

Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba

Duiles Teodoro de Castro

Planejamento Estratégico

Rubiataba / GO

2005

Duiles Teodoro de Castro



Planejamento Estratégico

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação Rural.

Orientador: Claiton de Paulo Ribeiro

25553
Saem

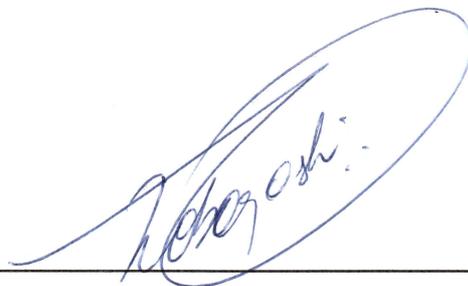
Tombo nº	11933
Classif.	A-658.512.2
Ex.: 1	DUILES CASTRO
	2005
Origem:	d
Data:	D.4.02.06

Rubiataba - GO

2005

Adm. em p.
Planej. estratégico

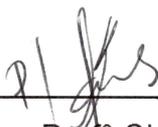
Examinada em 14/12/05



Prof. Cláudio Roberto Santos Kobayshi
Especialista em Agronegócios



Prof. Marco Antonio Pereira de Abreu
Especialista em Docência Universitária



Prof. Claiton de Paulo Ribeiro
Mestre em Administração
Orientador

Dedico este trabalho a
meus pais e meus amigos
que tanto me deram força para que
concluísse esta jornada tão importante de minha vida.

Primeiramente, agradeço a Deus
pela oportunidade de estar vivendo
uma fase tão importante de minha vida,
e em segundo a meus pais e amigos que me
apoiaram nos momentos de desânimo e fraquezas.

“Quando o estrategista erra, o soldado morre”.
Lincoln

Sumário

	Introdução	08
1.	Projeto	09
1.1	Problemas	09
1.2	Hipótese	10
1.3	Objetivos	11
1.4	Metodologia de Pesquisa	12
1.5	Justificativa	13
1.6	Fundamentação Teórica	14
2.	Caracterização da Empresa	16
2.1	FCS	16
2.2	Missão	16
2.3	Visão	16
2.4	Valores	16
2.5	Objetivo	16
2.6	Identificação dos Concorrentes	16
2.7	Pontos Fortes e Fracos	17
2.8	Linha de Produção	17
3.	Planejamento Estratégico	18
4.	Diagnóstico	46
5.	Identificação dos Problemas	47
6.	sugestões para Solução dos Problemas	48
7.	Conclusão	52
	Referências Bibliográficas	53

INTRODUÇÃO

Há pessoas que comentam sobre a importância do conhecimento, mas não sabem realmente para que serve esta preciosidade que é privilégio de todos, mas poucos tem acesso.

Este trabalho tem a finalidade de disseminar o conhecimento através de estudos de teorias relacionados à prática, buscando comparar a realidade da empresa com a realidade de mercado, podendo mostrar novos caminhos Administrativos para que as empresas possam alcançar seus objetivos de forma mais segura.

O conteúdo descrito no corpo deste trabalho tem como empresa de pesquisa o Supermercado Ipiranga, que atua no ramo de varejo. O trabalho busca analisar as dificuldades encontradas pela empresa em sua atuação no mercado, onde são levantados os problemas e propostas hipóteses causadoras destas debilidades.

É um estudo entre prática e teoria, que busca conhecer a realidade empresarial, onde são feitas análises tanto da empresa quanto de mercado e concorrentes, sempre buscando novos caminhos que levem a empresa a uma melhor competitividade, para que assim possa desempenhar realmente seu papel para o qual foi proposto.

O trabalho além de desenvolver teoria, tem a preocupação com os princípios éticos tanto do campo teórico quanto da realidade da empresa estudada, sempre buscando soluções, mas respeitando os limites empresariais, com a preocupação de preservar a imagem da empresa.

1. PROJETO

1.1 Problema

Com a crescente instabilidade econômica, as empresas devem estar atentas a fatores de mercado, ou seja, devem buscar atender as regras de operação determinadas por este mercado.

Sempre haverá uma luta por parte das empresas para sobreviverem no mercado, onde estão sempre buscando evitar ou minimizar riscos. De um lado está a organização, e em outro ponto distante os objetivos, deixando assim um espaço entre estas duas extremidades.

E entre estes pontos, as empresas encontrarão suas maiores dificuldades, é aqui que deverão ser utilizadas as armas que se tem em mãos para enfrentar o mercado. Além de buscar corrigir erros internos que podem levar ao fracasso, a principal ameaça está externamente, e é necessário que se tenha informações sobre esta, descobrir quais seus pontos fortes e fracos por onde deverá ser atacada. Mas, para que isto seja possível é necessário que a empresa esteja internamente em perfeitas condições.

É necessário que o concorrente sempre esteja ao alcance dos olhos da empresa, pois é através de suas forças e fraquezas, que a empresa poderá descobrir se há algo de errado com seu corpo, e se houver, deve buscar aperfeiçoar em relação às diferenças existentes, melhorando em relação à concorrência.

É como se as empresas pudessem ser competitivas, se comparando a seus concorrentes, medindo suas forças, fraquezas, pontos fortes e fracos, para descobrirem seus pontos negativos ou suas fraquezas.

Diante do exposto, pode-se afirmar que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta chave, para a competitividade das empresas.

1.2 Hipótese

Com as intrínsecas transformações ocorridas no planeta, foi necessário o homem rever diversos fatores, ou mais detalhadamente fizesse toda uma reengenharia de suas ações.

