 2005, p.38). Existem vários fatores ambientais a serem monitorados na implantação da administração estratégica. São eles:

- **Características Organizacionais:** participação no mercado, qualidade dos produtos, fluxo de caixa e investimento de capital bruto.
- **Estrutura Industrial:** taxa de mudanças tecnológicas em produtos ou processos, grau de diferenciação do produto, estrutura de preço e custo da indústria e economia de escala.
- **Comportamento do mercado e do consumidor:** segmentação do mercado, tamanho do mercado, desenvolvimento de novo mercado e lealdade do comprador.
- **Fornecedor:** principais mudanças na disponibilidade de matérias-primas.
- **Social, Econômico e Político:** tendência do PNB (Produto Nacional Bruto), taxas de juros, disponibilidade de energia e governo (estabelecidos e legalmente impostos).

O propósito desta análise é avaliar o ambiente organizacional para permitir que a administração da empresa possa reagir adequadamente frente às alterações do mercado, ou qualquer problema que possa surgir, aumentando o seu sucesso. Os administradores devem compreender o propósito da análise do ambiente organizacional e reconhecer os vários níveis existentes no mesmo. Basicamente, existem três níveis: o ambiente geral, o ambiente operacional e o ambiente interno, como pode ser observado na Figura 3.2.



FONTE - Certo e Peter, 2005, p.26

Figura 3.2 - A organização, os níveis de seus ambientes e os componentes desses níveis

O ambiente geral é o ambiente externo à organização, que tem muita abrangência e pouca aplicação imediata na administração de uma empresa. Este ambiente é constituído pelos componentes econômico, social, político, legal e tecnológico. Cada um desses abrange vários elementos que devem ser analisados em uma empresa durante o processo de administração estratégica. Os componentes e os seus elementos de análise estão detalhados no Quadro 3.2.

Por exemplo, na análise do ambiente geral, o componente econômico indica como os recursos são distribuídos e usados dentro do ambiente. Dentro de um planejamento estratégico o ambiente econômico é analisado por elementos como taxas de inflação, juros e poupança, produto interno bruto, etc. As empresas não conseguem controlar o ambiente geral, mas podem levantar as informações necessárias ao entendimento de cada componente e suas implicações, para que as estratégias adequadas possam ser selecionadas e empregadas.

O ambiente operacional é o ambiente externo à organização que tem aplicações específicas e imediatas. Este ambiente é caracterizado pelos componentes cliente, concorrência, mão-de-obra, fornecedor e internacional, que abrangem vários elementos a serem analisados na administração estratégica da organização, e que podem ser vistos em maior detalhe no Quadro 3.3.

Quadro 3.2 - O Ambiente Geral e seus elementos

Componentes	Descrição	Elementos a serem analisados pela empresa
Econômico	Indica como os recursos são distribuídos e usados dentro do ambiente.	•Taxas de inflação •Taxas de juros •Taxa de poupança •Produto Interno Bruto •Déficits e superávits na balança comercial
Social	Descreve as características da sociedade na qual a organização está inserida.	•Níveis educacionais •Costumes •Crenças •Estilo de vida •Idade •Distribuição geográfica
Político	Compreende os elementos que estão relacionados à obrigação governamental.	•Atitude do governo com relação às várias indústrias •Progressos na aprovação das leis •Aprovação de projetos por grupos interessados
Legal	Consiste na legislação aprovada, descrevendo regras ou leis que todos os membros da sociedade devem seguir.	•Leis tributárias •Leis trabalhistas
Tecnológico	Consiste em novas abordagens para a produção de produtos e serviços, incluindo novos procedimentos e equipamentos.	•Inovações de produto •Aplicações dos conhecimentos •Investimento do governo e iniciativa privada em Pesquisa e Desenvolvimento

FONTE - Certo e Peter (2005, p.27)

Quadro 3.3 - O Ambiente Operacional e seus elementos

Componentes	Descrição	Elementos a serem analisados pela empresa
Cliente	Descreve as características e o comportamento daqueles que compram os produtos e serviços oferecidos pela empresa.	•Perfil dos clientes.
Concorrência	Analisa se o ambiente competitivo é fundamental para conseguir recursos e combater os concorrentes.	•Pontos fortes e fracos dos concorrentes. •Potencial dos concorrentes. •Estratégias dos concorrentes.
Mão-de-obra	Analisa os fatores que influenciam a disponibilidade de mão-de-obra.	•Níveis de conhecimento e treinamento •Faixa de salário •Idade média dos trabalhadores
Fornecedor	Inclui todas as variáveis relacionadas aos que fornecem os recursos que são transformados em produtos e serviços finais.	•Maneira como os vendedores oferecem os recursos •Qualidade dos materiais •Credibilidade nas entregas •Termos de crédito oferecido
Internacional	Compreende as implicações internacionais das operações da organização.	•Leis do outro país •Práticas políticas do outro país •Cultura do outro país •Ambiente econômico do outro país.

FONTE - Certo e Peter (2005, p.27-28)

Por exemplo, a análise dos clientes descreve as características e o comportamento daqueles que compram os produtos e serviços oferecidos pela empresa, alisando o perfil dos clientes para melhorar a aceitação dos produtos ou serviços no mercado.

Já o ambiente interno é aquele que está dentro da organização e possui aplicação específica e imediata na administração da organização. Este ambiente é composto pelos aspectos organizacionais, marketing, financeiros, pessoais e de produção, e sua análise é feita por meio dos vários elementos que estão detalhados no Quadro 3.4.

Esses três níveis do ambiente organizacional (geral, operacional e interno) apresentam diferentes graus de importância, que estão relacionados com o tamanho da empresa e com seu envolvimento em negócios internacionais. No Quadro 3.5 pode-se avaliar como o tamanho da organização está relacionado com a importância desses níveis ambientais para as empresas.

Quadro 3.4 - O Ambiente Interno e seus elementos

Aspectos	Descrição	Elementos a serem analisados pela empresa
Organizacionais	Estabelece as diretrizes com coerência, responsabilidade e possibilidades de serem alcançadas.	•Utilização da rede de comunicação •Habilidade da equipe administrativa •Hierarquia de objetivos •Estrutura da organização •Política, procedimentos e regras
Pessoal	Analisa os recursos humanos de uma maneira que possam compartilhar dos lucros gerados pelo trabalho da empresa.	•Relações trabalhistas •Práticas de recrutamento e seleção •Programas de treinamento •Sistema de avaliação de desempenho •Sistema de incentivos e benefícios •Rotatividade e absenteísmo
Marketing	Analisa as questões que contribuem para a elaboração de estratégias de marketing bem sucedidas.	•Segmentação do mercado •Estratégia de produto •Estratégia de preço •Estratégia de promoção •Estratégia de distribuição
Produção / Operações	Considera marketing e finanças para estabelecer produção / operações para que a empresa seja bem sucedida.	•Layout das instalações da fábrica •Pesquisa e desenvolvimento •Uso de tecnologia •Aquisição de matéria-prima •Controle de estoques •Uso de subcontratação
Financeiros	Utiliza ferramentas financeiras para examinar a condição da empresa.	•Liquidez •Lucratividade •Atividades: Giro de estoque / rotatividade do ativo •Oportunidades de investimentos

FONTE - Adaptado de Hitt (2002); Certo e Peter (2005, p.29-31)

Quadro 3.5 - Tamanho da organização, operações internacionais e importância dos níveis ambientais

Organizações	Grau de importância		
	Alto	Médio	Reduzido
Companhia multinacional	Interno Geral Operacional		
Grande companhia nacional	Interno Geral Operacional		
Companhia de porte médio	Interno Operacional	Geral	
Companhia pequena	Interno Operacional		Geral
Companhia muito pequena	Interno Operacional		Geral

FONTE – Vasconcelos (1985, p. 24) *apud* Certo e Peter (2005, p. 33)

Por exemplo, em uma empresa pequena os ambientes interno e operacional são de alta importância, enquanto que o ambiente geral é menos relevante.

A capacidade da administração de entender como os três níveis ambientais, e o relacionamento entre eles, influenciam as operações da organização é determinante para o sucesso organizacional. As técnicas mais usadas para esta análise são: exame do ambiente, análise de riscos e oportunidades, previsão ambiental, que serão descritas em maior detalhe a seguir:

a) Exame do Ambiente: é um processo que reúne informações sobre eventos e suas relações dentro dos ambientes interno e externo à organização. Essa coleta de informações tem como objetivo ajudar a administração a estabelecer a sua futura diretriz. Os exames envolvem revisão e avaliação de informações obtidas de várias fontes, sobre o ambiente interno e externo.

b) Análise de oportunidades e riscos: é realizada em uma análise do ambiente e tem como objetivo identificar a existência de oportunidades e riscos que possam afetar o sucesso de uma organização em atingir suas metas. Para determinar o que são riscos e oportunidades, a administração deve resumir e analisar as informações obtidas no exame ambiental.

c) Processo de previsão ambiental: determina quais serão as condições futuras que existirão em um ambiente organizacional. Deve-se incluir nestas previsões a posição dos componentes

ambientais críticos em todos os níveis ambientais, incluindo as posições econômicas, políticas e tecnológicas.

Para a implementação adequada e bem sucedida da análise ambiental, algumas características devem ser consideradas:

- A análise ambiental deve estar de acordo com o planejamento para que os resultados sejam úteis no estabelecimento da diretriz que a organização tomará a longo prazo.
- Deve-se identificar os riscos e oportunidades existentes e potenciais, interpretando-os no contexto da empresa.
- A alta administração deve apoiar a análise de ambiente, para que sejam entendidas como importantes.
- A alta administração necessita de informações da análise do ambiente para o seu gerenciamento. Caso ocorram mudanças, ela precisa ser informada.

Etapas 2: Estabelecer a Diretriz Organizacional

A segunda etapa para implementar a administração estratégica é estabelecer a diretriz organizacional ou determinar a meta da organização. Neste momento é importante a administração considerar a visão, a missão e os objetivos organizacionais.

a) Missão

A missão organizacional é a finalidade de uma organização, a qual estabelece a meta geral da empresa. Resumindo é a razão pela qual uma empresa existe.

Uma das tarefas mais difíceis do planejamento é escrever a missão, pois requer discutir, pensar e repensar, isto é, reavaliar o que foi estabelecido.

Segundo Certo e Peter (2005) a missão organizacional facilita o sucesso da organização, pois:

- Ajuda a concentrar os esforços das pessoas para uma única direção.
- Ajuda assegurar que a organização não possua propósitos conflitantes.
- É utilizada como base para alocar os recursos organizacionais.
- Estabelece áreas amplas de responsabilidades por tarefas dentro da organização.
- Atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Certo e Peter (2005, p.51-52) afirmam ainda que a missão de uma empresa pode conter informações como:

- Tipos de produtos ou serviços que a organização produz.
- Mercado: clientes da organização.
- Tecnologia: instrumentos, máquinas, materiais, técnicas e processos usados para produzir bens e serviços da organização.
- Objetivos da empresa: algumas declarações de missão fazem referência geral aos objetivos da empresa.
- Filosofia da empresa: incluir alguma declaração que reflete as crenças e valores básicos que devem guiar os membros da organização na conduta dos negócios.
- Autoconceito: é a visão ou a impressão que a companhia tem de si mesma, por meio dos seus pontos fortes e fracos, a concorrência e a capacidade para sobreviver nesse mercado.
- Imagem pública: é a impressão que a companhia está tentando passar para o público da organização.

Além disso, a missão pode responder a diversas perguntas, tais como:

- O que a organização está fazendo agora?
- Qual sua utilidade para os clientes?
- Em que negócios está situada?
- Quem são os clientes?
- A que necessidades está atendendo?
- Que papéis está cumprindo?

b) Objetivos Organizacionais

Os objetivos organizacionais são as metas que as empresas possuem, as quais reduzem o enfoque da empresa para alvos mais específicos. Os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento, organização, motivação e controle. Eles devem ser utilizados pelos administradores como diretrizes na tomada de decisões, como guia para aumentar a eficiência organizacional e a avaliação do desempenho.

Os objetivos podem ser de curto e de longo prazo. Os objetivos de curto prazo são as metas que a organização tenta alcançar em um prazo de um a dois anos, enquanto que os de longo prazo são de três a cinco anos.

Etapa 3: Formulação da Estratégia

A próxima etapa para o processo de administração estratégica é a formulação da estratégia, que é definida “como um curso de ação para garantir que a organização alcance seus objetivos” (CERTO e PETER, 2005, p. 11). A formulação da estratégia inclui atividades como análise,

planejamento e seleção de estratégias para que a empresa aumente a possibilidade de conseguir atingir seus objetivos organizacionais.

No processo de formulação das estratégias são necessárias as informações relativas a análise do ambiente, normalmente obtidas por meio das questões críticas, dos fatores internos (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades e ameaças), realizada na primeira etapa.

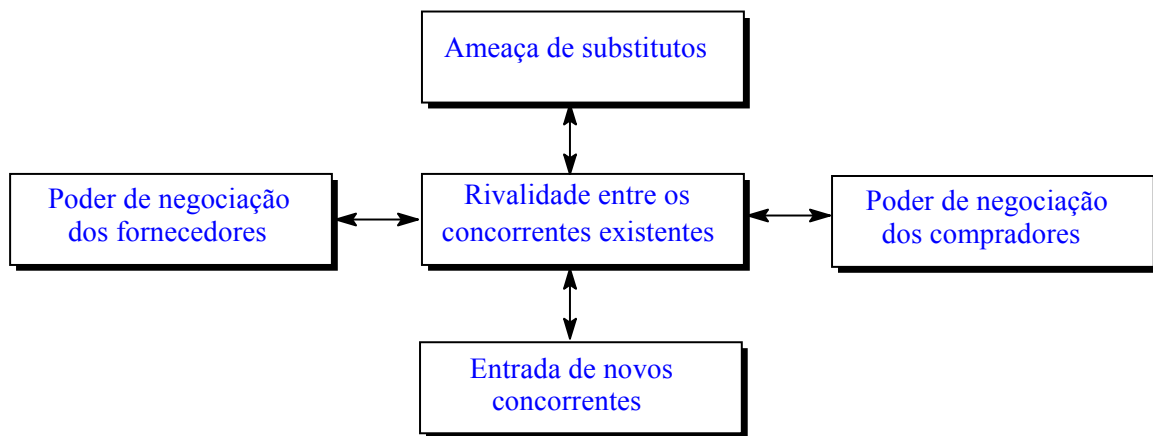
As estratégias organizacionais são formuladas pela alta administração e utilizadas para alcançar os objetivos globais da empresa. Esse processo inclui inicialmente as estratégias gerais, que devem ser selecionadas, desenvolvidas e somente depois devem ser tomadas decisões específicas, a respeito das diversas linhas de negócios da organização e quantos recursos serão alocados.

A organização pode utilizar de várias estratégias gerais. Para isto, deve analisar as condições em que cada uma delas podem ser utilizadas. Pode-se citar algumas destas estratégias:

- Estratégia de Concentração: é aquela em que a organização se concentra em uma única linha de negócio, obtendo assim vantagem competitiva por meio do conhecimento especializado.
- Estratégia de Estabilidade: é aquela em que a organização se concentra em uma linha ou linhas de negócios existentes e tenta mantê-las.
- Estratégia de Crescimento: as empresas possuem como objetivo principal o crescimento das vendas, lucros, participação no mercado, etc. Essa estratégia de crescimento pode ser obtida por meio de recursos como a integração vertical, integração horizontal, diversificação, fusões e *joint ventures*.
- Estratégia de Redução de Despesas: é utilizada quando uma empresa está ameaçada e não está competindo com eficiência. As reduções de despesas podem ser efetuadas por meio das seguintes estratégias: rotatividade, desinvestimento e liquidação.
- Estratégias Combinadas: as empresas grandes e diversificadas utilizam diversas estratégias combinadas para atingir os seus objetivos organizacionais.

Para formular as estratégias de negócios, a empresa precisa tomar decisões em nível de divisão e estas estratégias devem estar consistentes com a estratégia global da empresa. Para formular as estratégias a organização pode se basear na Análise Competitiva do autor Porter.

A abordagem de Porter se baseia nas cinco forças competitivas. Essas forças incluem a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes, conforme pode ser analisado na figura a seguir:



FONTE – Adaptado de Porter, 1989, p. 5

Figura 3.3 – Cinco forças do Modelo Competitivo

Os cinco fatores de Porter (1989) são relevantes, pois devem moldar o desenvolvimento da estratégia de negócios e estão detalhados a seguir:

- Entrada de novos concorrentes: quando as empresas estão entrando em um ramo industrial, possuem como objetivo a participação no mercado e lucros, mas esta entrada pode ser dificultada pelas barreiras de entrada. Quanto maiores essas barreiras, menos provável que empresas externas entrem no ramo. As organizações que já estão no ramo podem ser beneficiadas pela sua experiência.

- Ameaça de substitutos: as empresas em um certo ramo de atividade estão competindo com produtos substitutos de outras empresas. Esses produtos limitam o retorno e colocam um limite nos preços e conseqüentemente nos lucros.
- Poder de negociação dos compradores: os compradores negociam os preços, uma melhor qualidade ou mais serviços, provocando uma concorrência entre as empresas, por causa da lucratividade.
- Poder de negociação dos fornecedores: os fornecedores podem ser considerados como um risco competitivo, pois podem aumentar o preço das matérias-primas ou reduzir sua qualidade.
- Rivalidade entre os concorrentes existentes: este é um tipo convencional de concorrência, onde as empresas tentam tirar clientes uma das outras. Para isto várias estratégias são utilizadas: competição de preços, batalha de propagandas, introdução de novos produtos e melhores serviços aos consumidores.

A chave para a formulação da estratégia é a análise das oportunidades e restrições particulares na indústria. A análise competitiva analisa a rivalidade existente entre os concorrentes e a formulação de estratégias para ultrapassar o desempenho de outras empresas.

Etapas 4: Implementando a Estratégia Organizacional

As empresas freqüentemente trabalham em conjunto a formulação e a implantação das estratégias, pois evoluem juntas. Normalmente, as empresas formulam estratégias parciais, implantam, reformulam e se ampliam para capitalizar rapidamente as oportunidades estratégicas.

Esta etapa de implementação da estratégia organizacional envolve colocar em ação estratégias que foram desenvolvidas em outras etapas. O sucesso das empresas depende da implementação efetiva dessas estratégias. Caso uma delas seja mal elaborada, provavelmente

haverá um erro no resultado da estratégia global. A Figura 3.4 auxilia no diagnóstico dos problemas de formulação e implementação das estratégias, sugerindo os possíveis resultados da combinação dessas: sucesso, roleta, problemas e fracasso.

Formulação da Estratégia			
		Boa	Ruim
Implementação da Estratégia	Boa	Sucesso	Roleta
	Ruim	Problemas	Fracasso

FONTE - Certo e Peter, 2005, p. 101

Figura 3.4 - Diagnosticando problemas de estratégia

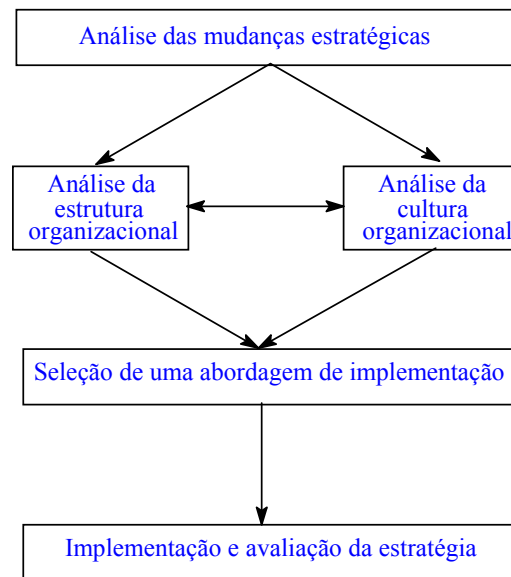
O sucesso é o resultado mais provável quando uma boa estratégia é bem implementada. Ainda assim alguns fatores como reações dos concorrentes ou mudança dos consumidores podem interferir no sucesso da estratégia.

A roleta envolve situações em que uma estratégia mal formulada é bem implementada. Neste caso, a boa execução pode contornar a estratégia ruim ou pelo menos dar à administração um aviso antecipado de um fracasso em andamento.

A célula problema é caracterizada por situações em que uma estratégia bem formulada é mal implantada. Isso acontece quando os administradores se concentram na formulação, deixando de lado a implantação. Normalmente, as estratégias são reformuladas e re-implantadas, mas como o problema está na implantação, ela não é bem sucedida novamente.

O fracasso ocorre quando uma estratégia mal formulada é mal implantada. Neste caso, é difícil se identificar os problemas estratégicos.

Desta forma, verifica-se que a implementação da estratégia é tão importante quanto a sua formulação, e que é difícil analisar a qualidade de uma estratégia antes da sua implementação. Pode-se observar por meio da Figura 3.5 as tarefas envolvidas na implementação de estratégias.



FONTE - Certo e Peter, 2005, p. 103

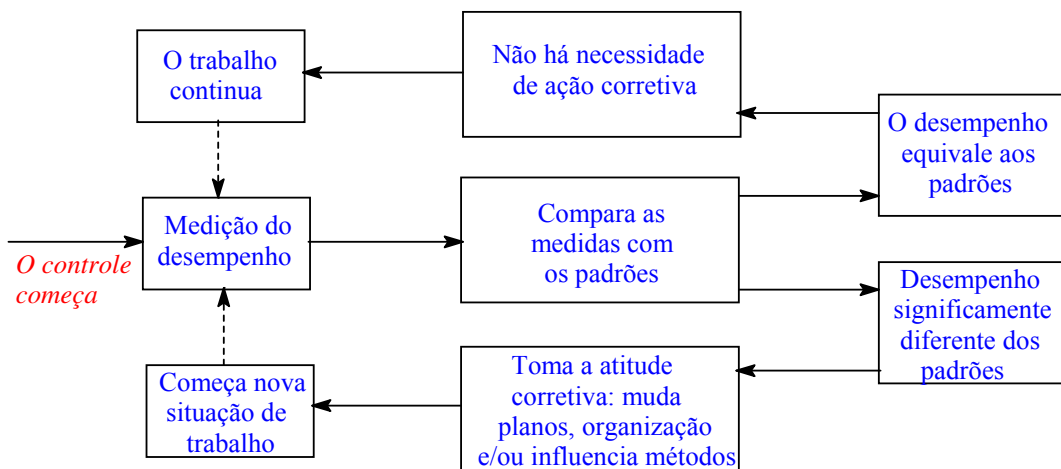
Figura 3.5 - Tarefas de implementação estratégia

Observa-se que a empresa deve analisar as mudanças estratégicas, e logo em seguida verificar a estrutura e cultura organizacional da empresa. De posse dessas informações, a empresa consegue selecionar uma abordagem de implementação, implementar e avaliar uma estratégia.

Etapa 5: Controle Estratégico

Esta é a última etapa do processo de administração estratégica. O controle estratégico consiste em fazer com que as estratégias se desenvolvam da forma como foram planejadas. A sua finalidade é ajudar a alta administração a atingir as metas organizacionais, por meio da monitoração e avaliação do processo de administração estratégica.

O controle estratégico é efetuado pelos administradores normalmente seguindo 3 etapas gerais: medindo o desempenho, comparando o desempenho medido com os padrões e tomando atitudes corretivas para realizar o que foi planejado. Estas três etapas são distintas, mas relacionadas, conforme pode ser observado na Figura 3.6.



FONTE – Certo (2003, p.419) *apud* Certo e Peter (2005, p. 133)

Figura 3.6 - Modelo geral de processo de controle estratégico

Na primeira etapa, os administradores devem tomar medidas que reflitam o desempenho organizacional para poder medi-lo. Para entender essas medidas de controle estratégico de desempenho e como os administradores podem tomar tais medidas, é necessário compreender as auditorias estratégicas e os seus métodos.

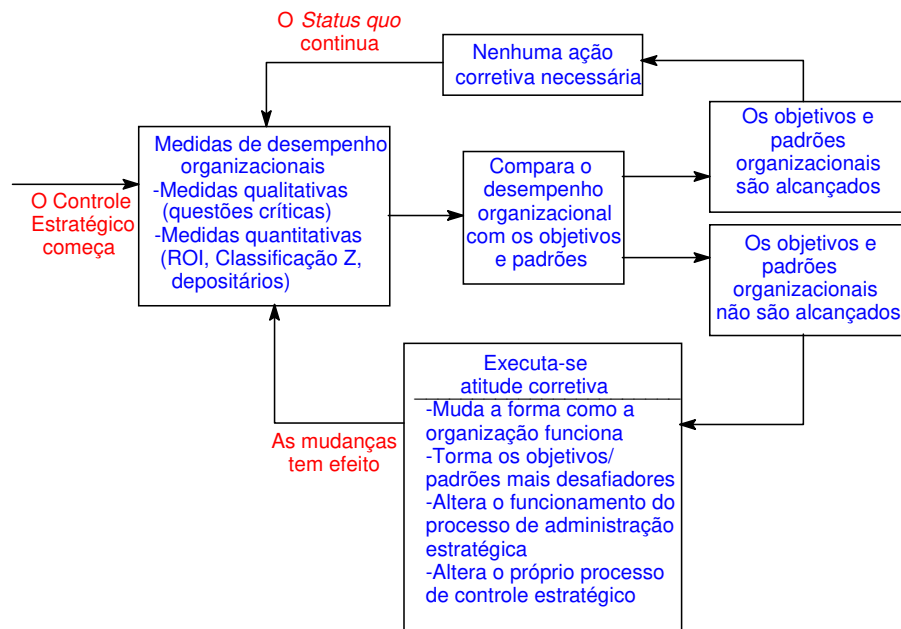
A auditoria estratégica é um exame e avaliação das áreas afetadas pelo funcionamento de um processo de administração estratégica dentro de uma empresa. Os métodos de auditoria estratégica medem o desempenho organizacional. Esses métodos podem ser qualitativos e/ou quantitativos. As medições organizacionais qualitativas são avaliações organizacionais que resultam de dados que são resumidos de forma subjetiva e organizados antes das conclusões serem traçadas. As conclusões obtidas a partir deste método devem ser observadas com cuidado, pois podem levar a resultados de auditoria inválidos, limitando a efetividade e a eficiência do processo de administração estratégica e podendo se tornar uma razão para o fracasso. Alguns exemplos de métodos qualitativos são: estratégia organizacional interna consistente, estratégia organizacional apropriada aos recursos organizacionais, etc. As medições organizacionais quantitativas são as avaliações que resultam de dados numéricos organizados antes que as conclusões sejam traçadas. Pode-se citar, entre outros, como métodos quantitativos o retorno sobre o investimento (ROI).

Após terem sido feitas as medições de desempenho organizacional, estas devem ser comparadas, numa segunda etapa, com os objetivos e padrões organizacionais. Os padrões

indicam níveis aceitáveis de desempenho organizacional e são desenvolvidos pela própria empresa para refletir os objetivos organizacionais.

Em uma terceira etapa os administradores devem tomar atitudes corretivas que envolvem as mudanças efetuadas na maneira como a organização funciona, para garantir que a mesma possa alcançar os objetivos organizacionais que devem estar de acordo com os padrões estabelecidos.

As etapas do processo de controle estratégico e a forma que elas se relacionam com as principais etapas do processo de administração estratégica podem ser observadas na figura abaixo.



FONTE – Certo e Peter (2005, p. 149)

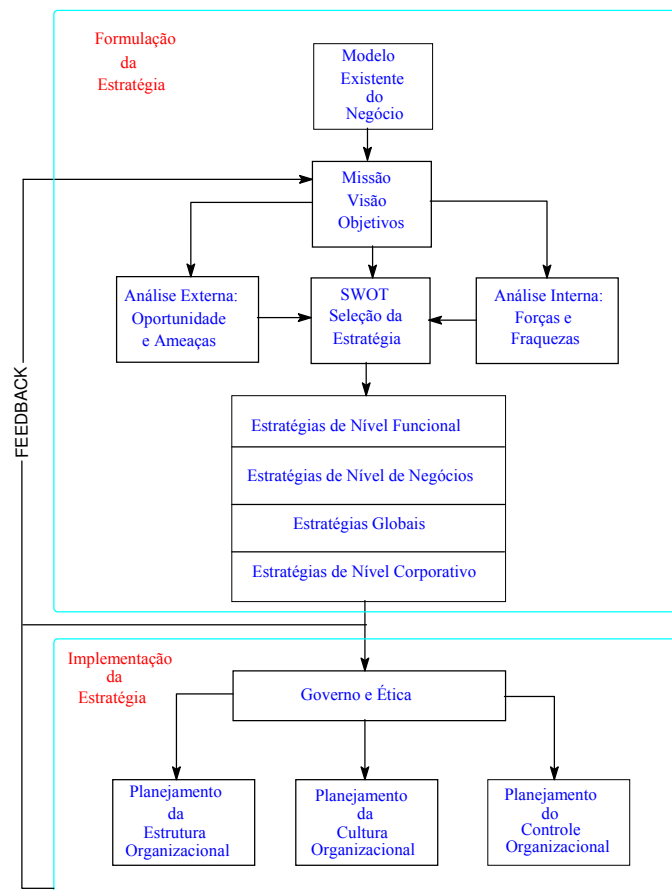
Figura 3.7 - Processo de Controle Estratégico

3.6 Administração Estratégica: Segundo Hill e Jones (2007)

Segundo Hill e Jones (2007, p.11) o processo formal de administração estratégica possui algumas etapas principais, que estão descritas a seguir e podem ser observadas na Figura 3.8:

- Selecionar a missão e as metas principais corporativas.

- Analisar o ambiente externo da organização para identificar as oportunidades e as ameaças.
- Analisar o ambiente interno da organização para identificar as forças e as fraquezas.
- Elaborar a análise SWOT para auxiliar na seleção de estratégias que construam as forças da organização e corrijam as fraquezas para obter vantagem com as oportunidades e calcular as ameaças externas.
- Implementar as estratégias.
- Realizar o *feedback* das estratégias implementadas.



FONTE – Adaptado de Hill e Jones (2007, p. 12)

Figura 3.8 – Principais Componentes do Processo de Administração Estratégica

A tarefa de análise do ambiente interno e externo da organização e a seleção das estratégias apropriadas constituem a formulação da estratégia. Já a implementação da estratégia envolve planejar na direção da ação. Isso inclui o uso das ações consistentes com as estratégias selecionadas para a empresa e associação ao negócio e aos níveis funcionais, alocando regras e responsabilidades aos gerentes, alocando recursos (incluindo patrimônio – móveis e imóveis e dinheiro), determinando objetivos de curto prazo, e estabelecendo o controle da organização e um sistema de remuneração.

O processo de administração estratégica é formado por várias etapas, que serão descritas a seguir:

Etapas 1: Declaração da Missão e Metas principais

Nesta etapa, elabora-se a declaração que é formada pelo modelo de negócio existente na empresa e seguida pelo fundamento dos pensamentos estratégicos: análise externa e interna e escolha da estratégia. O processo final de desenvolvimento da estratégia com o planejamento da estrutura organizacional e da cultura e o sistema de controle são necessários para implementar as estratégias escolhidas para a organização.

Algumas organizações refazem o processo de administração estratégica anualmente. Porém, não é necessário que o administrador escolha uma nova estratégia a cada ano. Em muitas instâncias o resultado é simplesmente modificar e reafirmar a estratégia e a estrutura. O plano estratégico gerado pelo processo de planejamento geralmente é realizado para um período de 1 a 5 anos, podendo ser atualizado todo ano. Na maioria das organizações, o resultado do processo de planejamento estratégico é utilizado como entrada no processo orçamentário para o próximo ano, alocando recursos nas várias áreas da organização.

a) Declaração da Missão

O primeiro componente do processo de administração estratégica é desenvolver uma declaração de missão para a organização, que reflete o contexto em que as estratégias são formuladas. A declaração de missão tem quatro principais componentes:

- A razão para a existência da organização, isto é a missão propriamente dita;
- A declaração de alguns desejos para o futuro, normalmente chamado de visão;
- Uma declaração dos valores-chave que a organização está comprometida;
- A declaração das metas principais.

a.1) Missão

A missão descreve o que a empresa faz. Muitas delas focam nas necessidades dos consumidores que está tentando satisfazer e nos produtos com que trabalham. A missão é preferencialmente orientada para o consumidor do que para os produtos.

Um importante passo para o processo da formulação da missão é avançar com a definição dos negócios da organização. Essencialmente, a definição responde às seguintes perguntas: O que é nosso negócio? O que ele fará? O que deveria fazer? Para responder estas perguntas a empresa deve definir o negócio em três dimensões: quem está sendo satisfeito (que grupo de consumidores), o que está sendo satisfeito (o que os consumidores precisam), e como as necessidades dos consumidores estão sendo satisfeitas (quais habilidades, conhecimentos ou competências distintas).

O uso da necessidade orientada pelos consumidores é preferível à definição dos negócios orientados pelos produtos, que focam as características destes e os mercados atendidos e não quais consumidores que devem estar sendo satisfeitos pelos modelos. Desta maneira, ocorre uma aproximação obscura da missão verdadeira da empresa, porque o produto é somente a manifestação física da aplicação de uma habilidade específica para satisfazer uma necessidade de um grupo particular de consumidores. Na prática, eles precisam ser servidos por muitos caminhos diferentes, e a definição do negócio orientada para os consumidores principais identifica esses caminhos e protege a empresa das alterações de demanda que resultam das mudanças inconscientes dos consumidores.

Ajudando a antecipar as alterações de demanda, a declaração da missão pode também auxiliar a empresa na capitalização de mudanças no seu ambiente, ajudando a responder a questão: O que será o nosso negócio?

No entanto, muitas vezes a necessidade de ter uma empresa orientada para o consumidor tem sido ignorada, o que não colabora com o sucesso da organização, e algumas vezes pode levá-la à falência.

a.2) Visão

A visão de uma empresa é a situação desejada para o futuro, articulada muitas vezes com condições arrojadas, que ela gostaria de ter.

a.3) Valores

Os gerentes e empregados deveriam estabelecer quais são os valores da empresa, como ela faria os negócios e que tipo de organização eles construiriam para ajudá-la a realizar a sua missão. À medida que os funcionários a ajudam dirigir e formar o comportamento dentro da organização, os valores são comumente vistos como o fundamento da cultura organizacional das empresas, isto é, o conjunto de valores, normas e regras que controlam a forma que os funcionários trabalham para realizar a missão para atingir as metas da organização. A cultura organizacional é vista como uma importante fonte de informações para a vantagem competitiva.

Pesquisadores realizaram um estudo sobre os valores organizacionais e identificaram um grupo de valores que auxiliaram empresas de alto desempenho a atingirem um resultado financeiro superior. Entre os valores está o respeito aos interesses dos acionistas-chave da organização, bem como aos empregados, clientes, a comunidade com a qual a empresa faz negócio e o público em geral. Os pesquisadores também observaram que o estímulo do líder, o comportamento empresarial dos gerentes de médio e baixo nível e uma disposição para suportar tentativas de mudanças na organização também contribuem para um alto desempenho. Alguns estudos identificaram os valores das empresas com baixo desempenho – valores que, como devem ser esperados, não são articulados na declaração de missão da empresa: (1) arrogância,

principalmente com as idéias de fora da empresa; (2) falta de respeito com os acionistas-chave; e (3) uma história de resistências a mudanças e punição ao administradores de baixo e médio níveis que mostraram liderança.

a.4) Metas Principais

Tendo estabelecido a missão, visão e valores-chave, os administradores estratégicos podem passar para o próximo passo na formulação da declaração da missão que é o de estabelecer as metas principais, procurando especificar com precisão o que deve ser feito para que a empresa atinja a sua missão ou visão. As metas, quando bem construídas, possuem quatro características principais, que são:

- *Precisas e mensuráveis:* metas mensuráveis fornecem medidas aos administradores para julgar o desempenho da empresa.
- *Endereçadas aos assuntos principais:* para manter o foco, os administradores deveriam selecionar um número limitado de metas principais para avaliar o desempenho da empresa.
- *Desafiantes, mas realistas:* fornecem a todos os empregados um incentivo para procurar caminhos para melhorar as operações da organização. Caso as metas não sejam realistas para propor desafios, os empregados podem desistir, pois uma meta muito fácil tende a desmotivar os gerentes e os demais funcionários.
- *Especificam um período de tempo no qual deveriam ser atingidas:* a restrição do tempo mostra aos empregados que o sucesso requer uma meta que deve ser atingida até uma certa data e nunca depois desta.

As metas bem elaboradas também providenciam uma maneira pela qual o desempenho dos gerentes pode ser avaliada.

Embora a maioria das empresas opere com uma variedade de metas, a principal é maximizar o retorno aos acionistas, e isto requer lucratividade e crescimento sustentável dos

lucros. Entretanto, é importante que os principais gerentes não cometam o erro de enfatizar a lucratividade atual em detrimento a de longo prazo e ao crescimento dos lucros. O cuidado excessivo com a lucratividade atual para maximizar o retorno sobre o capital investido (ROIC) pode encorajar ações gerenciais incorretas como corte de gastos julgados como não essenciais a curto prazo. O exemplo mais comum são cortes nos gastos com pesquisa e desenvolvimento (P&D), marketing e investimento em novos capitais. Embora o corte de gastos atuais aumenta a lucratividade atual, a redução de investimentos pode resultar na perda de inovação e tecnologia. Já um marketing inferiorizado pode colocar em risco a lucratividade de longo prazo e o crescimento dos lucros. Portanto, esses gastos são vitais para uma empresa que está procurando uma missão de longo prazo sustentando sua vantagem competitiva e lucratividade independente do tempo. Apesar dessas conseqüências negativas, os gerentes podem tomar tais decisões, principalmente quando estão sobre grande pressão para atingir suas metas de lucratividade de curto prazo, visto que os efeitos adversos de uma orientação de curto prazo podem não se materializar e nem se tornar aparente para os acionistas por muitos anos. Também tem sido observado que a pressão para maximizar a lucratividade de curto prazo podem levar os gerentes a agir sem ética.

Para se precaver do comportamento de curto prazo, os gerentes precisam assegurar que adotarão metas cujas realizações aumentarão o desempenho a longo prazo e a competitividade da empresa. Metas de longo prazo estão relacionadas com itens como desenvolvimento de produtos, satisfação de clientes e eficiência, além de enfatizarem objetivos específicos relacionados com os funcionários e com a produtividade de capital, qualidade do produto e inovação.

Os analistas e acionistas prestam atenção na eficiência pela qual a empresa toma tais decisões e atinge suas metas, e o preço das ações flutua de acordo com a percepção de quão bem ela tem se sucedido. A percepção positiva dos acionistas impulsiona o preço das ações e ajudam a maximizar os retornos.

Etapas 2: Análise Externa

O segundo componente do processo de administração estratégica é a análise do ambiente externo da organização. O propósito essencial desta análise é identificar estratégias de

oportunidades e ameaças no ambiente operacional da organização que terão influência na busca da empresa por sua missão. Três ambientes inter-relacionados deveriam ser examinados neste estágio: o ramo de negócio no qual a empresa opera, o país ou ambiente nacional e o macroambiente extenso, que é composto pelos ambientes econômico, global, tecnológico, demográfico, social e político.

Analisar o ambiente do ramo de negócio (RN) requer uma avaliação da estrutura competitiva da empresa, incluindo a posição competitiva da organização e a do maior concorrente. Também requer a análise do universo, cenário, dinâmica, e história do RN. Hoje em dia muitos mercados são globais, sendo importante que se avalie o impacto da globalização na concorrência no mesmo RN. Desta maneira, a análise pode revelar que uma empresa deveria mudar algo na sua produção para facilitar outra nação, ou que deveria expandir agressivamente em um mercado emergente, ou ainda que deveria ter cuidado com um novo concorrente de uma nação emergente. Analisar o macroambiente consiste em examinar o macro econômico, social, governamental, internacional, e os fatores tecnológicos que devem afetar a empresa e o ramo de negócios.

Etapas 3: Análise Interna

A análise interna, o terceiro componente do processo de administração estratégica, visa detectar as forças e fraquezas da organização. Desta maneira, discutir-se como identificar a quantidade e a qualidade dos recursos (financeiros, físicos, humanos, tecnológicos e organizacionais) da empresa e a capacidade e os caminhos de se construir habilidades e competências distintas, que são consideradas aqui a origem da vantagem competitiva. Construir e sustentar a vantagem competitiva requer que uma empresa atinja:

- Eficiência superior: capacidade para reduzir os custos.
- Qualidade superior: permite que a empresa possua preços altos e custos altos.

- Inovação superior: pode cobrir custos elevados, particularmente no caso de inovações em produtos, ou reduzir os custos da unidade, particularmente no caso de inovação no processo.
- Serviços superiores aos clientes: permitem a empresa cobrar preços mais altos.

Etapas 4: Análise SWOT e Identificação das Estratégias para o Modelo do Negócio

A elaboração da análise SWOT auxilia na seleção de estratégias que permitem obter vantagem com as oportunidades e avaliar as ameaças externas. Estas estratégias devem ser consistentes com a missão e as principais metas da organização, além de serem congruentes e constituírem um modelo de negócio viável.

SWOT é uma abreviação dos seguintes termos em inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, e podem ser traduzidos como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Este próximo componente do pensamento estratégico requer a geração de uma série de alternativas estratégicas, ou escolhas de estratégias futuras, por meio de análises das forças e fraquezas internas da empresa e das oportunidades e ameaças do ambiente externo. A comparação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é chamada de análise SWOT. O propósito central é identificar as estratégias que criam um modelo de negócio específico para a empresa, melhorando, alinhando, ajustando, adaptando ou igualando seus recursos e capacitando-a para a demanda do ambiente no qual opera. Os gerentes comparam as diferentes alternativas de estratégias possíveis e identificam aquelas que criarão e sustentarão a vantagem competitiva:

- Estratégia de nível funcional: direcionada para melhorar a eficiência das operações na empresa, tais como: produção, marketing, administração de materiais, desenvolvimento de produtos e serviços ao consumidor.
- Estratégia de nível de negócios: inclui especialmente os assuntos competitivos do negócio, isto é, o caminho para ganhar uma posição de vantagem competitiva no mercado, além de uma posição estratégica diferenciada, como por exemplo, a liderança

nos custos, diferenciação, foco em um particular nicho ou segmento do RN, ou mesmo diferentes combinações destas.

- Estratégia global: mostra como expandir as operações para crescer fora do país e prosperar no mundo, onde as vantagens competitivas são determinadas em um nível global.
- Estratégia de nível corporativo: indica quais são as respostas para as questões primárias: que negócio ou negócios deveriam maximizar a lucratividade a longo prazo e fazer os lucros crescerem na organização, e como a empresa deveria entrar e aumentar a sua presença nestes negócios para ganhar vantagem competitiva.

As estratégias identificadas por meio da análise SWOT deveriam ser congruente com as demais. Deste modo, as estratégias do nível funcional deveriam ser consistentes com aquelas de nível global; as estratégias de nível corporativo deveriam ser coerentes com as estratégias de nível do negócio. A interação entre estes diferentes tipos de estratégias levam a um modelo de viável. Na essência, a análise SWOT é uma metodologia para a escolha de modelos de negócios competitivos, fazendo com que os gerentes selecionem o modelo adequado com maior precisão.

Etapas 5: Implementação das Estratégias

Tendo escolhido um conjunto de estratégias congruentes para atingir a vantagem competitiva e aumentar o desempenho, os administradores devem colocá-las em ação. A implementação de estratégias envolve a seleção de ações para os níveis funcional, de negócios e corporativo, no sentido de se executar o plano estratégico. Deste modo, implementar pode incluir, por exemplo, implantar programas que aumentem a qualidade, mudar a maneira como um produto é projetado, posicionar o produto de forma diferente no mercado, segmentar o mercado e oferecer diferentes versões do produto para diferentes grupos de consumidores, implementar preços maiores ou menores, expandir por meio de fusão e aquisições, ou efetuar o *downsizing* da empresa, fechando ou vendendo parte da organização.

A implementação de estratégia também requer o planejamento da melhor estrutura organizacional, da melhor cultura e de um sistema de controle para colocar as estratégias escolhidas em ação. Adicionalmente, os gerentes sênior necessitam de um sistema de controle que permita com que toda a organização aja de maneira consistente com a lucratividade maximizada e com o crescimento nos lucros, mas também com as questões legais e éticas.

Etapas 6: Realizar o *Feedback* das Estratégias Implementadas

O *feedback* indica que o processo de administração estratégica é contínuo. Uma vez uma estratégia implementada e executada, esta deve ser monitorada para se determinar a extensão que as metas estratégicas e os objetivos estão sendo atingidos e qual o grau da vantagem competitiva que está sendo criada e sustentado. Estas informações passam pelo nível corporativo por meio do *feedback* e retornam para o próximo passo da formulação estratégica e sua implementação. Os gerentes superiores podem decidir se reafirmam o modelo de negócio existente, as estratégias existentes e as metas, ou sugerem mudanças para o futuro. (HILL e JONES, 2007, p. 20)

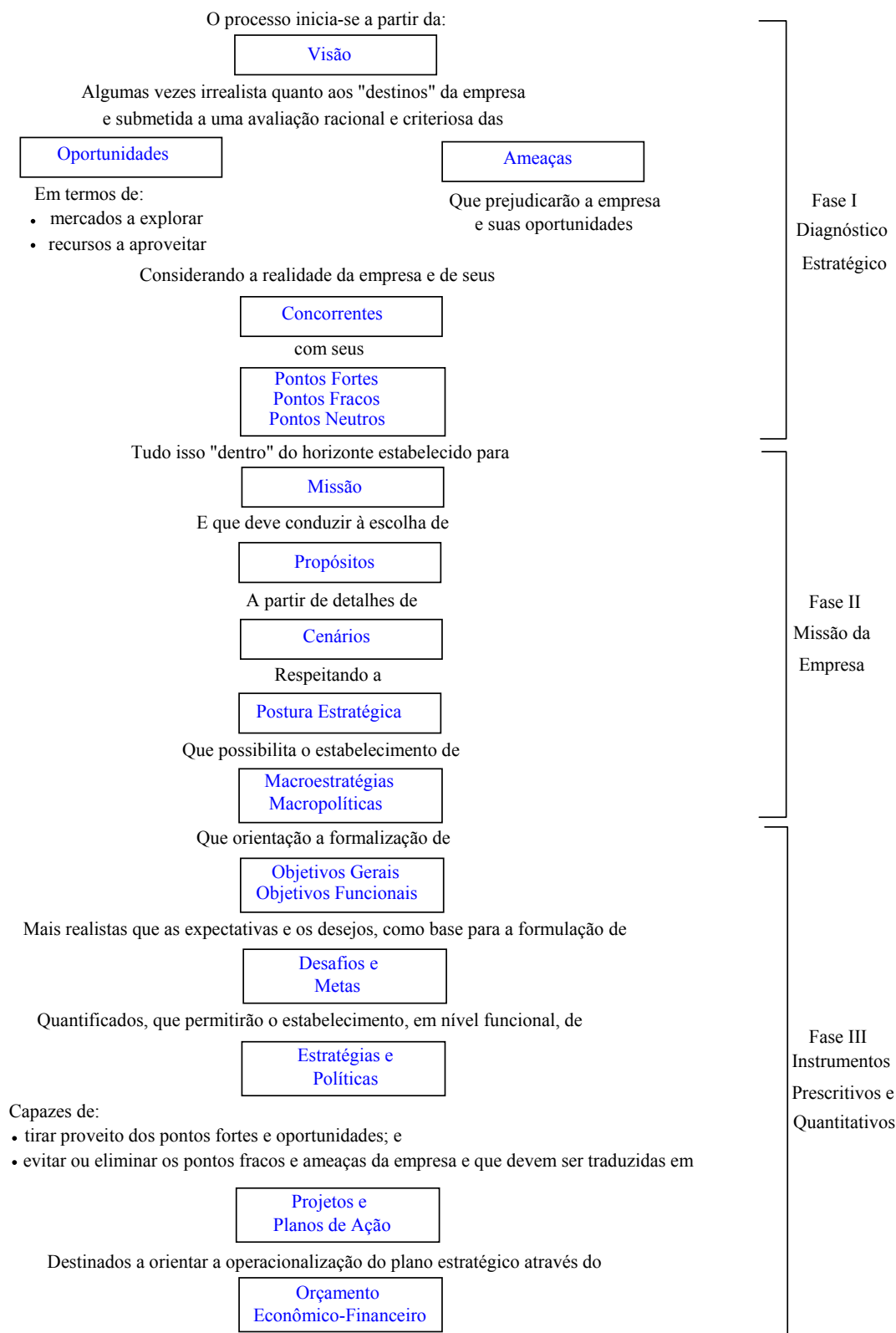
3.7 Planejamento Estratégico: Segundo Oliveira (2003)

Oliveira (2003,p.69) afirma que as fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico são as seguintes: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação.

Estas fases estão representadas na Figura 3.9.

Fase I: Diagnóstico Estratégico

Nesta fase deve-se determinar “como se está”, isto analisar e verificar todos os aspectos da realidade externa e interna da empresa. A fase do diagnóstico estratégico pode ser dividida em quatro etapas básicas, que serão discutidas a seguir:



FONTE – Oliveira (2003, p. 81)
Figura 3.9 - Processo de planejamento estratégico

a) Identificação da Visão

O estabelecimento da visão para uma empresa deve ser resultado do que os proprietários e principais executivos conseguem enxergar em um certo período de tempo mais longo para a empresa. Isto é, para onde a empresa precisa ser direcionada nos próximos 5 ou 10 anos. Resumidamente, “a visão representa o que a empresa quer ser” (OLIVEIRA, 2003, p.69 e 88).

O desenvolvimento e a publicação da missão e da visão para os funcionários fornecem o rumo da empresa.

b) Análise Externa

Esta etapa verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e como trabalhar da melhor maneira com elas. A análise deverá ser efetuada pela empresa como um todo, considerando uma série de tópicos, tais como: mercado nacional e regional, mercado internacional, evolução tecnológica, fornecedores, aspectos econômicos e financeiros, aspectos socioeconômicos e culturais, aspectos políticos, entidades de classe, órgãos governamentais, mercado de mão-de-obra e concorrentes.

Com esta análise identificam-se todas as oportunidades e suas contribuições efetivas para a empresa, para depois se formar uma carteira das melhores oportunidades. Mas, para isso deve-se levar em consideração os objetivos da empresa, tendo-se a certeza de que todas as oportunidades foram identificadas.

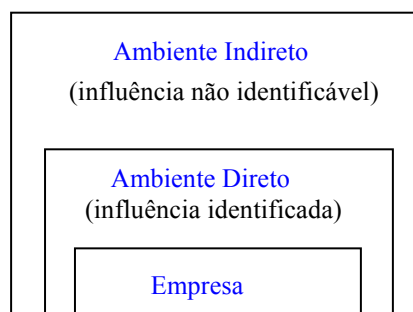
É necessário trabalhar com os fatores internos e externos à empresa de maneira interligada e isto é que caracteriza uma abordagem estratégica.

Outro aspecto a ser considerado na análise externa é a divisão do ambiente da empresa em duas partes, que são:

- Ambiente direto: que representa o conjunto de fatores por meio dos quais a empresa tem condições de identificar, avaliar e medir o grau de influência recebido e/ou identificado.

- Ambiente indireto: que representa o conjunto de fatores por meio dos quais a empresa identificou, mas não tem condições de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes.

A divisão do ambiente da empresa em duas camadas (ambiente direto e indireto) é utilizada para facilitar a utilização das variáveis externas, que no momento, apresentam maior facilidade de mensuração da relação de influências entre a empresa e seu ambiente. Quando ocorre um melhor conhecimento da influência de uma variável que esteja no ambiente indireto, esta deve ser transferida para o ambiente direto. Este aspecto pode ser observado na figura a seguir:



FONTE – Adaptado de Oliveira (2003, p. 72)

Figura 3.10 – Fases do Planejamento Estratégico

c) Análise Interna

Esta etapa analisa os pontos forte, fracos e neutros da empresa. Os pontos neutros devem ser considerados, pois algumas vezes não é possível estabelecer ou avaliar se determinada atividade ou aspecto está beneficiando ou prejudicando a empresa.

É importante para as empresas reconhecerem os seus pontos fortes e fracos, pois o reconhecimento desses pontos torna mais fácil o processo corretivo. A empresa também deve preparar um estudo destes pontos dos seus concorrentes com o objetivo de facilitar o estabelecimento das estratégias da empresa no mercado. (OLIVEIRA, 2003, p.74-75)

Na análise interna alguns dos fatores a serem considerados são: produtos e serviços atuais, novos produtos e serviços, promoção, imagem institucional, comercialização, sistema de

informações, estrutura organizacional, tecnologia, suprimentos, parque industrial, recursos humanos, estilo de administração, recursos empresariais, recursos financeiros e controle e avaliação.

d) Análise dos Concorrentes

Esta análise faz parte do ambiente externo, mas deve ser detalhada, pois seu resultado identifica as vantagens competitivas da empresa e as dos concorrentes. É fundamental que o diagnóstico estratégico seja realista, completo e impessoal, pois assim evitará problemas futuros no desenvolvimento e na implantação do planejamento estratégico.

Fase II: Missão da Empresa

Nesta fase é estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico.

Esta fase é composta por:

- Estabelecimento da missão da empresa;
- Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais;
- Estruturação e debate de cenários;
- Estabelecimento da postura estratégica;
- Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.

a) Estabelecimento da Missão da Empresa

A missão determina “onde a empresa quer ir”. Isto é, determina o motivo central do planejamento estratégico.

b) Estabelecimento dos Propósitos Atuais e Potenciais

Os propósitos da empresa devem estar inclusos na missão da organização. Isto é, explicitar os setores que a empresa atua e que pretende atuar.

c) Estruturação e Debate de Cenários

Os cenários representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa.

A empresa deve desenvolver cenários que descrevem um determinado momento no futuro ou que detalhem a evolução e a sequência de eventos, desde o momento atual até o futuro determinado.

d) Estabelecimento da Postura Estratégica

Postura estratégica é a maneira como a empresa se posiciona diante de seu ambiente, isto é, a maneira mais adequada para alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico.

e) Estabelecimento das Macroestratégias e Macropolíticas

Quando a empresa está determinando a missão deve estabelecer as macroestratégias e as macropolíticas, que correspondem as grandes orientações estratégicas da empresa. A seguir pode-se ler as definições:

- **Macroestratégias:** são as grandes ações que podem gerar vantagens competitivas no ambiente.

- Macropolíticas: são as grandes orientações que sustentarão as decisões que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

O estabelecimento das macroestratégias possibilita a empresa, se necessário, alterar o rumo de forma estruturada.

Fase III: Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Nesta fase é importante analisar “como chegar na situação que se deseja”. Para isso pode-se dividir esta fase em instrumentos prescritivos e quantitativos, que são interligados.

a) Instrumentos Prescritivos

Esses instrumentos indicam o que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos na missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas e as ações estabelecidas pelas macroestratégias.

Para isso, podem ser utilizadas as seguintes etapas:

a.1) Estabelecimento de objetivos, desafios e metas

Nesta etapa a empresa, por meio da análise dos fatores internos e externos e interação com os cenários, deve estabelecer os seguintes aspectos:

- Objetivo: é a situação que se pretende atingir.
- Objetivo funcional: é o objetivo intermediário das áreas funcionais que devem ser atingidos para alcançar os objetivos da empresa.
- Desafio: contribui para alcançar uma situação desejável, com prazo estabelecido.

- Meta: corresponde aos passos para alcançar os objetivos e desafios. São quantificáveis e com prazo estabelecidos.

a.2) Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais

As técnicas de análise a serem utilizadas nesta etapa para determinar os aspectos a serem definidos são:

- Estratégia: é a ação a ser executada para alcançar o objetivo, o desafio e a meta. A partir das estratégias devem ser desenvolvidos planos de ação, que são consolidados por um conjunto de projetos.
- Política: é a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites de abrangências das estratégias e ações para a consecução dos objetivos.

Após essas discussões, a empresa pode estabelecer as diretrizes do planejamento estratégico, que podem ser definidas, como o conjunto de objetivos, estratégias e políticas da empresa.

a.3) Estabelecimento dos projetos e planos de ação

Nesta etapa, devem ser estabelecidos, a partir das estratégias e respeitando as políticas, os seguintes aspectos:

- Projetos: são os trabalhos a serem feitos com responsabilidades de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos para execução preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos e também as áreas envolvidas no desenvolvimento do projeto.
- Programas: são os conjuntos de projetos.

- Planos de ação: são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos que estão sendo tratados.

b) Instrumentos Quantitativos

Consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas.

Nesta etapa, deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa.

Fase IV: Controle e Avaliação

Nesta fase, verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada. O controle pode ser definido como a ação que irá realizar os objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos, envolvendo os seguintes processos:

- Avaliação do desempenho;
- Comparação do desempenho real com os estabelecidos (objetivos, desafios, metas e projetos);
- Análise dos desvios (objetivos, desafios, metas e projetos);
- Tomada de ação corretiva, resultado das comparações e análises efetuadas;
- Acompanhamento da ação corretiva para avaliar;
- Adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Também devem ser considerados nesta fase os critérios e parâmetros de controle e avaliação, levando em consideração os custos *versus* benefícios. O controle e a avaliação devem ser realizados passo-a-passo no desenvolvimento do planejamento estratégico.

3.8 Comparação da visão dos diferentes autores sobre os Processos de Administração Estratégica e/ou Planejamento Estratégico

Percebe-se que na literatura em geral, bem como na abordagem destes autores, o conteúdo é bem similar, sendo que as principais diferenças estão relacionadas com a ordem de apresentação ou aplicações dos diferentes tópicos.

Certo e Peter iniciam o processo realizando uma análise dos ambientes internos e externos, para somente depois estabelecer a missão e os objetivos da empresa, não considerando a visão como um ponto relevante a ser desenvolvido. Por outro lado, Oliveira acredita que a visão é imprescindível e já inicia o processo de planejamento a partir deste item, para somente assim realizar as análises dos ambientes interno e externo, com suas oportunidades e ameaças e finalmente desenvolver a missão da empresa. Já Hill/Jones, também consideram importante a visão, analisando este aspecto junto com a missão e objetivos, para em seguida realizar as análises de ambientes.

Após estas etapas inicia-se a formulação das estratégias. Os autores Certo e Peter e Hill e Jones estabelecem as estratégias em vários níveis, como funcional, negócios e corporativo e, somente Hill/Jones abordam as estratégias globais. Já Oliveira denomina as estratégias quanto à amplitude, classificando-as como macroestratégias, estratégias funcionais e microestratégias.

Todos os autores citados abordam a implementação e controle (medir, comparar e corrigir) das estratégias, mas apenas Oliveira não considera a importância do *feedback* para monitorar a estratégia implantada. Deve-se salientar que ele aborda esta temática usando a terminologia de “planejamento estratégico” e não “administração estratégica”.

CAPÍTULO 4

PROPOSTA DE UM PLANO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA PARA PEQUENAS EMPRESAS

4.1 Introdução

A administração estratégica, mesmo se conduzida informalmente, é vital para qualquer empresa, incluindo as de pequeno porte. Dados recentes mostram claramente que há um crescimento geral no número de pessoas nos Estados Unidos (DAVID, 2007, p. 205) e no Brasil (SEBRAE, 2007; GEM, 2007) que estão começando seus próprios negócios, muito provavelmente devido ao aumento no número de trabalhadores desempregados. Isso significa que mais indivíduos estão se tornando estrategistas. (DAVID, 2007, p. 205)

Vários artigos de revistas e jornais internacionais focam a aplicação de conceitos de administração estratégica para pequenas empresas. (BROUTHERS et al. 1998); (KARGAR, 1996); (PEEL e BRIDGE, 1998); (SMELTZER, 1988); (STEINER E SOLEN, 1988). A maior conclusão desses artigos é que a falta de conhecimento na área é um sério obstáculo para muitos proprietários de pequenas empresas. Outros problemas freqüentemente encontrados são falta de capital suficiente para explorar oportunidades externas e dificuldade de atualizar os conhecimentos dos gestores (perda da capacidade de adquirir conhecimento no dia-a-dia). Pesquisas também indicam que a administração estratégica em pequenas empresas é mais

informal do que nas grandes empresas, mas aquelas que utilizam esta ferramenta têm um desempenho melhor do que aquelas que não utilizam. (CARREY e JERDING, 1999)

A aplicação da administração estratégica em pequenas empresas pode ser vista como um desafio particular. Mintzberg (1979) argumentou em seu estudo que os proprietários gerentes das pequenas empresas, administram por um caminho diferente dos métodos indicados na literatura pelo planejamento estratégico. Muitos negócios são administrados usando formas de controle pessoais e arbitrárias. De qualquer modo, estes argumentos são úteis para entender o progresso das pequenas empresas no passado, já que hoje estas estratégias são infrutíferas e inúteis. Acredita-se que existe a necessidade de conhecer e estudar a linguagem e as ações da gestão em pequenos negócios, centrando-se em "como as coisas acontecem na prática" (WATSON, 2002). Para isso, faz-se o planejamento de uma forma em que os gestores dos pequenos negócios possam apreciar futuras possibilidades de mudança na forma de gestão e cultura, para ajudá-los a lidar com o mundo que estão enfrentando. (WOODS e JOYCE, 2003, p.181)

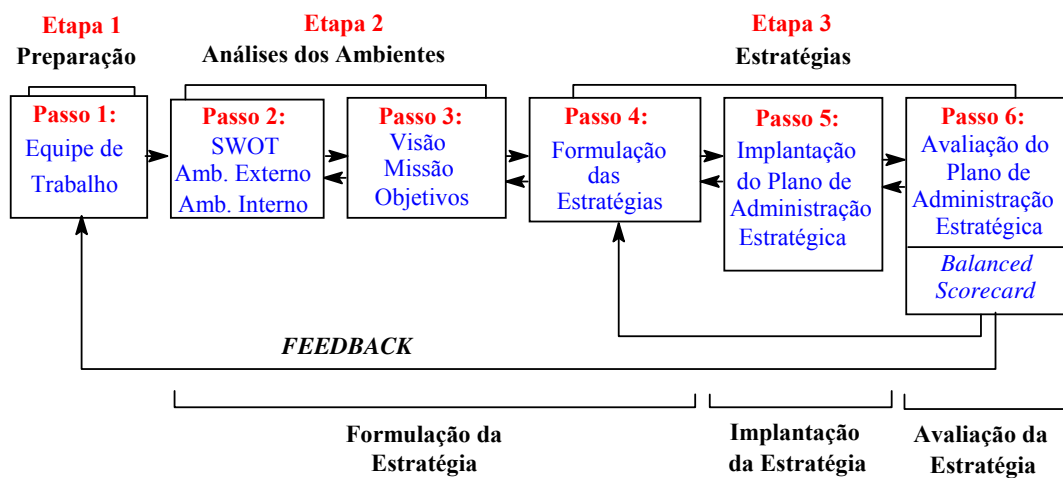
Diversas políticas públicas dos Estados Unidos e Europa afirmam que há muitos benefícios no planejamento, não somente para se iniciar um novo negócio, mas também para encorajar inovações nas pequenas empresas. Estudos realizados com pequenas empresas na Inglaterra (O'REGAN e GHOBADIAN, 2007, p. 19) e nos Estados Unidos (SHRADER, 2004) mostram um aumento no número de organizações que estão utilizando um planejamento estratégico formal nos últimos anos. Outro trabalho desenvolvido com pequenas companhias na Austrália reforça a importância do uso de um plano estratégico nas pequenas empresas (KRAUS et al., 2006). Os gerentes que utilizam a administração estratégica afirmam terem otimizado o desenvolvimento de seus negócios, atingindo com mais facilidade uma administração ideal. Esta política pública tem gerado um aumento na busca por conhecimento pelos gerentes de pequenas empresas, no sentido de se aprender como se fazer um planejamento. Estas ações geraram muitos serviços públicos e particulares, inclusive de educação, voltados às pequenas empresas. (WOODS e JOYCE, 2003, p.182)

Hutzschrenereiter e Kleindienst (2006) e Gibson e Cassar (2005) afirmam que a administração estratégica está ligada ao desempenho e ao sucesso na implementação de mudanças e tomada de decisões em pequenas empresas. Os autores Baker, Addams e Davis (1993) complementam mostrando uma relação com a lucratividade da organização. Na verdade,

fatos mais recentes como globalização, avanço tecnológico, novos mercados emergentes e reestruturação da economia, é que levaram as empresas, independente do seu tamanho ou estrutura, a discutirem sobre o uso das ferramentas e técnicas de planejamento. (AL GHAMDI, 2005); (MEERS e ROBERTSON, 2007, p.302)

Hewlett (1999) *apud* O'Regan e Ghobadian (2002, p. 664) sugere que o plano estratégico e o processo de planejamento estratégico oferecem vantagem competitiva e capacidade da empresa mensurá-la diante das suas expectativas.

Devido à importância das pequenas empresas para a economia, bem como à escassez de informações na literatura, neste trabalho serão descritos os passos necessários para a elaboração de um plano de administração estratégica para uma pequena empresa. Neste sentido, foram desenvolvidas ferramentas otimizando as técnicas e processos já discutidos na literatura (COOK, 1994); (HALL, 2004), procurando facilitar a elaboração e implementação de um plano de administração estratégica em uma empresa de pequeno porte. Os pontos e as ênfases abordadas são diferentes dos estabelecidos para grandes empresas. Essa proposta é composta por seis passos ilustrados na Figura 4.1:



FONTE – Adaptado de Certo e Peter (2005)

Figura 4.1 – Passos para o desenvolvimento da administração estratégica em pequenas empresas

Primeiramente pretende-se trabalhar com a seleção de um time para o processo de administração estratégica (Etapa 1 – Passo 1). Percebe-se que as pequenas empresas, na maioria, não possuem pessoal qualificado para desenvolver o processo. Neste caso, uma opção seria a

realização de consultoria junto às pequenas empresas especializadas, ou a pesquisadores em Universidades, onde o custo não é muito elevado.

Na Etapa 2 iniciam-se as análises que serão necessárias para o desenvolvimento das estratégias. O passo 2 realiza a Análise SWOT e o 3 determina a visão, a missão e os objetivos da empresa baseando-se na análise realizada no passo anterior.

A Etapa 3, “Estratégias”, é composta pelos passos 4 a 6, quando serão elaboradas, implantadas e avaliadas as estratégias. No processo de avaliação será utilizado o *Balanced Scorecard* adaptado às pequenas empresas, já que esta ferramenta tem sido muito utilizada nas empresas de grande porte.

Para fechar o ciclo, deve-se realizar um *feedback*, que pode ser resumido como a interação entre os diversos passos da proposta de administração estratégica.

4.2 Etapas para a implantação da Administração Estratégica em Pequenas Empresas

O processo de planejamento da administração estratégica é importante, pois ajuda a repensar a empresa. Nos passos descritos a seguir será detalhado o processo para facilitar a aplicação em pequenas empresas.

ETAPA 1: Preparação para o desenvolvimento da Administração Estratégica

PASSO 1: Composição da Equipe de Trabalho

a) Selecionar a Equipe de Trabalho

Embora seja possível para uma única pessoa desenvolver um plano estratégico de negócios, uma equipe produz resultados mais completos e balanceados, pois as idéias são compartilhadas e abertas para as discussões e, conseqüentemente, para as tomadas de decisões.

Para selecionar pessoal em um pequeno negócio o líder da equipe de trabalho, deve primeiramente verificar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (C.H.A.) que possibilita aos funcionários desempenhar determinada função na busca de resultados concretos. O conhecimento é a informação adquirida por meio de estudos ou experiências, ou seja, o “saber”. A habilidade é a capacidade de realizar uma ou um conjunto de tarefas utilizando para isso os padrões determinados pela empresa, isto é, “saber fazer”. Já a atitude corresponde ao comportamento que envolve habilidade e personalidade, relacionado com o querer e a ação, portanto o “querer fazer / como fazer”.

Deve-se ainda avaliar se as pessoas são de confiança, pois trabalharão com informações confidenciais. Neste sentido, pode ser exigido pela empresa a assinatura de um termo, que deve ser providenciado antes dos membros se tornarem da equipe.

b) Administrar a Equipe

A primeira tarefa é determinar quais são as regras e as responsabilidades de quem gerenciará a administração estratégica, o líder. No caso de pequenas empresas não é recomendável que essa pessoa seja o dono, apesar das decisões finais serem tomadas por ele.

Provavelmente, a seleção dos funcionários e a elaboração do plano estratégico podem levar semanas. A construção deste processo passa por muitas reuniões, onde a equipe apresenta suas contribuições. Os resultados devem ser periodicamente revisados e as decisões tomadas. Todas as informações devem ser acumuladas e mantidas em ordem para que, no final, o plano estratégico formal possa ser redigido.

Assim, o líder deve ser uma pessoa que pode facilitar, administrar e controlar as seguintes atividades: o processo de criatividade, as atribuições para a equipe e a solução de problemas e a superação de obstáculos. Ter um líder ideal e empreendedor é a chave do sucesso para grande parte das empresas. Quando estas não possuem um funcionário habilitado para isso, sugere-se a contratação de um consultor / facilitador que realizaria este papel.

c) Composição da Equipe

O tamanho e a composição da equipe depende do tamanho da organização, da complexidade do negócio e da disponibilidade de recursos. A grande diferença entre pequenas e grandes organizações são os recursos. Em uma pequena empresa há pouca assessoria e dinheiro. Desta forma, o plano deverá ser bem focado e organizado para ser eficiente. A composição desta equipe deve ser efetiva, devido à sua importância para a finalização do plano.

Existem algumas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que são fundamentais para a equipe, tais como:

- *Líder*: deve selecionar o que é importante no momento para a empresa, procurando criar um ambiente de trabalho que utilize o máximo das competências múltiplas dos componentes da equipe.
- *Pesquisa*: este profissional deve assessorar a equipe com pesquisas, sejam elas internas ou externas (internet).
- *Analítica*: deve possuir competência de análises, recomendações e identificações das forças e das fraquezas da empresa.
- *Financeira*: este profissional deve realizar simulações financeiras, pois os resultados financeiros dos planos estratégicos são vitais para a empresa.
- *Escrita*: este profissional deve ter competência de relatar, pois é necessário preparar todos os relatórios, minutas e outros documentos necessários para o desenvolvimento do plano estratégico.

- *Marketing e vendas*: estas competências são importantes para a identificação e desenvolvimento de novos, além de fazer com que os produtos cheguem ao consumidor gerando assim melhores fluxos de caixa.
- *Produção*: requer competências para planejar o processo produtivo da empresa.
- *Distribuição*: para esta competência é importante o conhecimento para a formação de canais para distribuir os produtos.
- *Legal*: competências sobre os assuntos legais, isto é, as leis que regem os produtos e/ou serviços da empresa ou ainda o ramo de negócio.
- *Recursos Humanos*: competências e experiências para lidar com a política de recursos humanos que devem afetar os negócios todo o tempo.
- *Importação/Exportação*: competências com importação e/ou exportação, caso a empresa necessite hoje ou no futuro que está sendo planejado.
- *Concepção e Design de Produtos/Serviços*: competência de criar e reconhecer um novo produto ou oportunidades de serviços no mercado.

Após a discussão dessas competências o líder do processo de administração estratégica na empresa deve analisar quais funcionários devem exercer cada uma das competências, levando em consideração o porte da organização.

É importante que o gestor da empresa tenha as competências para ser capaz de empreender ou para gerir um planejamento formal. Em um estudo desenvolvido por Carson (1985) *apud* Harris e Ogbonna (2003) sobre planejamento para pequenas empresas o autor conclui que a falta de conhecimentos especializados atua como um dificultador para a evolução e o progresso do planejamento. Esse bloqueio sugere que a experiência e a habilidade dos níveis de gestão exercem um importante efeito sobre a utilização de inovações pela organização. (HIGGINS e HOGAN, 1999); (CASAL et al., 2001 *apud* HARRIS e OGBONNA, 2003)

Considerando assim a necessidade da empresa possuir as competências necessárias para o desenvolvimento do plano de administração estratégica, e percebendo-se que muitas pequenas empresas terão dificuldades para tê-las, sugere-se a contratação de uma consultoria externa para auxiliar neste processo, ou a realização de uma cooperação com uma Universidade.

O Quadro 4.1 pode ser usado como uma ferramenta para descrever a equipe de trabalho.

Quadro 4.1 - Seleção da Equipe de Trabalho para o desenvolvimento do Plano de Administração Estratégica

Equipe de Trabalho			
Empresa: _____			
Competências	Descrição das Competências	Quant.	Nome dos Funcionários

FONTE – Ferramenta elaborada pela autora

d) Capacitação dos funcionários

Para formar uma equipe de trabalho, o líder deve levar em conta as habilidades de cada um dos membros. Algumas vezes ainda é necessária a capacitação desses funcionários. Para isso a empresa pode optar por realizar cursos internos ministrados por funcionários mais experientes, ou contratar empresas de consultoria para ministrarem esses cursos, ou ainda estimular a participação dos membros da equipe em treinamentos externos. Essas opções podem ser escolhidas pela empresa levando-se em consideração os custos e os benefícios que cada um dos programas irão trazer para a capacitação dos funcionários.

e) Espaço de Trabalho e Equipamentos

O espaço físico de trabalho é um fator importante para um ambiente estabilizado e eficaz para a comunicação de idéias e informações entre os membros da equipe. Ruídos locais que levam a distrações ou interrupções podem interromper o fluxo de idéias e diminuir a importância do projeto aos olhos dos participantes. Se não há salas de trabalho que podem ser

alocadas para o projeto, então deve-se pensar na hipótese de espaços externos. Telefones, computadores, *fleep chart* e outras ferramentas podem ser utilizadas. A alocação de recursos é fundamental para aumentar a credibilidade do planejamento. Para isso deve ser levado em consideração o capital da empresa destinado ao processo de administração estratégica, sendo que pequenas empresas não possuem montantes elevados a disposição.

f) Cronograma de Implantação do Plano de Administração Estratégica

A seguir pode-se verificar o cronograma proposto pela equipe de trabalho selecionada anteriormente, para a empresa planejar o desenvolvimento das etapas e passos da administração estratégica.

Quadro 4.2 - Cronograma de Implantação da Administração Estratégica
Proposta de Cronograma de Implantação – Truck & Truck Ltda.

Etapa - Passo	Descrição	Período de Implantação
Etapa 1 - Passo 1	Composição da Equipe	
Etapa 2 - Passo 2	Análise SWOT	
Etapa 2 - Passo 3	Estabelecimento dos Objetivos, Visão e Missão	
Etapa 3 - Passo 4	Formulação das Estratégias	
Etapa 3 - Passo 5	Implantação do Plano de Administração Estratégica	
Etapa 3 - Passo 6	Avaliação do Plano de Administração Estratégica	

FONTE – Ferramenta elaborada pela autora

ETAPA 2: ANÁLISES DOS AMBIENTES

PASSO 2: Análise SWOT - Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*)

A análise dos fatores internos e externos é uma ferramenta utilizada pela equipe de trabalho, selecionada no passo anterior, para entender a situação da empresa como um todo, auxiliando na compreensão do ambiente em que opera e definindo melhor suas capacidades e

vantagens competitivas. Além disso, esta análise é importante, pois auxilia no desenvolvimento da missão da organização.

A análise SWOT tem como objetivo identificar forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, dando suporte para que os gerentes encontrem os pontos fortes da empresa, podendo combiná-los com as oportunidades do ambiente, preferencialmente em áreas que os concorrentes não tenham capacidade similar.

Esta abordagem tenta equilibrar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente externo, avaliando-se os seguintes tópicos:

Ambiente Interno:

- Forças: custo baixo, lealdade dos clientes, recursos financeiros disponíveis, marca conhecida, relações fortes com o usuário final ou com membros do canal de distribuição, desenvolvimento de novos produtos em curto espaço de tempo, habilidades tecnológicas, novos produtos potenciais, etc.

Ao avaliar as forças, os gerentes procuram por pontos nos quais a empresa pode ser melhor que as demais e que criem valor para os clientes, que são as competências básicas da organização.

- Fraquezas: custos altos, falta de lealdade dos clientes, não disponibilidade de recursos financeiros, marca desconhecida, falta de direção estratégica, instalações obsoletas, nova concorrência, etc.

Ao analisar as fraquezas a gerência deve verificar quais ações podem ser tomadas para que estes pontos negativos tornem-se positivos.

Ambiente Externo:

- Oportunidades: demanda não atendida, novos conceitos ou tecnologias de produtos, empresas concorrentes que podem ser adquiridas, novos mercados potenciais, incentivos fiscais às empresas de pequeno porte, queda de barreiras comerciais internacionais, novas regulamentações, entre outras.
- Ameaças: concorrentes novos ou mais fortes, novas leis limitando as atividades da empresa, impostos altos às pequenas empresas, exigências governamentais iguais para empresas de porte grande e pequeno, mudança nos desejos e preferências dos clientes que os afaste dos produtos da empresa, crescimento lento do mercado, falta investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D) por parte do governo, falta de incentivos fiscais para as empresas investirem em P&D no país, entre outras.

Para facilitar a análise SWOT nas pequenas empresas, foram desenvolvidos os quadros a seguir que podem ser utilizados para se avaliar o ambiente externo e interno, estabelecendo ações, que permitam à pequena empresa enfrentar a sua concorrência da melhor forma.

I) Análise do Ambiente Interno

Os quadros a seguir foram desenvolvidos para auxiliar na análise do ambiente interno em seus diversos aspectos e fatores.

I.1) Análise dos Aspectos Organizacionais

O quadro a seguir apresenta os fatores mais importantes a serem analisados em uma empresa quanto aos aspectos organizacionais.

Quadro 4.3 - Aspectos Organizacionais

Organizacionais: Análise da estrutura interna da empresa.			
Fatores	Forças	Fraquezas	Ações
Rede de comunicação interna			
Registro dos sucessos			
Hierarquia dos objetivos			
Política, procedimentos e regras			
Habilidade da equipe administrativa			
Estrutura da organização			

FONTE – Ferramenta elaborada pela autora

I.2) Análise dos Aspectos de Recursos Humanos – Pessoal

Os fatores de recursos humanos a serem analisados na organização estão apresentados Quadro 4.4.

Quadro 4.4 - Aspectos de Recursos Humanos – Pessoal

Pessoal: Análise da utilização dos Recursos Humanos pela empresa.			
Fatores	Forças	Fraquezas	Ações
Recrutamento e Seleção de pessoas			
Programas de Treinamento			
Treinamentos Técnicos			
Avaliação de Desempenho do funcionário			
Incentivos e Benefícios concedidos			
Rotatividade dos funcionários			
Absenteísmo dos funcionários			
Política de salários			
Salários (média do setor - abaixo da média - acima da média)			
Greves			
Comprometimento do pessoal para realizar as tarefas			
Segurança do empregado			

FONTE – Ferramenta elaborada pela autora

I.3) Análise dos Aspectos de Marketing

Para analisar os aspectos de marketing em uma pequena organização, pode-se utilizar o Quadro 4.5, que se encontra na sua totalidade no anexo 2.

Quadro 4.5 - Aspectos de Marketing

Marketing: Análise das Estratégias de Marketing utilizadas pela empresa.			
Fatores	Forças	Fraquezas	Ações
Segmentação do mercado (tipo de consumidores que a empresa irá atingir)			
Estratégia de produto:			
-Motivo da compra do produto/serviço			
-Processos utilizados para desenvolver novos produtos			
-Sucessos anteriores no desenvolvimento de novos produtos			
-Estágio do ciclo de vida do produto			
-Reação do mercado-alvo ao produto			
-Diferencial competitivo do produto			
-O diferencial competitivo pode ser copiado pelos concorrentes			
-A marca é importante no mercado			
-Imagem do produto para os consumidores			
-Mudanças que devem ser feitas nos produtos para melhorar as vendas, lucros e a participação no mercado			
-Aspectos necessários para a embalagem			
-Participação de mercado			
Estratégia de preço:			
-Importância do preço para os consumidores-alvos			
-O preço é visto como indicador de qualidade pelo consumidor			
-A imagem do produto ou da marca pode ser afetada pelos diversos preços			

FONTE – Ferramenta elaborada pela autora

I.4) Análise dos Aspectos de Produção/Operações e Logística

Os aspectos relevantes de produção/operações e logística podem ser observados parcialmente no Quadro 4.6 e integralmente no anexo 3.

Quadro 4.6 - Aspectos de Produção/Operações e Logística

Produção/Operações e Logística: Análise das Estratégias de Produção/Operações e da Logística utilizadas pela empresa.			
Fatores	Forças	Fraquezas	Ações
Eficiência de custos/despesas:			
-Despesas gerais			
-Custos			
-Utilização da capacidade			
-Controle de estoque dos produtos			
-Nível produtividade			
-Valor de salários			
Nível de Qualidade:			
-Profissionais especializados			
-Motivação pelo orgulho ao trabalho			
-Padrões de qualidade dos serviços			
Entrega dos produtos e serviços aos clientes, conforme a programação:			
-Disponibilidade de produtos suficientes para satisfazer o compromisso de entrega			
-Sistema de planejamento			
-Quebra de equipamentos			
Flexibilidade (resposta a mudanças no projeto ou mix de produtos e volume de produção):			
-Fornecimento seguro e rápido			
-Profissionais multiespecializados (executam diversas tarefas)			
-Controle efetivo do fluxo de trabalho			
-Equipamentos de processamento versátil			
-Tempo de ajuste de processo e custo (baixos)			
-Integração do projeto e produção			
Capacidade:			
-Quantidade de produção			
-Prazo para a produção			

FONTE – Ferramenta elaborada pela autora

I.5) Análise dos Aspectos Financeiros

O Quadro 4.7 apresenta os principais índices financeiros a serem analisados em uma empresa de pequeno porte.