Desde a Administração Clássica até a Administração Moderna, foi feita uma reorganização da estrutura do pensamento, onde o ser humano é visto como fonte de energia, mas uma fonte que precisa ser estimulada para gerar os efeitos esperados.

O homem ficou mais livre para realizar suas tarefas, "ganhou" liberdade para desenvolver técnicas que o beneficiasse da melhor maneira possível.

Inconseqüentemente isto veio a refletir com grande impacto no mercado, onde ele passa a ser mais concorrido e intuitivo.

Na realidade em que vivemos, o mercado exige uma grande amplitude dos empresários, os fatores chaves (FCS) para que possam atuar de forma mais competitiva no mundo dos negócios.

Para que uma empresa entre no mercado, é necessário que ela tenha os FCS básicos, como: uma boa aparência, higiene, localidade, qualidade e diversidade ou opções de produtos. São fatores que devem ser considerados estratégicos em relação à concorrência.

Uma grande negligência registrada nas empresas se identifica onde os Empresários ou Administradores não enxergam seus concorrentes como um ponto positivo, pelo lado que poderá ser feita uma comparação em relação ao concorrente, buscando identificar seus pontos fortes e fracos. São detalhes que fazem a diferença quando se trata de concorrência e competitividade, o concorrente se tratado de forma correta pode se tornar um aliado da empresa, pelo contrário, é uma grande ameaça, vai depender da visão da empresa e suas atitudes diante da realidade.

Quem sabe, o mercado não foi criado para leigos, quem é cego o melhor é não andar por onde existam abismos, ninguém sai de casa sem um destino, e sem saber os caminhos que deverão ser percorridos para chegar ao ponto desejado, o fator de competitividade empresarial poderá estar relacionada ao conhecimento e a cultura dos empresários e na forma das empresas buscar seus objetivos, detalhes que podem definir o ciclo de vida tanto de uma empresa quanto de um empresário.

1.3 objetivo

1.3.1 Objetivo Geral

Colocar o Planejamento Estratégico como uma ferramenta que a Empresa deve utilizar para alcançar seus objetivos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Mostrar a importância da visão holística para a sobrevivência no mercado;
- Fazer um diagnóstico da empresa;
- Visualizar pontos fortes e fracos da empresa;
- Relevar a importância dos FCS;
- Propagação do conhecimento;
- Aproximar a empresa do cliente;
- Se necessário, reestruturar o Sistema Empresarial;
- Grifar que o conhecimento é a melhor forma de corrigir erros culturais.

1.4 Metodologia de Pesquisa

Quando se realiza trabalho de qualquer natureza, é necessário utilizar métodos que facilitem a realização do trabalho e que permitam gerar os resultados propostos.

Neste estudo será utilizada a pesquisa exploratória que segundo Martins (1994, p.30) “trata-se de abordagem adotada para a busca de maiores informações sobre determinado assunto e é indicada quando se tem pouco conhecimento do assunto.”

Serão aplicadas entrevistas, que é definida por Cervo e Bervian (1996, p. 136) como “uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, através do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”.

A pesquisa utilizada será qualitativa. Triviños (1987, p. 120) relata que alguns autores entendem a pesquisa qualitativa como “uma expressão genérica, isto significa que por um lado, que ela compreende atividades de investigação que podem ser denominadas específicas. E por outro que todas elas podem ser caracterizadas por traços comuns”.

O pesquisador assumirá um papel de observante participativo, que para Mann (1970, p. 96), citado por Lakatos e Marconi (1991, p. 194), é “uma tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo de modo a vivenciar o que eles vivenciam e trabalhar dentro do sistema de referência deles”.

O modelo de análise usado será a descritiva, que para Lakatos e Marconi (1991, p. 168) é “explicitação sobre até que ponto as relações entre variáveis independente e dependente são válidas (como, onde e quando)”.

1.5 Justificativa

Entender como funciona o mercado¹, com certeza não é uma tarefa fácil. Para alguns seria necessário anos de prática para descobrirem como as empresas atuam neste contexto complexo.

Talvez seja por isso que vemos empresas serem abertas hoje e fecharem as portas amanhã. Como é que podem chegar ao fracasso em tão pouco tempo? Na maioria das vezes as pessoas não conseguem explicar, ou justificam, afirmando que as vendas de seus produtos não foram suficientes para gerar receitas, mas, ao mesmo tempo não sabem para quem e como deveriam vender estes produtos.

É por existirem problemas como estes que se torna importante realizar trabalhos que busquem a solução adequada destes problemas, e que venham explicar situações consideradas complexas.

Isto beneficiará o empresário de forma que venha a corrigir falhas cometidas em seu cotidiano. Através deste trabalho será possível eventuais descobertas como na teoria Administrativa, beneficiando assim o acadêmico no sentido de valorizar e ampliar seus conhecimentos, podendo desenvolver fórmulas que beneficiem o conhecimento direcionado a Administração, e venha ajudar também no desenvolvimento social do País, e conseqüentemente possibilitando uma melhor estrutura da sociedade na disseminação do conhecimento.

¹ Sistema de operação das empresas, de negociação.

1.6 Fundamentação Teórica

Para as empresas, prever o futuro se tornou uma necessidade de sobrevivência, ter uma visão dos caminhos a serem percorridos na busca dos objetivos, e assim ter consciência das dificuldades que irão ser enfrentadas, e saber quais as oportunidades oferecidas pelo mercado, são questões básicas para sua atuação.

Através destas questões a empresa poderá traçar metas de longo, curto ou médio prazo, fazendo um Planejamento Estratégico estruturado, podendo assim identificar as ações necessárias na busca de seus objetivos e metas.