Quadro 4.7 - Aspectos Financeiros

Finanças: Análise da empresa por meio das ferramentas financeiras.		
Fatores	Índices	
	ANO X	ANO X+1
Acompanhar a evolução durante 2 anos seguidos e comparar com a média do setor		
Análise Financeira:		
-Liquidez Seca ativo circulante (AC) – estoque (E) / passivo circulante (PC)		
-Endividamento de curto prazo passivo circulante (PC) / total do passivo		
Análise Econômica:		
Lucratividade:		
-Margem Líquida Lucro líquido (LL)/ Receita líquida de Vendas (RVL)		
-Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido lucro líquido (LL) / patrimônio líquido (PL)		
-Rentabilidade sobre o Ativo lucro líquido (LL) / ativo total (AT)		

FONTE – Ferramenta elaborada pela autora

I.6) Análise dos Aspectos do Negócio - Produtos e/ou Serviços

a) Analisar os produtos e/ou serviços

Na análise do ambiente também é necessário definir que tipo de produto/serviço a empresa comercializa, levando em consideração informações como qualidade, pós-vendas e preço. Esses fatores ajudam a identificar as características que são únicas dos produtos/serviços e os motivos pelos quais são vendáveis. A seguir serão discutidas algumas avaliações que ajudam neste processo:

a.1) Avaliação da Qualidade: qualidade dos produtos refere-se ao *design*, resistência e desempenho. Para alguns tipos de produtos/serviços oferecidos no mercado existe uma hierarquia de qualidade: ótimo, bom, regular e ruim.

a.2) Avaliação do Pós-Vendas: pós-vendas ou serviços é o suporte oferecido aos clientes que adquiriram os produtos/serviços da empresa. Os serviços são avaliados por meio do alcance do suporte, da rapidez na resposta aos clientes, do sucesso na resolução dos problemas, entre outras.

a.3) Avaliação do Preço: a análise dos preços é importante, principalmente para permitir a comparação entre os preços dos produtos de sua empresa com os dos concorrentes.

A maioria das pequenas empresas possui deficiência na formação dos preços de vendas, pois normalmente não possuem pessoal qualificado para desempenhar esta função ou mesmo para desenvolver um planejamento financeiro. (MANDELLI, 2000). Para o processo de formação de preço de vendas é necessário conhecer os custos, já que, estes determinam o limite inferior que a empresa pode cobrar pelo seu produto/serviço. Segundo Kotler (2003, p.273-278), para se formar os preços de venda as empresas podem utilizar alguns métodos, tais como:

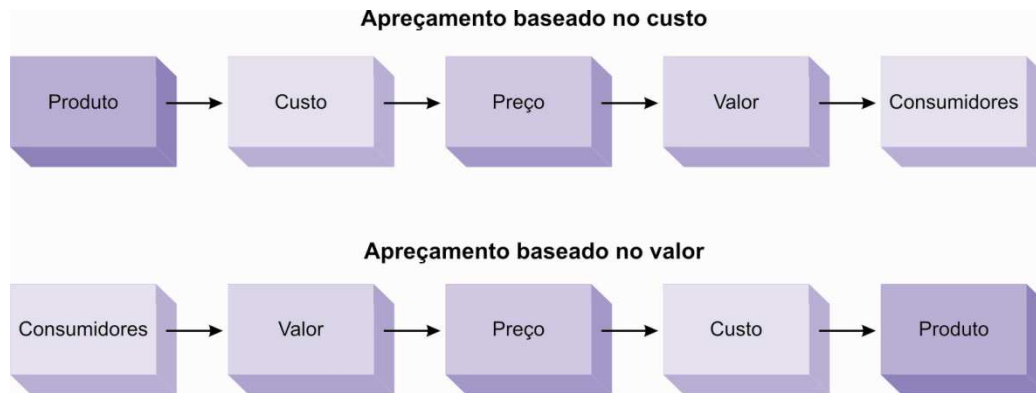
a.3.1) Métodos baseado em Custos

Existem dois métodos para se formar os preços baseando-se em custos:

- **Preço por custo:** para determinar o preço utiliza-se o acréscimo de uma margem-padrão (*markup*) sobre os custos do produto.
- **Análise do Ponto de Equilíbrio (*Breakeven*) e determinação de preço para lucro-alvo:** a empresa determina o preço com o qual, vendendo uma determinada quantidade, cobrirá seus custos (ponto de equilíbrio) ou obterá o lucro que tem como meta.

a.3.2) Método baseado no Valor

Este método utiliza a percepção de valor dos consumidores com relação ao valor do produto e não os custos para formar o preço de venda. Isto significa que a empresa não pode primeiramente elaborar o projeto e o programa de marketing, para depois estabelecer o preço. Desta forma, o preço deve ser formado em conjunto com outras variáveis do mix de marketing antes mesmo de se estabelecer o programa de marketing. Isto pode ser observado na figura a seguir, que mostra uma comparação entre a determinação de preço baseada no custo e com base no valor.



FONTE - Kotler, 2003, p.275

Figura 4.2 - Determinação de preços baseada no custo e no valor

a.3.3) Método baseado na Concorrência

Os consumidores baseiam seus julgamentos sobre o valor de um produto utilizando os preços que os concorrentes cobram por produtos semelhantes. Segundo Kotler (2003, p. 278) muitas empresas utilizam o método de formação de preços baseado na concorrência durante uma licitação, quando a empresa compete com concorrentes para ser fornecedora de outra empresa baseando seu preço em um valor que julga que os concorrentes vão cobrar e não nos próprios custos e demanda. No entanto, a formação de preços com base na concorrência é também amplamente usada no cotidiano por grande parte das pequenas empresas.

Para analisar as características qualidade, pós-vendas e preço em uma pequena empresa sugere-se a utilização do quadro a seguir, levando sempre em consideração o que é estabelecido pela concorrência.

Quadro 4.8 - Análise das características dos produtos/serviços da empresa

Produtos/Serviços	Qualidade	Pós-Vendas	Preço	Análise

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

Após a descrição e análise das características dos produtos/serviços da empresa, deve-se emitir um conceito, conforme estabelecido no quadro a seguir, para auxiliar a empresa na elaboração da análise:

Quadro 4.9 - Grau de importância das características dos produtos e serviços para a segmentação do mercado

Características dos Produtos/Serviços	Conceitos
Qualidade	ótima, boa, regular e ruim
Pós-vendas	ótimo, bom, regular, ruim
Preço	maior, igual ou menor que a concorrência

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

II) Análise do Ambiente Externo

Para o preenchimento dos quadros seguintes, devem-se selecionar quais são os componentes importantes para a pequena empresa, sempre analisando somente o mercado que atende.

II.1) Análise do Componente Econômico

A seguir foi desenvolvida uma ferramenta para analisar os fatores do componente econômico, exclusivamente para pequenas empresas, mostrada no Quadro 4.10.

Quadro 4.10 - Componente Econômico

Econômico: <i>Indica como os recursos são distribuídos e usados dentro do ambiente.</i>			
Fatores	Oportunidades	Ameaças	Ações
Taxas de inflação			
Taxas de juros			
Taxa de poupança			
Oscilações na taxa de câmbio			
Produto Interno Bruto			
Déficits e superávits na balança comercial			
Nível de distribuição de renda			
Taxa de concentração de renda da população-alvo			
Tipos de instituições financeiras			
Quantidade de instituições			
Forma de atuação de cada tipo de instituição			
Tipos de operações financeiras por instituição			
Condições das operações: -Prazo de carência -Amortização -Taxas de juros -Garantias exigidas -Linhas especiais de crédito			
Custo de capital para a empresa entrar no mercado			

FONTE – Ferramenta elaborada pela autora

II.2) Análise do Componente Sócio-Cultural

Para analisar os fatores do componente sócio-cultural em uma pequena organização, sugere-se a utilização do Quadro 4.11.

Quadro 4.11 - Componente Sócio-Cultural

Sócio-Cultural: <i>Descreve as características da sociedade na qual a organização faz parte.</i>			
Fatores	Oportunidades	Ameaças	Ações
Níveis educacionais (escolaridade)			
Costumes			
Crenças			
Estilo de vida			
Idade			
Distribuição geográfica			
Atendimento às necessidades de saúde da população			
O mercado de mão-de-obra (população) está aumentando ou diminuindo			

FONTE – Ferramenta elaborada pela autora

II.3) Análise do Componente Político

Os fatores apresentados no Quadro 4.12 auxiliam na análise de influência do componente político em uma organização de pequeno porte.

Quadro 4.12 - Componente Político

Político: <i>Compreende os elementos que estão relacionados à obrigação governamental.</i>			
Fatores	Oportunidades	Ameaças	Ações
Atitude do governo com relação às várias indústrias			
Progressos na aprovação das leis			
Aprovação de projetos por grupos interessados			
Política de distribuição de renda			
Política legislativa (federal, estadual e municipal)			

FONTE – Ferramenta elaborada pela autora

II.4) Análise do Componente Legal

No quadro a seguir estão apresentados os fatores legais a serem analisados em uma pequena empresa.

Quadro 4.13 - Componente Legal

Legal: <i>Consiste na legislação aprovada, descrevendo regras ou leis que todos os membros da sociedade devem seguir.</i>			
Fatores	Oportunidades	Ameaças	Ações
Leis tributárias			
Leis trabalhistas			
Poder dos sindicatos			
Objetivos dos sindicatos			
Estrutura dos sindicatos			
Número de participantes por sindicato			
Integração entre os sindicatos			
Comportamento dos sindicatos em acordos trabalhistas			

FONTE – Ferramenta elaborada pela autora

II.5) Análise do Componente Tecnológico

Os aspectos relevantes da tecnologia podem ser observados no Quadro 4.14.

Quadro 4.14 - Componente Tecnológico

Tecnologia: <i>Consiste em novas abordagens para a produção de produtos e serviços, incluindo novos procedimentos e equipamentos.</i>			
Fatores	Oportunidades	Ameaças	Ações
Inovações de produto (aquisição tecnológica) no ramo de atividade da empresa			
Aplicações dos conhecimentos			
Investimento do governo e iniciativa privada em Pesquisa e Desenvolvimento			
Grau de automação dos serviços (empresa industrial)			
Proteção de marcas e patentes			
Velocidade das mudanças tecnológicas			
Alterações tecnológicas possíveis			
Universidades, institutos e entidades de pesquisas que poderão se envolver			
Programas de Pesquisa			
Maiores economias de escala que podem ocorrer			
Necessidade de qualificação da mão-de-obra envolvida no processo			
O processo utiliza equipamentos ou precisa de muitos gerentes de operações			
Vida útil dos equipamentos utilizados – longa ou curta			

FONTE – Ferramenta elaborada pela autora

II.6) Análise do Componente Demográfico

O quadro a seguir apresenta os fatores demográficos mais importantes para serem analisados em uma pequena organização.

Quadro 4.15 - Componente Demográfico

Demográfica: Análise do mercado ou região atendida pela empresa.			
Fatores	Oportunidades	Ameaças	Ações
Densidade (concentração)			
Mobilidade			
Taxa de Crescimento			
Composição e distribuição da população			
Processo migratório			
Variação da população por sexo			
Influência da taxa de natalidade nos negócios da empresa			
Influência da taxa de mortalidade nos negócios da empresa			
Nível de escolaridade			
Crescimento demográfico			
Tamanho da população economicamente ativa			

FONTE – Ferramenta elaborada pela autora

II.7) Análise do Componente Ecológico

Os fatores sugeridos para a análise do componente ecológico em uma pequena empresa estão detalhados no Quadro 4.16.

Quadro 4.16 - Componente Ecológico

Ecológicas: Análise dos cuidados com o Meio Ambiente.			
Fatores	Oportunidades	Ameaças	Ações
Nível de desenvolvimento ecológico			
Índices de poluição			
Legislações existentes			
Características climáticas			
Preocupação da empresa com o meio ambiente			
Preocupação da sociedade			

FONTE – Ferramenta elaborada pela autora

II.8) Análise do Componente Concorrência

Os concorrentes também devem ser avaliados na análise SWOT, sendo importante identificar as áreas de diferenciação entre sua empresa e o concorrente e como estas são percebidas pelos clientes.

Um concorrente pode ser identificado como uma organização que persegue o mesmo grupo de clientes, tentando satisfazer suas necessidades. Os concorrentes podem ser empresas grandes, multinacionais, regionais, franquias e também pequenas empresas e um fator importante para defini-los é analisá-los sob a perspectiva dos clientes, já que estes possuem necessidades e os concorrentes estão desejosos por satisfazê-las.

O ramo de negócio (RN) também deve ser analisado para a elaboração de um eficiente processo de administração estratégica, pois é necessário entender as forças que agem no setor, além de se conhecer as capacidades de negociação da sua empresa.

O ramo de negócio influencia fortemente as regras do jogo da competição, tanto quanto as estratégias potenciais disponíveis à empresa. Entretanto, desde que a empresa e seus concorrentes estão no mesmo ramo, a chave está em encontrar as habilidades que os diferenciam, além da maneira de tratar as forças do ramo de negócio que os impactam. Quando é possível a identificação das habilidades da empresa e aquelas que são superiores às dos concorrentes, pode-se estabelecer uma vantagem competitiva.

Para realizar a análise do RN pode-se utilizar a análise Competitiva de Porter, incluindo o Mapa de Valor Competitivo e os Fatores de Sucesso do RN, que serão descritos em maior detalhes a seguir:

a) Análise Competitiva de Porter

Há cinco forças básicas que impactam o trabalho, a competição e a capacidade de competir em um ramo de negócio. Segundo Porter (1989) as forças competitivas são:

- a.1) Entrada de novos concorrentes
- a.2) Ameaça de substitutos
- a.3) Poder de negociação dos compradores
- a.4) Poder de negociação dos fornecedores
- a.5) Rivalidade entre os concorrentes existentes

a.1) Entrada de novos concorrentes

Significa o grau de dificuldade para uma nova empresa entrar no RN. Quando as empresas estão entrando em um ramo, possuem como objetivo a participação no mercado e lucros, mas esta entrada pode ser dificultada pelas barreiras de entrada. Quanto maiores forem essas barreiras, menos provável que as empresas externas entrem no ramo. No entanto, as empresas que já estão naquele ramo podem ser beneficiadas pela sua experiência. (PORTER, 1989)

Esta força afeta a empresa pois cada novo entrante significa um novo concorrente, que estará tentando estabelecer a sua superioridade na mente dos clientes. Uma empresa pode possuir uma determinada vantagem competitiva, mas caso seja fácil entrar no seu RN, esta vantagem competitiva pode desaparecer facilmente. No entanto, caso haja dificuldade para se entrar no RN, a empresa pode manter sua vantagem competitiva e seus concorrentes sempre os mesmos.

Existem dois fatores que podem influenciar a entrada em um RN, as barreiras para entrada que podem existir atualmente e a reação dos concorrentes a cada novo entrante.

a.1.1) Barreiras de Entrada

Em um ambiente de pequenas empresas existem algumas barreiras para entrada em um RN, que são:

- *Diferenciação dos Produtos:* se os clientes, dentro de um RN, identificam os produtos por nome ou marca ou ainda são leais a algumas delas, é necessário que a novo entrante invista muito em pesquisa e desenvolvimento para diferenciar o seu produto e em publicidade e marketing para tentar ganhar esses clientes. Esses investimentos precisam ser altos e por um longo período de tempo, podendo assim ser considerado uma alta barreira para a entrada. Na realidade, uma nova empresa precisa, via de regra, oferecer vantagens adicionais para se fechar um negócio, do que uma empresa conhecida no mercado.
- *Necessidades de Capital:* alguns RN exigem grandes montantes de capital para se montar a empresa, pois, além dos investimentos já citados, como pesquisa e desenvolvimento, publicidade, marketing, pode-se incluir as facilidades de produção, inovação e fluxo de caixa disponível para este fim. Todos esses custos existem antes mesmo da entrada ser possível, podendo ser considerado uma grande barreira.
- *Mudança nos custos para o cliente:* algumas empresas incorrem em custos altos caso queiram mudar de fornecedor, pois em alguns casos é necessário qualificá-lo, além da necessidade de novo treinamento para funcionários, da compra de novos equipamentos, etc. Por esses motivos algumas empresas analisam criteriosamente os custos para este tipo de mudança. No entanto, quando um novo concorrente decide entrar no ramo de negócio, normalmente oferece vantagens significativas para estimular o cliente a mudar de fornecedor.
- *Acesso aos canais de distribuição:* facilidade dos novos concorrentes acessarem os canais de distribuição existentes. Os novos entrantes precisam convencer o canal de distribuição a distribuir os seus produtos, mas para isso precisam oferecer incentivos, como programas cooperativos de publicidade ou descontos. Caso os canais não concordem, isso pode ser considerado uma grande barreira à entrada.

a.1.2) Reação dos Concorrentes

Possível reação da empresa e concorrentes à entrada de outra empresa no mercado. Para analisar a reação pode-se considerar vários fatores:

- *História:* a maneira de reação no passado deve ser considerada. Se o RN reagiu rápido e intensamente aos novos concorrentes tornando a entrada desagradável, é possível que a reação seja a mesma no futuro.
- *Resistência das empresas existentes:* por mais que uma empresa seja sólida, caso haja dependência exclusiva do RN, esta se torna vulnerável a entrada de um novo concorrente. Se houver alguma empresa no RN que tem muito a perder com a entrada de um novo concorrente, ela provavelmente apresentará uma resistência elevada a esta entrada.
- *Taxa de crescimento do Ramo de Negócio:* alguns RN possuem taxa de crescimento baixa, o que limita o aceite de novas empresas. Quando isso é uma realidade, as empresas possuem um menor interesse de estar entrando em um mercado com baixa taxa de crescimento, pois a sua fatia será muito reduzida.

a.2) Ameaça de substitutos

Um produto substituto é aquele que pode ter a mesma função que o produto da empresa, e isto não significa ser menos resistente. Necessariamente ele precisa ocupar a mesma função ou função semelhante na mente dos clientes, ou possuir um preço melhor.

Algumas vezes essas empresas não conseguem diferenciar o seu produto em si, mas consegue diferenciar os serviços, a reputação da empresa e o ponto de venda.

O fator chave para limitar o poder dos produtos substitutos é entender suficientemente os clientes para ser capaz de se diferenciar na mente de cada um.

a.3) Poder de negociação dos compradores

Esse poder existe quando os compradores podem exercer influência na empresa que é fornecedora. Segundo Porter (1989), essa influência pode se manifestar por meio da demanda dos clientes por preços baixos, qualidade alta ou mais serviços, provocando uma concorrência entre

as empresas, pela lucratividade. Cook (1994, p. 59-60) cita alguns fatores que podem fornecer poder de compra aos clientes, que são:

- Presença de um único cliente ou poucos clientes compram um grande volume dos produtos da empresa.
- Existência de produtos que não são diferenciados ou sujeitos a substituição. Se os compradores podem achar produtos alternativos, tendem a negociar se necessário até trocar de fornecedor.
- Quando é relativamente fácil e barato para um comprador mudar para um concorrente. Caso esta mudança incorra em custos elevados, o comprador pensará duas vezes antes de mudar. Por outro lado, se os custos forem baixos, ele possuirá um poder maior para negociar.
- Quando os produtos do fornecedor não tem importância para a qualidade dos produtos dos compradores. Se os compradores dependem do produto do fornecedor para transmitirem qualidade para os clientes, geralmente serão menos sensíveis aos preços. Por outro lado, se a qualidade dos produtos não são importantes para seus produtos, os compradores terão uma maior influência no relacionamento.

A chave do poder do comprador é a necessidade dos clientes. Para influenciar as decisões de compra dos clientes, basta entender suas necessidades deles e descobrir como satisfazê-las.

a.4) Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores podem ser considerados como um risco competitivo, já que podem aumentar o preço das matérias-primas ou reduzir sua qualidade. (PORTER, 1989)

O poder do fornecedor existe quando:

- A empresa vende produtos manufaturados de poucos fornecedores.

- O produto do fornecedor é exclusivo ou não é suscetível à produtos substitutos. A exclusividade ou a diferenciação dos produtos faz com que os clientes necessitem desses fornecedores. A força dos fornecedores é maior quando os clientes precisam de seus produtos, quando poucos fornecedores fabricam o produto ou quando não existem produtos substitutos.
- A empresa, como cliente, não é considerada significativa para os negócios do fornecedor. Nesta situação, o fornecedor vê a empresa somente como uma fração do seu volume de vendas, diminuindo a possibilidade de vendas com desconto, de negociação de melhores condições, entre outros.
- O fornecedor pode deslocar-se por meio da cadeia de distribuição e substituir a empresa por outra. Caso o fornecedor tenha recursos para avaliar o desempenho da empresa, pode esta se tornar vulnerável.

Segundo os autores Cook (1994, p.61) e Porter (1989), o poder do fornecedor está relacionado com sua capacidade de influenciar o relacionamento que a empresa possui com seus clientes. Se o poder do fornecedor for considerável, eles ditarão a qualidade do produto da empresa e controlarão o preço pago pelo produto, que influencia o preço cobrado do cliente. Como consequência, acabaram controlando os termos e as circunstâncias de compra do produto, e influenciando os termos de oferta para o cliente.

Todos esses fatores combinados influenciam a capacidade de competir da empresa, pois afetam seu relacionamento com os fornecedores, dificultando o estabelecimento da vantagem competitiva da empresa com os clientes.

a.5) Rivalidade entre os concorrentes existentes

Porter (1989) e Cook (1993, p. 61) afirmam que as empresas concorrentes estão sempre trabalhando para terem uma posição superior na mente dos clientes, isto é, as empresas tentam o tempo todo tirar clientes uma das outras. Entretanto, essas empresas precisam tomar cuidado para

que essa batalha não afete a capacidade de obter uma melhor posição competitiva e sustentá-la. A batalha pode ter muitas formas, como o corte de preços, a inclusão de campanhas de publicidade, o oferecimento de serviços diferenciados e de produtos novos ou melhorados.

Pode-se destacar algumas das situações que as empresas vivenciam nesta batalha:

Muitos concorrentes: a maioria dos concorrentes estão competindo por uma posição melhor.

Baixo crescimento do RN: muitos concorrentes em um RN com baixo crescimento, transforma a batalha num jogo de participação (divisão) de mercado.

Necessidade de diferenciação: quando o cliente percebe pequenas diferenciações em alguns produtos, os concorrentes travam uma batalha que é feroz, a guerra pelos clientes. Neste momento os clientes empenham-se em encontrar um caminho para diferenciar os seus produtos, o que pode ser prejudicial para alguns concorrentes, como por exemplo, uma guerra nos preços.

Em um dado momento, a empresa pode não conhecer o suficiente os clientes para estabelecer uma posição de vantagem competitiva. Porém, quando esta consegue entender o cliente, suas necessidades, seus desejos e seus critérios de compras, podem influenciar suas decisões e controlar o poder na sua parte do RN. Para analisar os concorrentes a pequena empresa pode elaborar um Mapa Competitivo, que será detalhado a seguir:

a.5.1) Mapa de Valor Competitivo

Para simplificar a análise comparativa entre a empresa e os concorrentes, é importante colocá-los em um único mapa, que será o mapa competitivo. Este mapa deve mostrar a posição da empresa com relação aos concorrentes em termos da administração, características do negócio, produtos, preço, ponto de venda, promoção, serviços, prestação de serviços, pós-vendas e marketing e vendas. No momento da análise do mapa de valor competitivo é importante que se conheça quais são os concorrentes diretos e indiretos, o que pode ser feito levando-se em consideração as seguintes definições:

Concorrente direto: é aquele que é como a sua empresa, atua na mesma área e RN.

Concorrente indireto: é aquele que não está localizada na mesma área. Este concorrente pode roubar o cliente da empresa, caso ofereça produtos e serviços superiores ao da sua empresa, que está localizada próxima.

a.5.1.1) Diferencial Competitivo

A exclusividade alimenta valores para o cliente, ajudando a empresa satisfazer uma necessidade ou fornecendo algum benefício. Esta situação é o início para se estabelecer uma vantagem competitiva, já que diferenciação é exclusividade.

Há algumas áreas em que a empresa pode se diferenciar dos concorrentes. No amplo sentido, a diferenciação é possível nas seguintes categorias: da administração, características do negócio, produtos, preço, ponto de venda, promoção, serviços, prestação de serviços, pós-vendas e marketing e vendas, as quais serão descritas a seguir:

- *Administração:* diferenciar pela administração significa mostrar para os clientes o quanto a empresa é organizada, fornecendo informações rápidas e corretas. Adicionalmente deve possuir uma boa saúde financeira, gerando confiança por parte dos consumidores.
- *Características do Negócio:* a maior característica que faz com o negócio se diferencie no mercado é a integridade nos relacionamentos. Respeito, confiança, parceria, entre outros, têm sido pontos de destaque para uma boa negociação.
- *Produtos:* diferenciar produtos significa oferecer exclusividade aos clientes, isto é, oferecer o que os concorrentes não possuem. A exclusividade pode estar relacionada à: qualidade superior, tempo de vida útil, *design* diferente, opções de cores, entre outras.
- *Preço:* para se diferenciar pelo preço a empresa precisa conhecer seu produto e/ou serviço com o objetivo de saber se pode ter preços superiores ou competir por preços menores.

- *Ponto de Venda*: diferenciar o ponto de venda pode significar disponibilidade e acessibilidade, já que esta é uma das maneiras dos clientes conhecerem a empresa, os produtos e/ou serviços.
- *Promoção*: para se diferenciar pela promoção é importante que a empresa possua uma boa comunicação com o mercado, além de mostrar os seus produtos/serviços por meio de propagandas e promoções.
- *Serviços*: diferenciar serviços é identificar o que é exclusividade para os clientes, como suporte técnico, instalações, capacidade de entrega, garantias oferecidas, entre outras.
- *Prestações de Serviços*: para se diferenciar neste ponto, a empresa precisa ter muito mais cuidados, pois os clientes participam do processo do serviço e percebem as falhas que eventualmente ocorrerem durante o processo. Diferentemente da venda de produtos, que após a fabricação, normalmente passa pelo controle de qualidade que detecta as falhas. Este processo não é acompanhado pelos clientes, o que colabora com a geração de satisfação.
- *Pós-Vendas*: para se diferenciar no pós-vendas, a empresa precisa atender muito bem o seu cliente, tanto quanto no momento da venda, isto faz com que ele se sinta valorizado pela empresa.
- *Marketing e Vendas*: para a empresa se diferenciar em marketing e vendas é importante gerar demanda para os seus produtos, além de se ter uma participação considerável no mercado.

Neste trabalho foi desenvolvida uma ferramenta para a análise detalhada da concorrência da pequena empresa. Esta ferramenta, mostrada parcialmente no Quadro 4.17 e integralmente no anexo 4, avalia as categorias citadas anteriormente, e permite que se identifique os pontos fortes e fracos da empresa e de seus principais concorrentes, levando a um caminho para que se obtenha alguma vantagem competitiva nos pontos considerados fracos na análise.

Quadro 4.17 – Análise da Concorrência

Análise da Concorrência – Diferencial dos Correntes									
Grupos	Empresa Alvo		Concorrente A		Concorrente B		Concorrente C		Comentários
	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	
Administração									
Nível de qualificação da gerência									
Capacidade para obter recursos financeiros									
Gestão de pessoas									
Sistema de gestão gerencial									
Administração eficiente									
Nível de utilização da tecnologia da informação									
Características do Negócio									
Integridade nos relacionamentos no negócio									
Capacidade de responder rapidamente ao mercado									
Produto									
Estratégias de produtos									
Sucesso das estratégias de produtos									
Qualidade excelente dos produtos									
Desempenho excelente dos produtos									
Segurança excelente dos produtos									
Vida útil									
Linha de produtos completa									
Imagem / Lembrança da marca									

FONTE – Ferramenta elaborada pela autora

b) Fatores de Sucesso do Ramo de Negócio

Os fatores indicadores do sucesso ou fracasso dentro de um RN não são fáceis para serem identificados, mas seu conhecimento favorece o estabelecimento da vantagem competitiva. É importante que a empresa tenha consciência se possui ou não os fatores que induzem ao sucesso em seu RN, para poder aproveitar desta posição junto aos clientes, ou determinar se é razoável estabelecer aquele fator para a sua organização.

A seguir é apresentada uma ferramenta para análise e classificação dos fatores de sucesso em uma pequena empresa. Os quadros 4.18, 4.19, 4.20 e 4.21 devem ser usados em conjunto para se avaliar o grau de importância dos diferentes grupos de sucesso no RN.

Quadro 4.18 - Grau de importância (I) para os fatores relacionado ao sucesso do RN

Importância	Grau de Importância
Alta importância	3
Média importância	2
Baixa importância	1

FONTE – Ferramenta elaborada pela autora

A importância dos grupos de sucesso no RN podem variar de uma empresa para outra. O

Quadro 4.19 cita grupos que podem auxiliar o gerente a estabelecer quais são os fatores que realmente são importantes para a empresa no ramo de negócio que atua.

Para cada grupo de sucesso existe um número de fatores de sucesso, cada um com um peso (P), de forma que a somatória destes pesos seja igual a 1.

A restrição utilizada para o peso (P) de cada fator de sucesso do ramo de negócio está descrita na equação 4.1.

Quadro 4.19 - Fatores de Sucesso no Ramo de Negócio

Ramo de Negócio: Autopeças		Peso	I*	IP**
Grupos de Sucesso no RN	Fatores de Sucesso do RN	P_i	I_i	IP = P_i·I_i
Características do Negócio (A)	1) Capacidade de responder rapidamente ao mercado	P ₁	I ₁	IP = P ₁ ·I ₁
	2) Integridade em todos os relacionamentos	P ₂	I ₂	IP = P ₂ ·I ₂
	3) Honestidade e Ética	P ₃	I ₃	IP = P ₃ ·I ₃
	4) Localização e Acessibilidade	P ₄	I ₄	IP = P ₄ ·I ₄
	Total Ponderado – Características do Negócio (A)	TP = $\sum P_i \cdot I_i$		
Marketing e Vendas (B)	1) Entendimento e empatia dos clientes	P ₁	I ₁	IP = P ₁ ·I ₁
	2) Completa linha de produtos	P ₂	I ₂	IP = P ₂ ·I ₂
	3) Preços justos	P ₃	I ₃	IP = P ₃ ·I ₃
	4) Canais de distribuição múltiplos para os clientes	P ₄	I ₄	IP = P ₄ ·I ₄
	5) Rapidez na entrega dos produtos e serviços	P ₅	I ₅	IP = P ₅ ·I ₅
	6) Flexibilidade na condições de pagamento	P ₆	I ₆	IP = P ₆ ·I ₆
	7) Comunicação com o mercado	P ₇	I ₇	IP = P ₇ ·I ₇
	Total Ponderado – Marketing e Vendas (B)	TP = $\sum P_i \cdot I_i$		
Produtos (C)	1) Produtos únicos ou diferenciados	P ₁	I ₁	IP = P ₁ ·I ₁
	2) Qualidade, desempenho e segurança dos produtos	P ₂	I ₂	IP = P ₂ ·I ₂
	3) Disponibilidade em estoque	P ₃	I ₃	IP = P ₃ ·I ₃
	Total Ponderado – Produtos (C)	TP = $\sum P_i \cdot I_i$		
Operações (D)	1) Equipe de trabalho capacitada	P ₁	I ₁	IP = P ₁ ·I ₁
	2) Capacidade de produzir (serviços) com qualidade de conformidade	P ₂	I ₂	IP = P ₂ ·I ₂
	3) Infra-estrutura e equipamentos adequados	P ₃	I ₃	IP = P ₃ ·I ₃
	4) Controle de qualidade dos serviços prestados	P ₄	I ₄	IP = P ₄ ·I ₄
	5) Entrega técnica dos serviços	P ₅	I ₅	IP = P ₅ ·I ₅
	Total Ponderado – Operações (D)	TP = $\sum P_i \cdot I_i$		
Serviços (E)	1) Atendimento de qualidade	P ₁	I ₁	IP = P ₁ ·I ₁
	2) Procedimentos corretos de instalação	P ₂	I ₂	IP = P ₂ ·I ₂
	3) Compromisso de entrega no prazo estabelecido	P ₃	I ₃	IP = P ₃ ·I ₃
	4) Rapidez na prestação de serviços	P ₄	I ₄	IP = P ₄ ·I ₄
	5) Excelente suporte pós-vendas (resposta rápida e de qualidade)	P ₅	I ₅	IP = P ₅ ·I ₅
	6) Garantia dos serviços prestados	P ₆	I ₆	IP = P ₆ ·I ₆
	Total Ponderado – Serviços (E)	TP = $\sum P_i \cdot I_i$		
Recursos (F)	1) Base financeira sólida	P ₁	I ₁	IP = P ₁ ·I ₁
	2) Planejamento e controle	P ₂	I ₂	IP = P ₂ ·I ₂
	3) Gestão de pessoas eficiente	P ₃	I ₃	IP = P ₃ ·I ₃
	Total Ponderado – Recursos (F)	TP = $\sum P_i \cdot I_i$		

*I: Importância

**IP: Importância Ponderada

FONTE – Adaptado de Cook, 1994, p. 64-65

$$0 \leq P_i \leq 1 \quad (4.1)$$

Cada fator de sucesso também possui um grau de importância (I) de 1 a 3, como mostrado no Quadro 4.18: alta importância (3), média importância (2) e baixa importância (1). Deve-se analisar qual é a importância daquele item para a empresa.

A restrição utilizada para o grau de importância (I) e para cada fator de sucesso do RN está descrita na equação a seguir:

$$1 \leq I_i \leq 3 \quad (4.2)$$

Ao se multiplicar o grau de importância (I) de cada fator pelo seu peso (X) obtém-se o grau de importância ponderada (IP) de cada fator, como mostrado na equação (4.3):

$$IP = P_i \cdot I_i \quad (4.3)$$

A somatória destas importâncias ponderadas levam à importância ponderada do grupo, mostrada na equação (4.4):

$$TP = \sum_{i=1}^n P_i \cdot I_i \quad (4.4)$$

Por exemplo, no grupo de sucesso Características do Negócio (A) existem quatro fatores de sucesso (capacidade de responder rapidamente ao mercado, reconhecer o líder do RN, integridade em todos os relacionamentos e reconhecer os valores transmitidos). O gerente pode julgar que os quatro fatores tenham pesos iguais e atribuir o valor de 0,25 para cada um deles (P_1 a P_4). Utilizando-se do Quadro 4.18, o gerente julga que o grau de importância para os quatro fatores de sucesso é médio, isto é, $I=2$. Assim, multiplicando $0,25 \cdot 2 = 0,5$, e cada fator tem uma

importância ponderada de 0,5. Como há quatro fatores, a soma de $0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,5 = 2$ e o total ponderado do grupo Características do Negócio (A) é igual a 2.

Os resultados obtidos podem ser ranqueados e assim avaliados pela empresa, buscando quais são os grupos de fatores de sucesso do RN que devem ser tratados com mais atenção, conforme Quadro 4.18.

Quadro 4.20 – Ranking de Importância dos Grupos de Fatores de Sucesso do RN

Grupos de Fatores de Sucesso do RN	Total Ponderado (TP)	Ranking de Importância
		1º
		2º
		3º
		4º
		5º
		6º

FONTE – Ferramenta elaborada pela autora

Nos casos de haver dois grupos com o total ponderado igual, o critério de desempate utilizado deverá ser o do grupo mais importante para a organização, que está descrito em ordem de importância no Quadro 4.21.

Quadro 4.21 – Sequência de Importância dos Grupos

Grupos de Sucesso no RN	Importância
Características do Negócio (A)	1º
Recursos (F)	2º
Marketing e Vendas (B)	3º
Produtos (C)	4º
Serviços (E)	5º
Operações (D)	6º

FONTE – Ferramenta elaborada pela autora

II.9) Análise do Componente Cliente

Também faz parte da análise do ambiente interno a compreensão da perspectiva e do ponto de vista dos clientes, para se descobrir uma maneira de obter vantagem competitiva. Para entender os clientes é necessário construir um perfil, que ajudará a avaliar suas necessidades, para segmentar o mercado da empresa. Esta análise permite que a empresa:

- Entenda os benefícios que os clientes procuram e que ajudam nas decisões de compra.
- Avalie os critérios levados em consideração nas decisões de compra.
- Identifique os clientes ou grupo de clientes que melhor casam com os produtos oferecidos pela empresa.

a) Perfil dos Clientes

Quando os clientes fazem parte de um mesmo segmento, possuem características comuns e necessidades parecidas, pois na maioria das vezes operam em situações semelhantes. Normalmente, os clientes de um mesmo segmento aceitam benefícios similares por compras, pois são motivados por critérios de compras parecidos.

Para desenvolver o perfil de um determinado segmento é necessário considerar alguns itens, que podem ser organizados nas seguintes categorias: processo de tomada de decisão, necessidade dos clientes, benefícios dos clientes e critérios de compra, que serão discutidas a seguir:

a.1) Processo de Tomada de Decisão

É interessante para a empresa saber como funciona o processo de tomada de decisão dos clientes. Algumas informações relevantes são identificar quem toma as decisões de compra,

departamento e cargo, saber se as decisões são centralizadas ou descentralizadas, identificar o momento da produção do cliente no qual os produtos da empresa podem satisfazer necessidades ou trazer benefícios.

a.2) Necessidades dos Clientes

As necessidades dos clientes são mais uma informação interessante para a empresa. Para colaborar com esta análise deve-se buscar os seguintes itens:

- *Critério de Compra:* cada critério indica uma necessidade do cliente, que pode ser: qualidade, serviços, preços, desempenho, entrega, suporte, etc.
- *Escolha do produto:* buscar informações que apontem a razão pela qual o consumidor precisa de um certo produto.
- *Ciência da Necessidade:* os produtos podem cumprir uma necessidade explícita, isto é, ser evidente para o cliente e retratar uma situação de compra que não requer desenvolvimento de necessidades. Os produtos também podem satisfazer uma necessidade implícita, nas quais os clientes não estão cientes e o fornecedor precisa apontá-las, ou ainda, se for o caso desenvolver essa necessidade.
- *Desempenho do produto:* é necessário determinar o papel específico dos produtos no negócio dos clientes, pois ajuda a compreender algumas de suas motivações para a compra de seus produtos.
- *Comprometimento da empresa com o seu produto:* é interessante perceber se um produto diferente com aplicabilidade distinta seria melhor para o cliente. Esta análise indicará se a sua empresa tem situações de vendas forçadas ou reais.
- *Serviços:* levantar com os clientes quais são os produtos ou serviços esperados.

- *Serviços de pós-venda:* os clientes podem indicar quais são os serviços esperados do fornecedor. Assim a empresa poderá incluir em seus custos os serviços que satisfaçam estas necessidades.
- *Escolha da marca:* a grande maioria das empresas possui produtos ou marcas concorrentes para o seu produto. Normalmente os clientes avaliam sua marca pela perspectiva de competição.

a.3) Benefícios aos Clientes

Para entender como os produtos beneficiam os clientes é necessário entender as operações que fazem parte da produção/operações. Os benefícios podem incluir itens, tais como:

- Melhoramento da produtividade dos empregados.
- Produção de produtos de alta qualidade.
- Melhoramento da eficiência dos custos.
- Melhoramento das relações com os clientes.
- Altas nas vendas.
- Aumentar os serviços para os clientes.
- Maiores lucros.

Caso a empresa consiga assimilar as questões citadas anteriormente, estará realmente entendendo seus clientes, o que é importante, pois ajudará a pensar como se fosse o próprio cliente.

a.4) Critérios de Compra

Para trabalhar com o perfil dos clientes, a empresa pode levar em consideração sua experiência adquirida em negociações, que deve ser compartilhada com a força de vendas. Alguns funcionários negociam diretamente e adquirem informações sobre o negócio do cliente. Outros negociam indiretamente, mas também possuem informações, que são limitadas, normalmente relacionadas com a maneira que os produtos podem ser aplicados no ambiente do cliente. As seguintes informações são importantes quando se trabalha o perfil do cliente:

- Linha de produtos utilizados por cada cliente.
- Canal de vendas que os clientes preferem comprar os produtos dos fornecedores: vendas direta, vendas por catálogo, telemarketing, vendas a varejo, entre outras opções.
- Ciclo de compras do cliente para o produto do fornecedor, o tempo gasto em um processo de compra.
- Preço máximo que o cliente está disposto a pagar pelo produto.
- Tipo de veículo de comunicação que mais atinge os clientes, colaborando com os canais de vendas.
- Local e frequência de compra dos clientes para os produtos de reposição.

Foi elaborada uma ferramenta, mostrada no Quadro 4.22, para a análise dos clientes de uma pequena empresa, onde são avaliados o processo de tomada de decisão, as necessidades e os benefícios dos clientes e o critério de compra.

Quadro 4.22 – Análise dos Clientes

Análise dos Clientes		
		Descrição da empresa
Processo de Tomada de Decisão		
Decisões de compra na empresa do cliente	Departamento, cargo, decisões centralizadas / descentralizadas.	
Identificar a necessidade do produto nos clientes	Identificar o momento da produção do cliente que seus produtos podem satisfazer uma necessidade ou trazer benefícios.	
Necessidades dos Clientes		
Critério de Compra	Qualidade, serviços, preços, desempenho, entrega, suporte, etc.	
Escolha do produto	Porque o consumidor precisa deste produto.	
Ciência da Necessidade	Os produtos podem cumprir uma necessidade explícita ou implícita nos consumidores.	
Desempenho do produto	Qual é o papel específico dos seus produtos no negócio dos clientes.	
Comprometimento da empresa com o seu produto	Existe algum produto substituto ou outro tipo de produto, que a sua aplicabilidade seria melhor para o cliente..	
Serviços	Identificar quais são os serviços que os clientes esperam pelo produto ou serviço.	
Análise dos Clientes		
		Descrição da empresa
Serviços de pós-venda	Identificar os serviços esperados pelos clientes.	
Escolha da marca	Identificar as empresas que possuem produtos ou marcas concorrentes para o seu produto.	
Benefícios dos Clientes		
Produtividade dos funcionários	Melhorar a produtividade dos empregados.	
Qualidade dos produtos ou serviços	Produzir produtos de alta qualidade	
Administração dos custos	Melhorar a eficiência dos custos.	
Relacionamento com os clientes	Melhorar as relações com os clientes.	
Vendas	Aumentar as vendas.	
Serviços aos clientes	Aumentar os serviços para os clientes.	
Lucros	Maiores lucros	
Crítérios de Compra		
Linha de produtos	Quais os produtos utilizados por cada cliente.	
Canal de vendas	Canais preferidos pelos clientes: vendas direta, vendas por catálogo, telemarketing, vendas a varejo, entre outras opções.	
Ciclo de compras do cliente para o produto do fornecedor	Quanto tempo demora um processo de compra.	
Preço	Preço máximo que o cliente está disposto a pagar pelo produto.	
Tipo de veículo de comunicação	Quais os tipos que mais atinge os seus clientes.	
Local e freqüência de compra dos clientes	Onde e quando os produtos de reposição são adquiridos.	

FONTE – Adaptado de Cook (1994, p. 41-43)

b) Análise dos clientes para segmentação do mercado

Segundo Kotler (2003, p. 177) o processo de segmentação de mercado nada mais é do que a sua divisão em grupos de compradores potenciais com necessidades, desejos, percepção de valores ou comportamento de compras semelhantes.

Neste trabalho foram desenvolvidos dois formulários para auxiliar no levantamento de informações sobre os clientes, pessoas jurídicas ou físicas e identificá-los, fazendo-se adaptações nas propostas de Biagio e Batocchio (2005, p. 285-294) e Kotler e Armstrong (2003, p.178), os formulários foram desenvolvidos especificamente para serem aplicados em empresas de pequeno porte e são mostrados nos quadros 4.23 e 4.24.

Quadro 4.23 - Formulário para análise dos clientes: Pessoas Jurídicas

Pessoas Jurídicas	
Características	Descrição das Características
Tipo de empresa	
Ramo de atividade	
Porte da empresa	
Localização do cliente	
Principais produtos	
Poder aquisitivo	
Crítérios de compra	

FONTE – Adaptado de Biagio e Batocchio (2005, p.290-293) e Kotler e Armstrong (2003, p.178)

Quadro 4.24 - Formulário para análise dos clientes: Pessoas Físicas

Pessoas Físicas	
Características	Descrição das Características
Gênero	
Idade ou Faixa de idade	
Localização do cliente	
Classe social a que pertence	
Profissão	
Crítérios de compra	
Poder aquisitivo	

FONTE – Adaptado de Biagio e Batocchio (2005, p.287-289) e Kotler e Armstrong (2003, p.178)

No processo de segmentação podem-se incluir outras características para a análise do mercado, das citadas anteriormente, dependendo do ramo de negócio da empresa para qual o plano de administração estratégica está sendo desenvolvido.

Após a segmentação, com base nas características determinadas acima, é importante determinar o número de clientes em cada segmento e, além disso, quantificar os clientes potenciais para o seu negócio.

PASSO 3: Estabelecer Visão, Missão e Objetivos

Para auxiliar na elaboração da visão e missão e no estabelecimento dos objetivos, deve-se levar em consideração a análise SWOT, que foi elaborada anteriormente pela equipe de trabalho.

a) Estabelecimento da Visão

A visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma, especialmente no futuro. É o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo. A visão representa o destino que se pretende transformar em realidade e a imagem daquilo que as pessoas que trabalham na organização gostariam que ela realmente tivesse.

Baseado nas informações citadas acima é possível desenvolver a visão da organização podendo-se utilizar a ferramenta proposta no Quadro 4.25, como mostrado a seguir, utilizando-se o exemplo da Microsoft.

Quadro 4.25 – Visão

A Visão da Microsoft
Oferecer produtos de software aptos a capacitar pessoas a qualquer hora, em qualquer lugar e a partir de qualquer dispositivo.

FONTE – Microsoft, 2008

b) Estabelecimento da Declaração da Missão

Para elaborar a missão, deve-se levar em consideração os pontos anteriormente abordados, como análise SWOT e a visão, tendo-se em mente que a missão de uma empresa pode ser utilizada para diversas finalidades. (PEYREFITTE e DAVID, 2006).

Na formulação da missão da empresa pode conter informações como a descrição do negócio, dos clientes, dos produtos ou serviços da empresa, das metas da empresa, da filosofia da empresa (Valores e Crenças), e da imagem pública da empresa, que é na verdade a forma como ela é percebida pelos clientes.

Por meio das informações desenvolvidas anteriormente é possível determinar uma Declaração de Missão para a empresa que expresse os seus objetivos e desejos, como mostrado, utilizando-se um exemplo, na ferramenta proposta no Quadro 4.26.

Quadro 4.26 – Declaração de Missão

A Missão da Microsoft Capacitar pessoas e empresas, em todo o mundo, para que elas possam realizar seu pleno potencial.
--

FONTE – Microsoft, 2008

c) Estabelecimento dos Objetivos

É importante para a empresa ter os objetivos estabelecidos, já que estes exprimem o que precisa ser realizado. Para estabelecer os objetivos a empresa pode levar em consideração os seus pontos mais importantes. Para isso sugere-se a análise dos seguintes assuntos:

- Clientes: o sucesso não depende da própria empresa, mas dos clientes e pode ser medido por meio da satisfação sentida por eles.
- Integridade: o objetivo da empresa é a honestidade, dignidade e se trabalhar dentro das leis de regulamentação.
- Cidadão corporativo: a empresa precisa participar ativamente na comunidade dos negócios, na comunidade urbana e no governo.
- Qualidade dos serviços: os produtos somente serão entregues ou enviados aos clientes após uma conferência completa.
- Relacionamento humano: a empresa deve tentar atrair novos talentos, e também desenvolver talentos em seus funcionários para que ambos possam ter um futuro melhor.

- Ação: é importante a empresa promover uma cultura que encoraje os funcionários a desenvolver e implementar novas idéias. É necessário ter funcionários empreendedores no negócio, independente de qual seja a sua função.

Os objetivos são de curto, médio e longo prazo, podendo também serem estabelecidos como quantitativos e qualitativos.

Objetivos de curto prazo: são as metas que a organização tenta alcançar em um prazo de um a dois anos.

Objetivos de médio prazo: são as metas que a organização tenta alcançar em um prazo de dois a três anos.

Objetivos de longo prazo: são as metas que a empresa estabelece para alcançar em um prazo de três a cinco anos.

Objetivos quantitativos: são específicos e mensuráveis. Refletem valores financeiros. Ex: volume de vendas expressos em meses, taxa de crescimento no ano, lucro líquido no ano, etc.

Objetivos qualitativos: são os desejos não financeiros para o negócio. Refletem a filosofia ou a estratégia nas quais os esforços estão sendo dirigidos. Ex: favorecer o ambiente de trabalho para que as inovações ocorram, demonstrar e transmitir honestidade e integridade em todas as transações, fornecer serviços superiores aos clientes, etc.

Nos quadros 4.27 a 4.29 são mostradas as ferramentas desenvolvidas para se estabelecer os objetivos da pequena empresa:

Quadro 4.27 – Descrição dos objetivos de curto prazo

Objetivos de Curto Prazo		
Descrição	Previsão de Data de início e término	Data de conclusão

FONTE – Ferramenta elaborada pela autora

Quadro 4.28 – Descrição dos objetivos de médio prazo

Objetivos de Médio Prazo		
Descrição	Previsão de Data de início e término	Data de conclusão

FONTE – Ferramenta elaborada pela autora

Quadro 4.29 – Descrição dos objetivos de longo prazo

Objetivos de Longo Prazo		
Descrição	Previsão de Data de início e término	Data de conclusão

FONTE – Ferramenta elaborada pela autora

Em meio às várias atividades diárias dos funcionários, as datas de previsão ajudam a executar o objetivo no prazo previsto e a data de conclusão colabora com a avaliação do cumprimento de cada um dos objetivos estabelecidos.

ETAPA 3: ESTRATÉGIAS

A seguir serão detalhados os passos para a formulação, implantação e controle das estratégias sugeridas para a organização, pela equipe de trabalho.

PASSO 4: Formulação das Estratégias

A maior dificuldade encontrada pela equipe de trabalho é a de se fazer uma avaliação real da situação corrente da empresa, sem a qual torna-se impossível planejar o futuro. Após as análises realizadas nas etapas anteriores, a empresa deve utilizar as informações obtidas para o desenvolvimento de estratégias que serão necessárias para contribuir com seu crescimento. Para isso é necessário identificar quais clientes oferecem para a empresa maior potencial de aumento

de receitas, além de se determinar onde está sustentando sua vantagem competitiva, para que esta possa ser explorada.

Uma das maneira de se conseguir esta meta é trabalhar com estratégias focadas no ambiente interno e externo. Algumas ações neste sentido já foram identificadas nos quadros de análise dos passos 2 e 3.

a) Formulando Estratégias Corporativas

Gupta (1999, p. 100), apud Camargos e Dias (2003, p. 34), define a estratégia corporativa como sendo o “nível mais elevado da estratégia que trata de questões mais amplas, como em que negócios atuar”. Esta definição é complementada pelos autores Hill e Jones (2007, p. 306) que afirmam que estas são as estratégias que dirigem a organização e determinam ações de nível operacional que maximizarão a lucratividade a longo prazo, podendo ser consideradas como as mais importantes no âmbito empresarial em razão da abrangência das decisões que a compõem, como por exemplo determinar o rumo e os objetivos da organização, com impactos em todas as suas unidades de negócio (UN's) e áreas funcionais.

A seguir foi desenvolvida uma ferramenta para que a equipe que está trabalhando com a administração estratégica na empresa possa determinar as estratégias corporativas de longo, médio e curto prazo.

A seguir foi desenvolvida uma ferramenta para que a equipe que está trabalhando com a administração estratégica na empresa possa determinar as estratégias corporativas de longo, suas metas e responsáveis pelo desenvolvimento na organização.

Quadro 4.30 – Desenvolvimento das Estratégias Corporativas

Estratégias Corporativas		
Longo Prazo (até 5 anos)	Meta	Responsável
Estratégia 1		
Estratégia 2		
Estratégia 3		

FONTE – Ferramenta elaborada pela autora

b) Formulando Estratégias Operacionais

As estratégias operacionais em grandes empresas são elaboradas por especialistas de cada uma das áreas. No entanto, nas pequenas empresas podem ser elaboradas pelos funcionários que, antes de iniciar as análises, já foram responsabilizados por uma ou mais áreas. É importante que a descrição das tarefas específicas que devem ser executadas para a implementação da estratégia seja feita por todos os funcionários em conjunto. Porém, cada uma das tarefas deve ser coordenada pelo funcionário responsável da área, para garantir que as estratégias sejam consistentes. As principais áreas funcionais que devem ser abordadas pelas pequenas empresas são pesquisa e desenvolvimento, operações, finanças, marketing e recursos humanos. A seguir serão detalhadas as funções de cada um dos especialistas nestas áreas:

- **Estratégia de pesquisa e desenvolvimento:** trabalham em P&D, pois em muitos ramos de negócio a empresa não consegue crescer nem sobreviver sem novos produtos. Mas se tratando de pequenas empresas, esse custo torna-se elevado, devido ao tempo necessário para que as novas idéias apareçam, quando elas acontecem podem fracassar quando chegam ao mercado. Algumas empresas utilizam a estratégia de imitação, copiando os produtos dos concorrentes que estão se sobressaindo no mercado.
- **Estratégia de operações:** tomam decisões relacionadas à capacidade de produção, processos de produção e manufatura, necessidades de estoques, controle de custos e a melhoria da eficiência das operações de fábrica.
- **Estratégia de finanças:** elaboram a previsão e o planejamento financeiro, avaliação de propostas de investimentos, garantia de financiamentos para os diversos investimentos e controle dos recursos financeiros. Os especialistas contribuem para a formulação da estratégia, avaliando sempre o impacto das estratégias no lucro e a condição financeira da empresa.
- **Estratégia de marketing:** determinam os mercados apropriados para as ofertas da empresa e no desenvolvimento do mix de marketing – produto, preço, canais de distribuição e promoção.
- **Estratégia de recursos humanos:** tem como responsabilidades atrair, motivar e manter o número e o perfil de funcionários necessários para conduzir o negócio, avaliar a segurança do trabalho, acompanhar as mudanças de leis e regulamentos que afetam os funcionários,

participar das negociações com o sindicato, investigar as áreas com baixa produtividade, alta rotatividade e altas taxas de acidentes de trabalho e analisar a estrutura organizacional da empresa.

Para elaborar as estratégias operacionais a empresa pode utilizar o quadro a seguir, dividindo-as em estratégias de longo, médio e curto prazo, além da divisão por área. As estratégias de longo prazo já foram definidas no Quadro 4.30.

Quadro 4.31 – Desenvolvimento das Estratégias Táticas e Operacionais

Estratégias Táticas e Operacionais			
Áreas Funcionais	Longo Prazo (4 - 5 anos)	Médio Prazo (2 a 3 anos)	Curto Prazo (1 a 2 anos)
Estratégias de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)			
Estratégias de Operações			
Estratégias de Finanças			
Estratégias de Marketing			
Estratégias de Recursos Humanos			

FONTE – Ferramenta elaborada pela autora

Por se tratar do desenvolvimento de estratégias para empresas de pequeno porte, optou-se por trabalhar as estratégias táticas e operacionais em conjunto, pois estas organizações não possuem muitos níveis hierárquicos.

PASSO 5: Implantação do Plano de Administração Estratégica

a) Gerenciamento das Estratégias

Durante o desenvolvimento do plano muitas estratégias são elaboradas pela equipe de trabalho, mas para sua implementação é necessário identificar as táticas que colaborem com o crescimento do negócio. A melhor estratégia possível não tem valor se não tiver uma tática que funcione (COOK, 1994). Na verdade, as implementações das táticas dirigem as estratégias da empresa, podendo ser algo que a faça ser única no mercado, diferenciando-a do concorrente criando assim uma mensagem exclusiva para atrair os consumidores.

Para este passo foi desenvolvida uma ferramenta com o objetivo de facilitar o processo de acompanhamento das estratégias de curto, médio e longo prazo em pequenas empresas, que foram desenvolvidas nos quadros Quadro 4.30 e Quadro 4.31. Nesta ferramenta aborda-se as estratégias, os responsáveis por sua implantação, além dos recursos necessários e os parâmetros para avaliar os progressos durante a implantação.

Quadro 4.32 – Gerenciamento das Estratégias

Gerenciamento das Estratégias			
Estratégias Operacionais			
Estratégias de Curto Prazo			
Estratégias	Responsável Implantação	Recursos necessários	Progresso
1)			
2)			
3)			
Estratégias de Médio Prazo			
Estratégias	Responsável Implantação	Recursos necessários	Progresso
1)			
2)			
3)			
Estratégias de Longo Prazo			
Estratégias	Responsável Implantação	Recursos necessários	Progresso
1)			
2)			
3)			

FONTE – Ferramenta elaborada pela autora

b) Análise de Riscos

A análise de riscos corresponde ao processo no qual são relacionados os eventos, os impactos e avaliadas as probabilidades destes se tornarem reais. O time de funcionários que está desenvolvendo o plano de administração estratégica dentro de uma organização pode utilizar a análise de riscos para contribuir com o seu trabalho.

O desenvolvimento de um processo de análise de riscos, pode ser feito por meio da Matriz de Análise de Riscos desenvolvida a seguir:

b.1) Construção da Matriz de Análise de Risco

Esta matriz envolve um conjunto de itens que auxilia na avaliação dos riscos no caso de ocorrência de uma determinada ameaça durante a implantação das estratégias que foram determinadas anteriormente nos quadros 4.30 e 4.31, avaliando-se qual seria seu impacto na empresa. A avaliação de risco leva em consideração a probabilidade desta ameaça afetar de fato a implantação de uma ou várias estratégias.

A matriz de análise de risco deve ser desenvolvida avaliando-se para cada estratégia as ameaças, os impactos e o risco. Este último foi dimensionado multiplicando-se o valor da probabilidade de ameaça (A.) pelo seu impacto (I.), conforme mostrado na equação (4.5).

$$R = A \cdot I \quad (4.5)$$

De acordo com o valor numérico obtido, o risco foi classificado como Alto, Médio ou Baixo, de acordo com o quadro a seguir.

Quadro 4.33 – Classificação dos Riscos das Estratégias Táticas e Operacionais

Valores do Risco	Classificação do Risco
$9 \geq R \geq 6$	Alto Risco
$6 > R \geq 3$	Médio Risco
$3 > R \geq 1$	Baixo Risco

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

Para levantar os riscos a equipe pode utilizar ferramentas como *brainstorming*, entrevistas, *checklists*, entre outras. Esta matriz é construída da seguinte forma:

- Levanta-se as possíveis ameaças para cada uma das estratégias durante a implantação, avaliando-se o que poderia dar errado.
- Avalia-se e descreve-se a probabilidade das ameaças (A) ocorrerem durante a implantação das estratégias, utilizando-se os seguintes conceitos (1) Alto, (2) Médio e (3) Baixo.
- Descreve-se os impactos (I) que as ameaças podem ocasionar na empresa durante a implantação das estratégias, avaliando-se como (1) Alto, (2) Médio e (3) Baixo.
- Avalia-se o risco da implantação da estratégia, com base nas informações levantadas anteriormente, multiplicando-se o valor da ameaça (A) pelo impacto (I) pela sua probabilidade de ocorrerem.

Para o desenvolvimento desta análise sugere-se a utilização do Quadro 4.34.

Quadro 4.34 – Matriz de Análise de Riscos

Matriz de Análise de Risco					
Estratégias Operacionais					
Estratégias	Ameaças	A.*	Impactos	I.**	R.***
Curto Prazo					
1.1.1)					
1.1.2)					
1.2.1)					
1.2.2)					
2.1.1)					
2.1.2)					
2.2.1)					
2.2.2)					
3.1.1)					
3.1.2)					
3.2.1)					
3.2.2)					
4.1.1)					
4.1.2)					
4.2.1)					
4.2.2)					
Médio Prazo					
Estratégias	Ameaças	A.*	Impactos	I.**	R.***
1.1)					
1.2)					
2.1)					
2.2)					
3.1)					
3.2)					
4.1)					
4.2)					
Longo Prazo					
Estratégias	Ameaças	A.*	Impactos	I.**	R.***
1).					
2)					
3)					
4)					

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

Legenda:

*(**A**): Ameaças

(I**): Impactos

***(**R**): Risco

c) Gestão dos Riscos

O gerenciamento de riscos é um elemento central na gestão da estratégia de qualquer empresa. Neste processo, as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respectivas atividades, com o objetivo de atingirem uma vantagem competitiva em cada uma

dessas atividades. A coordenação da interpretação dos potenciais aspectos positivos e negativos de todos os fatores que podem afetar uma organização diminui consideravelmente a probabilidade de fracasso.

A gestão de riscos deve ser um processo contínuo e em constante desenvolvimento aplicado à estratégia da organização e à sua implementação, onde são analisados todos os riscos inerentes às atividades passadas, presentes e, em especial às atividades futuras de uma organização. Este método deve ser integrado na cultura da organização com uma política eficaz e um programa conduzido pela administração superior, traduzindo a estratégia em objetivos táticos e operacionais. Adicionalmente, é importante que se atribua responsabilidades por toda a organização, sendo esta parte integrante da respectiva descrição de funções.

d) Plano de Contenção de Riscos

Uma premissa básica de uma boa administração estratégica é que as empresas planejem caminhos para os acontecimentos favoráveis e não favoráveis antes que ocorram. A maioria das organizações preparam planos de contenção para os acontecimentos não favoráveis, mas isto também pode ser feito para os favoráveis, pois ambos minimizam as ameaças e capitalizam oportunidades que podem levar a empresa a uma posição competitiva.

Independente do cuidado da empresa com a formulação, implantação e avaliação das estratégias, imprevistos podem acontecer tais como greves, golpes, *boycotts*, desastres naturais, entrada de um concorrente novo no mercado e novas ações governamentais, podem tornar uma estratégia obsoleta. Para minimizar os impactos das ameaças potenciais, organizações devem desenvolver planos de contenção como parte do processo de avaliação estratégica.

O plano de contenção pode ser definido como planos alternativos que podem ser colocados em prática se certos acontecimentos chave não ocorrem como esperado. (DAVID, 2007, p. 349). O seu objetivo é diminuir ou eliminar a possibilidade de ocorrência do impacto do risco e deve ser elaborado, principalmente, para aqueles riscos classificados anteriormente como “alto” ou “médio” na Matriz de Análise de Risco (Quadro 4.34).

Para elaborar esse plano a equipe também poderá utilizar as mesmas ferramentas aplicadas no levantamento dos riscos, isto é, *brainstorming*, entrevistas, *checklists*, entre outras.

Após identificar quais são as estratégias que possuem risco alto ou médio, deve-se elaborar um plano de contenção de riscos para cada uma delas, seguindo o formato do Quadro 4.35 e logo após um plano de ação. Este método pode ser aplicado sem complicações em pequenas empresas.

Quadro 4.35 – Plano de Contenção de Riscos

Plano de Contenção de Riscos	
Estratégia: _____	
Descrição da Situação	Qual(is) são as Soluções?
Qual é o Problema?	Controle

FONTE – Ferramenta elaborada pela autora

A idéia é que para uma determinada estratégia, a equipe do planejamento se reúna e coloque em um quadro ou *flip chart* a descrição da situação, qual seria o problema e as respectivas solução e como poderia ser feito o controle da implantação desta estratégia.

O plano de ação deve ser elaborado para as estratégias que possuem risco alto ou médio para a organização durante a sua implantação. Este plano deve conter o detalhamento da solução identificada no plano de Contenção de Riscos (Quadro 4.35).

PASSO 6: Avaliação do Plano de Administração Estratégica

Existe uma discussão acadêmica sobre a relação entre o nível de sofisticação de um plano estratégico e o desempenho de uma pequena empresa (KNIGHT, 1993). Adicionalmente, pouca atenção tem sido dada aos aspectos relacionados ao controle do plano e aos impactos na organização. (WIJEWARDENA et al., 2004, p. 209). Dados recentes da literatura mostram que, quanto maior o controle dos processos e do planejamento, melhores são os resultados. (WIJEWARDENA et al., 2004, p. 216)

a) *Balanced Scorecard* - BSC

A avaliação do plano pode ser feita por meio do *Balanced Scorecard* - BSC, que tem sido uma ferramenta muito utilizada nas grandes organizações. Neste trabalho, esta ferramenta será adaptada às pequenas empresas, para auxiliar no sistema de gestão estratégica. Existem trabalhos na literatura que mostram que o BSC pode ser aplicado a empresas de pequeno porte com sucesso. (MYAKE, 2002); (DAVIG et al., 2004); (OSAKI, 2005).

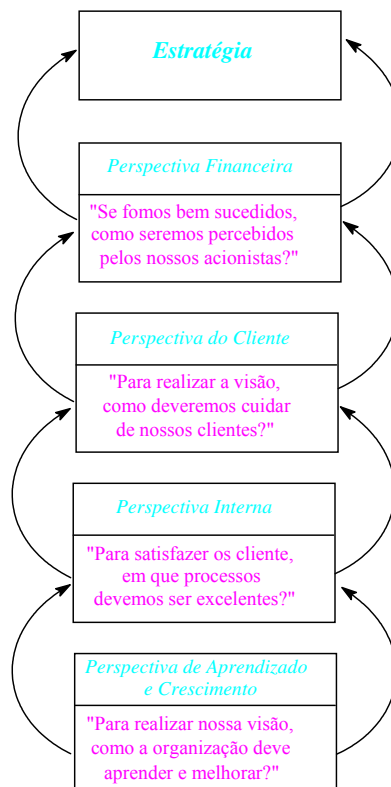
O BSC é utilizado para medir até que ponto uma estratégia empresarial se transforma em resultado. Sua contribuição é a composição e a visualização de medidas de desempenho que reflitam a estratégia de negócios da empresa. Na verdade, o BSC leva à criação de uma rede de indicadores de desempenho que atinge todas as áreas da empresa, tornando-se uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com as estratégias. (KAPLAN e NORTON, 2000). Esta ferramenta aborda quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, que serão discutidas a seguir:

- ***Perspectiva Financeira:*** indica se a estratégia da empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Normalmente os objetivos financeiros estão relacionados com a rentabilidade, o crescimento e o valor para os acionistas, ou seja, a lucratividade.
- ***Perspectiva do Cliente:*** permite que a alta administração defina o mercado e os segmentos nos quais a empresa deseja competir. É necessário traduzir em medidas específicas os fatores importantes para os clientes, isto é, monitorar a entrega real de valor ao cliente certo, que

normalmente são definidos por indicadores de satisfação e resultados relacionados aos clientes como satisfação, retenção, captação, lucratividade dos clientes e participação de mercado.

- **Perspectiva dos Processos Internos:** as empresas tentam melhorar os processos internos por meio de monitoramentos, buscando assim indicadores superiores para a perspectiva dos clientes e dos acionistas. Estes processos devem criar condições para que a organização ofereça propostas de valor ao cliente, capazes de atrair e reter clientes nos seus segmentos de atuação e, ao mesmo tempo, criando valor aos acionistas.
- **Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento:** empresas com condição de serem cada vez melhores são empresas com capacidade de aprender e crescer, o que provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. É necessário investir no crescimento dos funcionários, na tecnologia da informação e nos procedimentos e rotinas organizacionais.

Essas perspectivas podem ser visualizadas na Figura 4.3:

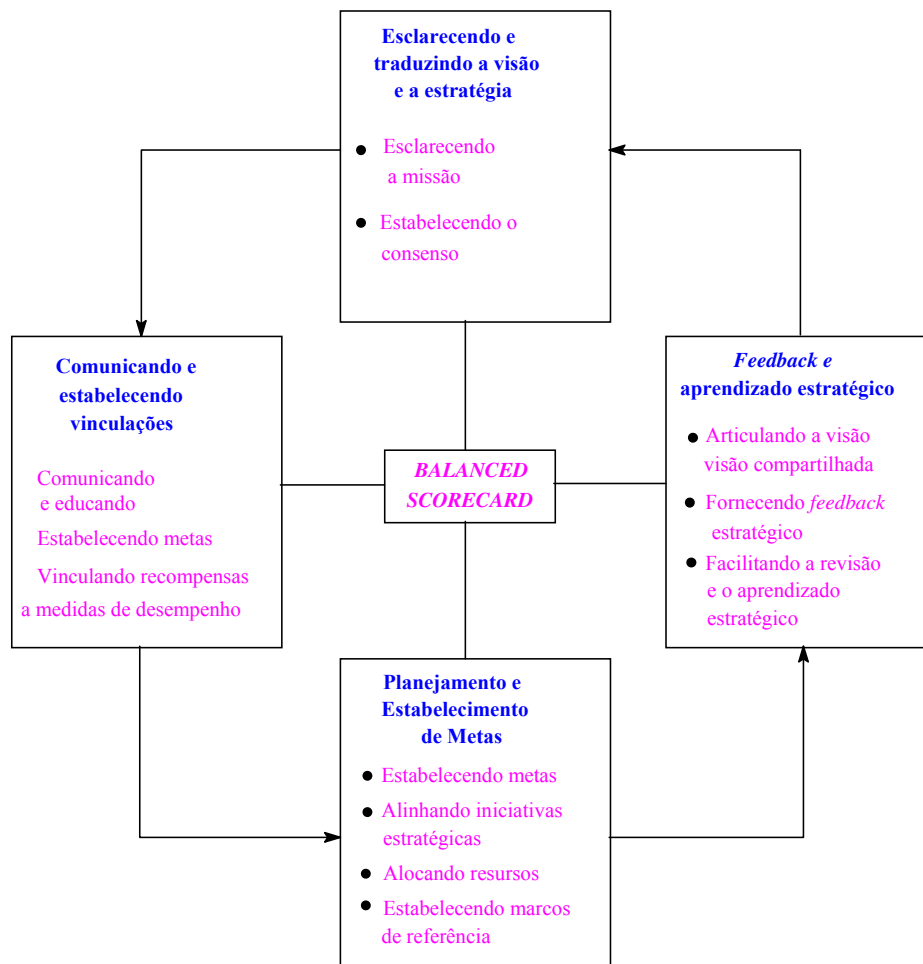


FONTE – Kaplan e Norton, 2000

Figura 4.3 - Mapas Estratégicos: O modelo simples de criação de valor

O *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Atualmente, as empresas inovadoras estão utilizando o *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administração à longo prazo, buscando viabilizar os processos gerenciais críticos, sendo aplicado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado e não somente como um sistema de controle, como pode-se observar na figura a seguir:



FONTE – Kaplan e Norton, 1997, p. 12

Figura 4.4 – O *Balanced Scorecard* como Estrutura para Ação Estratégica

b) Mapas Estratégicos

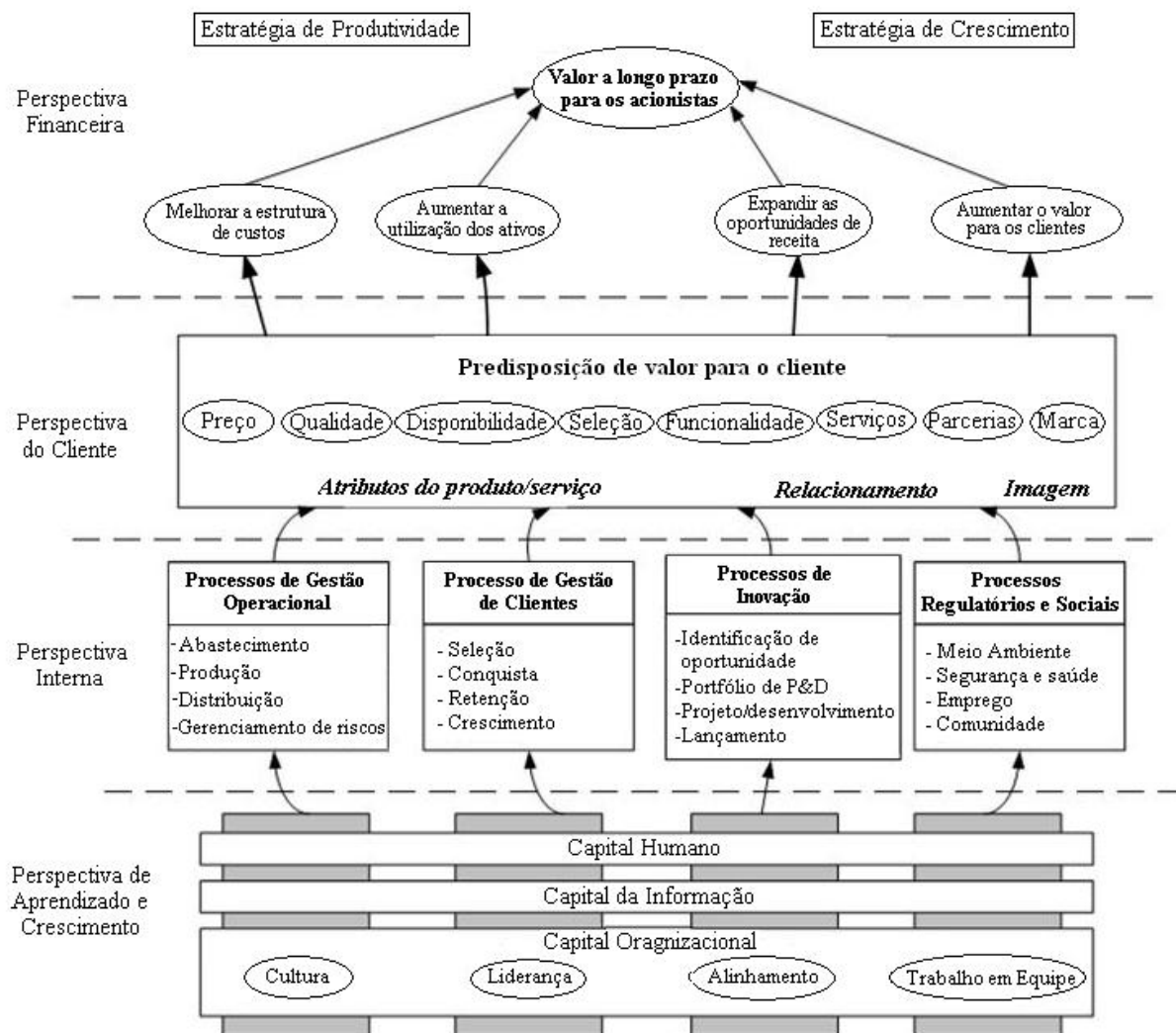
Com o BSC, os executivos começaram a trabalhar a estratégia mediante a identificação de relações de causa e efeito explícitas entre os objetivos nas perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento gerando um diagrama chamado mapa estratégico (Figura 4.5), que se revelou uma inovação tão importante quanto o próprio *Balanced Scorecard* original.

Neste mapa os indicadores estratégicos não são vistos apenas como medidas de desempenho, mas como uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos, sob as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Os mapas estratégicos de diferentes organizações apresentam variações que refletem a diversidade de setores e de estratégias. Entretanto, é possível perceber a existência de um padrão básico, isto é, a formulação de um mapa estratégico genérico, que pode ser utilizado como ponto de partida em qualquer organização, de qualquer ramo de negócio.

c) Criação do Mapa Estratégico

O mapa estratégico genérico (Figura 4.5) é produto da evolução do modelo simples das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, acrescentando detalhes que melhoram a clareza e o foco da estratégia. Na prática é possível adotar diversas abordagens para formular a estratégia, porém, qualquer que seja o método utilizado, o mapa estratégico fornece uma maneira uniforme e consistente de se descrever a estratégia, facilitando a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores.



FONTE - Kaplan e Norton, 2004, p. 139

Figura 4.5 - O mapa estratégico representa como a organização cria valor

Um mapa estratégico típico baseia-se nos seguintes princípios:

- **A estratégia equilibra forças contraditórias:** muitas vezes o investimento em ativos intangíveis para aumentar a receita a longo prazo se depara com o corte de custos para melhora do desempenho financeiro a curto prazo. Porém, se o principal objetivo das organizações do setor privado é a promoção do crescimento sustentável do valor para os acionistas é necessário haver comprometimento com o longo prazo. Assim, o ponto de partida

da descrição da estratégia é equilibrar e articular os objetivos financeiros de curto prazo de redução de custos e de melhoria de produtividade com o objetivo de longo prazo de aumento lucrativo da receita.

- ***Proposição de valor diferenciado para os clientes:*** a satisfação dos clientes é fonte da criação de valor sustentável.
- ***Criação de valor por meio dos processos internos:*** as perspectivas financeira e de clientes nos mapas estratégicos e nos *Balanced Scorecards* descrevem os resultados, ou seja, aumento no valor para os acionistas mediante crescimento da receita e melhoria da produtividade; aumento da participação da empresa nos gastos dos clientes, por meio da conquista, satisfação, retenção, fidelidade e crescimento dos clientes. Os processos das perspectivas interna e de aprendizado e crescimento impulsionam a estratégia, orientando na maneira de se conduzir sua implementação e permitindo que se crie e se sustente valor.
- ***O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis:*** Pode-se classificar os ativos intangíveis em três categorias: capital humano (habilidades, talento e conhecimento dos empregados), capital da informação (bancos de dados, sistemas de informação, redes e infraestrutura tecnológica) e capital organizacional (cultura, liderança, alinhamento dos empregados, trabalho em equipe e gestão do conhecimento). A perspectiva de aprendizado e crescimento do mapa estratégico do *Balanced Scorecard* trata dos ativos intangíveis da organização e de seu papel na estratégia.

Essa arquitetura de causa e efeito, interligando as quatro perspectivas, é a estrutura em torno da qual se constrói o mapa estratégico e a sua construção força a organização a esclarecer a lógica de como e para quem ela criará valor.

d) Alinhamento de ativos intangíveis

Grande parte das empresas tentam desenvolver os seus ativos intangíveis - pessoal, tecnologia e cultura, mas a maioria não consegue fazer o alinhamento destes com a estratégia. A

chave para promover esse alinhamento denomina-se granularidade, isto é, ir além das generalidades. Para isso deve-se fazer os detalhamentos, como exemplo “desenvolver o pessoal” ou “vivenciar os valores essenciais”, bem como se concentrar em capacidades específicas e atributos imprescindíveis para a execução dos processos internos críticos da estratégia. O mapa estratégico do *Balanced Scorecard* cria condições para que os executivos identifiquem os recursos específicos organizacionais de capital humano e da informação exigidos pela estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor para os clientes e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los. Na verdade, o *Balanced Scorecard* traduz os objetivos do mapa estratégico com indicadores e metas. Porém, estes objetivos não serão alcançados apenas porque foram identificados; a organização deve lançar um conjunto de programas que criarão condições para que se realizem as metas em todos os indicadores. A organização também deve fornecer os recursos escassos – pessoas, financiamento e capacidade – para cada um dos programas, que são denominados de iniciativas estratégicas. Para cada indicador do *Balanced Scorecard*, os gerentes precisam identificar e acompanhar as *iniciativas estratégicas* necessárias para se alcançar a meta.

Os planos de ação que definem e fornecem recursos para as iniciativas estratégicas devem ser *alinhados* em torno dos temas estratégicos e visualizados como um pacote *integrado* de investimentos, e não como um grupo de projetos isolados. Para cada tema estratégico deve desenvolver-se um plano de negócio auto-suficiente.

e) Etapas de desenvolvimento e Implementação do *Balanced Scorecard* em Pequenas Empresas

A seguir estão descritas e detalhadas as etapas que podem ser utilizados para a aplicação do *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 2004) em uma pequena empresa. Para o desenvolvimento da parte prática será utilizada como base a autora Osaki (2005) que desenvolveu e aplicou o BSC em uma organização de pequeno porte.

Etapa 1 - Início do Processo de Desenvolvimento do BSC

Definir os objetivos prioritários para cada uma das perspectivas, como mostrado no quadro a seguir:

Quadro 4.36 – Análise dos objetivos nas quatro perspectivas do BSC

Perspectivas	Objetivos
Financeira	
Clientes	
Interna	
Aprendizado e Crescimento	

FONTE – Osaki, 2005

Etapa 2 - Discussão dos Objetivos para cada Indicador de Desempenho Proposto

Definir os indicadores que teriam influência para se atingir o objetivo principal de desempenho de acordo com as perspectivas definidas pelo BSC, utilizando-se o seguinte quadro:

Quadro 4.37 - Definição dos indicadores de desempenho dentro das quatro perspectivas do BSC

Perspectivas	Objetivos	Indicadores
Financeira		
Clientes		
Interna		
Aprendizado e Crescimento		

FONTE – Osaki, 2005

Etapa 3 - Definição de Metas para cada Indicador *Scorecard*

Estabelecer as metas por meio do quadro a seguir:

Quadro 4.38 - Metas estabelecidas pela empresa, utilizando os indicadores definidos

Perspectivas	Indicadores de Desempenho	Metas estabelecidas
Financeira		
Clientes		
Interna		
Aprendizado e Crescimento		

FONTE – Osaki, 2005

Etapa 4 - O Mapa Estratégico

Após a determinação de todos os dados, deve-se elaborar o mapa estratégico. É importante que ele seja desmembrado para se evitar a hierarquização das perspectivas e assim permitir que estas sejam vistas com o mesmo nível de importância e que se faça uma análise das ligações existentes entre elas. As perspectivas também devem ser balanceadas em um mesmo nível, mostrando o BSC real da empresa.