Santos (1992, p. 50) descreve que o planejamento estratégico consiste na “definição de um modelo que compreende o levantamento de informações relevantes, sua análise e interpretação, o ambiente e realidade instaurados, a formulação de objetivos e o conseqüente avanço em direção ao que se propôs”.

As empresas buscam metodologias gerenciais para serem aplicadas no seu cotidiano, valorizando o seu todo, em busca de suas metas e objetivos.

O planejamento estratégico é definido por Oliveira (1993, p. 46) como, “uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente”.

O sucesso de uma empresa não depende somente de uma visão voltada para o futuro, mas sim de uma reflexão do passado, para se descobrir quais as falhas que causaram problemas para a empresa, e com isso, buscar aprender com erros cometidos no passado.

Segundo Fischmann e Almeida (1991, p. 18) o planejamento estratégico “consiste em olharmos para trás para ver o que já fizemos, o que queremos, e se o rumo está certo, dentro das condições que temos.”

Uma empresa não vive somente de sonhos, é preciso planejar de forma consciente, para que os objetivos sejam cabíveis a realidade da empresa, pois não adianta querer fazer o que é além da realidade da organização.

Stoner, (1995, p.136) diz que planejamento estratégico “é determinar os objetivos “certos” e em seguida escolher os meios “certos” de alcançar estes objetivos”.

É preciso que as empresas tenham uma visão do futuro, para que possam saber o que fazer no presente, para evitar determinadas situações problemáticas diante de situações desconhecidas.

Cunha (1990) citado por Cassarotto Filho, (2002, p. 34) relata que o planejamento estratégico é “um processo que consiste na análise sistemática da situação atual e das ameaças e oportunidades futuras, e a conseqüente formulação de estratégias, objetivos e ações”.

2. Caracterização da Empresa

A empresa está localizada na Av. José Ludovico de Almeida S/N, Centro, na cidade de Ipiranga de Goiás.

Foi fundada por Francisco André da Silva, proprietário, no ano de 1998, contando com um tempo de sete anos de atuação de mercado, no ramo Supermercadista.

É considerada uma empresa de média para grande porte, relacionada a estrutura da cidade de localização, e aos concorrentes locais.

2.1 Seus FCS, de atuação possuem a seguinte relação:

- Variedade de Marcas
- Variedade de Produtos
- Higiene
- Preço
- Política de vendas
- Logística (serviço de entrega)
- Atendimento
- Localização (acessibilidade)
- Estrutura (física e financeira)
- Tecnologia
- Flexibilidade
- Informação
- Layout

2.2 Missão

Atuar no mercado de forma dinâmica, de modo que venha a satisfazer as necessidades dos clientes e proprietário.

2.3 Visão

Criar uma rede Supermercadista

2.4 Valores

Ética e Transparência

2.5 Objetivo

Se tornar referência no ramo Supermercadista.

2.6 Concorrentes

Hoje a empresa conta com quatro concorrentes, sendo três deles com localização na cidade de Ipiranga de Goiás, com uma estrutura bastante inferior ao da empresa, e o mais significativo na cidade de Rubiataba, a trinta quilômetros de distância.

Estes, até pouco tempo não representavam ameaça, mas ultimamente vem aumentando suas vendas, em resultado das falhas de atuação da empresa, dando oportunidade à concorrência de começar a conquistar novos clientes, mesmo os que já eram da empresa.

2.7 Pontos Fortes e Fracos

2.7.1 Fortes

- Estrutura Física
- Estrutura Financeira
- Localização

2.7.1 Fraquezas

- Inovação
- Falta de foco na empresa
- Carência de qualificação dos funcionários
- Diversidade de produtos
- Atendimento
- Satisfação do cliente
- Tecnologia
- Logística
- Flexibilidade
- Preço

2.8 Linha de produção

A empresa trabalha no ramo Supermercadista, onde são comercializadas variedades de produtos compreendidos entre secos e molhados, gêneros alimentícios, domésticos e higiênicos.

3. Planejamento Estratégico

A Escola da Administração Estratégica mostrou que a implementação das estratégias era tão importante quanto a sua formulação e, ao estudar-lhes o conteúdo, destacou o lado prescritivo do pensamento estratégico.

Para Ansoff (1981, citado por MOYSÉS Fº et al, 2003, p. 42), a estratégia consiste basicamente num “conjunto de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”.

Segundo e Ansoff (1981, citado por MOYSÉS Fº et al, 2003, p. 45) o planejamento da postura estratégica defronta-se com dois desafios:

- O primeiro, denominado análise de competitividade, que consiste em decidir como a empresa conseguirá êxito em cada área estratégica de negócio em que pretende atuar.
- O segundo é integrar seus objetivos estratégicos nessas diversas áreas numa direção global.

Porter (1991) desenvolveu um modelo de análise focalizando as cinco forças competitivas que, segundo ele, atuam sobre uma indústria: a rivalidade entre os concorrentes existentes; a entrada de novos concorrentes (entrantes); a ameaça de produtos substitutos; o poder de negociação dos fornecedores e o poder de negociação dos compradores.

Para Porter (1991) o grau da concorrência e da rentabilidade depende da interação dessas cinco forças que determinam a essência da competição na empresa.

A estrutura industrial tem forte influência na determinação das regras competitivas do jogo.

Nos anos 90 surgiu um enfoque mais sistêmico ao processo de planejamento, consistindo em que, para “planejar estrategicamente”, era preciso organizar, dirigir, coordenar e controlar também estrategicamente.

A gestão estratégica procurou dar um enfoque sistêmico às funções estratégicas para estabelecer o equilíbrio entre as demandas dos ambientes interno e externo, bem como integração de todos os setores da organização.

O todo é considerado a maior soma das partes, constituindo o conceito de gestão estratégica numa ótica dinâmica, sinérgica e sistemática.

Um dos grandes problemas não é decidir o que a empresa deve fazer no futuro, e sim o que deve ser feito hoje para enfrentar as incertezas futuras.

O fenômeno da Globalização torneou-se inexorável, explicando e influenciando todos os acontecimentos contemporâneos.

Tourine (1996, citado por MOYSÉS Fº et al, 2003, p.39), “deduz que a Globalização é a impossibilidade de as empresas e os governos seguirem outra lógica que não a do mercado mundial. O que chamamos de Globalização era chamado, a um século, de imperialismo”.

A Globalização dos mercados reconstrói o mundo de forma darwista, decretando a sobrevivência dos mais fortes.

As empresas devem incentivar em seus colaboradores a postura empreendedora, promovendo assim, um processo com foco participativo na elaboração e implementação da gestão.

As unidades estratégicas de negócio (UENs) seguem uma lógica do holismo, pelo qual o todo está nas partes e as partes estão no todo. Vergara (1998, p. 10), cita que “holismo significa totalidade, coordenação de todas as partes, força ou princípio que tudo conecta, princípio de organização inerente à natureza”.

Os princípios éticos, são muito valorizados, em organizações que praticam a responsabilidade social; todas as decisões empresariais são guiadas por estes princípios. E um dos sinais do comprometimento organizacional deste compromisso ético é a implementação de códigos de conduta na relação com os empregados, a comunidade, os acionistas e o meio ambiente.

As diretrizes estratégicas são definidas pela visão, missão e valores da organização.

Visão – “é um cenário ou uma intuição, um sonho, uma vidência. Estando acima dos objetivos da empresa, é a imagem projetada para o futuro e que deve ser compartilhada e apoiada por todos os colaboradores da empresa”. (MOYSÉS Fº et al, 2003, p. 40)

Ao definir a sua visão, a organização deve fazer as seguintes reflexões:

- Como queremos ser reconhecidos no futuro?
- Que desafio se apresenta aos nossos colaboradores?
- Onde estaremos atuando com os nossos clientes?
- Quais as principais oportunidades que podem surgir?

Missão – “ é a razão de ser da organização, a função que ela desempenha no mercado para tornar-se útil e justificar seus lucros perante os acionistas e a sociedade em que atua”. (MOYSÉS Fº et al, 2003, p. 40)

Ao estabelecer a missão a organização deve refletir sobre alguns pontos:

- Qual o negócio da organização?
- Quem é o seu cliente?
- Onde ela tem sua base de atuação?
- Qual a sua vantagem competitiva?
- Qual a sua contribuição social?

O ambiente geral influencia de maneira direta ou indireta as organizações, e existem quatro segmentos a serem estudados pelos estrategistas: demográfico, econômico, sóciopolítico e tecnológico.

Demográfico:

- Tamanho e taxa de crescimento da população;
- Pirâmide populacional (faixas etárias da população);
- Composto étnico e principais grupos lingüísticos;
- Distribuição de renda.

Econômico:

- Evolução dos índices de preços e quantidades;
- Taxas de juros e de poupança;
- Evolução do PIB e investimentos em capacidade de produção;
- Balança de pagamentos;
- Internacionalização da economia;
- Níveis de emprego e renda do país.

Sociopolítico:

- Principais traços culturais da população;
- Atitudes, hábitos e diversidade cultural;
- Leis de defesa da concorrência, leis trabalhistas e tributários.

Tecnológico:

- Investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D);
- Incentivos a pesquisa e desenvolvimento;
- Inovações e aplicações de conhecimentos.

O objetivo da análise da indústria é compreender as diferenças de rentabilidade entre os competidores numa mesma indústria.

A dimensão das cinco forças competitivas de Porter compõe-se de três forças explicitamente competitivas:

- O grau de rivalidade entre as empresas;
- A ameaça de novos entrantes potenciais;
- A ameaça dos produtos substitutos.

A dimensão vertical, por sua vez envolve duas forças que reúnem elementos cooperativos e competitivos:

- O poder de barganha dos consumidores;
- O poder de barganha dos fornecedores.

Grau de rivalidade entre as empresas

A rivalidade entre as empresas é a mais óbvia das cinco forças e a única que os estrategistas enfocam historicamente.

O grau de rivalidade entre as empresas é alto quando se verificam as seguintes condições na indústria:

- Crescimento lento;
- Concorrentes numerosos ou bem equilibrados;
- Custos fixos ou de armazenamento elevados;
- Excesso crônico de capacidade;
- Ausência de custos de mudança;
- Existência de concorrentes divergentes; a existência de concorrentes com grandes interesses estratégicos;
- Ausência de diferenciação;
- Barreiras de saídas elevadas.

Ameaça de novos entrantes

As ameaças de retaliação dos concorrentes já estabelecidos pode deter novos entrantes. A força das barreiras aos entrantes potenciais pode ser avaliada pela existência de: grandes economias de escala no setor; maior grau de diferenciação de produto; elevadas necessidades de capital; altos custos de mudança de fornecedor; dificuldades de acesso aos canais de distribuição; e desvantagens de custos independentes de escala.

Ameaça de produtos substitutos

A existência de produtos que desempenham as mesmas funções que os produtos ou serviços analisados é uma condição básica que limita o montante de valor que uma indústria pode criar. A análise da ameaça de substituição de produtos pelo lado da demanda deve focalizar as funções desempenhadas pelos clientes, e não apenas a similaridade física dos produtos.