Etapa 5 – Implantação

Para a implantação do sistema na empresa é necessário:

- Comunicar aos funcionários dos procedimentos e metas a serem seguidos.
- Elaborar um cronograma com as etapas de implantação do *Scorecard*.
- Ter uma comparação dos dados “antes x depois” da implantação.

- Fazer reuniões periódicas para mostrar a evolução do sistema dentro das quatro perspectivas.

Etapa 6 - Revisões Periódicas

As revisões são feitas mensalmente ou de acordo com alguma necessidade urgente. Durante as revisões devem ser checados se os principais pontos do sistema estão ocorrendo de acordo com o esperado, realizando para isso uma análise crítica. Caso haja necessidade, deve-se tomar as devidas providências.

CAPÍTULO 5

ESTUDO DE CASO

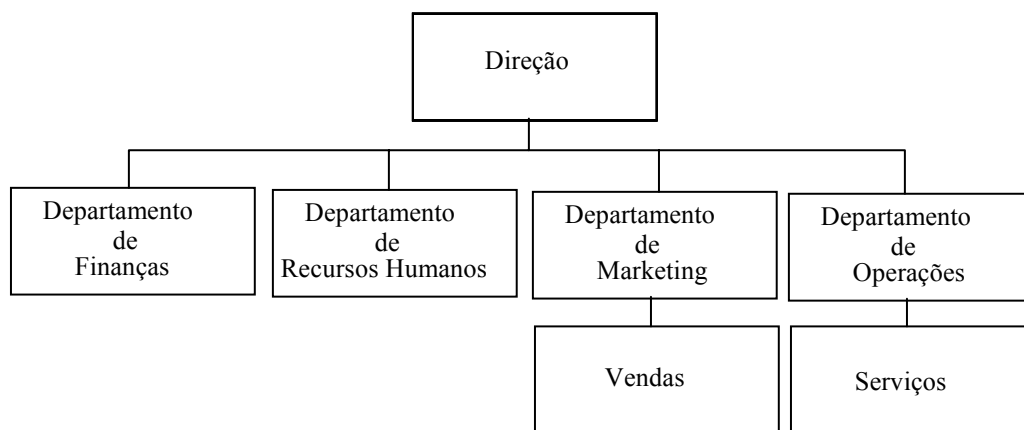
5.1 Caracterização da empresa

Neste tópico, foi desenvolvido um plano de administração estratégica para uma empresa familiar de pequeno porte, utilizando-se o modelo apresentado anteriormente desenvolvido para pequenas empresas.

O estudo de caso foi aplicado na *Truck & Truck* Ltda. (nome fictício), localizada no interior do estado de São Paulo, que foi selecionada levando-se em consideração o valor do seu faturamento, conforme estabelecido pelo Sebrae e detalhado no capítulo 2 deste trabalho. A empresa comercializa peças originais para caminhões e ônibus de todas as marcas existentes no Brasil: Mercedes-Benz, Volkswagen, Chevrolet (GMC), Ford, Scania, Volvo, Agrale, Kia, Hyundai, e outras importadas. Além do comércio, também fornece mão-de-obra especializada para a substituição de peças. A *Truck & Truck* atende transportadoras, empresas de transporte coletivo, companhias que utilizam caminhões e ônibus como um intermediário para a execução da sua atividade principal, bem como motoristas de caminhões autônomos (caminhoneiros) e de transporte alternativo. Pode-se afirmar que a *Truck & Truck* (*T&T*) possui uma clientela grande e fiel, conseguindo atender os que estão situados na sua cidade e região. A *T&T* atende mensalmente grandes companhias que podem ser consideradas suas maiores clientes, mas o faturamento total é formado com a participação de várias pequenas e médias organizações, além

de autônomos. Seu faturamento anual é de aproximadamente 349.000,00 unidades monetárias (UM).

A empresa pesquisada é familiar, e está sendo administrada pelas segunda e terceira gerações da família. Quando fundada em 1960, era considerada uma microempresa, mas atualmente pode ser classificada como de pequeno porte, possuindo dez funcionários e dois sócios, cada um deles com participação de 50% das ações determinadas em contrato social. A Figura 5.1 mostra seu organograma detalhado:



FONTE - Elaborado pela autora

Figura 5.1 - Organograma da *Truck & Truck* Ltda.

5.2 Aplicação do Método de Administração Estratégica

A seguir será mostrado como as ferramentas de administração estratégica descritas no capítulo anterior foram aplicadas na empresa *Truck & Truck* Ltda.

ETAPA 1: Preparação para o desenvolvimento da Administração Estratégica

PASSO 1: Composição da Equipe de Trabalho

Foi estabelecido o desenvolvimento de um plano de administração estratégica para cinco anos. Na 1ª etapa selecionou-se uma equipe de trabalho que realizará reuniões semanais para as análises e discussões, cujas competências estão detalhadas no quadro a seguir:

Quadro 5.1 - Equipe de Trabalho para o desenvolvimento e implantação do Plano de Administração Estratégica

Equipe de Trabalho Empresa: Truck & Truck Ltda.			
Competências	Descrição das Competências	Quant.	Nome dos Funcionários
Líder	Liderar o time de trabalho, acompanhando as análises, elaboração e implantação da administração estratégica.	01	Técnico 1
Analítico	Realizar as análises dos ambientes interno e externo.	04	Técnicos 1 a 4
Financeiro	Analisar os resultados financeiros da empresa antes e depois da implantação da administração estratégica.	01	Técnico 3
Marketing e Vendas	Identificar melhores oportunidades no mercado para ampliar a participação da T&T e implantar as melhorias necessárias.	02	Técnicos 3 e 4
Produção	Analisar o processo produtivo de serviços e implantar as melhorias.	01	Técnico 2
Recursos Humanos	Analisar as políticas de recursos humanos e benefícios da empresa e realizar alterações durante a implantação do plano.	02	Técnicos 3 e 4
Escrita	Preparar todos os documentos e relatórios necessários para o desenvolvimento e implantação do plano.	01	Técnico 4

FONTE – Ferramenta elaborada pela autora

À seguir no Quadro 5.2 foi proposto um cronograma de implantação do plano de administração estratégica para a T&T.

Quadro 5.2 - Proposta de Cronograma de Implantação da Administração Estratégica

Proposta de Cronograma de Implantação – Truck & Truck Ltda.		
Etapa - Passo	Descrição	Período de Implantação
Etapa 1 - Passo 1	Composição da Equipe	dez/2007 e jan/2008
Etapa 2 - Passo 2	Análise SWOT	fev e mar/2008
Etapa 2 - Passo 3	Estabelecimento da Visão, Missão e dos Objetivos	abr/2008
Etapa 3 - Passo 4	Formulação das Estratégias	mai a jul/2008
Etapa 3 - Passo 5	Implantação do Plano de Administração Estratégica	set/2008 a set/2013
Etapa 3 - Passo 6	Avaliação do Plano de Administração Estratégica	set/2008 a set/2013

FONTE – Ferramenta elaborada pela autora

ETAPA 2: Análises dos Ambientes

PASSO 2: Análise SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

É necessário analisar o ambiente externo e interno da *T&T*, para que se possa estabelecer sua visão, missão e seus objetivos.

I) Análise do Ambiente Interno

Nesta etapa foi realizada a análise do ambiente interno da empresa *Truck & Truck Ltda.* enfatizando-se os aspectos organizacionais, pessoais, marketing, produção/operações e logística, financeiros e do negócio – produtos/serviços.

I.1) Análise dos Aspectos Organizacionais

Na análise dos aspectos organizacionais considerou-se como fatores a rede de comunicação interna, a hierarquia dos objetivos, a política, procedimentos e regra da empresa, a habilidade da equipe administrativa e a estrutura da organização. As forças, fraquezas e ações sugeridas para uma otimização de cada fator são mostradas no Quadro 5.3.

Quadro 5.3 - Aspectos Organizacionais

Organizacionais: Análise da estrutura interna da empresa.			
Fatores	Forças	Fraquezas	Ações
Rede de comunicação interna	A empresa é informatizada.	Não existe um sistema integrado de informações.	Informatizar o estoque e integrar as informações na empresa.
Hierarquia dos objetivos		Não possui os objetivos estabelecidos em um documento.	Elaborar um plano de administração estratégica.
Política, procedimentos e regras		Não existe um material com o detalhamento das políticas, procedimentos e regras da empresa.	Descrever as políticas, procedimentos e regras da <i>T&T</i> .
Habilidade da equipe administrativa	A equipe administrativa é formada por uma contabilista e uma administradora.	Por ser uma empresa de pequeno porte as funcionárias do administrativo desenvolvem todas as atividades.	Dividir as atividades e responsabilidades na área administrativa e trabalhar a integração dos funcionários.
Estrutura da organização	Estrutura enxuta, sem muitos níveis hierárquicos, facilitando a tomada de decisões.		

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

A *T&T* possui uma rede de comunicação interna, mas precisa aprimorá-la com a integração das informações no sistema, que inclui a informatização do estoque, sendo este um ponto fundamental. A empresa possui mão-de-obra qualificada na parte administrativa, mas as funções não estão bem estabelecidas, havendo necessidade de uma descrição detalhada das atividades de cada funcionário. Também seria importante o desenvolvimento de um documento com todas as políticas, procedimentos, regras e metas da *T&T*, o que facilitaria o desenvolvimento das atividades, a consecução dos objetivos e, conseqüentemente, o crescimento da organização.

1.2) Análise dos Aspectos de Recursos Humanos – Pessoal

A análise detalhada dos principais fatores de recursos humanos relacionados à *T&T* é mostrada no Quadro 5.4.

Quadro 5.4 a - Aspectos de Recursos Humanos - Pessoal

Pessoal: Análise da utilização dos Recursos Humanos pela empresa.			
Fatores	Forças	Fraquezas	Ações
Recrutamento e seleção de pessoas		Normalmente existem poucos candidatos às vagas abertas para esse tipo de trabalho (prestação de serviços em suspensão de caminhões), pois é uma mão-de-obra pesada que exige muito esforço físico.	A empresa precisa qualificar a sua mão-de-obra e para isso deve melhorar o procedimento de recrutamento e seleção, estabelecendo-se critérios no momento da contratação. Dever-se-ia realizar a análise do currículo (empresas e funções trabalhadas anteriormente), realizar entrevista e, principalmente um teste prático.
Programas de treinamento técnico	Realizado por um funcionário mais experiente e supervisionado pelo proprietário.	Demora para o aprendizado	Tentar buscar funcionários capacitados e/ou desenvolver um programa de treinamento técnico para os recém-contratados.
Avaliação de desempenho do funcionário		Não possui.	Elaborar uma avaliação de desempenho semestralmente, por meio do volume de serviços realizados, considerando a qualidade aplicada.
Incentivos e benefícios concedidos	A T&T fornece alimentação, transporte, uniforme completo (roupa e botina), empréstimo aos funcionários e Cesta de Natal.		
Rotatividade dos funcionários	Rotatividade é baixa. Os funcionários trabalham na empresa, em média, por 4 anos.		
Absenteísmo dos funcionários	Possui um programa de alimentação para incentivar os funcionários a não faltarem.		

Quadro 5.4 b - Aspectos de Recursos Humanos - Pessoal**Pessoal:** *Análise da utilização dos Recursos Humanos pela empresa.*

Fatores	Forças	Fraquezas	Ações
Política de salários	A <i>T&T</i> possui uma política de pagamento de salários formada por: salário base + benefícios obrigatórios (transporte e refeições) + incentivos e benefícios espontâneos (uniforme completo, alimentação e empréstimos). Para determinar a faixa salarial, considera a experiência e o salário no mercado de trabalho. No seu ramo, a <i>T&T</i> é a empresa da região de Campinas que oferece as melhores condições de trabalho aos funcionários.		
Salários	Os salários são um pouco acima da média do setor, incluindo benefícios e incentivos espontâneos.		
Greves	Nos últimos 10 anos não ocorreram greves.		
Comprometimento do pessoal para realizar as tarefas	90% dos funcionários são comprometidos com o trabalho.		
Segurança do empregado	Os funcionários utilizam os equipamentos de proteção individuais (EPI's), fornecidos pela empresa.		

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

Por ser uma empresa de pequeno porte, a *T&T* se preocupa com o seu pessoal. Assim, tem várias ações direcionadas aos incentivos e benefícios espontâneos para os funcionários, sendo este um diferencial diante dos seus concorrentes. Ações como a gratuidade da alimentação para os funcionários que não possuem faltas no período, o fornecimento de uniformes completos e a possibilidade de empréstimos financeiros reduziram o absenteísmo e também colaboraram para a baixa rotatividade, auxiliados pelo salário acima da média do setor e pelo registro em carteira, o que não ocorre com muita frequência neste ramo de negócio. No entanto, seria importante a *T&T* oferecer um programa de treinamento técnico para novos funcionários, além de melhorar o

procedimento de recrutamento e seleção. Apesar de sempre haver poucos candidatos a empresa poderia ser mais criteriosa no momento da contratação, fazendo a análise do currículo dos candidatos, considerando-se principalmente as funções exercidas nas empresas trabalhadas anteriormente e, se necessário, buscando informações nessas organizações. Também seria importante inserir neste processo a realização de um teste prático. Sugere-se para a T&T a implantação de uma avaliação de desempenho dos funcionários, com o objetivo de motivar e melhorar os resultados.

I.3) Análise dos Aspectos de Marketing

A análise dos aspectos de marketing foram baseadas nas estratégias do produto, preço, promoção, distribuição e pós-venda. Os resultados obtidos são mostrados no Quadro 5.5.

Quadro 5.5 a - Aspectos de Marketing

Pessoal: Análise da utilização dos Recursos Humanos pela empresa.			
Fatores	Forças	Fraquezas	Ações
Segmentação do mercado (tipo de consumidores que a empresa irá atingir)	Empresas de transportes de carga e pessoal e autônomos.		
Estratégia de produto:			
-Motivo da compra do produto/serviço	A compra ocorre por necessidade que pode ser solucionada com a aquisição de um determinado produto ou serviço.		
-Processos utilizados para desenvolver novos produtos/serviços	Os processos são atualizados sistematicamente por meio de cursos técnicos realizados pelo proprietário.		
-Sucessos anteriores no desenvolvimento de novos produtos/serviços	Sempre que é oferecido um novo produto ou serviço, este é muito bem aceito pelo mercado, que prefere levar os veículos a um único lugar e executar um número maior de reparos. Um fator importante de sucesso neste processo foi a confiabilidade.		
-Estágio do ciclo de vida do produto/serviço	A empresa atingiu o nível de maturidade.		
-Reação do mercado-alvo ao produto/serviço	Existe uma boa aceitação dos produtos e serviços.		

Quadro 5.5 b - Aspectos de Marketing

Marketing: Análise das Estratégias de Marketing utilizadas pela empresa.			
Fatores	Forças	Fraquezas	Ações
-Diferencial competitivo do produto/serviço	Há um bom atendimento com qualidade e rapidez na prestação do serviço e uso de peças originais de fábrica no reparo.		Realizar pesquisa de satisfação com os clientes, após a prestação de um serviço ou a venda de uma peça.
-O diferencial competitivo dos produtos/serviços pode ser copiado		Os principais diferenciais competitivos que podem ser copiados pelos concorrentes são: pessoal competente para o gerenciamento da prestação de serviços, além da aquisição de peças originais.	Buscar realizar acordos de exclusividade com os melhores fornecedores, que poderia ser feito com a implantação de uma distribuidora.
-A marca é importante no mercado	A T&T atua no mercado há 48 anos como prestadora de serviços, sendo amplamente reconhecida transmitindo grande confiança aos consumidores.		
-Imagem do produto/serviço para os consumidores	A empresa possui imagem de produto de boa qualidade (peças originais) e alto preço.	Muitos concorrentes trabalham com qualidade inferior (peças usadas) e preço baixo.	Trabalhar com comunicação aos clientes mostrando que a utilização de um produto de boa qualidade reduz as paradas dos veículos para manutenção.
-Participação de mercado	Participação no mercado de 25%.	Não está tomando ações para aumentar a participação de mercado.	Definir uma estratégia de aumento de participação de mercado.
Estratégia de preço:			
-Importância do preço para os consumidores-alvos	Para aproximadamente 50% dos clientes o fundamental é a qualidade, mas o preço também é importante na tomada de decisão da compra.	Os outros 50% dos clientes se preocupam mais com o preço, porém não se esquecendo da qualidade. Pensam sempre no custo <i>versus</i> benefício, mas dão mais importância ao preço.	Estudar a possibilidade da T&T estabelecer uma distribuidora de peças (exclusividade na revenda de produtos), já que assim se poderia comprar por menores custos e se vender com melhores preços, comercializando-se apenas peças de alta qualidade.

Quadro 5.5 c - Aspectos de Marketing

Marketing: Análise das Estratégias de Marketing utilizadas pela empresa.			
Fatores	Forças	Fraquezas	Ações
-O preço é visto como indicador de qualidade pelo consumidor	O preço ainda é um bom indicador de alta qualidade para os consumidores.	50% dos clientes não se preocupam tanto com a qualidade. Acreditam que a melhor opção é comprar pelo preço.	Estudar a possibilidade de instalar uma distribuidora de peças.
-A imagem do produto ou da marca pode ser afetada pelos diversos preços		A <i>T&T</i> acredita que vender um produto de qualidade inferior pode fazer com que a marca não seja mais reconhecida no mercado como uma empresa que oferece qualidade a preços superiores (justos).	Estudar a possibilidade de instalar uma distribuidora de peças.
-As estratégias de preços afetam as vendas do produto		As estratégias de preços afetam a venda dos produtos e dos serviços da <i>T&T</i> .	Elaborar comunicações aos clientes mostrando que os preços estão de acordo com a boa qualidade dos produtos e serviços.
-O Estágio do Ciclo de Vida do Produto influencia a estratégia de preços		O estágio de maturidade faz com que a empresa utilize estratégias específicas de preço.	Estabelecer estratégia de diferenciação pela qualidade (alta qualidade e preço justo/competitivo).
-Estratégia de estabelecimento de preços	A <i>T&T</i> analisa o preço da concorrência, mas também utiliza o <i>mark-up</i> na formação de seus preços.	Não existe uma estratégia para o apreçamento dos serviços realizados pela empresa. Normalmente, utiliza-se o preço da concorrência como base.	Elaborar uma estratégia de preços para a prestação de serviços.
-Estratégia de desconto por quantidade	Quando a <i>T&T</i> compra grandes quantidades consegue descontos junto às indústrias fabricantes de peças de reposição.		Comunicar os descontos aos principais clientes quando a <i>T&T</i> consegue obter custos menores, por negociações, nas compras em grandes quantidades.
Estratégia de promoção:			
-Mercado-alvo para o produto	Empresas de transportes de carga e pessoal e autônomos.		

Quadro 5.5 d - Aspectos de Marketing

Marketing: Análise das Estratégias de Marketing utilizadas pela empresa.			
Fatores	Forças	Fraquezas	Ações
-Fontes de informação que estes consumidores usam	Utiliza a comunicação boca-a-boca e catálogo telefônico.	Não faz uso de comunicação por rádio, revistas especializadas em caminhões e ônibus, telefone ou mala direta.	Elaborar um plano de comunicação, com seu devido orçamento, dentro das possibilidades econômicas da empresa.
-Objetivos globais da promoção	Informar, de forma sistemática, o público-alvo sobre a empresa, produtos e serviços prestados, além de desenvolver a conscientização, conhecimento, preferência, convicção e compra.	Utilizar de forma sistemática os objetivos gerais da promoção.	Elaborar um plano de comunicação, com seu devido orçamento, dentro das possibilidades econômicas da empresa.
-Objetivos específicos de cada ferramenta de promoção	Realizar a venda pessoal para construção das preferências e convicções dos compradores. Praticar a promoção de vendas, oferecendo incentivos de compras.	Propaganda: mostrar que o serviço fornecerá os benefícios desejados com mensagens que mostrem qualidade e economia. Marketing direto: dirigidos a consumidores específicos. Promoção de vendas: programas de fidelização de clientes.	
-Mix adequado: propaganda, promoção de vendas, publicidade e vendas pessoais	Aplicar a promoção de vendas ao consumidor final, por meio de brindes promocionais para os clientes. Quando necessário realiza vendas pessoais telemarketing e visitas técnicas.	A empresa não utiliza nenhum tipo de propaganda e publicidade.	Elaborar um plano de comunicação.
-Responsável pelo planejamento, organização, implementação e controle da estratégia de promoção	Proprietário da T&T.		
Crítérios para a escolha da veiculação – custo, frequência, alcance, periodicidade, audiência, etc.		Por ser uma pequena empresa a escolha da veiculação é realizada por meio do custo.	Detalhar os critérios no plano de comunicação.

Quadro 5.5 e - Aspectos de Marketing

Marketing: Análise das Estratégias de Marketing utilizadas pela empresa.			
Fatores	Forças	Fraquezas	Ações
- Orçamento de marketing da empresa: valor gasto nas diversas formas de promoção - individualmente e no total		A <i>T&T</i> investe em promoções de vendas aos consumidores finais, mas não possui um planejamento de verba mensal individual.	Utilizar o método da porcentagem das vendas.
-Resultado da promoção - medida		Os resultados das promoções na <i>T&T</i> não são medidos.	Estabelecer um método para medir o resultado da promoção.
Estratégia de distribuição:			
-Local que os consumidores habitualmente compram o produto/serviço	O produto é encontrado nas empresas especializadas do ramo. A <i>T&T</i> é de fácil acesso e boa localização, entregando os produtos quando solicitado.		
-Maneiras como os produtos similares são distribuídos pelos concorrentes		Os produtos são distribuídos da mesma maneira.	Estudar uma maneira de diferenciar a distribuição do produto.
Pós-vendas:			
-Tempo para resolver os problemas	Os problemas são resolvidos rapidamente. Dependendo da complexidade a <i>T&T</i> solicita de 1 à 24 horas.		
-Política de devolução de mercadorias	A <i>T&T</i> fornece garantia aos produtos com defeito de fabricação, fazendo troca no caso de defeitos.		

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

Analisando-se os aspectos de marketing, e mais especificamente as estratégias de produto, percebe-se que a *T&T* é uma empresa reconhecida no mercado e com uma marca forte, pois atua neste ramo de negócio há quase 50 anos. Durante este tempo, tem sido reconhecida pela qualidade de suas peças (originais) e serviços, o que colaborou para que a aplicação dos serviços oferecidos sejam bem aceitos pelo mercado.

A estratégia de preço adotada continuará sendo baseada na aplicação de valores compatíveis com a qualidade do produto, devendo sempre buscar negociações que facilitem a prática de preços menores. O fato de se estudar a implantação de uma distribuidora de peças colaboraria com a venda de marcas exclusivas de produtos na região de Campinas, além de permitir a comercialização por um preço menor, pois para uma distribuidora os descontos são diferenciados.

É importante para a *T&T* elaborar um plano de comunicação detalhando todo o orçamento de investimentos, selecionando para isso os canais de comunicação pessoal (vendedores e a comunicação boca-a-boca) e os de comunicação não pessoal (jornais, revistas especializadas em caminhões e ônibus, mala direta, rádio, placas nas rodovias e a mídia *on-line*, com a elaboração de um site para a empresa). Estes canais devem ser aqueles que melhor se adequem a situação financeira da *T&T*, já que os investimentos são tímidos e sem direção, pois se trata de uma empresa de pequeno porte tradicional.

A distribuição dos produtos é efetuada da mesma maneira dos concorrentes e seria, portanto, viável o desenvolvimento de um estudo para se implantar uma diferenciação com relação ao pós-vendas. Este é um ponto positivo da *T&T*, pois os problemas são resolvidos rapidamente, transmitindo aos clientes a sensação de satisfação.

I.4) Análise dos Aspectos de Produção/Operações e Logística

Na análise dos aspectos de produção/operações e logística foi dado ênfase à eficiência de custos/despesas, entrega de produtos e serviços, flexibilidade, instalações, qualidade e logística. Os dados obtidos estão detalhados no quadro a seguir.

Quadro 5.6 a - Aspectos de Produção/Operações e Logística

Produção / Operações e Logística: Análise das Estratégias de Produção/Operações e Logística utilizadas pela empresa.			
Fatores	Forças	Fraquezas	Ações
Eficiência de custos/despesas:			
-Despesas gerais		As despesas gerais são altas.	Estudar e elaborar um plano de redução de despesas.
-Custos		Os custos são altos, devido à qualidade das peças originais aplicadas, à remuneração acima da média do ramo de negócio e ao benefícios espontâneos oferecidos aos funcionários.	Estudar um plano de aumento da produtividade para redução dos custos.
-Utilização da capacidade	A capacidade aproximada de produção da T&T é de 90% de utilização.		
-Controle de estoque dos produtos		Os produtos não recebem a classificação ABC, o que aumenta o custo do estoque. Adicionalmente, o controle das peças não é informatizado.	Informatizar o controle de estoque.
-Nível produtividade		Nível de produtividade médio.	Estabelecer padrão de tempo dos serviços prestados.
-Valor de salários	O valor dos salários dos funcionários é considerado acima da média do mercado.		
Nível de Qualidade:			
-Profissionais especializados	Os funcionários são treinados pelos mais experientes e pelo proprietário.	Não existem cursos profissionalizantes neste ramo de negócio.	Desenvolver um programa treinamento técnico para os recém-contratados.
-Padrões de qualidade dos serviços		Não existe descrição dos padrões de qualidade.	Estabelecer os padrões qualidade dos serviços entregues aos clientes.
Entrega dos produtos e serviços aos clientes, conforme a programação:			
-Disponibilidade de produtos para satisfazer o compromisso de entrega	A T&T mantém em estoque os produtos comercializados e utilizados na reparação.		

Quadro 5.6 b - Aspectos de Produção/Operações e Logística

Produção / Operações e Logística: Análise das Estratégias de Produção/Operações e Logística utilizadas pela empresa.			
Fatores	Forças	Fraquezas	Ações
-Sistema de planejamento	O planejamento da empresa é elaborado para que aproximadamente 90% dos serviços sejam entregues conforme o programado.		
-Quebra de equipamentos	Praticamente não existem quebras dos equipamentos.	Manutenção corretiva e não preventiva.	Desenvolver um plano de manutenção preventiva.
Flexibilidade (resposta a mudanças no projeto ou mix de produtos e volume de produção):			
-Profissionais multiespecializados (executam diversas tarefas)	Todos os funcionários da T&T são multiespecializados, ou sejam, executam todos os tipos de serviços.		
Instalações:			
-Tamanho suficiente	Para o nível de serviço que a T&T executa o tamanho das instalações são suficientes.		
-Localização	A localização é boa e de fácil acesso aos veículos grandes.		
-Especialização	A empresa é especializada nos serviços que executa.		
Qualidade:			
-Monitoração da qualidade	As peças originais utilizadas são de alta qualidade e os serviços são inspecionados.		
Logística:			
-Política de compras	-Seleção de fornecedores de alta qualidade. -Elaboração de duas a três cotações antes de efetivar as compras. -Prazo de pagamento de acordo com os fornecedores. -Uso de estoque mínimo.		
-Centralização	Centralização completa das compras		

Quadro 5.6 c - Aspectos de Produção/Operações e Logística

Produção / Operações e Logística: Análise das Estratégias de Produção/Operações e Logística utilizadas pela empresa.			
Fatores	Forças	Fraquezas	Ações
-Prazo de fornecimento	10 dias após a colocação do pedido		
-Distância geográfica	Principais fornecedores localizados na Grande São Paulo		

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

A *T&T* é uma prestadora de serviços efetuando manutenção na parte de suspensão de caminhões e ônibus. Por este motivo, a empresa é flexível e os funcionários multiespecializados, o que facilita o desenvolvimento das tarefas, mas dificulta a elaboração de uma programação na operação dos serviços. Para complementar, é importante para a *T&T* estabelecer e descrever os padrões de qualidade dos serviços que devem ser entregues aos clientes e, por meio de um programa de treinamento técnico, fazer com que, além do proprietário, os funcionários também participem do controle de qualidade. Adicionalmente, para melhorar o atendimento ao cliente e satisfazer o compromisso de entrega, seria essencial a disponibilização de maior quantidade de produtos em estoque. Para isso, seria necessário informatizá-lo, além de se efetuar a classificação A, B e C dos produtos, buscando reduzir o custo do estoque que atualmente é elevado, permitindo que se aumente a variedade de produtos disponíveis.

I.5) Análise dos Aspectos Financeiros

No item aspectos financeiros foi levantado os principais índices da análise financeira e econômica da *T&T*, por meio da divisão de grupos de contas contábeis do balanço patrimonial e da demonstração de resultados. A discussão de cada um dos índices é mostrada no Quadro 5.7.

Quadro 5.7 - Aspectos Financeiros

Finanças: Análise da empresa por meio das ferramentas financeiras.		
Fatores	Índices	
	2006	2007
Acompanhar a evolução durante 2 anos seguidos e comparar com a média do setor		
Análise Financeira:		
-Liquidez Seca ativo circulante (AC) – estoque (E) / passivo circulante (PC)	3,56	3,10
-Endividamento de curto prazo passivo circulante (PC) / total do passivo	0,13	0,20
Análise Econômica:		
Lucratividade: -Margem Líquida Lucro líquido (LL)/ Receita líquida de Vendas (RVL)	9,13%	8,50%
-Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido lucro líquido (LL) / patrimônio líquido (PL)	1,04%	1,06%
-Rentabilidade sobre o Ativo lucro líquido (LL) / ativo total (AT)	0,91%	1,00%

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

Para uma melhor compreensão, os dados extraídos dos demonstrativos financeiros foram representados por meio de índices, que permitem apontar os pontos fortes e fracos da empresa. Foram analisados os principais índices que devem ser observados em uma pequena empresa: liquidez seca, de endividamento de curto prazo, de lucratividade – margem líquida, de rentabilidade sobre o patrimônio líquido e sobre o ativo, conforme mostrado a seguir:

Análise Financeira:

O indicador de liquidez da T&T é muito bom, pois a empresa dispõe de UM 3,56 em 2006 e UM 3,10 em 2007 para pagar cada UM 1,00 de dívida que possui, isto já descontando os estoques, que é o ativo menos líquido.

O indicador de endividamento de curto prazo é baixo, significando que 13% em 2006 e 20% em 2007 do seu endividamento tem vencimento definido para os próximos 360 dias. Desta forma, a empresa possui índices muito baixos de obrigações a curto prazo, pois trabalha com quase a totalidade de seu capital próprio.

Análise Econômica:

O indicador de lucratividade de margem líquida da *T&T* foi de 9,13% em 2006 e 8,50% em 2007, o que define a lucratividade sobre as vendas de cada unidade vendida, isto é, a empresa obteve um lucro de aproximadamente 9% nos dois últimos anos para cada unidade vendida. A *T&T* não utiliza o índice da margem líquida para medir a eficiência e viabilidade do negócio. Porém, este índice mostra que a empresa possui potencial para geração de lucro, mas não consegue fazer comparações com outras empresas do setor, por não possuir este tipo de informação disponível.

A rentabilidade sobre o patrimônio líquido foi de 4% em 2006 e 6% em 2007, significando que os acionistas receberam uma rentabilidade média de 5% a cada UM 1,00 investido na *T&T* nos dois últimos anos.

A rentabilidade sobre o Ativo mede o retorno do investimento da empresa. O indicador da *T&T* é de 0,91% em 2006, enquanto que em 2007 este valor aumentou para 1,00%.

A análise dos índices mostrou que a *T&T* é uma empresa de pequeno porte com uma boa saúde financeira e econômica, possuindo ainda uma margem para melhorar os seus resultados por meio de uma gestão mais eficiente.

I.6) Análise dos Aspectos do Negócio - Produtos e/ou Serviços

Nesta etapa da administração estratégica foi feita uma análise dos principais grupos de produtos e serviços da empresa, quanto à qualidade, o pós-vendas e o preço, para que possa manter a competitividade, crescer e atingir os objetivos organizacionais. Foram avaliados separadamente os grupos “peças” e “serviços”, utilizando-se o grau de importância descrito no Quadro 4.9. Os resultados da análise são mostrados no Quadro 5.8.

Quadro 5.8 – Análise das características dos produtos e serviços da empresa

Produtos/Serviços	Qualidade	Pós-Vendas	Preço	Análise
Grupo: Peças <i>Principais peças:</i> Pinos de centro traseiro Buchas da mola Suportes da mola (fundidos) 3º Eixo	Ótima	Bom	Maior/Igual	Maior: alguns concorrentes comercializam produtos de qualidade inferior e preço menor.
				Igual: alguns concorrentes comercializam as mesmas marcas de peças.
Grupo: Serviços Principais serviços prestados: Feixe de molas Arqueamento Suportes	Ótima	Bom	Maior/Igual	Maior: alguns concorrentes utilizam mão-de-obra com pouca especialização.
				Igual: alguns concorrentes também utilizam mão-de-obra especializada.

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

A *T&T* comercializa peças e serviços com qualidade, um bom pós-vendas e preços maior e/ou igual ao da concorrência. A empresa acaba não realizando as vendas e/ou serviços quando os clientes privilegiam o preço em detrimento à qualidade.

II) Análise do Ambiente Externo

Também foi realizada uma análise do ambiente externo da *T&T*, avaliando-se os componentes econômico, legal, tecnológico, demográfico, concorrência e cliente.

II.1) Análise do Componente Econômico

Dentro do componente econômico foram analisados diferentes fatores como taxa de inflação, taxa de juros, nível de distribuição de renda, condições das operações financeiras e custo de capital. Uma discussão mais detalhada é mostrada no Quadro 5.9.

Quadro 5.9 - Componente Econômico

Econômico: <i>Indica como os recursos são distribuídos e usados dentro do ambiente.</i>			
Fatores	Oportunidades	Ameaças	Ações
Taxas de inflação	Inflações baixas podem manter custos e preços dos produtos, fazendo que se mantenha ou até aumente a demanda.	Aumentos constantes das taxas de inflação fazem com que os custos, e conseqüentemente os preços, dos produtos aumentem, o que normalmente diminui a demanda.	
Taxas de juros	Taxas de juros baixas colaboram com o crescimento e expansão da empresa, caso esta necessite de empréstimo.	Se a empresa precisar de capital, ou seja, empréstimos, a taxa de juros alta prejudicaria seu crescimento.	
Nível de distribuição de renda	As iniciativas deste governo de cunho econômico e social têm contribuído para a melhora nos níveis de distribuição de renda.	A não continuidade no próximo governo das iniciativas de cunho econômico e social tenderiam a piorar ainda mais a distribuição de renda no Brasil.	
Condições das operações: -Prazo de carência -Amortização -Taxas de juros -Garantias exigidas -Linhas especiais de crédito	A T&T possui limites de empréstimos pré-aprovados em alguns bancos. Isso facilitaria a entrada em novos mercados e a sua expansão.	Apesar de possuir empréstimos pré-aprovados a T&T não tem utilizado esta linha de financiamento, pois as taxas de juros não são tão baixas. Caso utilizasse, aumentar-se-ia o custo do capital, dificultando sua expansão.	Analisar as oportunidades e aproveitar para entrar em um novo mercado. Distribuidora de peças para atender os revendedores e não somente comércio e serviços para o consumidor final.
Custo de capital para a pequena empresa entrar no mercado	Existem algumas instituições governamentais que fornecem alguns tipos de empréstimos, inclusive com carências.	Existem dificuldades por parte das pequenas empresas para conseguirem empréstimos de instituições governamentais, devido à falta de conhecimento e dificuldade na elaboração e preenchimento dos documentos necessários.	

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

O componente econômico pode ser visto pela T&T como uma oportunidade. Neste cenário econômico, observou-se um aumento no número de caminhões vendidos, incrementando também as vendas da T&T, já que a garantia dos veículos pesados é de apenas um ano. Com isso, pôde-se

perceber uma oportunidade de expansão, permitindo que a empresa em um novo mercado de distribuição de peças para assim atender a dois públicos-alvo: consumidor final e revendedores.

Um fator importante é o investimento do governo (a juros mais baixos e com prazos de carência significativos) para subsidiar novos empreendimentos, mas existem algumas dificuldades e entraves burocráticos para se conseguir capital desta iniciativa.

II.2) Análise do Componente Legal

A análise do componente legal foi feita baseada nas leis tributárias e trabalhistas, bem como no poder dos sindicatos. Os dados estão detalhados Quadro 5.10.

Quadro 5.10 - Componente Legal

Legal: <i>Consiste na legislação aprovada, descrevendo regras ou leis que todos os membros da sociedade devem seguir.</i>			
Fatores	Oportunidades	Ameaças	Ações
Leis tributárias		Não favorecem o desenvolvimento e crescimento da organização. Os impostos são pesados para pequenas empresas	
Leis trabalhistas		Os encargos sociais são elevados para as pequenas empresas.	
Poder dos sindicatos		Muito forte, com piso salarial alto para as pequenas empresas	O sindicato tem exatamente as mesmas exigências com as grandes e as pequenas empresas. O porte da empresa deveria ser considerado.
Objetivos dos sindicatos		Lutar sempre por melhores condições para os trabalhadores.	O ponto complicado são as exigências às pequenas empresas deste ramo de negócio.
Comportamento dos sindicatos em acordos trabalhistas		Comportamento agressivo, sem acordos.	Poderia fazer concessões a pequenas empresas e pensar em acordos e não somente em exigências.

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

No ramo de negócio metalúrgico o sindicato é muito forte. Pode-se afirmar que esta posição tem um lado positivo e outro negativo. O lado positivo pode ser visto quando o sindicato luta por reajustes salariais aos funcionários da classe. Porém, como o piso salarial deste ramo de negócio é alto, sendo difícil realizar acordos sobre os reajustes salariais, as pequenas empresas acabam empregando menos funcionários do que poderiam. A maior consideração nesta situação é que as exigências realizadas pelos sindicatos às pequenas empresas são as mesmas das de grande porte, o que poderia ser diferenciada. Algumas decisões do sindicato, se levado em conta o porte da companhia, favoreceriam as pequenas empresas, o que poderia gerar um número maior de empregos.

As leis tributárias destinadas às empresas de pequeno porte são muito pesadas e não favorecem seu desenvolvimento e crescimento. Mesmo com a implantação do Sistema de Tributação “Simples”, que melhorou a situação dessas companhias, ainda se teria muito a melhorar para chegar a uma situação ideal. Além disso, os encargos sociais também são cobrados da mesma forma, independente do porte da empresa.

II.3) Análise do Componente Tecnológico

No estudo do componente tecnológico foram avaliados fatores como inovação, investimentos em P&D e a eventual contribuição de Universidades e Instituições de Pesquisa, como mostrado no Quadro 5.11.

A *T&T* é um comércio com prestação de serviços, portanto, uma grande parte da tecnologia é desenvolvida pela indústria que a aplica às peças e aos caminhões. Mas para trabalhar com a tecnologia desenvolvida pelas indústrias, o proprietário do *T&T* precisa treinar o pessoal e prepará-los, já que não existem cursos preparatórios para suspensão e especificamente para molas. Este seria um ponto no qual os cursos profissionalizantes, colégios técnicos e universidades poderiam investir. Adicionalmente, as rápidas mudanças tecnológicas dificultam a vida das pequenas empresas, visto que não possuem capital para compra de equipamentos e peças que precisam ser mantidos em estoque.

Quadro 5.11 - Componente Tecnológico

Tecnologia: <i>Consiste em novas abordagens para a produção de produtos e serviços, incluindo novos procedimentos e equipamentos.</i>			
Fatores	Oportunidades	Ameaças	Ações
Inovações de produto (aquisição tecnológica) no ramo de atividade da empresa		As indústrias inovam muito, o mesmo modelo de caminhão com um ano de diferença de fabricação possui peças diferentes. Isto dificulta manter todos os produtos necessários em estoque.	
Investimento do governo e iniciativa privada em Pesquisa e Desenvolvimento	Neste governo está aumentando as verbas destinadas a P&D em empresas privadas e em universidades públicas e privadas.	A não continuidade desses investimentos por parte do próximo governo.	
Velocidade das mudanças tecnológicas		A velocidade das mudanças tecnológicas é grande para uma pequena empresa devido aos recursos escassos.	
Universidades, institutos e entidades de pesquisas que poderão se envolver			Incentivar a inclusão de cursos do Senai para preparar técnicos em atividades de prestação de serviços específicas.