O grau de pressão destes produtos depende fundamentalmente:

- Da percepção relativa de valor desses produtos;
- Dos altos custos de mudança para tais produtos;
- Da propensão dos compradores para substituir produtos.

Poder de barganha dos compradores

Tal poder permite aos consumidores diminuir as margens da indústria pressionando os competidores a reduzir preços ou aumentar a oferta, sem custos adicionais.

Algumas condições que aumentam o poder de barganha do comprador:

- Existem poucos compradores;
- Os compradores são muito importantes para a indústria;
- Existem substitutos para os produtos da indústria;
- O comprador tem total informação;
- O produto fabricado/vendido pela indústria é padronizado.

Poder de barganha do fornecedor

Fornecedores poderosos pedem reter a maior parte da rentabilidade de uma indústria quando os compradores são incapazes de repassar aumentos de preços aos consumidores finais.

Algumas questões elevam este poder:

- Existem poucos fornecedores no mercado;
- Os fornecedores têm importância estratégica para a indústria;
- A indústria é pouco importante para os fornecedores;
- Não existem substitutos para os produtos fabricados pelos fornecedores;
- São altos os custos de mudança de fornecedor.

Desenvolvendo cenários

Schwartz (1991, citado por MOYSÉS Fº et al, 2003, p. 51) define cenário como “configurações de um sistema ou situação que se deseja conhecer, sempre vinculada a um determinado período”.

Os cenários são desenhados a partir do estudo das tendências verificadas nos ambientes geral e setorial.

Elaborar cenários é construir elos coerentes de hipóteses. O objetivo não é prever exatamente o que vai acontecer, até porque isso seria impossível, e sim, identificar as diferentes situações que podem ocorrer, de tal forma que a organização possa estar preparada para elas. Com isso estimula-se o raciocínio dos estrategistas a lidar com a incerteza. O objetivo não é eliminar a incerteza, matéria-prima dos cenários, mas saber lidar com ela.

Normalmente elaboram três cenários: o otimista, o intermediário e o pessimista, assim, quando se estudam cenários, estudam-se as tendências e seus impactos nas organizações de uma forma sistêmica.

As tendências de transição do século XXI podem estar afetando de maneira significativa o futuro de inúmeras organizações, podem estar até mesmo destruindo o futuro de organizações centenárias e construindo o futuro de organizações que ainda nem surgiram!

A construção destes cenários permite aos estrategistas agir com base em futuros prováveis e desconhecidos.

Deve se então definir as oportunidades e ameaças:

Oportunidades – “são as situações ou acontecimentos externos à organização que podem contribuir positivamente para o exercício de sua missão e a concretização de sua visão”. (MOYSÉS Fº et al, 2003, p. 56)

Ameaças – “são as situações ou acontecimentos externos à organização que podem prejudicam o exercício de sua missão e a concretização de sua visão”. (MOYSÉS Fº et al, 2003, p. 56)

Análise do Ambiente Interno

Os recursos podem ser tangíveis, como máquinas, equipamentos e matérias-primas; ou intangíveis, como a marca, as patentes, a confiança por parte dos funcionários e a tradição no mercado.

A estrutura básica de funcionamento de uma organização está baseada nos recursos existentes e nas capacidades desenvolvidas internamente para gerenciar esses recursos.

Recursos em si, não geram vantagem competitiva, a empresa deve prever de habilidade para gerenciar estes recursos num ambiente complexo e imprevisível denominando assim sua capacidade. Esta capacidade deriva das interações, ao longo do tempo, entre os recursos tangíveis e os intangíveis.

Atualmente, o conhecimento é a base do desenvolvimento das capacidades, tornando-se, assim, a matéria-prima para o desenvolvimento das vantagens competitivas sustentáveis.

Segundo Hitt (2002, citado por MOYSÉS Fº et al, 2003, p. 62), a competência essencial pode ser definida como o “conjunto de habilidades ou tecnologias de que a organização dispõe e que lhe serve de base para gerar benefícios aos clientes”.

Com base nas competências essenciais, as organizações atingem desempenhos superiores aos dos competidores, agregando valores aos clientes e criando vantagens competitivas sustentáveis.

Uma vez conhecidos os recursos, capacidades e competências essenciais, pode-se diagnosticar a situação do ambiente interno da organização, identificando suas forças e fraquezas.

Força ou Ponto Forte – “é uma característica interna que facilita o cumprimento de sua missão e objetivos”. (MOYSÉS Fº et al, 2003, p. 64)

Fraqueza ou Ponto Fraco – “é uma deficiência interna capaz de prejudicar o cumprimento de sua missão e objetivos”. (MOYSÉS Fº et al, 2003, p. 64)

Avaliar as forças e fraquezas da organização é realizar o diagnóstico interno que ajuda a definir os tipos de estratégias que podem ser adotadas pela organização. Isso porque, enquanto as oportunidades e ameaças indicam o que deve ser feito, as forças e fraquezas indicam o que pode ser feito.

No ramo supermercadista, algumas empresas do seguimento desenvolveram pontos fortes relevantes – tais como o conhecimento do gosto do consumidor local, a boa localização dos pontos de venda e a capacidade de negociar acordos vantajosos com os fornecedores – puderam gerenciar nos últimos anos, estratégias bem sucedidas de expansão.

As principais forças e fraquezas vão nos levar à identificação dos fatores críticos de sucesso (FCS).

Os Fatores Chaves de Sucesso (FCS) - tem por objetivo priorizar as atividades-chave do negócio, que precisam ser muito bem executadas para que a organização atinja seus objetivos.

É preciso identificar os FCS e criar a capacidade de gerenciá-los de forma eficaz, pois o desempenho insatisfatório de um FCS do negócio pode tornar-se uma fraqueza.

É possível identificar os FCS analisando-se o ambiente de negócios e as especificidades do setor em que a organização opera.

A Ericsson identificou três pontos fundamentais para desenvolver seus FCS na área de telefones celulares: reconhecimento da marca, força de vendas e mix de produto variado. Já as empresas aéreas Southwest Airlines e a Gol Linhas Aéreas Inteligentes, ambas especializadas em viagens de baixo custo, identificaram os seguintes FCS: passagens baratas, rotas com pouca competição, alta produtividade, rapidez nas escalas em aeroportos e padronização de procedimentos e equipamentos.

Os FCS vão fornecer respostas para as seguintes perguntas:

- Por que os clientes fazem negócios conosco?
- Por que os clientes compraram os produtos e serviços de nossa organização pela primeira vez?
- Que vantagens sobre os nossos competidores podemos explorar ao longo do tempo?
- Que atividades realizamos que nossos competidores dificilmente conseguirão imitar?

Matriz SWOT

Swot é a sigla de strenghts, Weaknesses, opportunities and threats (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

A avaliação estratégica realizada a partir da matriz Swot, trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização.

Uma vez avaliados, pode-se analisar a inter-relação de forças e fraquezas, e de oportunidades e ameaças, definindo assim as quatro zonas da matriz Swot, que servem de indicadores da situação da organização.

Na primeira temos a capacidade de ações ofensiva, ou seja, as forças e capacidades da organização para aproveitar as oportunidades identificadas. A zona de vulnerabilidade revela a fraqueza da organização para lidar com as ameaças, podendo indicar uma fase de crise ou declínio da organização. Na zona de capacidade defensiva identificam-se as forças da organização que criam barreiras às ameaças do ambiente externo. Na zona de debilidades, as fraquezas da organização impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades.

Cabe aos gestores elaborar e gerenciar as capacidades da organização de maneira que os FCS encontrem-se, de preferência, na zona de capacidade de ação ofensiva, evitando ao máximo a zona das vulnerabilidades.

Para Porter (1991) não se pode entender a vantagem competitiva sem analisar a empresa como um todo.

As atividades da cadeia de valor da organização dividem-se em atividades primárias e secundárias

Atividades primárias- estão relacionadas à logística de entrada, à fabricação do produto ou à prestação de serviço, à logística de entrega do produto ou serviço ao cliente, à comercialização e ao serviço pós-venda.

Atividades secundárias - compreendem as atividades relacionadas à infraestrutura da empresa, à gestão de recursos humanos, ao desenvolvimento de tecnologia e às compras de bens e serviços, ou seja, atividades que dão suporte às atividades primárias.

Desenvolvimento de estratégias

Em geral considera-se que a gestão estratégica deve começar pela avaliação das competências da empresa. Drucker (1992, citado por MOYSÉS Fº et al, 2003, p. 92) lançou o desafio: o que tem valor naquilo que a empresa faz? Logo, é preciso saber o que, como e por que se faz.

É de se esperar que o estrategista proponha estratégias que respondam a essas questões. Para tanto, é importante que ele já tenha cumprido as seguintes etapas:

Etapas	Descrição
Contextualização da organização	é imprescindível adequar a metodologia de trabalho às características históricas e às peculiaridades da organização.
Formulação das diretrizes estratégicas	Visão e missão institucionais, em função do negócio e dos valores.
Análise ambiental	Para identificação de oportunidades e ameaças.

Visão – “é o ponto de partida para a formação de estratégias, pois só se deve desenvolver uma estratégia quando se sabe aonde se quer chegar”. (MOYSÉS Fº et al, 2003, p. 92). Ao formular a visão do futuro o estrategista deve conciliar motivações, valores e desafios com o sonho.

Segundo Mintzberg (1994, citado por MOYSÉS Fº et al, 2003, p. 89), devido às mudanças no cenário, nem todas as estratégias formuladas são de fato implementadas, a possibilidade, cada vez maior, de novas oportunidades para a organização mostra a necessidade de implantar estratégias que ainda não tinham sido formuladas. Estas são denominadas emergentes e demandam flexibilidade e capacidade empreendedora da organização e geram ajustes no processo de gestão estratégica competitiva. A implementação das estratégias depende de dois fatores: o emprego da ferramenta adequada; a receptividade por parte das pessoas da organização, considerados atores da implementação.

Objetivos e plano de ação

A etapa de definição dos objetivos, deve ser tomado por base não só os desafios atuais, mas também aqueles já identificados para os próximos cinco ou dez anos. Essa etapa é considerada uma das mais clássicas da metodologia. Os objetivos são resultados quantitativos e qualitativos a serem alcançados num determinado prazo, de acordo com os principais referenciais estratégicos da organização.

Quanto à natureza, os objetivos podem ser gerais e específicos: os gerais dizem respeito a toda a organização, cabendo à alta administração a tarefa de

defini-los. É a partir desses objetivos gerais que cada nível intermediário identifica e define seus objetivos específicos, que são considerados como metas por alguns autores.

Segundo Thompson e Stickland (2002, citado por MOYSÉS F^o et al, 2003, p. 122), do ponto de vista da organização, os objetivos têm dois tipos de conteúdo: financeiro e estratégico. Os objetivos financeiros são importantes porque um bom desempenho financeiro é fundamental para manter a vitalidade e assegurar os recursos de que a organização precisa para sobreviver a curto prazo. Os estratégicos servem para induzir esforços gerenciais no sentido de definir o que a organização deve fazer hoje, para conquistar uma posição competitiva a longo prazo.