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

II.4) Análise do Componente Demográfico

O Quadro 5.12 foi utilizado na análise do fator do componente demográfico, que pode influenciar a atuação da *T&T* no mercado.

Quadro 5.12 - Componente Demográfico

Demográfica: <i>Análise do mercado ou região atendida pela empresa.</i>			
Fatores	Oportunidades	Ameaças	Ações
Taxa de Crescimento	Quanto maior a taxa de crescimento da população, maior será a necessidade de transporte.		

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

Conclui-se que quanto maior a população, maior a necessidade de transporte de alimentos, de produtos para vestimenta, entre outros. Como no Brasil a maioria dos transportes é rodoviário, este crescimento demográfico beneficiaria as empresas que trabalham com reparos em caminhões, entre elas a *T&T*.

II.5) Análise do Componente Concorrência

A análise do componente concorrência foi feita por meio de várias ferramentas, como a Análise Competitiva de Porter, o Mapa de Valor Competitivo e a Análise dos Fatores de Sucesso do Ramo de Negócio. Os resultados obtidos são mostrados a seguir.

a) Análise Competitiva de Porter

A seguir estão detalhadas as forças de Porter que podem impactar o trabalho da *T&T*.

a.1) Entrada de novos concorrentes

Em um ambiente de empresas de pequeno porte que comercializam peças para suspensão e prestação de serviços, a principal barreira de entrada de um novo concorrente é a necessidade de capital.

Para entrar neste ramo de negócios é necessário um investimento que pode ser considerado alto, pois antes de iniciar o negócio o proprietário deverá providenciar espaço físico, equipamentos, ferramentas e funcionários treinados para a execução dos serviços, além de um estoque mínimo de peças.

Normalmente, os empreendedores que se interessam por este tipo de negócio são pequenos prestadores de serviços. Até hoje, este setor ainda não é explorado por grandes empresas.

a.2) Poder de negociação dos compradores

Os compradores de grande porte da *T&T*, que são organizações de transportes de carga, podem negociar com a empresa ou até mudar de fornecedor, sem prejuízos, pois não existem custos de mudança para este tipo de material e serviços, aumentando assim o poder de negociação desses compradores.

a.3) Poder de negociação dos fornecedores

Em alguns casos específicos pode-se perceber o poder dos fornecedores neste RN de autopeças.

A *T&T* comercializa alguns produtos que são produzidos por poucos fornecedores de grande porte (por exemplo, molas parabólicas). Essas peças são desenvolvidas por montadoras, que frequentemente têm lançado no mercado caminhões que utilizam peças com tecnologia presente em apenas uma ou duas indústrias, não existindo a possibilidade de substituição por produtos similares. Neste caso, os preços são altos, pois se trata de tecnologia nova, produzida com exclusividade por poucos fabricantes, que inclusive fornecem peças às próprias montadoras. Visto que a *T&T* é uma pequena empresa, esta acaba não sendo considerada significativa para estes fornecedores, não sendo beneficiada nas negociações, já que os preços e os prazos de pagamento são pré-estabelecidos e inegociáveis. Desta forma, os grandes fornecedores podem substituir um cliente como a *T&T* por outra empresa, sem prejuízos financeiros.

b) Mapa de Valor Competitivo

Para analisar os principais concorrentes da *T&T* foi elaborado o Mapa Competitivo, descrito no quadro a seguir.

Quadro 5.13 a – Mapa Competitivo: Análise da Concorrência

Análise da Concorrência – Diferencial dos Correntes									
Grupos	Empresa T&T		Concorrente “A”		Concorrente “B”		Concorrente “C”		Comentários
	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	
Administração									
Nível de qualificação da gerência	X			X		X		X	A T&T possui funcionárias da área administrativa com nível superior – contabilidade e administração, o que não acontece com os concorrentes.
Capacidade para obter recursos financeiros	X		X			X		X	A T&T e a concorrente “A” são as empresas que mais possuem acesso a obtenção de recursos financeiros, mas com a facilidade de empréstimo existente hoje no mercado é possível que as empresas “B” e “C” também devam conseguir.
Gestão de pessoas	X			X		X		X	Não existe gestão de pessoas nas empresas. Mas, a T&T fornece alguns incentivos aos funcionários, que é um diferencial.
Sistema de gestão gerencial		X		X		X		X	Apesar da T&T possuir profissionais qualificados na área administrativa, não possui um sistema integrado de informações para auxiliar na gestão do negócio.
Administração eficiente		X		X		X		X	A T&T é a empresa melhor administrada no seu RN, mas não chega a ser eficiente.

Quadro 5.13 b – Mapa Competitivo: Análise da Concorrência

Análise da Concorrência – Diferencial dos Correntes									
Grupos	Empresa T&T		Concorrente “A”		Concorrente “B”		Concorrente “C”		Comentários
	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	
Administração									
Nível de utilização da tecnologia da informação	X			X		X		X	No seu RN, apenas a T&T possui um sistema de informação parcialmente implantado e em funcionamento.
Características do Negócio									
Integridade nos relacionamentos no negócio	X			X		X		X	Durante esses 48 anos no mercado a T&T tem baseado o seu relacionamento com os clientes na ética e honestidade.
Capacidade de responder rapidamente ao mercado	X		X			X		X	Neste ramo de negócio existe uma dificuldade maior para responder rapidamente ao que o mercado solicita. A T&T e o concorrente “A” são mais rápidas.
Produto									
Estratégias de produtos	X		X			X		X	Os concorrentes “B” e “C” optaram por menor qualidade nos produtos e serviços.
Sucesso das estratégias de produtos	X		X			X		X	Os concorrentes “B” e “C” que fizeram a opção pela estratégia de menor qualidade não têm tido muito sucesso no mercado.

Quadro 5.13 c – Mapa Competitivo: Análise da Concorrência

Análise da Concorrência – Diferencial dos Correntes									
Grupos	Empresa T&T		Concorrente “A”		Concorrente “B”		Concorrente “C”		Comentários
	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	
Produto									
Qualidade excelente dos produtos	X		X			X		X	Os concorrentes “B” e “C” trabalham com peças usadas adquiridas em desmanches de caminhões.
Desempenho excelente dos produtos	X		X			X		X	Quanto maior a qualidade, melhor o desempenho do produto.
Segurança excelente dos produtos	X		X			X		X	A segurança está ligada à qualidade e ao desempenho do produto.
Vida útil	X		X			X		X	Quanto melhor a qualidade, maior a vida útil.
Linha de produtos completa	X		X		X		X		Todos os concorrentes possuem uma linha completa de produtos.
Imagem / Lembrança da marca	X			X		X		X	Os concorrentes têm muito menos tempo no mercado.
Preço									
Faixa de preço		X		X	X		X		A T&T e o concorrente “A” estão com os preços em uma faixa superior aos dos concorrentes “B” e “C”.
Boas condições de pagamento	X		X		X		X		Todas as empresas oferecem condições de pagamento semelhantes.
Bons descontos para pagamento à vista		X		X		X		X	As empresas analisadas não fornecem bons descontos para pagamento à vista.

Quadro 5.13 d – Mapa Competitivo: Análise da Concorrência

Análise da Concorrência – Diferencial dos Correntes									
Grupos	Empresa T&T		Concorrente “A”		Concorrente “B”		Concorrente “C”		Comentários
	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	
Preço									
Bons descontos nos preços em grandes quantidades de peças e serviços		X		X		X		X	Neste ramo não se utiliza essa prática.
Reação da concorrência às estratégias de preços adotadas		X		X		X		X	Difícilmente há reações, devido ao pequeno porte das empresas.
Ponto de Venda									
Localização	X		X		X		X		Todas as empresas estão instaladas em um lugar de fácil acesso para caminhões.
Acessibilidade	X			X		X		X	Os concorrentes “B”, “C” e “D” estão localizados em rodovias, o que faz com que o acesso seja dificultado, devido ao fato dos retornos serem distantes.
Promoção									
Comunicação com o mercado		X		X		X		X	Não utilizam nenhum tipo de comunicação com o mercado.
Promoção		X		X		X		X	As empresas não utilizam nenhum tipo de promoção.
Propaganda		X		X		X		X	As propagandas não acontecem periodicamente. Às vezes as empresas realizam propagandas isoladas.

Quadro 5.13 e – Mapa Competitivo: Análise da Concorrência

Análise da Concorrência – Diferencial dos Correntes									
Grupos	Empresa T&T		Concorrente “A”		Concorrente “B”		Concorrente “C”		Comentários
	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	
Prestação de Serviços									
Prestação de serviços de qualidade	X		X			X		X	O concorrente “C” utiliza apenas mão-de-obra sem qualificação, pagando um salário muito menor.
Suporte técnico	X		X			X		X	Os concorrentes “B” e “C” não possuem suporte técnico no atendimento ao cliente.
Instalações	X			X		X		X	Os concorrentes possuem instalações abertas para prestação de serviços, enquanto que a T&T possui um barracão totalmente fechado com alarme e seguro.
Tempo de resposta aos problemas dos clientes	X		X			X		X	Quando ocorre algum problema a T&T e o concorrente “A” buscam resolver rapidamente, ao contrário dos concorrentes “B” e “C”.
Compromisso com o prazo de entrega	X		X			X		X	Os concorrentes “B” e “C” não cumprem os prazos de entrega.

Quadro 5.13 f – Mapa Competitivo: Análise da Concorrência

Análise da Concorrência – Diferencial dos Correntes									
Grupos	Empresa T&T		Concorrente “A”		Concorrente “B”		Concorrente “C”		Comentários
	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	
Prestação de Serviços									
Bom contato com os clientes	X		X		X			X	Apenas o concorrente “C” não tem um contato muito bom com os clientes.
Funcionários capacitados na prestação de serviços	X			X		X		X	Os concorrentes não realizam um treinamento técnico com os funcionários e normalmente contratam aqueles que não possuem qualificação.
Nível de tecnologia empregada na prestação de serviços	X			X		X		X	A T&T utiliza máquinas em vários dos seus processos de prestação de serviços. Essas máquinas são de qualidade e custo elevado, fornecendo assim serviços superiores. Devido ao custo elevado, os concorrentes têm dificuldades para adquirir tais máquinas, possuindo assim equipamentos de baixa qualidade e custo, que não fornecem a mesma qualidade ao serviço.

Quadro 5.13 g – Mapa Competitivo: Análise da Concorrência

Análise da Concorrência – Diferencial dos Correntes									
Grupos	Empresa <i>T&T</i>		Concorrente “A”		Concorrente “B”		Concorrente “C”		Comentários
	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	
Pós-Vendas									
Suporte Pós-Vendas	X		X			X		X	Apenas é fornecido pela <i>T&T</i> e pelo concorrente “A”.
Garantia dos serviços prestados e das peças instaladas	X			X		X		X	As peças com defeitos de fabricação que não possuem garantia de fábrica são fornecidas pela <i>T&T</i> . Os concorrentes fornecem apenas a garantia de fábrica.
Marketing e Vendas									
Capacidade de gerar demanda do produto e serviço		X		X		X		X	Nenhumas das empresas possuem capacidade de gerar demanda para os seus produtos e serviços.
Participação de mercado	X		X			X		X	A <i>T&T</i> e o concorrente “A” possuem uma maior participação no mercado de Campinas e região.

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

A Empresa A é o concorrente que mais se aproximada da *T&T*, enquanto que os concorrentes “B” e “C” estão mais distantes. Após esta análise, pôde-se perceber que a *T&T* ainda possui algumas vantagens competitivas com relação ao mercado e concorrentes, que são:

- Integridade nos relacionamentos com seus clientes, que faz com que a *T&T* possua uma boa imagem no mercado, mantida há 48 anos. Esta imagem é fruto da ótima prestação de serviços,

da boa utilização das tecnologias dos equipamentos disponíveis na empresa e do treinamento e capacitação que o proprietário executa com os funcionários, facilitado pelo bom nível de qualificação da gerência.

- Utilização pela *T&T* de peças originais com garantia dos fabricantes nos serviços executados e nas vendas aos consumidores finais.
- Diferenciação por possuir ótimas instalações e acessibilidade fácil. A utilização da tecnologia da informação também colabora para que a *T&T* possua um bom atendimento e resposta rápida aos clientes.

c) Fatores de Sucesso do Ramo de Negócio

Para se analisar os diferentes fatores relacionados aos grupos de sucesso do RN foi criada uma escala de Alta (3), Média (2) e Baixa (1) importância, como mostrado no Quadro 5.14.

Quadro 5.14 - Grau de importância para os fatores relacionados ao sucesso do RN

Importância	Grau de Importância
Alta importância	3
Média importância	2
Baixa importância	1

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

O RN foi então dividido em diferentes grupos: Características do Negócio (A), Marketing e Vendas (B), Produtos (C), Operações (D), Serviços (E) e Recursos (F), sendo que cada grupo de sucesso no RN é constituído por um número de fatores cada um deles possuindo um determinado peso (P) (0 a 1) e importância (I) (0 a 3), como mostrado no Quadro 5.15.

Quadro 5.15 - Fatores de Sucesso no Ramo de Negócio

Ramo de Negócio: Autopeças		Peso	I*	IP**
Grupos de Sucesso no RN	Fatores de Sucesso do RN	(P)	(I)	IP= P_i . I_i
Características do Negócio (A)	Capacidade de responder rapidamente ao mercado	0,2	3	0,6
	Integridade em todos os relacionamentos	0,3	3	0,9
	Honestidade e Ética	0,3	3	0,9
	Localização e Acessibilidade	0,2	2	0,4
	Total Ponderado – Características do Negócio (A)	TP = 2,8		
Marketing e Vendas (B)	Entendimento e empatia dos clientes	0,2	3	0,6
	Completa linha de produtos	0,2	3	0,6
	Preços justos	0,1	3	0,3
	Canais de distribuição múltiplos para os clientes	0,1	1	0,1
	Rapidez na entrega dos produtos e serviços	0,1	3	0,3
	Flexibilidade na condições de pagamento	0,2	3	0,6
	Comunicação com o mercado	0,1	0,2	0,2
	Total Ponderado – Marketing e Vendas (B)	TP = 2,7		
Produtos (C)	Produtos únicos ou diferenciados	0,2	2	0,4
	Qualidade, desempenho e segurança dos produtos	0,4	3	1,2
	Disponibilidade em estoque	0,4	3	1,2
	Total Ponderado – Produtos (C)	TP = 2,8		
Operações (D)	Equipe de trabalho capacitada	0,3	3	0,9
	Capacidade de produzir (serviços) com qualidade de conformidade	0,2	3	0,6
	Infra-estrutura e equipamentos adequados	0,2	2	0,4
	Controle de qualidade dos serviços prestados	0,2	2	0,4
	Entrega técnica dos serviços	0,1	2	0,2
	Total Ponderado – Operações (D)	TP = 2,5		
Serviços (E)	Atendimento de qualidade	0,2	3	0,6
	Procedimentos corretos de instalação	0,1	3	0,3
	Compromisso de entrega no prazo estabelecido	0,1	3	0,3
	Rapidez na prestação de serviços	0,2	3	0,6
	Excelente suporte pós-vendas (resposta rápida e de qualidade)	0,1	3	0,3
	Garantia dos serviços prestados	0,1	3	0,3
	Total Ponderado – Serviços (E)	TP = 2,4		
Recursos (F)	Base financeira sólida	0,4	3	1,2
	Planejamento e controle	0,3	2	0,6
	Gestão de pessoas eficiente	0,3	3	0,9
	Total Ponderado – Recursos (F)	TP = 2,7		

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

A importância de cada grupo foi obtida baseando-se na importância ponderada que cada fator representa. Por exemplo, o grupo “Produtos - C” teve importância 2,8, reflexo da importância ponderada dos seus 3 fatores. O fator “produtos únicos ou diferenciados” teve peso (P) 0,2 e importância (I) 2 e os outros 2 fatores “Qualidade, desempenho e segurança dos produtos” e “Disponibilidade em estoque” tiveram pesos (P) 0,4 e importância (I) 3. (Observação: a soma dos pesos deve ser igual a 1).

Assim, tem-se para o grupo “Produtos” a importância ponderada (IP) $(0,2 \times 2) + (0,4 \times 3) + (0,4 \times 3)$ que resulta no total ponderado (TP) de 2,8.

Por meio dos totais ponderados é possível ordenar os grupos de sucesso considerando a sua importância para o RN da *T&T*, considerando para isso o Quadro 4.21 – Sequência de Importância dos Grupos e o resultado está apresentado no Quadro 5.16.

Quadro 5.16 – Ranking de Importância dos Grupos de Fatores de Sucesso do RN

Grupos de Fatores de Sucesso do RN	Total Ponderado	Ranking de Importância
Características do Negócio	2,8	1º
Produtos	2,8	2º
Recursos	2,7	3º
Marketing e Vendas	2,7	4º
Operações	2,5	5º
Serviços	2,4	6º

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

Esta ordenação permite que a empresa visualize quais são os fatores e grupos que precisa focar com mais atenção para melhorar seu desempenho.

No ranking dos grupos de fatores de sucesso para o ramo de negócio da *T&T* os grupos “Características do Negócio” e “Produtos” estão empatados com um total ponderado (TP) de 2,8. Porém, quando se leva em consideração a importância estabelecida no Quadro 4.21, o grupo “Características do Negócio” ocupa o 1º lugar. O mesmo acontece com “Recursos” e “Marketing e Vendas”, que passam a ocupar a 3ª e 4ª posição, respectivamente, após se utilizar a tabela de desempate.

II.6) Análise do Componente Cliente

Para a análise dos clientes foram desenvolvidas ferramentas que avaliam o seu perfil e a segmentação do mercado.

a) Perfil dos Clientes

A discussão do perfil do cliente foi feita baseada no processo de tomada de decisão, nas suas necessidades e nos critérios utilizados para a compra. Os resultados são mostrados no Quadro 5.17.

Quadro 5.17 a – Análise do Perfil dos Clientes

Análise dos Clientes		
Itens a serem analisados nos clientes	Descrição dos itens a serem analisados nos clientes	Descrição do perfil dos clientes da T&T
Processo de Tomada de Decisão		
Decisões de compra na empresa do cliente	Departamento, cargo, decisões centralizadas/descentralizadas.	As empresas clientes da T&T tomam decisões de maneiras diferentes, que estão descritas a seguir: -Grandes empresas: possuem um departamento de compra ou um comprador, com decisões centralizadas, normalmente efetuando a compra após a realização de pelo menos três cotações. -Pequenas empresas: o proprietário ou o próprio motorista decidem onde fazer a compra.
Identificar a necessidade do produto nos clientes	Identificar o momento em que o cliente necessita dos produtos ou serviços da empresa.	Os clientes necessitam dos produtos/serviços quando ocorrem problemas nos caminhões.
Necessidades dos Clientes		
Critério de Compra	Qualidade, preços, serviços, desempenho, entrega, suporte, etc.	Os principais critérios de compra são: rapidez, preço e qualidade.
Escolha do produto	Porque o consumidor precisa deste produto e serviço.	Os clientes necessitam dos seus caminhões em perfeitas condições de trabalho.
Ciência da Necessidade	Os produtos e serviços podem cumprir uma necessidade explícita ou implícita nos consumidores.	Os produtos/serviços cumprem uma necessidade explícita para os clientes.

Quadro 5.17 b – Análise do Perfil dos Clientes

Análise dos Clientes		
Itens a serem analisados nos clientes	Descrição dos itens a serem analisados nos clientes	Descrição do perfil dos clientes da T&T
Desempenho do produto	Qual é o papel específico dos seus produtos e serviços no negócio dos clientes.	O produto/serviço é fundamental para que a empresa possa prestar os seus serviços.
Comprometimento da empresa com o seu produto	Existe algum produto substituto ou outro tipo de produto, que a sua aplicabilidade seria melhor para o cliente.	Não existem produtos substitutos.
Serviços	Identificar quais são os serviços que os clientes esperam pelo produto ou serviço.	Os clientes esperam qualidade e serviços rápidos.
Serviços de pós-venda	Identificar os serviços esperados pelos clientes.	Resposta rápida dos problemas ocorridos por defeitos de fabricação ou mal uso.
CrITÉRIOS de Compra		
Linha de produtos	Quais os produtos utilizados por cada cliente.	São as peças requeridas a cada marca ou modelo de caminhão.
Canal de vendas	Canais preferidos pelos clientes: vendas direta, vendas por catálogo, telemarketing, vendas a varejo, entre outras opções.	O canal de vendas direto é o preferida pelos clientes.
Ciclo de compras do cliente para o produto do fornecedor	Quanto tempo demora um processo de compra.	O processo de compra é rápido pela necessidade de utilização do caminhão.
Preço	Preço máximo que o cliente está disposto a pagar pelo produto.	Em casos de urgência nos reparos o cliente está disposto a pagar até 20% acima da média do mercado.
Tipo de veículo de comunicação	Quais os tipos que mais atinge os seus clientes.	A principal comunicação aos clientes é boca-a-boca, rádio e algumas revistas especializadas.
Local e frequência de compra dos clientes	Onde e quando os produtos de reposição são adquiridos.	Os clientes adquirem os produtos/serviços nas oficinas especializadas, quando ocorrem defeitos em seus caminhões.

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

Os clientes da T&T são empresas de pequeno a grande porte, com decisões de compra diferenciadas. Porém, todos utilizam o caminhão para o trabalho, isto é, para prestar serviços ou para transportar os seus próprios produtos. Uma grande parte dos clientes da T&T compra os produtos e serviços devido à alta qualidade e entrega rápida, mas sempre analisa o custo *versus* o benefício. Adicionalmente, são sensíveis aos mesmos veículos de comunicação, isto é, revistas especializadas, boca-a-boca e rádio, já que muitas vezes estão na estrada.

a.1)Análise dos clientes para segmentação do mercado

No quadro a seguir será analisado o mercado que a *T&T* atende, isto é, as pessoas jurídicas, com o objetivo de facilitar a segmentação do mercado.

Na análise de mercado discutiu-se informações como a localização do cliente, o tipo, o ramo de atividade e porte da empresa, entre outros. Os resultados são mostrados no Quadro 5.18.

Quadro 5.18 - Formulário para análise dos clientes: Pessoas Jurídicas

Pessoas Jurídicas	
Características	Descrição das Características
Tipo de empresa	Indústria, comércio e serviços
Ramo de atividade	Transportadoras e qualquer ramo de indústria e comércio que transportam seus produtos / pessoas até os clientes.
Porte da empresa	Pequenas, médias e grandes empresas
Localização do cliente	Campinas e região
Principais produtos	Peças de reposição e mão-de-obra de aplicação nos caminhões.
Poder aquisitivo	Compras de acordo com a necessidade.
Crítérios de compra	Os critérios de compra são: rapidez, preço, qualidade e pós-vendas.

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

A segmentação de mercado da *T&T* engloba empresas de pequeno, médio e grande porte, como indústrias, comércio e serviços, localizadas em Campinas e região que utilizam peças de reposição e que são compradas utilizando os critérios de rapidez, preço, qualidade e pós-vendas.

Para complementar a segmentação, estimou-se ainda o número total de clientes chegando a um valor de aproximadamente 19.000. Estimou-se também que a *T&T* possui uma participação de mercado aproximada de 25%.

Passo 3: Estabelecer Visão, Missão e Objetivos

a) Estabelecimento da Visão

Depois de várias reuniões com os sócios da *T&T*, foi possível estabelecer a visão, que está descrita no Quadro 5.19.

Quadro 5.19 – Visão

Ser reconhecido até o ano de 2014 como um Posto de Molas líder que:

- Satisfaz e supera as expectativas dos clientes.
- Oferece produtos e serviços de qualidade.
- É comprometido com o sucesso dos parceiros.
- Trabalha em equipe para oferecer qualidade superior.
- Valoriza a sua equipe de trabalho.
- Preocupa-se com o meio ambiente.

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

b) Estabelecimento da Declaração da Missão

Como a *T&T* não possuía uma missão estabelecida, desenvolveu-se em conjunto com os funcionários e proprietários da empresa a seguinte declaração:

Quadro 5.20 – Declaração de Missão

A *Truck & Truck* tem como missão atingir a plena satisfação dos clientes por meio da alta qualidade das molas, peças de suspensão e prestação de serviços para caminhões e ônibus. Utiliza para isso um atendimento qualificado e personalizado, buscando manter a imagem de excelência, garantindo a segurança dos clientes e sendo sempre o melhor de Campinas e região.

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

c) Estabelecimento dos Objetivos

A *T&T* não possuía objetivos formais descritos. Desta forma, foram estabelecidos juntamente com os proprietários da empresa objetivos de curto, médio e longo prazo, levando-se em consideração a análise SWOT realizada no passo anterior, como podem ser observados nos quadros a seguir:

Quadro 5.21 – Descrição dos objetivos de curto prazo

Objetivos de curto prazo		
Descrição	Previsão de Data de início e término	Data de conclusão
Ajustar, adequar e implantar os dados no sistema de informações	set/2008 a set/2009	
Obter informações necessárias para uma melhor administração	set/2009 a set/2010	
Negociar os contratos e firmar parcerias com fabricantes para a distribuidora	set/2008 a set/2009	
Padronizar os procedimentos na prestação dos serviços	nov/2008 a dez/2009	
Selecionar profissionais qualificados para a área técnica	nov/2008 a mar/2009	
Pesquisar e selecionar a melhor maneira para se comunicar com o mercado	set/2008 a fev/2009	
Melhorar a prestação de serviços	nov/2008 a fev/2009	
Fidelizar os clientes	dez/2008 a jan/2009	
Capacitar profissionais qualificados para a área técnica	nov/2008 a jan/2009	

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

Quadro 5.22 – Descrição dos objetivos de médio prazo

Objetivos de médio prazo		
Descrição	Previsão de Data de início e término	Data de conclusão
Integrar as informações no sistema (departamentos)	out/2009 a fev/2010	
Estabelecer controles gerenciais internos – facilitar a tomada de decisões	jan/2010 a fev/2011	
Tornar-se uma distribuidora de produtos exclusivos em Campinas e região	out/2009 a out/2010	
Estabelecer padrões de qualidade dos serviços prestados	jan/2010 a jan/2011	
Capacitar funcionários da área técnica	abr/2009 a jan/2010	
Analisar custos dos serviços e produtos	out/2009 a mar/2010	
Estabelecer a comunicação com o mercado	mar/2009 a ago/2010	
Manter a fidelidade dos clientes	fev/2009 a dez/2010	
Contratar profissionais adequados ao cargo	fev/2009 a fev/2010	

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

Quadro 5.23 – Descrição dos objetivos de longo prazo

Objetivos de longo prazo		
Descrição	Previsão de Data de início e término	Data de conclusão
Facilitar a gestão da empresa	mar/2010 a mar/2011	
Reposicionar a <i>T&T</i> no mercado - comercialização de peças no atacado e varejo -de qualidade	nov/2010 a nov/2012	
Tornar-se uma prestadora de serviços de alta qualidade	fev/2011 a mar/2012	
Difundir a cultura da qualidade na prestação de serviços e atendimento ao cliente	fev/2010 a mar/2012	
Reduzir os custos dos produtos e serviços	abr/2010 a mar/2012	
Aumentar a lucratividade da <i>T&T</i>	abr/2010 a mar/2013	
Aumentar a participação no mercado de Campinas e região	jan/2011 a jan/2013	
Buscar ser reconhecida no ramo de negócio como uma empresa que investe no capital humano	jan/2011 a jan/2013	

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

ETAPA 3: Estratégias

PASSO 4: Formulação das Estratégias

O desenvolvimento das estratégias foi baseado nos objetivos de curto, médio e longo prazo estabelecidos nos quadros 5.21, 5.22 e 5.23, sendo dividido em estratégias corporativas e estratégias táticas e operacionais.

As estratégias corporativas que são de longo prazo estão apresentadas no Quadro 5.24, com suas metas e os respectivos responsáveis pelo desenvolvimento de cada uma delas.

Quadro 5.24 – Desenvolvimento das Estratégias Corporativas

Estratégias Corporativas		
Longo Prazo (até 5 anos)	Meta	Responsável
Implantar um sistema de informações integrado	Integrar as informações e facilitar as tomadas de decisões	Direção
Implantar a distribuidora de peças	Firmar parcerias com três indústrias de peças e planejar os recursos	Direção, Marketing e Finanças
Implantar sistema de controle de qualidade nos serviços prestados	Aumentar a satisfação dos clientes e a eficiência na prestação de serviços	Direção, Operações e Recursos Humanos
Administrar os custos dos produtos e serviços	Tornar a T&T mais competitiva no mercado e lucrativa	Direção, Operações, Finanças e Marketing
Alcançar uma maior penetração no mercado (aumentar as vendas para os clientes existentes) e desenvolver mercados (identificar e desenvolver novos mercados)	Aumentar as vendas para os clientes existentes e identificar e desenvolver novos mercados	Direção e Marketing
Recursos Humanos de alta capacitação	Estabelecer um processo de recrutamento e seleção e treinar os funcionários	Direção e Recursos Humanos

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

No Quadro 5.25 essas estratégias foram divididas em médio e curto prazo, e separadas por áreas funcionais e responsáveis por seu desenvolvimento.

Quadro 5.25 a – Desenvolvimento das Estratégias Táticas e Operacionais

Estratégias Táticas e Operacionais			
Áreas Funcionais	Longo Prazo (4-5 anos)	Médio Prazo (2 a 3 anos)	Curto Prazo (1 a 2 anos)
Estratégias Administrativas	1) Implantar um sistema de informações integrado	1.1) Iniciar a integração das informações no sistema	1.1.1) Revisar os módulos individuais do sistema de informações da empresa.
			1.1.2) Implantar as alterações necessárias nos módulos individuais do sistema de informações.
		1.2) Estabelecer o controle interno administrativo	1.2.1) Identificar os relatórios necessários para uma administração eficiente e eficaz.
			1.2.2) Desenvolver relatórios gerenciais para auxiliar nas tomadas de decisões da empresa.

Quadro 5.25 b - Desenvolvimento das Estratégias Táticas e Operacionais

Estratégias Táticas e Operacionais			
Áreas Funcionais	Longo Prazo (4-5 anos)	Médio Prazo (2 a 3 anos)	Curto Prazo (1 a 2 anos)
Estratégias Administrativas	2) Implantar a distribuidora de peças	2.1) Estabelecer uma distribuidora de peças	2.1.1) Selecionar os tipos de produtos que deverão ser distribuídos
			2.1.2) Realizar parcerias para distribuir peças com exclusividade para Campinas e Região
		2.2) Implementar recursos	2.2.1) Planejar os recursos financeiros, humanos e materiais
			2.2.2) Realizar orçamento dos recursos
Estratégias de Operações	3) Implantar sistema de controle de qualidade nos serviços prestados	3.1) Descrever os procedimentos de qualidade dos serviços	3.1.1) Descrever os procedimentos dos serviços prestados
		3.2) Treinar um gerente da área operacional para executar o procedimento de qualidade	3.2.1) Recrutar e selecionar um gerente para a área operacional
Estratégias de Finanças	4) Administrar os custos dos produtos e serviços	4.1) Elaborar planilha de apuração dos custos para os produtos e serviços prestados	4.1.1) Levantar os dados (custos e despesas) para a elaboração dos custos.
		4.2) Implantar as planilhas para análise dos custos	4.1.2) Analisar os dados (custos e despesas) para a elaboração dos custos.
Estratégias de Marketing	5) Alcançar uma maior penetração no mercado (aumentar as vendas para os clientes existentes) e desenvolver mercados (identificar e desenvolver novos mercados)	5.1) Implantar um programa de comunicação	5.1.1) Elaborar um plano de comunicação
			5.1.2) Elaborar o orçamento para o plano de comunicação
		5.2) Garantir a satisfação e fidelidade dos clientes	5.2.1) Realizar pesquisa de satisfação com os clientes, após a prestação de um serviço ou a venda de uma peça
			5.2.2) Elaborar um programa de fidelidade para manter os clientes atuais e conquistar novos

Quadro 5.25 c - Desenvolvimento das Estratégias Táticas e Operacionais

Estratégias Táticas e Operacionais			
Áreas Funcionais	Longo Prazo (4-5 anos)	Médio Prazo (2 a 3 anos)	Curto Prazo (1 a 2 anos)
Estratégias de Recursos Humanos	6) Recursos Humanos de alta capacitação	6.1) Desenvolver um plano de recrutamento e seleção	6.1.1) Selecionar as melhores técnicas para recrutar mão-de-obra para esse ramo de negócio
		6.2) Treinar os funcionários	6.2.1) Desenvolver um programa de treinamento técnico para os recém-contratados

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

PASSO 5: Implantação do Plano de Administração Estratégica

a) Gerenciamento das Estratégias

O quadro a seguir é uma ferramenta desenvolvida para a implementação das estratégias corporativas e as táticas e operacionais de curto, médio e longo prazo. Verificou-se que a execução destas estratégias requer alocação de recursos e de funcionários responsáveis para o acompanhamento do processo, além de se estabelecer parâmetros para avaliar os progressos durante a implantação. Os resultados, baseados nas estratégias descritas nos quadros 5.24 e 5.25, são mostrados a seguir:

Quadro 5.26 a – Gerenciamento das Estratégias Táticas e Operacionais

Gerenciamento das Estratégias: Truck & Truck Ltda.			
Estratégias Táticas / Operacionais			
Estratégias de Curto Prazo			
Estratégias	Responsável Implantação	Recursos necessários	Progresso
<i>1) Implantar um sistema de informações integrado.</i>			
<i>1.1) Iniciar a integração das informações no sistema.</i>			
1.1.1) Revisar os módulos individuais do sistema de informações da empresa.	Direção e Analista de Sistema a ser contratado	UM 1.000,00	Início da implantação das alterações
1.1.2) Implantar as alterações necessárias nos módulos individuais do sistema de informações.	Direção e Analista de Sistema a ser contratado	UM 1.200,00	Iniciar a integração das informações no sistema
<i>1.2) Estabelecer o controle interno administrativo.</i>			
1.2.1) Identificar os relatórios necessários para uma administração eficiente e eficaz.	Direção	Desenvolvido pela área responsável	Desenvolvimento dos relatórios gerenciais
1.2.2) Desenvolver relatórios gerenciais para auxiliar na tomada de decisões da empresa.	Direção	Desenvolvido pela área responsável	Iniciar o estabelecimento do controle interno administrativo
<i>2) Implantar a distribuidora de peças.</i>			
<i>2.1) Estabelecer a distribuidora de peças.</i>			
2.1.1) Selecionar os tipos de produtos que deverão ser distribuídos.	Direção, Marketing, Operações e Finanças	Desenvolvido pelas áreas responsáveis	Estabelecer contatos para a realização de parcerias
2.1.2) Realizar parcerias para distribuir peças com exclusividade para Campinas e região.	Direção, Marketing e Finanças	Desenvolvido pelas áreas responsáveis	Firmar contrato com as indústrias parceiras
<i>2.2) Implementar recursos.</i>			
2.2.1) Planejar os recursos financeiros, humanos e materiais.	Direção e Finanças	Desenvolvido pelas áreas responsáveis	Obter os recursos necessários
2.2.2) Realizar orçamento dos recursos.	Direção e Finanças	Desenvolvido pelas áreas responsáveis	Alocar os recursos para a implantação da distribuidora de peças

Quadro 5.26 b – Gerenciamento das Estratégias Táticas e Operacionais

Gerenciamento das Estratégias: Truck & Truck Ltda.			
Estratégias Táticas / Operacionais			
Estratégias de Curto Prazo			
Estratégias	Responsável Implantação	Recursos necessários	Progresso
<i>3) Implantar sistema de controle de qualidade nos serviços prestados.</i>			
<i>3.1) Descrever os procedimentos de qualidade dos serviços.</i>			
3.1.1) Descrever os procedimentos dos serviços prestados	Direção e Operações	Desenvolvido pelas áreas responsáveis	Iniciar a implantação dos procedimentos de qualidade
<i>3.2) Treinar um gerente da área operacional para executar o procedimento de qualidade.</i>			
3.2.1) Recrutar e selecionar um gerente para a área operacional	Direção, Operações e Recursos Humanos	Desenvolvido pelas áreas responsáveis	Início da implantação do treinamento operacional
<i>4) Administrar os custos dos produtos e serviços.</i>			
<i>4.1) Elaborar planilha de apuração dos custos para os produtos e serviços prestados.</i>			
4.1.1) Levantar os dados (custos e despesas) para a elaboração dos custos	Direção, Operações, Marketing e Finanças	Desenvolvido pelas áreas responsáveis	Elaboração de planilhas de custos
4.1.2) Analisar os dados (custos e despesas) para a elaboração dos custos	Direção, Operações, Marketing e Finanças	Desenvolvido pelas áreas responsáveis	Apuração de custos dos produtos e serviços
<i>5) Alcançar uma maior penetração no mercado (aumentar as vendas para os clientes existentes) e desenvolver mercados (identificar e desenvolver novos mercados).</i>			
<i>5.1) Implantar um programa de comunicação.</i>			
5.1.1) Elaborar um plano de comunicação	Direção e Marketing	UM 2.000,00	Início da implantação do programa de comunicação
5.1.2) Elaborar o orçamento do plano de comunicação	Direção, Marketing e Finanças	Desenvolvido pelas áreas responsáveis	Início da implantação do programa de comunicação
<i>5.2) Garantir a satisfação e fidelidade dos clientes.</i>			
5.2.1) Realizar pesquisa de satisfação com os clientes, após a prestação de um serviço ou a venda de uma peça	Direção e Marketing	Desenvolvido pelas áreas responsáveis	Aplicação do questionário aos clientes
5.2.2) Elaborar um programa de fidelidade para manter os clientes atuais e conquistar novos	Direção e Marketing	Desenvolvido pelas áreas responsáveis	Viabilização do programa de fidelidade

Quadro 5.26 c – Gerenciamento das Estratégias Táticas e Operacionais

Gerenciamento das Estratégias: Truck & Truck Ltda.			
Estratégias Táticas / Operacionais			
Estratégias de Curto Prazo			
Estratégias	Responsável Implantação	Recursos necessários	Progresso
6) Recursos Humanos de alta capacitação.			
6.1) Desenvolver um plano de recrutamento e seleção.			
6.1.1) Selecionar as melhores técnicas para recrutar mão-de-obra para esse ramo de negócio	Direção e Recursos Humanos	Desenvolvido pelas áreas responsáveis	Desenvolvimento do plano de recrutamento e seleção
6.2) Treinar os funcionários.			
6.2.1) Desenvolver um programa de treinamento técnico para os recém-contratados	Direção, Operações e Recursos Humanos	Desenvolvido pelas áreas responsáveis	Treinar os funcionários para a prestação de serviços
Total de Investimentos a curto prazo	UM 4.200,00		
Estratégias de Médio Prazo			
Estratégias	Responsável Implantação	Recursos necessários	Progresso
1) Implantar um sistema de informações integrado.			
1.1) Iniciar a integração das informações no sistema.	Direção e Contratação Programador	UM 600,00	Iniciar a implantação do sistema de informações integrado
1.2) Estabelecer o controle interno administrativo.	Direção	Desenvolvido pela área responsável	Utilização dos relatórios para tomada de decisões gerenciais
2) Implantar a distribuidora de peças.			
2.1) Estabelecer a distribuidora de peças.	Direção, Marketing e Finanças	Desenvolvido pelas áreas responsáveis	Início da implantação da distribuidora de peças
2.2) Implementar recursos.	Direção, Marketing e Finanças	Desenvolvido pelas áreas responsáveis	Início da implantação da distribuidora de peças

Quadro 5.26 d – Gerenciamento das Estratégias Táticas e Operacionais

Gerenciamento das Estratégias: Truck & Truck Ltda.			
Estratégias Táticas / Operacionais			
Estratégias de Médio Prazo			
Estratégias	Responsável Implantação	Recursos necessários	Progresso
<i>3) Implantar sistema de controle de qualidade nos serviços prestados.</i>			
3.1) Descrever os procedimentos de qualidade dos serviços	Direção e Operações	Desenvolvido pelas áreas responsáveis	Iniciar a implantação do sistema de controle de qualidade nos serviços prestados
3.2) Treinar um gerente da área operacional para executar o procedimento de qualidade	Direção, Operações e Recursos Humanos	Desenvolvido pelas áreas responsáveis	Implantação e avaliação do treinamento operacional
<i>4) Administrar os custos dos produtos e serviços</i>			
4.1) Elaborar planilha de apuração dos custos para os produtos e serviços prestados	Direção, Operações, Finanças e Marketing	Desenvolvido pelas áreas responsáveis	Analisar o custo dos produtos e serviços
4.2) Implantar as planilhas para análise dos custos	Direção, Finanças e Marketing	Desenvolvido pelas áreas responsáveis	Administrar custo dos produtos e serviços
<i>5) Alcançar uma maior penetração no mercado (aumentar as vendas para os clientes existentes) e desenvolver mercados (identificar e desenvolver novos mercados)</i>			
5.1) Implantar um programa de comunicação	Direção, Marketing e Finanças	UM 6.000,00	Contratação das mídias definidas no plano de comunicação
5.2) Garantir a satisfação e fidelidade dos clientes	Direção, Marketing e Operações	Desenvolvido pelas áreas responsáveis	Início do <i>feedback</i> dos clientes contemplados com o programa de satisfação
<i>6) Recursos Humanos de alta capacitação</i>			
6.1) Desenvolver um plano de recrutamento e seleção	Direção, Operações e Recursos Humanos	Desenvolvido pelas áreas responsáveis	Contratação de funcionários adequados às funções
6.2) Treinar os funcionários	Direção, Operações e Recursos Humanos	Desenvolvido pelas áreas responsáveis	Prestação de serviços de alta qualidade
<i>Total de Investimentos a médio prazo</i>	<i>UM 6.600,00</i>		

Quadro 5.26 e – Gerenciamento das Estratégias Táticas e Operacionais

Gerenciamento das Estratégias: Truck & Truck Ltda.			
Estratégias Táticas / Operacionais			
Estratégias de Longo Prazo			
Estratégias	Responsável Implantação	Recursos necessários	Progresso
1) Implantar um sistema de informações integrado.	Direção e Contratação Programador	UM 4.800,00	Disponibilizar informações gerenciais para facilitar a administração da empresa
2) Implantar a distribuidora de peças.	Direção, Marketing e Finanças	UM 40.000,00	Reposicionamento da empresa no mercado
3) Implantar sistema de controle de qualidade nos serviços prestados	Direção, Operações e Recursos Humanos	Desenvolvido pelas áreas responsáveis	Alta satisfação dos clientes – Cultura de prestação de serviços de qualidade
4) Administrar os custos dos produtos e serviços	Direção, Operações, Finanças e Marketing	Desenvolvido pelas áreas responsáveis	Redução dos custos e aumento da lucratividade
5) Alcançar uma maior penetração no mercado (aumentar as vendas para os clientes existentes) e desenvolver mercados (identificar e desenvolver novos mercados)	Direção, operações, Marketing e Finanças	UM 4.000,00	Aumento da participação no mercado de Campinas e região
6) Recursos Humanos de alta capacitação	Direção, Operações e Recursos Humanos	Desenvolvido pelas áreas responsáveis	Reconhecimento do mercado
<i>Total dos Investimentos a longo prazo</i>		<i>UM 48.800,00</i>	

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

A maioria das atividades será realizada pelos funcionários da própria área, mas em alguns casos deverão ser contratados profissionais capacitados para atuar na área. Os custos totais estimados para atingir as estratégias são de UM 59.600,00, distribuídos da seguinte maneira:

- Estratégias de curto prazo (1 a 2 anos): UM 4.200,00
- Estratégias de médio prazo (2 a 4 anos): UM 6.600,00
- Estratégias de longo prazo (4 a 5 anos): UM 48.800,00

b) Análise de Riscos

A análise de riscos contribui com a equipe de funcionários que está desenvolvendo a administração estratégica na T&T. O desenvolvimento deste foi feito por meio da Matriz de Análise de Riscos.