Os colaboradores podem assumir várias atitudes em relação a um objetivo: pelo lado negativo, temos:

- A obediência relutante, os colaboradores não enxergam os benefícios do objetivo, mas não querem perder o emprego;
- A desobediência; neste caso, os colaboradores não percebem os benefícios do objetivo, e recusam-se a fazer o que lhes competem;
- A apatia, nesta situação não são contra nem a favor; simplesmente se acomodam e não realizam nenhum esforço.
- Pelo lado positivo temos:
- O engajamento, os colaboradores querem realmente atingi-lo e para tanto estão dispostos a correr riscos;
- Estão dispostos a fazer tudo o que for necessário, numa postura conservadora e menos empreendedora;
- Obediência genuína; enxergam os benefícios do objetivo e fazem disciplinadamente o que lhes compete, seguindo à risca o regulamento.

Tavares (1991, citado por MOYSÉS F^o et al, 2003, p. 123) "assevera que os objetivos devem desempenhar uma série de funções abrangentes para todos os níveis organizacionais, de modo a orientar o processo decisório, definir o ritmo dos negócios e motivar as pessoas".

A definição dos objetivos poder ser feita: de cima para baixo (top-down), neste caso pela alta administração, assumindo os demais colaboradores uma atitude

passiva; e de baixo para cima (bottom-up), quando os colaboradores têm uma participação mais ativa.

“A avaliação decorre do nível de dano ou prejuízo que pode ser gerado em caso de não se alcançar o objetivo.” (OLIVEIRA, 1992, p. 120). Para mensurar a variável gravidade, formulam-se as perguntas-chave relacionadas a uma escala de ponto, conforme exposto abaixo:

Caso não se alcance o objetivo	Escala
O dano é extremamente importante?	5
O dano é muito importante?	4
O dano é importante?	3
O dano é relativamente importante?	2
O dano é pouco importante?	1

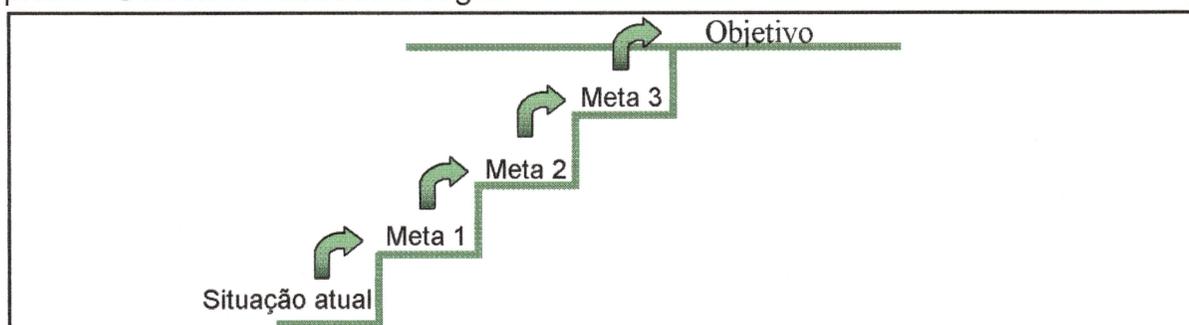
Fonte: Oliveira, 1992.

A avaliação da urgência “decorre do tempo que se dispõe para se tomar uma ação visando atingir o objetivo” (OLIVEIRA, 1992, p. 121). Para mensurar esta variável, formulam-se as seguintes perguntas-chave:

Para atingir o objetivo	Escala
Tenho que tomar uma ação bastante urgente?	5
Tenho que tomar uma ação urgente?	4
Se não fizer nada, a situação vai permanecer?	3
Se não fizer nada, a situação vai melhorar?	2
Se não fizer nada, a situação vai melhorar muito?	1

Fonte: Oliveira, 1992

Após priorizar os objetivos, cumpre transformá-los em desafios intermediários a curto prazo, ou em metas. Na realidade, existem várias definições para metas, aqui entendida como “etapa intermediária de um objetivo geral a se cumprir a curto prazo.” Conforme ilustrado a seguir:



Fonte: FGV Management, série gestão empresarial.

As cinco forças competitivas

As cinco forças competitivas refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos.

Ameaça de entrada – quando uma empresa entra no mercado, há um desejo de ganhar parcela de mercado, como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser influenciados, reduzindo, assim a rentabilidade.

Esta ameaça depende das barreiras de entrada existentes em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes.

Há seis fontes principais de barreiras de entrada, são elas:

Economia de escala - este tipo de economia detém a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo.

Diferenciação de produtos – significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, originados do esforço, passando de publicidade, pelo serviço ao consumidor, pela diferença dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria.

Necessidade de capital – a necessidade de investir vastos recursos financeiros de modo a competir cria uma barreira de entrada, particularmente se o capital é requerido para atividades arriscadas e irrecuperáveis.

Custo de mudança – estes compreendem custos que defrontam o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro, entre eles compreendem, custo de treinamento dos empregados, novo projeto do produto, custo psíquico de desfazer um relacionamento, etc.

Acesso aos canais de distribuição - considerando que os canais de distribuições lógicos já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas, a empresa novata precisa persuadir os canais a aceitarem seu produto por meio de descontos do preço, verbas, campanha de publicidade em cooperação e coisas semelhantes, o que reduz os lucros.

Desvantagens de custos independentes de escala – as empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualados pelos entrantes potenciais, qualquer que seja o seu tamanho e as economias de escala obtidas. As vantagens mais críticas compreendem fatores como:

- Tecnologia patenteada do produto;
- Acesso favorável às matérias-primas;
- Localizações favoráveis;
- Subsídios oficiais (subsídios preferenciais do governo);
- Curva de aprendizagem ou experiência.