A matriz de análise de risco foi desenvolvida avaliando-se para cada estratégia as ameaças, os impactos e o risco. Este último foi dimensionado multiplicando-se o valor da probabilidade de ameaça (A.) pelo seu impacto (I.), conforme mostrado na equação (4.5).

De acordo com o valor numérico obtido, o risco foi classificado como Alto, Médio ou Baixo, de acordo com o quadro 4.33.

Os resultados desta análise são mostrados no Quadro 5.27, utilizando as estratégias pré-estabelecidas nos quadros 5.24 e 5.25.

Quadro 5.27 a – Matriz de Análise de Riscos – Estratégias Táticas e Operacionais

Matriz de Análise de Risco					
Estratégias Táticas e Operacionais					
Estratégias	Ameaças	A*	Impactos	I**	R.
Curto Prazo					
<i>1) Implantar um sistema de informações integrado.</i>					
<i>1.1) Iniciar a integração das informações no sistema.</i>					
1.1.1) Revisar os módulos individuais do sistema de informações da empresa.	Revisão incorreta dos módulos	1	Os módulos individuais não funcionarão adequadamente	1	1
1.1.2) Implantar as alterações necessárias nos módulos individuais do sistema de informações.	Implantação incompleta das alterações nos módulos individuais	1	Os módulos individuais não funcionarão adequadamente	1	1
<i>1.2) Estabelecer o controle interno administrativo.</i>					
1.2.1) Identificar os relatórios necessários para uma administração eficiente e eficaz.	Levantamento parcial dos relatórios necessários	1	A falta de relatórios dificulta a gestão da empresa	2	2
1.2.2) Desenvolver relatórios gerenciais para auxiliar nas tomadas de decisões da empresa.	Desenvolvimento parcial dos relatórios	1	A falta de informações dificulta a gestão da empresa	2	2

Quadro 5.27 b – Matriz de Análise de Riscos – Estratégias Táticas e Operacionais

Matriz de Análise de Risco					
Estratégias Táticas e Operacionais					
Estratégias	Ameaças	A*	Impactos	I**	R.
Curto Prazo					
<i>2) Implantar a distribuidora de peças.</i>					
<i>2.1) Estabelecer a distribuidora de peças.</i>					
2.1.1) Selecionar os tipos de produtos que deverão ser distribuídos.	Selecionar incorretamente os melhores produtos	2	Redução de participação nas vendas	3	6
2.1.2) Realizar parcerias para distribuir peças com exclusividade para Campinas e região.	Dificuldade em estabelecer parcerias com as melhores indústrias	2	Redução de participação no mercado	3	6
<i>2.2) Implementar recursos.</i>					
2.2.1) Planejar os recursos financeiros, humanos e materiais.	Mensurar inadequadamente os recursos	2	Atraso na implantação da distribuidora	2	4
2.2.2) Realizar orçamento dos recursos.	Recursos menores do que as necessidades	2	Conseguir recursos faltantes – atraso na implantação	2	4
<i>3) Implantar sistema de controle de qualidade nos serviços prestados.</i>					
<i>3.1) Descrever os procedimentos de qualidade dos serviços.</i>					
3.1.1) Descrever os procedimentos dos serviços prestados.	Serviço executado incorretamente	2	Insatisfação do cliente	3	6
<i>3.2) Treinar um gerente da área operacional para executar o procedimento de qualidade.</i>					
3.2.1) Recrutar e selecionar um gerente para a área operacional.	Desempenho insatisfatório	2	Insatisfação do cliente	3	6
<i>4) Administrar os custos dos produtos e serviços.</i>					
<i>4.1) Elaborar planilha de apuração dos custos para os produtos e serviços prestados.</i>					
4.1.1) Levantar dados (custos e despesas) para a elaboração dos custos dos produtos e serviços.	Não alocar os custos corretamente aos diversos produtos e serviços	1	Preços incorretos, mais altos ou menores do que os dos concorrentes	3	3
4.1.2) Analisar os dados (custos e despesas) para a elaboração dos custos dos produtos e serviços.	Não alocar os custos corretamente aos diversos produtos e serviços	1	Preços incorretos, mais altos ou menores do que os dos concorrentes	3	3

Quadro 5.27 c – Matriz de Análise de Riscos – Estratégias Táticas e Operacionais

Matriz de Análise de Risco					
Estratégias Táticas e Operacionais					
Estratégias	Ameaças	A*	Impactos	I**	R.
Curto Prazo					
<i>5) Alcançar uma maior penetração no mercado (aumentar as vendas para os clientes existentes) e desenvolver mercados (identificar e desenvolver novos mercados).</i>					
<i>5.1) Implantar um programa de comunicação.</i>					
5.1.1) Elaborar um plano de comunicação.	Não selecionar as ferramentas corretas	3	Não atingir o público-alvo	3	9
5.1.2) Elaborar o orçamento para o plano de comunicação.	Falta de verba para a implantação do plano de comunicação	3	Não ser possível implantar o plano de comunicação integralmente	3	9
<i>5.2) Garantir a satisfação e fidelidade dos clientes.</i>					
5.2.1) Realizar pesquisa de satisfação com os clientes, após a prestação de um serviço ou a venda de um produto.	Falta de informações para melhorar a prestação de serviços	2	Insatisfação dos clientes	3	6
5.2.2) Elaborar um programa de fidelidade para manter os clientes atuais e conquistar novos.	Os incentivos do programa não atraírem os clientes	2	Não fidelização dos clientes	2	4
<i>6) Recursos Humanos de alta capacitação.</i>					
<i>6.1) Desenvolver um plano de recrutamento e seleção.</i>					
6.1.1) Selecionar as melhores técnicas para recrutar mão-de-obra para esse ramo de negócio.	Recrutamento de mão-de-obra inadequada	2	Não realização do serviço corretamente	3	6
<i>6.2) Treinar os funcionários.</i>					
6.2.1) Desenvolver um programa de treinamento técnico para os recém-contratados.	Não assimilação do treinamento pelos recém-contratados	2	Prestação de serviços incorretas - Insatisfação dos clientes	3	6
Médio Prazo					
Estratégias	Ameaças	A*	Impactos	I**	R.
<i>1) Implantar um sistema de informações integrado.</i>					
1.1) Iniciar a integração das informações no sistema.	Módulos individuais incompletos	1	Não é possível a integração do sistema com informações confiáveis	3	3
1.2) Estabelecer o controle interno administrativo.	Gestão ineficiente por falta de informações	2	Insatisfação de funcionários e clientes	3	6

Quadro 5.27 d – Matriz de Análise de Riscos – Estratégias Táticas e Operacionais

Matriz de Análise de Risco					
Estratégias Táticas e Operacionais					
Estratégias	Ameaças	A*	Impactos	I**	R.
Médio Prazo					
<i>2) Implantar a distribuidora de peças.</i>					
2.1) Estabelecer a distribuidora de peças.	Falhas no planejamento	3	Atraso na implantação da distribuidora	2	6
2.2) Implementar recursos.	Previsão inadequada dos recursos financeiros	2	Atraso na implantação da distribuidora	2	4
<i>3) Implantar sistema de controle de qualidade nos serviços prestados.</i>					
3.1) Descrever os procedimentos de qualidade dos serviços prestados	Padronização incorreta do procedimento de qualidade da prestação de serviços	2	Insatisfação dos clientes pela probabilidade de ocorrerem defeitos	3	6
3.2) Treinar um gerente da área operacional para executar o procedimento de qualidade.	A não assimilação do treinamento	2	Insatisfação dos clientes - serviço entregue sem a verificação da qualidade	3	6
<i>4) Administrar os custos dos produtos e serviços</i>					
4.1) Elaborar planilha de apuração dos custos para os produtos e serviços prestados.	Cálculos incorretos dos custos dos produtos e serviços	2	Preços incorretos, mais altos ou menores do que os dos concorrentes	3	6
4.2) Implantar as planilhas para análise dos custos	Falta de informação para apuração dos custos	2	Preços incorretos, mais altos ou menores do que os dos concorrentes	3	6
<i>5) Alcançar uma maior penetração no mercado (aumentar as vendas para clientes existentes) e desenvolver mercados (identificar e desenvolver novos mercados).</i>					
5.1) Implantar um programa de comunicação	Utilização de mídias inadequadas	3	O programa não atingir o público-alvo	3	9
5.2) Garantir a satisfação e fidelidade dos clientes	Prestação de serviços inadequada	2	Insatisfação dos clientes	3	6
<i>6) Recursos Humanos de alta capacitação</i>					
6.1) Desenvolver um plano de recrutamento e seleção	Recrutamento da mão-de-obra inadequada	2	Não realização dos serviços de forma correta.	2	4
6.2) Treinar os funcionários	Não assimilação do treinamento pelos funcionários	2	Insatisfação dos clientes – prestação de serviços inadequada	3	6

Quadro 5.27 e – Matriz de Análise de Riscos – Estratégias Táticas e Operacionais

Matriz de Análise de Risco					
Estratégias Táticas e Operacionais					
Estratégias	Ameaças	A*	Impactos	I**	R.
Longo Prazo					
Estratégias	Ameaças	A*	Impactos	I**	R.
1) Implantar um sistema de informações integrado.	Implantação incorreta – lacunas na implantação que prejudicam o funcionamento	2	Tomadas de decisões incorretas	3	6
2) Implantar a distribuidora de peças.	Falta de reconhecimento pelo mercado	3	Vendas menores	2	6
3) Implantar sistema de controle de qualidade nos serviços prestados.	Prestação de serviços com probabilidade de defeitos	2	Insatisfação dos clientes pela probabilidade de ocorrerem defeitos	3	6
4) Administrar os custos dos produtos e serviços	Perda da competitividade no mercado e lucratividade	3	Redução dos clientes e dificuldade financeira	3	9
5) Alcançar uma maior penetração no mercado (aumentar as vendas para clientes existentes) e desenvolver mercados (identificar e desenvolver novos mercados).	Crescimento menor que o planejado	3	Redução nas vendas e na lucratividade	3	9
6) Recursos Humanos de alta capacitação	Funcionários mal recrutados e treinamento ineficiente	2	Insatisfação dos clientes – prestação de serviços inadequada	3	6

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

Legenda:

***Ameaças (A):** probabilidade de ocorrência das ameaças durante a implantação das estratégias. Conceitos (1) Baixa, (2) Média e (3) Alta.

****Impactos (I):** impacto que as ameaças podem ocasionar na empresa durante a implantação das estratégias. Conceitos (1) Baixa, (2) Média e (3) Alta.

Risco (R): que a empresa pode sofrer com a implantação da estratégia. Multiplicação do valor da probabilidade da ameaça (A) ocorrer pelo seu impacto (I): $A \times I$.

Conforme abordado anteriormente, para as estratégias de alto e médio risco é indicado que a empresa desenvolva um plano de contenção e logo em seguida um plano de ação. Durante a elaboração da Matriz de Análise de Risco (Quadro 5.27), pôde-se perceber que a maioria das estratégias estabelecidas para a *T&T* são de alto risco, possuindo valores entre 6 e 9. Por isso optou-se por desenvolver dois planos de contenção, com seus respectivos planos de ação, para duas das estratégias de maior risco que são: “5.1.1) Elaborar um plano de comunicação” e “4.1.1) e 4.1.2) Levantar e analisar os dados (custos e despesas) para a elaboração dos custos dos produtos e serviços”. Para as outras estratégias de alto e médio risco foi indicado à *T&T* a necessidade de desenvolvimento dos planos de contenção de risco e seus respectivos planos de ação.

b.1) Plano de Contenção de Riscos - Plano de Comunicação

No Quadro 5.28 é mostrado o plano de contenção de risco para a estratégia “Plano de Comunicação”, que envolve descrição da situação, o problema, as soluções e o controle.

Quadro 5.28 – Plano de Contenção de Riscos

Plano de Contenção de Riscos	
Estratégia: Plano de Comunicação	
<i>Descrição da Situação</i> <i>Necessidade de Comunicação com o público-alvo</i>	<i>Qual(is) são as Soluções?</i> Desenvolvimento de programa de comunicação
<i>Qual é o Problema?</i> Desenvolver um programa que não atinja o público-alvo	<i>Controle</i> Acompanhar o aumento da participação no mercado existente e atingir novos mercados

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

A seguir está detalhado o plano de ação para que a *T&T* possa implementar o plano de comunicação.

IMPLANTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DA *T&T* PLANO DE COMUNICAÇÃO

1 - PLANO DE COMUNICAÇÃO *T&T*

1.1 - Objetivo do Plano

Reposicionar a empresa, aumentando a sua participação no mercado de Campinas e região, fidelizar, pesquisar os clientes e orçar o marketing.

1.2 - Escopo do Plano

- Reposicionar a empresa como distribuidora de peças no varejo e atacado e aumentar a sua participação no mercado com a utilização de planos e estratégias e condução de pesquisas.
- Desenvolver uma estratégia de reposicionamento e comunicar o valor por meio de comunicação, propaganda e promoção pessoal.
- Estabelecer conexão com os clientes por meio da construção de valor, satisfação, fidelidade e pesquisas de dados primários.
- Efetivar o orçamento de marketing levando em consideração o estágio do ciclo de vida do produto/serviço e os recursos da empresa.

1.3 - Requisitos para desenvolvimento do Plano

Para o desenvolvimento do plano são necessários os recursos abaixo:

- Contratação de uma agência de publicidade;
- Elaboração de um banco de dados;
- Utilização do trabalho de um dos colaboradores do escritório, por um período de 4 horas/dia;
- Disponibilização de um computador com impressora;
- Utilização do software de banco de dados da empresa;
- Realização de reuniões semanais com o diretor da empresa;

Para o desenvolvimento do projeto também será levado em consideração o custo da agência de publicidade, que não pode ser estimado nesta fase do projeto, pois envolve um percentual dos serviços de gráficas e mídias a serem contratados.

1.4 - Resultados quantitativos e qualitativos esperados do plano

1.4.1 - Quantitativos

- Aumento gradativo do faturamento em 5%, após a sua implantação.

1.4.2 - Qualitativos

- Aumento da satisfação dos clientes, devido a melhoria na prestação de serviços e no relacionamento.
- Empresa conhecida no mercado pela boa divulgação, extensão da atuação e serviços prestados de alta qualidade.
- Nova percepção da imagem da empresa como prestadora de serviços de alta qualidade e distribuidora de peças.

2 - DESENVOLVIMENTO DO PLANO

2.1 - Características do Plano

Deve-se seguir os seguintes passos para o desenvolvimento do Plano:

2.1.1 - Reposicionar a empresa no mercado

Partindo do princípio que toda a marca é construída de acordo com o trinômio SPM – segmentação, mercado alvo e posicionamento, a empresa deve reposicionar sua marca, projetando o seu produto/serviço para ocupar um lugar diferenciado na mente de seu público-alvo. O atual mercado alvo da empresa é de transportes de carga e pessoal e autônomos e será acrescido de pequenos e médios distribuidores de peças, além de oficinas mecânicas especializadas em veículos pesados em geral.

Principais ações:

- Criar uma proposta de valor focada no cliente, ou seja, o motivo convincente pelo qual o mercado alvo deve comprar os produtos/serviços da *T&T*.
- Desenvolver a estratégia de comunicação, criar a mensagem publicitária e selecionar a mídia.

2.1.2 – Aumentar a participação no mercado

Para aumentar a participação de mercado propôs-se a utilização da matriz crescimento produto/mercado. Nos mercados já existentes pretende-se aplicar a estratégia de penetração e, para os novos a de desenvolvimento de mercado.

Principais ações:

- Melhorar a posição dos produtos atuais com os clientes já existentes, e encontrar novos consumidores para estes produtos.
- Desenvolver estratégias de venda pessoal de relacionamento a longo prazo e novos canais de distribuição.
- Desenvolver vendas por meio de telemarketing.
- Desenvolver um programa de promoções direcionado aos compradores e à empresa.
- Desenvolver um site estático institucional, para que os clientes possam conhecer e contatar a empresa com maior facilidade.
- Veicular o material publicitário nas mídias.

2.1.3 - Fidelização

Considerando os clientes como o único e verdadeiro “centro de lucro” da empresa, todos os funcionários devem estar pessoalmente envolvidos em ter contato com eles, conhecê-los e atendê-los, além do dever de sempre perseguir sua satisfação total.

A empresa deve cultivar o relacionamento de longo prazo com os seus clientes utilizando o processo *built-to-order* (feito sob encomenda), ou por meio de um atendimento personalizado, eliminando o processo dos clientes terem que se adequar ao que está disponível. A construção da fidelidade deve acontecer de forma que os custos não excedam os ganhos.

Principais ações:

- Identificar os clientes mais valiosos, calcular a participação de suas compras na carteira de clientes, analisar dados sobre receitas e custos do cliente, e por fim direcionar o melhor esforço de marketing direto. Para coletar e armazenar as informações, deve-se criar um banco de dados para ser usado nas ações de marketing (Database Marketing). O banco de dados deve conter informações sobre compras anteriores, dados demográficos, dados psicográficos, preferências sobre as mídias, entre outras informações.

2.1.4 - Projeto de pesquisas com os clientes

É de fundamental importância para o conhecimento dos clientes a avaliação e percepção das atitudes dos usuários dos serviços e compradores de produtos da empresa.

Principais ações:

- Elaborar um projeto de pesquisa de marketing que deve ser executado por etapas. Deve-se inicialmente definir o problema de pesquisa, e somente na próxima etapa partir para a análise e interpretação dos resultados obtidos.
- Elaborar o questionário baseado nos objetivos da pesquisa e definir a forma de coleta dos dados.

2.1.5 - Definição do Orçamento de Marketing

Principal ação:

- Definir a abordagem a ser utilizada no orçamento de marketing. Para uma pequena empresa o orçamento deve seguir o método da disponibilidade de recursos, isto é, o limite máximo que a empresa pode gastar.

A verba orçada para o marketing é de UM 12.000,00.

2.2 - Planejamento do Plano

Composição do custo para a implantação do plano:

- a) Definição do orçamento de marketing;
- b) Agência de publicidade, honorários;
- c) Reposicionamento da marca;
- d) Aumento de participação no mercado e desenvolvimento de novos mercados;
- e) Produção do material publicitário;

- f) Veiculação dos anúncios - período/ cobertura: principais mídias - jornais, revistas especializadas, anúncios em caminhões e ônibus, mala direta, rádio, placas nas rodovias e on-line;
- g) Plano de promoção para os compradores e empresas;
- h) Criação de um site estático;
- i) Elaboração do programa de fidelização;
- j) Desenvolvimento de projeto de pesquisa.

Total estimado UM 10.400,00, sendo que os valores estão detalhados no cronograma a seguir.

3 - CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO

Quadro 5.29 - Cronograma de implantação do plano de comunicação

Item	Ações Planejadas	Interna ou Externa	Progresso	Custo UM	Resp.
2.1.5	Orçar o marketing	Interna	Definição do valor		
1.3	Contratar a agência de publicidade	Interna/externa	Seleção/ contratação	2.000,	
2.1.1	Reposicionar a marca. Criar uma proposta de valor.	Interna/externa	Criação da mensagem publicitária		
2.1.2	Aumentar participação no mercado e desenvolver novos mercados	Interna/externa	Estratégias de venda pessoal e relacionamento, novos canais, vendas e telemarketing.	2.000,	
2.1.2	Desenvolver: estratégias de venda pessoal/ relacionamento longo prazo, novos canais de distribuição e vendas por meio de telemarketing.		Prática das ações planejadas.	1.000,	
2.1.1	Desenvolver estratégia de comunicação; criar mensagem e produzir material publicitário	Interna/externa	Contratação das mídias	1.000,	
2.1.2	Veicular nas mídias: jornais, revistas especializadas, rádio, caminhões, ônibus, placas, on-line e mala direta	Externa	Início veiculação	4.000,	
2.1.2	Programa de promoção	Interna	Início da aplicação do programa		
2.1.2	Desenvolver “site” na internet	Interna/externa	Contratação de provedor e hospedagem.	400,	
2.1.3 e 1.3	Elaborar programa de fidelização, criar o banco de dados.	Interna	Clientes inseridos no programa.		
2.1.4	Desenvolver projeto de pesquisa, questionário e coleta de dados	Interna/externa	Aplicação dos questionários.		
Total: UM 10.400,00					

No cronograma estão detalhado todas as ações mercadológicas necessárias ao cumprimento dos objetivos de marketing da T&T, bem como, os investimentos atribuídos a cada ação.

Nos valores orçados existe uma folga de UM 1.600,00, em relação ao orçamento de marketing, destinado a eventuais despesas que não constaram do orçamento.

b.2) Plano de CONTENÇÃO de Riscos – “Elaborar Custos dos Serviços”

No Quadro 5.30 está descrito o plano de contenção de risco para a estratégia “Elaborar Custos dos Serviços”.

Quadro 5.30 – Plano de CONTENÇÃO de Riscos

Plano de CONTENÇÃO de Riscos	
Estratégia: Custos	
<i>Descrição da Situação</i> Análise de custos	<i>Qual(is) são as Soluções?</i> Desenvolvimento de planilha de custos
<i>Qual é o Problema?</i> Alocação de custos incorretamente / Preços incorretos	<i>Controle</i> Acompanhar a redução dos custos para o aumento da lucratividade

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

Para solucionar o problema da alocação incorreta dos custos e preços, foram desenvolvidas planilhas com a descrição detalhada dos gastos envolvidos em cada serviço. Foi levantado e analisado os dados de custos e despesas para a elaboração do custo da mão-de-obra de troca de feixe de mola, que é uma das mais comercializadas pela T&T, conforme mostrado no plano a seguir:

LEVANTAR E ANALISAR OS DADOS (CUSTOS E DESPESAS) PARA A ELABORAÇÃO DOS CUSTOS DOS PRODUTOS E SERVIÇOS DA T&T

Tabela 5.1 – Planilha de Mão-de-Obra – T&T

Funcionários	Salário Bruto	Enc. Sociais	Benefícios	Custo Mês	Custo Hora
Mecânico	1.000,00	514,31	40	1.554,31	6,88
Aux. de Mecânico	600	308,58	44	952,58	4,13

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

Tabela 5.2 – Planilha de Encargos Sociais – T&T

Encargos Sociais	Porcentagem
FGTS	8,00%
Contribuição Social	0,50%
13º Salário	8,33%
Férias + 1/3	11,11%
FGTS s/13º e Férias	1,56%
C. Social s/13º e Férias	0,10%
Multa do FGTS	14,12%
C. Social s/ Saldo FGTS	3,53%
Aviso Prévio	2,94%
FGTS do Aviso Prévio	0,24%
C. Social do Aviso Prévio	0,01%
Faltas Abonadas	0,50%
Afastamento 15 dias	0,50%
Total	51,43%

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

Tabela 5.3 – Planilha dos Equipamentos de Proteção Individual e Depreciação – T&T

Código	Descrição de EPI	Vida Útil/dias	Preço/\$	Deprec.Mensal
EPI01	Abafador de ruído	120	9,30	2,33
EPI12	Óculos ampla visao incolor	90	6,40	2,13
EPI13	Protetor auditivo de silicone	30	1,04	1,04
EPI16	Sapatos	180	25,00	4,17
Código	Descrição de Uniforme Padrão	Vida Útil/dias	Preço/\$	Deprec.Mensal
UNI01	Camisa / Calça	90	21,00	7,00

Código	Descrição Equipamento no Cliente	Vida Útil/meses	Preço/\$	Deprec.Mensal
EQC03	Armário 8 portas	120	20,88	0,17

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

Tabela 5.4 – Planilha de Custos – T&T

Planilha de Apuração dos Custos para os Serviços Prestados T&T					
Troca do feixe de mola					
Código	Descrição MOD	Qtde	Unidade	Taxa/Mês	Custo
MOD01	Funcionário	1,00	Homem/mês	1000,00	10,32
MOD02	Ajudante	1,00	Homem/mês	600,00	6,20
Código	Descrição MOD	Qtde	Unidade	Passag/Dia	Custo
BEN01	Vale-Transporte	8,00	Passag/mês	10,40	1,30
Código	Descrição MOD	Horas	Total Horas		Custo
ADN01	Adicional Noturno Aux Serv Gerais	0	0		
ADN02	Adicional Noturno Supervisor	0	0		
	Custo Total MOD				17,82
Código	Descrição de EPI	Qtde	Unidade	Taxa/Mês	Custo
EPI01	Abafador de ruído	2,00	pçs	0,66	1,32
EPI05	Óculos ampla visao incolor	2,00	pçs	3,00	6,00
EPI06	Protetor auditivo (plug kalipso)	2,00	pçs	1,04	2,08
EPI08	Sapatos	2,00	pçs	2,17	4,34
	Custo Total EPI				13,74
Código	Descrição de Uniforme Padrão	Qtde	Unidade	Taxa/Mês	Custo
UNI01	Camisa / Calça	2,00	conj.	9,00	18,00
Código	Descrição de Equipto Uso Pessoal	Qtde	Unidade	Taxa/Mês	Custo
EUP01	Armário 8 portas	1,00	reparticao	0,17	0,17
Código	Descrição de Material Direto MD	Qtde	Unidade	Preço/Unit.	Custo
MLP01	Pino de centro dianteiro	1,00	pç	10,00	15,00
	Custo Total Material Direto MD				15,00
Código	Descrição de Equipamentos	Qtde	Unidade	Taxa/Mês	Custo
EQP01	Macaco	1,00	pç	1,75	1,75
EQP02	Chave de boca	2,00	pç	0,14	0,28
EQP03	Extensão	1,00	pç	0,33	0,33
EQP04	Cabo	1,00	pç	0,63	0,63
	Custo Equipamento Total				2,99
	Custo Variável Total				67,72
Rateio	Custo Fixo Indireto Total				2,30
	Custo Total				70,03

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

Inicialmente foi feito um levantamento dos custos e despesas envolvidos, elaborando-se uma planilha padrão com a descrição da mão-de-obra direta - MOD e EPI's utilizados pela empresa e sua depreciação (tabelas 5.1, 5.2 e 5.3). Os dados dessas planilhas são interligados e foram trabalhados por meio de um software bem simples, permitindo assim que se apurasse o custo do serviço prestado, que neste caso foi de UM 70,03 (tabela acima).

PASSO 6: Avaliação do Plano de Administração Estratégica

A seguir serão detalhadas as etapas de desenvolvimento e implementação do Balanced Scorecard (BSC) na T&T, para isso será seguido as etapas, sugeridas por Kaplan e Norton (2004):

Etapas 1 - Início do Processo de Desenvolvimento do BSC

No quadro a seguir está descrito os objetivos a curto prazo da empresa, estabelecidos no Quadro 4.27, associando-os com as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*: Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado/Crescimento.

Quadro 5.31 – Descrição dos objetivos a curto prazo nas quatro perspectivas do BSC

Perspectivas	Objetivos a curto prazo
Financeira	Negociar os contratos e firmar parcerias com fabricantes para a distribuidora
Clientes	Fidelizar os clientes
	Pesquisar e selecionar a melhor maneira para se comunicar com o mercado
Interna	Ajustar, adequar e implantar os dados no sistema de informações
	Obter informações necessárias para uma melhor administração
	Padronizar os procedimentos na prestação dos serviços
	Melhorar a prestação de serviços
Aprendizado e Crescimento	Selecionar profissionais qualificados para a área técnica
	Capacitar profissionais qualificados para a área técnica

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

Etapas 2 - Discussão dos Objetivos para cada Indicador de Desempenho Proposto

Após a associação dos objetivos a curto prazo da T&T com as perspectivas definidas pelo BSC, foram estabelecidos os indicadores de desempenho, utilizando-se para isso o Quadro 5.31. No quadro a seguir estão descritos os indicadores de desempenho para cada uma das

perspectivas, levando-se em consideração o indicador que tem mais influência para se atingir o objetivo principal.

Quadro 5.32 - Definição dos indicadores de desempenho nas quatro perspectivas do BSC

Perspectivas	Objetivos a curto prazo	Indicadores de Desempenho
Financeira	Negociar os contratos e firmar parcerias com fabricantes para a distribuidora	Contratos negociados com as indústrias parceiras
Clientes	Fidelizar os clientes	Quantificar os clientes atingidos com o programa de fidelização
	Pesquisar e selecionar a melhor maneira para se comunicar com o mercado	Seleção das mídias para o programa de comunicação
Interna	Ajustar, adequar e implantar os dados no sistema de informações	Início da implantação da integração das informações no sistema
	Obter informações necessárias para uma melhor administração	Início do estabelecimento do controle interno administrativo
	Padronizar os procedimentos na prestação dos serviços	Início da implantação dos procedimentos de qualidade
	Melhorar a prestação de serviços	
Aprendizado e Crescimento	Selecionar profissionais qualificados para a área técnica	Implantação do plano de recrutamento e seleção desenvolvido
	Capacitar profissionais qualificados para a área técnica	Treinar os funcionários para a prestação de serviços

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

Na perspectiva “Financeira” a empresa busca firmar os contratos com os parceiros para tornar-se uma distribuidora de produtos em Campinas e região.

Na perspectiva dos “Clientes” a *T&T* busca a curto prazo trabalhar com a quantificação dos clientes atingidos com o programa, para obter a fidelização. Além disso, também busca pesquisar e selecionar as mídias para melhor se comunicar com o mercado.

Na perspectiva “Interna” a *T&T* está iniciando a integração das informações no sistema e o estabelecimento do controle interno administrativo para facilitar a tomada de decisões na empresa. Também, está sendo iniciada a implantação dos procedimentos de qualidade para tornar-se uma prestadora de serviços de alta qualidade.

Na perspectiva “Aprendizado e Crescimento” a empresa deverá implantar o plano de recrutamento e seleção e treinar os funcionários para capacitá-los para uma prestação de serviços de alta qualidade na área técnica.

Etapas 3 - Definição de Metas para cada Indicador *Scorecard*

Após o estabelecimento dos indicadores no quadro 5.32 foi necessário estabelecer as metas que estão descritas no Quadro 5.33.

Quadro 5.33 - Metas estabelecidas pela empresa, utilizando os indicadores definidos

Perspectivas	Indicadores de Desempenho	Metas estabelecidas
Financeira	Contratos negociados com as indústrias parceiras	Negociar 100% dos contratos com os parceiros.
Clientes	Quantificar os clientes atingidos com o programa de fidelização	Atingir 50% dos clientes da empresa com o programa de fidelização.
	Seleção das mídias para o programa de comunicação	Definir 70% das mídias adequadas a <i>T&T</i> .
Interna	Início da implantação da integração das informações no sistema	Integrar 60% das informações no sistema.
	Início do estabelecimento do controle interno administrativo	Atingir 50% das decisões administrativas utilizando-se as informações disponíveis.
	Início da implantação dos procedimentos de qualidade	Reduzir 2% de erros nos serviços prestados.
Aprendizado e Crescimento	Implantação do plano de recrutamento e seleção desenvolvido	Utilizar o novo plano em todos os recrutamentos e seleções (100%) de funcionários.
	Treinar os funcionários para a prestação de serviços	Treinar 50% dos funcionários da área técnica.

FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

Na perspectiva “Financeira” busca-se o crescimento da empresa, implantando uma distribuidora de peças, sendo necessário que se negocie 100% dos contratos com as indústrias parceiras.

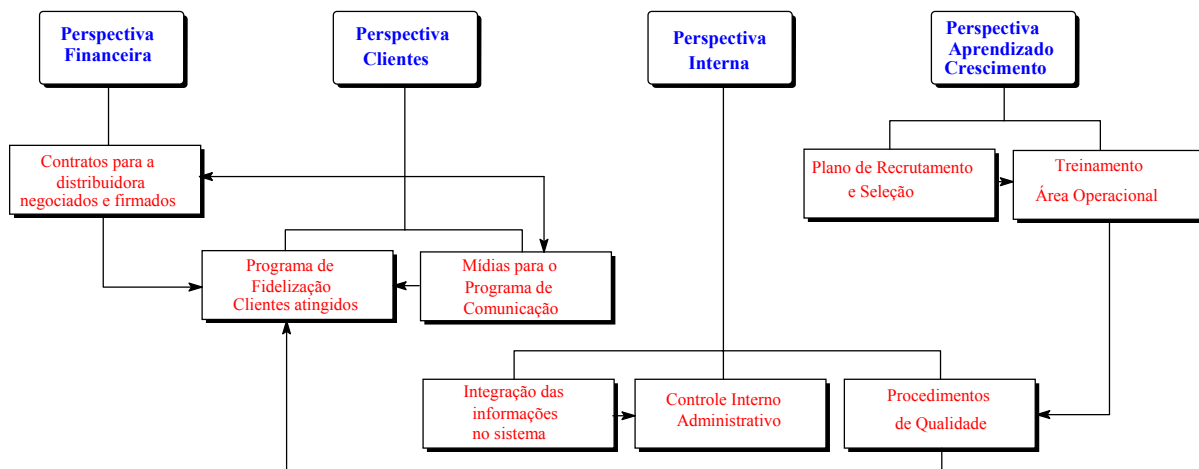
Na perspectiva “Clientes” pretende-se fidelizar 50% dos clientes da *T&T* e definir 70% das mídias adequadas para o público-alvo, levando-se em consideração o orçamento, já que a *T&T* é uma empresa de pequeno porte.

Na perspectiva “Interna” pretende-se integrar em 60% as informações no sistema, para auxiliar nas tomadas de decisões administrativas. Além disso, com a implantação dos procedimentos de qualidade, a *T&T* pretende reduzir em 2% os erros nos serviços prestados.

Na perspectiva “Aprendizado e Crescimento” a *T&T* irá utilizar o novo plano em todos os recrutamentos e seleções de funcionários, além de se ter como meta o treinamento de 50% dos funcionários da área técnica.

Etapa 4 - O Mapa Estratégico

Após a determinação de todos os indicadores de desempenho e metas, será elaborado o mapa estratégico. É importante que este mapa seja desmembrado, evitando a hierarquização das perspectivas, e permitindo que todas elas possam ser vistas com o mesmo nível de importância. Este nivelamento possibilita que se faça uma análise das ligações existentes entre cada uma das perspectivas, permitindo também que se realize seu balanceamento no mesmo nível, mostrando o BSC real da empresa.



FONTE - Ferramenta elaborada pela autora

Figura 5.2 – Mapa Estratégico – *Truck & Truck* Ltda.

Etapa 5 - Implantação

Para a implantação do sistema na *T&T* é necessário:

- Comunicar os funcionários dos procedimentos e metas a serem seguidos;
- Elaborar um cronograma com as etapas de implantação do BSC;
- Comparar os dados de antes e depois da implantação do BSC;
- Realizar reuniões periódicas para que se avalie e mostre a evolução do sistema dentro das quatro perspectivas;
- Elaborar e implantar ajustes necessários.

Etapa 6 - Revisões Periódicas

As revisões devem ser feitas mensalmente, ou se houver necessidade, em um prazo menor de tempo. Durante as revisões, a equipe deve checar se os principais pontos do sistema estão ocorrendo de acordo com o programado. Caso não esteja, deve-se decidir quais serão as providências a serem tomadas para que a *T&T* atinja os objetivos.

5.3 Comentários Finais

Após o término do desenvolvimento do plano de administração estratégica, foi realizada uma reunião com os sócios da empresa para detalhar o método utilizado e apresentar o plano final. Os sócios afirmaram que o plano está bem elaborado e detalhado, o que facilita para uma empresa de pequeno porte a sua implantação como é o caso da *T&T*. Como a empresa tem pessoal qualificado trabalhando na área administrativa, poder-se-ia assim, como uma maior facilidade, colocar o plano em prática.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS

6.1 Conclusões

Neste trabalho foi apresentado um método de administração estratégica, criando-se ferramentas (procedimentos/técnicas) para sua aplicação específica em empresas de pequeno porte. Para isso, elaborou-se um estudo de caso na empresa *Truck & Truck Ltda.*, cujas características foram consideradas no desenvolvimento de ferramentas que facilitassem a adaptação e aplicação do modelo clássico do método de administração estratégica. Características coletadas em outras duas pequenas empresas, *Calçados Conforto Ltda.* e *Limpe Sim Ltda.*, ajudaram a compor este estudo.

Os resultados da investigação na *Truck & Truck Ltda.* mostrou os principais tópicos em que a gerência deve atuar. Um desses pontos foi a necessidade de implantação de um sistema de informações integrado, para auxiliar o controle gerencial interno, objetivando a tomada de decisões administrativas, visando a redução dos custos dos produtos e serviços. Além disso, verificou-se a oportunidade de se implantar uma distribuidora de peças, já que os sócios têm como objetivo reposicionar a empresa no mercado, como atacadista e varejista de peças de alta qualidade, o que levaria a organização a uma maior penetração no mercado.

Atualmente o mercado está muito competitivo, e a *Truck & Truck* Ltda. está buscando tornar-se uma prestadora de serviços de qualidade. Dessa forma, as ferramentas aplicadas apontaram para uma padronização nos procedimentos dos serviços e, para que isto ocorresse, foi necessário capacitar os recursos humanos da organização. Os resultados da investigação também contribuíram para o estabelecimento dos objetivos e estratégias que realmente refletem a realidade desta pequena empresa, mostrando a necessidade de adequação de ferramentas, principalmente aquelas relacionadas à análise SWOT.

A implantação de algumas estratégias estabelecidas seria realizada pelos funcionários da própria área, e somente em alguns casos deveriam ser contratados profissionais externos. Desta maneira, a empresa conseguiria a vantagem de trabalhar com os custos totais das estratégias dentro de suas possibilidades, como empresa de pequeno porte.

Uma das inovações no processo de administração estratégica foi a utilização do *Balanced Scorecard* para auxiliar no monitoramento e na avaliação constante do negócio. Essa ferramenta demonstrou possibilidades de aplicação a esse porte de organização.

Ao final de sua elaboração, o plano foi apresentado a funcionários administrativos e sócios da empresa, os quais participaram de todas as etapas do processo, podendo, por isso, classificar o planejamento como adequado à realidade da empresa. Assim sendo, a *Truck & Truck* Ltda. se propôs a implantá-lo, acreditando em seus resultados positivos à organização: crescimento permanente, com aumento de lucratividade.

Outro resultado relevante observado durante o processo de elaboração do método de administração estratégica, em reuniões entre a pesquisadora e a equipe de trabalho designada pela empresa, diz respeito às relações de trabalho. Foi possível observar uma mudança positiva no comportamento dos funcionários, os quais se mostraram cada vez mais comprometidos na realização de suas atividades. Esse fato chamou a atenção dos proprietários, que passaram a valorizar ainda mais seus funcionários.

A relação de confiança entre os proprietários e funcionários administrativos da empresa com o plano proposto foi construída lentamente. Partiu-se de um início de pouco interesse por parte da empresa, que mudou depois de designada uma equipe de trabalho para o

desenvolvimento e implantação do método. Tanto sócios como funcionários passaram a se envolver e apoiá-lo mais; o que resultou em uma conscientização da necessidade do fornecimento das informações corretas para que o plano fosse realista. Esse envolvimento cada vez maior da empresa ocorreu em função do acréscimo de mais uma etapa no modelo descrito na literatura de administração estratégica: “a preparação da equipe de trabalho”. Normalmente a aplicação do modelo em grandes empresas prescinde dessa etapa para a sua eficácia.

Além do plano elaborado para a *Truck & Truck Ltda.*, o método adaptado de administração estratégica também foi apresentado aos sócios das duas outras empresas que colaboraram com este estudo, Calçados Conforto Ltda. e Limpe Sim Ltda.. O plano foi muito bem aceito, sendo que os sócios perceberam a possibilidade de resultados positivos com sua aplicação. Os proprietários mostraram grande interesse em conhecer mais profundamente as ferramentas apresentadas, expressando a possibilidade de aplicá-las em suas organizações. Da mesma forma que para a *Truck & Truck Ltda.* também percebeu-se, para estas duas empresas, a necessidade de adequação de ferramentas, principalmente as relacionadas à Análise SWOT.

Portanto, o método de administração estratégica proposto neste trabalho pode ser aplicado em diferentes empresas, comércios, indústrias e prestadoras de serviços, desde que a equipe de trabalho de desenvolvimento do plano realize as adaptações necessárias a cada empresa, já que os aspectos e fatores dos ambientes interno e externo afetam de forma diferente cada tipo de organização.

O trabalho com as três empresas mencionadas, *Truck & Truck Ltda.*, Calçados Conforto Ltda. e Limpe Sim Ltda., mostrou a necessidade de um consultor da área para maior eficácia do processo de implementação do plano proposto, caso os gestores não detenham amplo conhecimento administrativo.

Outro ponto a ser ressaltado foi a percepção dos proprietários das empresas estudadas em relação a importância de uma linguagem adequada para apresentação do método, que possibilite sua utilização inclusive por empreendedores que não atuem na área de gestão; gerando, assim, como principal benefício, uma contribuição eficiente na administração de pequenos negócios.

6.2 Trabalhos Futuros

Implementação do plano de administração estratégica na *Truck & Truck* Ltda.

Desenvolvimento de um plano de administração estratégica para as empresas consultadas Calçados Conforto Ltda. e Limpe Sim Ltda.

Implementação do plano estratégico nas empresas Calçados Conforto Ltda. e Limpe Sim Ltda.

Desenvolvimento de um plano de alianças estratégicas para o ramo de negócio da *Truck & Truck* Ltda.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983. 214 p.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991. 265 p.

ARAM, John D.; COWEN, Scott S. Strategic planning for increased profit in the small business. **Long Range Planning**, v.23, n. 6, p. 63-70. 1990.

BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.

BETHLEM, Agrícola de Souza. A empresa familiar: oportunidade para pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.29, n.4, p. 88-97, outubro/dezembro 1994.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, A. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Manole, 2005.

BROUTHERS, K. D. et al. Driving blind: strategic decision-making in small companies. **Long Range Planning**, v.31, n.1, p. 130-138, fev. 1998.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

COOK, Kenneth J. **AMA complete guide to strategic planning for small business**. Chicago: NTC Business Books, 1994.

DAVID, Fred R. **Strategic management**: concepts and cases. 11. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.

DAVIG, W. et al. Implementing a strategic planning model for small manufacturing firms: an adaption of the balanced scorecard. **Advanced Management Journal**, v. 69, n.14, p. 18-24, 2004.

Empresa familiar no brasil. **Gestão Plus**, São Paulo, n.4, p. 98-99, set/out 1998.

FIEGENER, Mark K. Determinants of board participation in the strategic decisions of small corporations. **Entrepreneurship Theory Pract**, v.29, n.5, p.627-650, 2005.

FRY, Fred L. et al. **Strategic planning for small business made easy**. Canadá: Entrepreneur Press, 2005.

GOODSTEIN, Leonard David et al. **Applied strategic planning**: how to develop a plan that really works. United States of America: McGraw-Hill, 1993.

GREENLEY, Gordon E. Does strategic planning improve company performance? **Long Range Planning**, v.19, n. 2, p. 101-109. 1986.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. Aprendizagem e inovação nas empresas familiares. **Teoria e Evidencia Econômica**, Passo Fundo, v.7, n.12, p. 69-86, maio/1999.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Teoria e Evidencia Econômica**, Passo Fundo, v.6, n.11, p. 35-66, nov/1998.

HARRIS, Lloyd C.; OGBONNA, Emmanuel. Initiating strategic planning. **Journal of Business Research**, v.59, p.100-111, 2006.

HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth R. **Strategic management theory**. Boston-New York: Houghton Mifflin Company, 1998.

HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth R. **Strategic management theory: an integrated approach**. 7. ed. New York: Houghton Mifflin Company, 2007.

HITT, Michael A. *et al.* **Strategic management: competitiveness and globalization**. United States of America: International Thomson Publishing, 1999. 502 p.

HUNGER; J. D.; WHEELEN, T. L. **Essentials of strategic management**. 4. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.

KARGAR, Javad. Strategic planning system characteristics and planning effectiveness in small mature firms. **Mid-Atlantic Journal of Business**, v.32, n.1, p. 19-35, mar. 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 18 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997

KRAUS, S. et al. Strategic planning in smaller enterprises: new empirical findings. **Management Research News**, v. 29, n. 6, p. 334-344, 2006.

KNIGHT, R. A. Planning: the key to family-owned business survival. **Management Accounting**, v. 74, n.82, p. 33-44, 1993.

LANZANA, A. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.4, n.7, p. 185-200, junho/1997.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MALHOTRA, K. Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo. Atlas, 1996.

MANDELLI, Inês A. Mascára. *Apuração de Custos para a Formação de Preços da Pequena Empresa: Um Estudo de Caso*. Dissertação: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed., São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MEERS, Karen A.; ROBERTSON, Colin. Strategic planning practices in profitable small firms in the United States. **The Business Review**, Cambridge, v.7, n.1, p.302-307, 2007.

MIYAKE, D. Beyond the numbers. **Intelligent Enterprise**, v. 5, n. 12, p. 24-30, 2002.

MORRISON, A. et al. Small business growth: intention, ability, and opportunity. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 4, p. 417-425, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**. São Paulo, Atlas, 1986. 267 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e prática**. São Paulo, Atlas, 2002. 337 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

O'REGAN, Nicholas; GHOBADIAN, Abby. Effective strategic planning in small and medium sizes firms. **Management Decision**, v.40, n.7, p.663-671, 2002.

O'REGAN, Nicholas; GHOBADIAN, Abby. Formal strategic planning: annual raindance or wheel of success? **Strategic Change**, v.16, p.11-22, 2007.

OSAKI, Márcia Regina. *Gestão do desempenho: um estudo de caso em pequena empresa*. UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA. Mestre em Engenharia Mecânica. Julho 2005. 143p.

PEEL, M. J.; BRIDGE, J. How planning and capital budgeting improve SME performance. **Long Range Planning**, v.31, n.6, p.848-856, 1998

PEYREFITTE, J.; DAVID, F. R. A content analysis of the mission statements of United States firms in four industries. **International Journal of Management**, v. 23, n. 2, p. 296-301, 2006.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRIETO, Vanderlei Correa, et al. Fatores críticos na implementação do *balanced scorecard*. **Gestão & Produção**. V.13, n.1, p. 81-92, jan-abr. 2006.

QUINTELLA, Odair Mesquita; LIMA, Gilson Brito Alves. O *balanced scorecard* como ferramenta para implantação da estratégia: uma proposta de implantação. **Revista Gestão Industrial**, v. 01, n. 07, p. 452-459, 2005.

RICCA, Domingos. Empresas Familiares: Contexto. <http://www.empresafamiliar.com.br/artigos/Empresas%20Familiares%20%E2%80%93%20Contexto.html> Acesso em: 15 de jul. 2007.

RICCA, Domingos. Quem são as empresas familiares? <http://www.empresafamiliar.com.br/artigos/Quem%20s%C3%A3o%20as%20Empresas%20Familiares.html> Acesso em: 15 de jul. 2007.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1994.

SHRADER, C. B. et al. Planning and firm performance: effects of multiple planning activities and technology policy. **International Journal of Management e Decision Making**, v. 5, n. 2/3, p. 171-195, 2004.

SMELTZER, L. R. et al. Environmental scanning practices in small business. **Journal of Small Business Management**, v.26, n.3, p.55-63, 1988.

STEINER M. P.; SOLEN, O. Factors for success in small manufacturing firms, **Journal of Small Business Management**, v. 26, n. 1, p. 51-57, 1988.

THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. Pioneira: São Paulo, 2000.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. Environmental analysis for strategic planning. **Managerial Planning**, jan-fev, p. 23-36. 1986.

VIDIGAL, Antonio Carlos. A sobrevivência da empresa familiar no brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.2, p. 66-71, abril/junho 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2005.

WIJEWARDENA, H. et al. The impact of planning and control sophistication on performance of small and medium sized enterprises: evidence from Sri Lanka. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n. 2, p. 209-217, 2004.

WOODS, Adrian; JOYCE, Paul. Owner-managers and the practice of strategic management. **International Small Business Journal**, London, v.21, n.2, p.181-195, 2003.

WRIGHT, Peter. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

Anexo 1 - Potencialidade de Aplicação do Método de Administração Estratégica em Duas Pequenas Empresas

Com o objetivo de analisar a potencialidade de aplicação da proposta de administração estratégica apresentada neste trabalho, realizou a apresentação do método às empresas Calçados Conforto Ltda. e Limpe Sim Ltda.

Neste anexo primeiramente foram descritas cada uma das empresas e logo em seguida os resultados que foram obtidos nas reuniões realizadas com os proprietários dessas organizações.

A) Calçados Conforto Ltda.

A.1) Caracterização da empresa

A empresa Calçados Conforto Ltda., cujo nome é fictício, localizada em Campinas, estado de São Paulo, que comercializa calçados femininos, masculinos e infantis, além de bolsas, cintos, meias, carteiras e bonés. Mesmo sendo uma empresa de pequeno porte, comercializa várias marcas famosas e reconhecidas no mercado como Dakota, Visano, Picadilly, Azaléia, Beira Rio, Kolosh, Samello, Kildare, Mariner, Democrata, HB, Olimpikus, Rainha e Topper.

A Calçados Conforto possui quatro funcionários e dois sócios, cada um com 50% das cotas de responsabilidade limitada. A empresa iniciou as suas atividades em 1966, quando um dos sócios que, na época, era representante comercial de calçados, começou a receber de alguns fabricantes suas comissões em pares de sapato, ao invés de dinheiro. Após certo período, sua esposa teve a idéia de vendê-los, ainda no fundo do quintal da casa onde moravam. Neste período, havia pouquíssimas lojas de calçados na cidade de Campinas e a oportunidade fez com que a empresa crescesse e se tornasse uma das maiores lojas daquela região da cidade, pois durante muitos anos os clientes vinham de bairros vizinhos para fazer compras.

Hoje em dia, os hábitos mudaram e as pessoas começaram a fazer compras em shoppings centers, o que tem dificultado o comércio nos bairros. Além, das lojas localizadas nos shoppings, em Campinas existem as grandes redes que, pelo volume de compras, conseguem ter preços de venda melhores. Mesmo, com estas dificuldades do mercado, a Calçados Conforto ainda possui uma grande clientela, a maioria de clientes antigos que trazem suas famílias para compra.

A missão da Calçados Conforto é comercializar calçados femininos, masculinos, infantis e acessórios de qualidade, atendendo com excelência o cliente; a visão da organização é solidificar as relações e assegurar a fidelidade dos clientes.

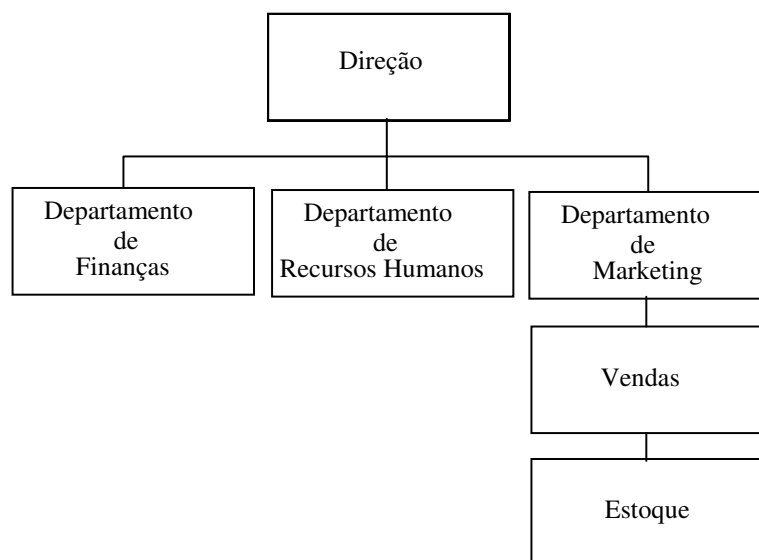
Verificou-se que os objetivos de longo prazo da Calçados Conforto são:

- Fidelizar os novos clientes;
- Aumentar o capital de giro;
- Aumentar o lucro líquido;
- Profissionalizar a administração da empresa.

Já os objetivos de curto prazo são:

- Reformar o espaço físico de atendimento ao cliente, buscando um maior conforto;
- Atrair novos clientes;
- Informatizar completamente a empresa;
- Implantar controles administrativos.

O organograma da Calçados Conforto Ltda. está detalhado na figura 1:



Fonte - Ferramenta elaborada pela autora

Figura 1- Organograma da Calçados Conforto Ltda.

A.2) Potencialidade de Aplicação da Administração Estratégica na Calçados Conforto Ltda.

Foram efetuadas duas reuniões de aproximadamente 10 horas com os proprietários da Calçados Conforto. Na primeira, foi apresentado o método com todas as ferramentas para o desenvolvimento de um plano de administração estratégia em pequenas empresas, além dos resultados que este plano poderia trazer à empresa. Na segunda reunião, pôde-se discutir detalhadamente a possibilidade do desenvolvimento e aplicação das etapas propostas do método de administração estratégica na empresa, além de se tirar as dúvidas sobre essa forma de gestão. Os resultados da discussão estão apresentados separadamente, de acordo com os passos do método estabelecidos na Figura 4.1, como segue abaixo:

- *Etapa 1 – Passo 1: Equipe de Trabalho*

Neste passo discute-se a necessidade da preparação da equipe de trabalho, abordando sua seleção, administração, composição e capacitação, além do espaço e equipamentos de trabalho

necessários. A Calçados Conforto afirma que este passo é imprescindível às empresas de pequeno porte. Os proprietários da empresa mostraram-se interessados com a possibilidade de contratação de uma consultoria para capacitação dos funcionários e desenvolvimento do plano, já que os custos não são altos e, hoje em dia, ter funcionários preparados traz vários benefícios à empresa, não só para a implantação de um novo modelo de gestão de administração estratégica, mas também para sistematização das tarefas diárias. Um dos proprietários afirmou que: “o resultado de funcionários capacitados são clientes mais satisfeitos e que retornam a loja para fazer novas compras”.

- *Etapa 2 - Passo 2: Análise SWOT*

Nesta etapa (passo 2) serão realizadas as análises dos ambientes interno e externo. No externo, devem ser analisados os componentes econômico, sócio-cultural, político, legal, concorrentes, clientes, tecnológico, demográfico e ecológico, mas no caso de um comércio de calçados os três últimos são de baixa relevância. Um dos benefícios que esta análise pode trazer à empresa, no componente econômico, é saber o padrão de gastos dos consumidores e a quantidade de dinheiro que possuem para as compras. Já o componente sócio-cultural, possibilita conhecer as tendências e comportamento de compra das pessoas e as mudanças dos valores culturais. O componente político e legal permite que se entenda as leis e regulamentações que podem prejudicar ou favorecer a empresa.

O componente concorrência ajuda na identificação das atividades das outras organizações, favorecendo a obtenção de uma vantagem competitiva. Por outro lado, o estudo dos clientes leva a um conhecimento detalhado do mercado, onde eles se encontram possibilitando à empresa oferecer um atendimento diferenciado e os produtos que requerem.

Durante a reunião, os sócios detalharam como poderiam utilizar as ferramentas para analisar a concorrência. Verificou-se que as cinco forças de Porter são aplicáveis à Calçados Conforto, mas por ser uma pequena empresa, não possui força suficiente para negociar, principalmente com os grandes fornecedores. Por meio do Mapa Competitivo, onde é analisado o diferencial dos concorrentes, foi possível detectar imediatamente os três principais, que estão

situados apenas a um km de distância, em um Shopping Center. Para complementar esta análise, foi apresentado os Fatores de Sucesso do Ramo de Negócio, mas apenas no Grupo de Sucesso “Serviços” foram observados alguns fatores que não se aplicariam à empresa, como por exemplo, procedimentos corretos de instalação e garantia dos serviços prestados, já que a Calçados Conforto é um comércio e não uma prestadora de serviços.

Para analisar os Clientes, os proprietários da Calçados Conforto sentiram-se à vontade para utilizar a ferramenta proposta para determinar o perfil dos clientes e a segmentação, que seria desenvolvida apenas para as pessoas físicas, já que esse é o público-alvo da empresa.

No ambiente interno, deverão ser analisados os aspectos organizacionais, recursos humanos, marketing, finanças, produção/operações e logística, sendo que o menos relevante é o aspecto de produção/operações, pois novamente trata-se de um comércio. Na análise do ambiente organizacional, os benefícios para a empresa estão relacionados com a verificação da estrutura organizacional interna e do clima organizacional. Na análise dos aspectos de recursos humanos, as vantagens estão ligadas ao conhecimento do desempenho dos funcionários na organização. Já os aspectos de marketing levam ao conhecimento do composto de marketing, que engloba produto, preço, praça e promoção e do mercado onde a empresa está inserida. Quanto à análise dos aspectos financeiros, é importante para a empresa obter índices sobre sua situação econômica, que traz informações que podem levar a empresa na uma melhora da atuação, principalmente quanto à lucratividade.

Durante a realização da análise SWOT, são identificadas forças e fraquezas no ambiente interno e também, oportunidades e ameaças para o ambiente externo, sendo que para cada uma das fraquezas ou ameaças é proposta uma ação, já se pensando em como administrá-la. A possibilidade de verificar as fraquezas da empresa perante os seus concorrentes e, assim buscar maneiras de tornar a empresa mais forte, é um dos grandes benefícios desta etapa.

- *Etapa 2 - Passo 3: Determinação dos Objetivos, Missão e Visão*

Utilizando a análise SWOT é possível estabelecer a missão, visão e, principalmente, os objetivos da empresa. Os proprietários conseguiram reconhecer que objetivos consistentes com a realidade podem levar ao sucesso.

- *Etapa 3 - Passo 4: Formulação da Estratégia*

Observou-se que a Conforto não conseguiria desenvolver estratégias na área funcional de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), devido a seu ramo de negócio. No entanto, é possível formular estratégias nas áreas de finanças, marketing e recursos humanos. Os sócios salientaram a importância de se formular as estratégias, baseando-se na análise SWOT realizada no passo anterior, e principalmente, utilizando-se as ações estabelecidas para auxiliar a empresa a superar suas fraquezas. O grande benefício da definição correta das estratégias, é, neste caso, o desenvolvimento de planos ajustados a realidade da empresa.

- *Etapa 3 - Passo 5: Implantação do Plano Estratégico*

Ainda nesta etapa, o próximo passo (5) Implantação do Plano Estratégico, que envolve o Gerenciamento das Estratégias, o desenvolvimento da Matriz de Análise de Riscos e a elaboração do Plano de Contenção mostraram que o auxílio de um profissional é de grande importância, pois os sócios não possuem nenhuma formação na área administrativa. Entretanto, reconhecem que o sucesso das estratégias estabelecidas no passo anterior depende da implantação do plano e, que este pode trazer benefícios como a melhoria a comunicação e atuação no mercado, principalmente junto aos clientes.

- *Etapa 3 - Passo 6: Avaliação do Plano Estratégico*

O último passo das Estratégias é a Avaliação do Plano (passo 6). Para isso, foi proposto a utilização do *Balanced Scorecard*, que segundo os proprietários é uma consequência dos passos anteriores, não sendo difícil de ser aplicado na Calçados Conforto. Os proprietários acreditam que é importante realizar medidas e avaliações para que se obtenham indicadores consistentes durante a implantação das estratégias. Neste momento, apontaram novamente para a necessidade de mais pessoal qualificado, como por exemplo, uma consultoria, já que a empresa possui poucos funcionários, e estes, durante a maior parte do tempo, estão ocupados com as tarefas do dia-a-dia e pouco poderiam se empenhar nas novas atividades.

Como resultado das reuniões, pôde-se afirmar que os sócios acreditam que é viável o desenvolvimento e a aplicação da proposta na Calçados Conforto. Afirmaram que, com certeza, a administração estratégica melhoraria o desempenho da empresa, alinharia as decisões do curto prazo com os objetivos a longo prazo levando a empresa a um crescimento sólido e lucrativo.

B) Limpe Sim Ltda.

B.1) Caracterização da empresa

A Limpe Sim, nome fictício, foi fundada em 1996, e atua em ambientes industriais, condomínios e instituições, em todo estado de São Paulo, fornecendo mão-de-obra especializada em limpeza, manutenção e serviços de portaria. Esta empresa dispõe de 90 profissionais experientes e atualizados no mercado, envolvendo a utilização de produtos, equipamentos e métodos de trabalho, sempre visando garantir aos seus parceiros o maior grau de confiabilidade, agilidade, flexibilidade e satisfação.

A Limpe Sim especializou-se também na área de higienização pré-operacional e operacional do Setor Alimentício. O compromisso da empresa compreende:

- Fornecer e supervisionar mão-de-obra especializada em limpeza, devidamente uniformizada, identificada e capacitada;
- Apresentar mensalmente relatórios de visita e ocorrências;
- Substituir funcionários em caso de faltas, afastamento ou férias, sem quaisquer custos adicionais;
- Manter um programa de treinamento constante aos funcionários contratados, baseado em seminários e cursos de motivação, qualidade e técnicas de higienização.

A Organização Societária da empresa é composta pelo sócio fundador com a maioria das ações e um novo sócio que entrou com a menor parte das ações, para administrar a parte financeira.

Há 12 anos no mercado, iniciou suas atividades como uma empresa profissional de limpeza doméstica, que não deu certo devido às grandes exigências das donas de casa, que atendidas por esta empresa profissional exigiam uma prestação de serviço que demandaria muito mais tempo do que originalmente planejado pela empresa.

Surgindo uma oportunidade, a empresa migrou para limpeza industrial especializada. Hoje prática o processo de terceirização, que consiste em repassar atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa contratante concentrada apenas nas tarefas relacionadas ao negócio em que atua. Ao transferir para terceiros as atividades de apoio, a empresa destinou seus investimentos e energias no desenvolvimento de sua atividade principal, além das consequências imediatas, como alívio de estrutura organizacional, economia de recursos humanos, de materiais e de equipamentos, além da otimização do quadro de funcionários.

A missão da Limpe Sim é valorizar o potencial humano e realizar periodicamente treinamentos que visem capacitar e motivar cada um dos profissionais sob sua responsabilidade, sempre voltada a desenvolver um plano de trabalho de acordo com as necessidades de cada cliente, aliando qualidade, eficácia e produtividade.

A visão da organização é assegurar o alto desenvolvimento de seu potencial humano e prestar serviços de alto nível para todos os tipos de empresas.

A seguir estão descritos os principais objetivos de longo e curto prazo da Limpe Sim:

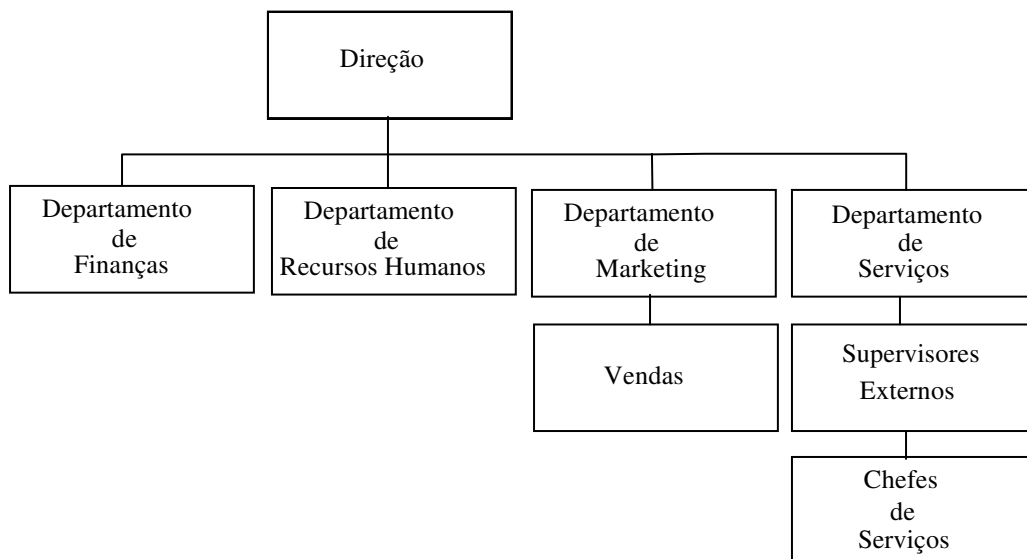
Longo prazo

- Diversificar os tipos de empresas atendidas hoje;
- Obter a certificação ISO 9001:2000 atestando a qualidade dos serviços prestados.

Curto prazo

- Aumentar os contratos de limpeza em 15%.

A estrutura organizacional da empresa segue o critério de departamentalização funcional, normalmente usadas nas organizações de pequeno porte, atribuindo a cada unidade de trabalho a responsabilidade por uma função organizacional, sendo que, um administrador principal deverá comandar o conjunto e logo abaixo os integrantes de cada escalão hierárquico.



Fonte - Ferramenta elaborada pela autora

Figura 2 - Organograma da Limpe Sim

B.2) Potencialidade de Aplicação da Administração Estratégica na Limpe Sim Ltda.

Foram realizadas duas reuniões com os sócios da Limpe Sim, sendo que na primeira, com duração de aproximadamente quatro horas, levantou-se todas as informações para elaborar a caracterização da empresa. Na segunda reunião, de aproximadamente cinco horas, apresentou-se o método com suas ferramentas para o desenvolvimento e aplicação da administração estratégica em pequenas empresas. Os proprietários se interessaram pelos resultados que o plano traria à empresa, tais como auxiliar na consecução de seus objetivos, além de crescer e expandir sua atuação no mercado, já que têm obtido muito sucesso em Campinas e região. A seguir pode-se observar os resultados obtidos na reunião em cada uma das etapas:

- *Etapa 1 – Passo 1: Preparação da Equipe de Trabalho*

No passo 1, quando se discutiu a “preparação da equipe de trabalho”, os sócios afirmaram que seria imprescindível a seleção e a preparação do pessoal na Limpe Sim para iniciar o desenvolvimento e a implantação de um plano de administração estratégica. A empresa possui pessoal suficiente para desenvolver uma grande parte das atividades, mas a contribuição desta preparação é indiscutível, pois acreditaram que seria melhor ter dentro da empresa pessoal capacitado para desenvolver e implantar o plano, o que facilitaria a manutenção após a realização do *feedback*. Assim a Limpe Sim teria que recorrer a uma consultoria somente nos casos de maior especificidades.

- *Etapa 2 – Passo 2: Análise SWOT*

Na etapa 2, “análises dos ambientes interno e externo” os sócios fizeram algumas observações quanto às análises dos componentes sócio-cultural, tecnológico, demográfico e ecológico pertencentes ao ambiente externo, pois acreditam que estes itens têm pouca influência em uma empresa de prestação de serviços. Por outro lado, julgam que os componentes econômico, político, legal, concorrência e clientes, são de grande relevância. A análise correta

desses componentes poderia trazer vários benefícios nas tomadas de decisões realizadas pela administração da Limpe Sim. No componente econômico pode-se conhecer como os recursos são usados e distribuídos no ambiente onde a empresa está inserida. O componente político analisa e traz conhecimentos sobre os elementos relacionados às decisões governamentais na área da organização, enquanto que o componente legal consiste no conhecimento da legislação aprovada para esse tipo e porte de empresa.

Os proprietários da Limpe Sim também se interessaram pelos resultados a serem gerados na utilização das ferramentas apresentadas para a análise do componente concorrência: as Cinco Forças de Porter, o Mapa Competitivo (diferencial dos concorrentes) e os Fatores de Sucesso do Ramo de Negócio. Também manifestaram interesse pelas ferramentas para analisar os Clientes, como por exemplo, a determinação do perfil e realização da segmentação, que seria feita apenas para as pessoas jurídicas, pois a Limpe Sim trabalha fornecendo serviços de limpeza a empresas do ramo frigorífico.

Com relação ao ambiente interno, seria possível desenvolver as análises dos aspectos organizacionais, pessoais, marketing, produção/operações e logística e finanças. Um fator que auxiliaria na execução dessas análises é a organização administrativa que a organização já vem realizando. A análise dos aspectos organizacionais traria para a Limpe Sim o benefício de se conhecer a estrutura e hierarquia da organização, além do clima organizacional. Além disso, o conhecimento dos aspectos pessoais traria como benefício informações sobre a satisfação e o desempenho dos funcionários na organização. Quanto aos aspectos de marketing, a empresa poderia conhecer melhor o seu mercado, avaliando sua atuação quanto ao produto/serviço, preço, distribuição e promoção, levando a uma melhoria na satisfação de seus clientes. Produção/operações e logística é mais um dos aspectos que traria benefícios a Limpe Sim relacionados com o aumento da qualidade, além da eficiência nos custos. Na discussão sobre a parte financeira, conclui-se que a administração estratégica traria conhecimentos de índices que facilitariam a gestão da organização, sempre objetivando a obtenção de uma maior lucratividade.

Durante a apresentação, análise e discussões sobre as ferramentas utilizadas na análise SWOT, o que mais chamou a atenção dos sócios foi a possibilidade de se buscar a redução dos pontos fracos da empresa. E paralelamente reforçar os pontos positivos por meio da proposição

de ações. Afirmaram que, “quanto mais a Limpe Sim aumentar os seus pontos fortes, maior é a vantagem competitiva que a empresa poderia obter no mercado”.

- *Etapa 2 – Passo 3: Estabelecimento dos Objetivos, Missão e Visão*

Neste passo são desenvolvidos a missão, a visão e os objetivos. Como a Limpe Sim já possui missão, visão e alguns objetivos estabelecidos, os proprietários da empresa se interessaram por realizar uma revisão, pois acreditam que seria possível atualizar e melhorar o que já está estabelecido.

- *Etapa 3 – Passo 4: Formulação da Estratégia*

No passo 4, foi apresentado as divisões das Estratégias em Corporativas e Operacionais. Um dos sócios observou que não seria possível desenvolver estratégias na área funcional de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), pois a Limpe Sim está focada na prestação de serviços e não trabalha com alta tecnologia. Como a empresa está tentando obter vantagem competitiva no ramo de negócio de limpeza, os sócios confirmam que a elaboração das estratégias para fazer com que a empresa aumente os pontos fortes seria fundamental para trazer este benefício.

- *Etapa 3 – Passo 5: Implantação do Plano Estratégico*

Este passo envolve o Gerenciamento das Estratégias, o desenvolvimento da Matriz de Análise de Riscos e a elaboração do Plano de Contenção. Exclusivamente para este trabalho os sócios da Limpe Sim acreditam que seria importante a contratação de uma consultoria para auxílios técnicos, bem como para o desenvolvimento dos planos de ação, apesar de possuírem pessoal suficiente para a execução de algumas das atividades. Os sócios acreditam que esse passo poderia trazer o benefício da empresa ficar mais próxima da vantagem competitiva, que está tanto sendo buscada.

- *Etapa 3 – Passo 6: Avaliação do Plano Estratégico*

No último passo propõe a utilização do *Balanced Scorecard*, que é um sistema de medição de desempenho e controle gerencial. Segundo os proprietários “medir e controlar é o que propõe o passo final que fará realmente com que as estratégias tenham sucesso”, completando ainda que “este passo não seria difícil de ser executado na Limpe Sim”.

Após o término destas reuniões, os proprietários concluíram que o método de administração estratégica apresentado é de grande valia para as pequenas empresas, de maneira geral, já que estes não possuem capital de giro elevado. Foi comentado que a realização de um planejamento minimizaria a ocorrência de erros que podem levar a uma situação financeira difícil e eventualmente à falência. Desta forma, acreditam que o desenvolvimento e implantação da administração estratégica na Limpe Sim poderia levar a empresa a obter a tão buscada vantagem competitiva.

Anexo 2 a – Aspectos de Marketing

Marketing: Análise das Estratégias de Marketing utilizadas pela empresa.			
Fatores	Forças	Fraquezas	Ações
Segmentação do mercado (tipo de consumidores que a empresa irá atingir)			
Estratégia de produto:			
-Motivo da compra do produto/serviço			
-Processos utilizados para desenvolver novos produtos			
-Sucessos anteriores no desenvolvimento de novos produtos			
-Estágio do ciclo de vida do produto			
-Reação do mercado-alvo ao produto			
-Diferencial competitivo do produto			
-O diferencial competitivo pode ser copiado pelos concorrentes			
-A marca é importante no mercado			
-Imagem do produto para os consumidores			
-Mudanças que devem ser feitas nos produtos para melhoras as vendas, lucros e a participação no mercado			
-Aspectos necessários para a embalagem			
-Participação de mercado			
Estratégia de preço:			
-Importância do preço para os consumidores-alvos			
-O preço é visto como indicador de qualidade pelo consumidor			
-A imagem do produto ou da marca pode ser afetada pelos diversos preços			
-As estratégias de preços afetam as vendas do produto			
-O Estágio do Ciclo de Vida do Produto influencia a estratégia de preços			
-Estratégia de estabelecimento de preços			

Anexo 2 b - Aspectos de Marketing

Marketing: Análise das Estratégias de Marketing utilizadas pela empresa.			
Fatores	Forças	Fraquezas	Ações
-Estratégia de desconto por quantidade			
Estratégia de promoção:			
-Mercado-alvo para o produto			
-Fontes de informação que estes consumidores usam			
-Objetivos globais da promoção			
-Objetivos específicos de cada ferramenta de promoção			
-Mix adequado: propaganda, promoção de vendas, publicidade e vendas pessoais			
-Responsável pelo planejamento, organização, implementação e controle da estratégia de promoção			
Critérios para a escolha da veiculação – custo, frequência, alcance, periodicidade, audiência, etc.			
- Orçamento de marketing da empresa: valor gasto nas diversas formas de promoção - individualmente e no total			
-Resultado da promoção – medida			
Estratégia de distribuição:			
-Local que os consumidores habitualmente compram o produto/serviço			
-Política para a escolha de revendedores			
-Problemas e oportunidades que o produto pode causar para a distribuição			
-Maneiras como os produtos similares são distribuídos pelos concorrentes			
-Custo total de distribuição dos canais alternativos			

Anexo 2 c – Aspectos de Marketing

Marketing: Análise das Estratégias de Marketing utilizadas pela empresa.			
Fatores	Forças	Fraquezas	Ações
-Grau de cobertura de mercado necessário para alcançar o mercado-alvo (distribuição intensiva, seletiva e exclusiva)			
-Competência da organização para administrar diversos tipos de canais de distribuição			
-Controle que a organização deseja para administrar os canais			
-Disponibilidade dos revendedores adequados distribuírem e comercializarem o produto			
-Todas as funções de marketing podem ser executadas pelo fabricante de forma eficiente			
Pós-vendas:			
-Tempo para resolver os problemas			
-Política de devolução de mercadorias			

Anexo 3 a – Aspectos de Produção/Operações e Logística

Produção/Operações e Logística: Análise das Estratégias de Produção/Operações e da Logística utilizadas pela empresa.			
Fatores	Forças	Fraquezas	Ações
Eficiência de custos/despesas:			
-Despesas gerais			
-Custos			
-Utilização da capacidade			
-Controle de estoque dos produtos			
-Nível produtividade			
-Valor de salários			
Nível de Qualidade:			
-Profissionais especializados			
-Motivação pelo orgulho ao trabalho			
-Padrões de qualidade dos serviços			
Entrega dos produtos e serviços aos clientes, conforme a programação:			
-Disponibilidade de produtos suficientes para satisfazer o compromisso de entrega			
-Sistema de planejamento			
-Quebra de equipamentos			
Flexibilidade (resposta a mudanças no projeto ou mix de produtos e volume de produção):			
-Fornecimento seguro e rápido			
-Profissionais multiespecializados (executam diversas tarefas)			
-Controle efetivo do fluxo de trabalho			
-Equipamentos de processamento versátil			
-Tempo de ajuste de processo e custo (baixos)			
-Integração do projeto e produção			
Capacidade:			
-Quantidade de produção			
-Prazo para a produção			
Instalações:			
-Tamanho suficiente			
-Localização			
-Especialização			
Alta Tecnologia:			
-Equipamento			
-Automação			
Qualidade:			
-Monitoração da qualidade			

Anexo 3 b – Aspectos de Produção/Operações e Logística

Produção/Operações e Logística: <i>Análise das Estratégias de Produção/Operações e da Logística utilizadas pela empresa.</i>			
Fatores	Forças	Fraquezas	Ações
Logística:			
-Política de compras			
-Centralização			
-Prazo de fornecimento			
-Distância geográfica			
-Política de compras			
-Políticas de fornecimento			
-Centralização			

Anexo 4 a – Análise da Concorrência

Análise da Concorrência – Diferencial dos Correntes									
Grupos	Empresa T&T		Concorrente A		Concorrente B		Concorrente C		Comentários
	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	
Administração									
Nível de qualificação da gerência									
Capacidade para obter recursos financeiros									
Gestão de pessoas									
Sistema de gestão gerencial									
Administração eficiente									
Nível de utilização da tecnologia da informação									
Características do Negócio									
Integridade nos relacionamentos no negócio									
Capacidade de responder rapidamente ao mercado									
Produto									
Estratégias de produtos									
Sucesso das estratégias de produtos									
Qualidade excelente dos produtos									
Desempenho excelente dos produtos									
Segurança excelente dos produtos									
Vida útil									
Linha de produtos completa									

Anexo 4 b – Análise da Concorrência

Análise da Concorrência – Diferencial dos Correntes									
Grupos	Empresa T&T		Concorrente A		Concorrente B		Concorrente C		Comentários
	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	
Imagem / Lembrança da marca									
Preços									
Faixa de preço									
Boas condições de pagamento									
Bons descontos para pagamento à vista									
Bons descontos nos preços em grandes quantidades de peças e serviços									
Reação da concorrência às estratégias de preços adotadas									
Ponto de Venda									
Localização									
Acessibilidade									
Promoção									
Comunicação com o mercado									
Promoção									
Propaganda									
Prestação de Serviços e Serviços									
Prestação de serviços de qualidade									
Suporte técnico									
Instalações									
Tempo de resposta aos problemas dos clientes									
Compromisso com o prazo de entrega									
Bom contato com os clientes									
Funcionários capacitados na prestação de serviços									

Anexo 4 c – Análise da Concorrência

Análise da Concorrência – Diferencial dos Correntes									
Grupos	Empresa <i>T&T</i>		Concorrente A		Concorrente B		Concorrente C		Comentários
	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	
Nível de tecnologia empregada na prestação de serviços									
Pós-Vendas									
Suporte Pós-Vendas									
Garantia dos serviços prestados e das peças instaladas									
Marketing e Vendas									
Capacidade de gerar demanda do produto e serviço									
Participação de mercado									