Política governamental – o governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso de matérias-primas.

Rivalidade entre os concorrentes – a rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição. Este padrão de ação e reação pode, ou não, permitir que a empresa iniciante e a indústria como um todo se aprimorem.

A rivalidade é conseqüência da interação de vários fatores estruturais, como:

- Concorrentes numerosos ou bem estruturados;
- Crescimento lento da indústria;
- Custos fixos ou armazenamento altos;
- Ausência de diferenciação ou custo de mudança;
- Capacidade aumentada em grandes incrementos;
- Concorrentes divergentes (quanto a estratégias, origens, personalidade);
- Grandes interesses estratégicos;
- Barreiras de saídas elevadas.

Pressão dos Produtos Substitutos – os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço - desempenho oferecido pelos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

Poder de negociação dos Compradores – os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e forçando os concorrentes uns contra os outros.

Um grupo comprador é poderoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras:

- Está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
- Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados;
- Ele enfrenta poucos custos de mudança;
- Ele consegue lucros baixos;
- O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
- O comprador tem total informação (produto e mercado)

Poder de negociação dos Fornecedores – os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. Um grupo de fornecedores é poderoso quando:

- É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;
- A indústria não é cliente importante para o grupo fornecedor;
- O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;
- Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolve custos de mudança;
- O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.
- Ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas.

Estratégia de Liderança no Custo Total – compreende custo baixo em relação aos concorrentes; torna-se o tema central de toda estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.

A posição de custos dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retorno depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição.

Baixo custo proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos no custo dos insumos, em geral, coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria. Assim, uma posição de baixo custo protege a empresa contra as cinco forças competitivas porque a negociação só pode continuar a erodir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados, e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas.

Se atingida, a posição de baixo custo proporciona margens altas que podem ser reinvestidas em novo equipamento e instalações mais modernas de modo a manter a liderança de custo.

Este tipo de estratégia pode, às vezes, revolucionar uma indústria em que as bases históricas da concorrência tenham sido diferentes e os concorrentes estejam mal preparados, quer economicamente quer quanto à percepção, para dar os passos necessários para minimização do custo.

Estratégia de diferenciação – é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. Os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas: projetos ou imagem da marca, tecnologia, serviços sob encomenda, ou outras dimensões. A empresa diferencia ao longo de várias dimensões.

A diferenciação se alcançada é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, além de proporcionar isolamento contra a rivalidade competitiva, devido à lealdade dos consumidores à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço. Ela também aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo.

Estratégia de Enfoque – consiste em focar um determinado grupo de compradores, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Este tipo de estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico, estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla, onde a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos. Mesmo que este tipo de estratégia não atinja **baixo custo** ou **diferenciação** do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico.

Planejamento Estratégico – “é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente”. (OLIVEIRA, 1993, p. 42)

O planejamento estratégico deve considerar a empresa como um todo e não apenas uma de suas partes. Neste contexto, pode ser considerado inadequado, falar - se em planejamento a nível departamental.

O Planejamento Estratégico pode ser desenvolvido na empresa anordando-se as seguintes grandes fases:

Fase I – Diagnóstico Estratégico

Nesta fase, deve-se determinar “como a empresa está” ou “onde ela está”.

A fase do Diagnóstico pode ser dividida em quatro etapas básicas, como veremos a seguir:

Etapa A – Identificação das Expectativas de Pessoas Representativas

É onde se identifica quais são as expectativas dos acionistas, conselheiros e elementos da Alta Administração, tendo em vista que essas explicitações proporcionam o grande delineamento do Planejamento estratégico, corresponde à abertura do “guarda-chuva” orientativo para o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico da empresa.

Etapa B – Análise Externa

Identificam-se as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, onde estão as oportunidades e ameaças.

Ambiente – “é o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico se possa conceber como tendo alguma influencia sobre a operação do sistema considerado”. (OLIVEIRA, 1993, p. 44)

Oportunidade – “são forças ambientais incontroláveis pela empresa que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perdurem”. (OLIVEIRA, 1993, p. 44)

Devem-se considerar como oportunidade da empresa situação que esta realmente tem condições e/ou interesse de usufruir. Do contrário, a situação pode tornar-se uma ameaça.

Ameaças - “são forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil”. (OLIVEIRA, 1993, p. 45)

Etapa C – Análise Interna

É onde serão identificados os pontos fortes, fracos da empresa.

Pontos Fortes – “são vantagens estruturais controláveis pela empresa que a favorecem perante oportunidade e ameaças do ambiente”. (OLIVEIRA, 1993, p. 46)

Pontos Fracos – “são desvantagens estruturais controláveis pela empresa que a desfavorecem perante oportunidades e ameaças do ambiente”. (OLIVEIRA, 1993, p. 46)

Para o sucesso da estratégia, a área de atuação da empresa deve ser bem escolhida, considerando aquilo que ela de melhor pode fazer, ou seja, a empresa deve ser “puxada” por suas principais capacidades. No caso da empresa ter de realizar atividades em áreas em que não haja pontos fortes, o reconhecimento desta fraqueza torna mais fácil o processo corretivo.

Ansoff, (1977, citado por OLIVEIRA, 1993, p. 122) relata que deve ser realizado neste momento uma outra análise, a do potencial da indústria. Destina-se a determinar as possibilidades de crescimento disponíveis dentro da indústria para uma empresa que está disposta e é capaz de realizar um esforço no sentido de tirar proveito delas.

Etapa D – Análise dos Concorrentes

Esta etapa evidencia o aspecto da análise externa da empresa. Entretanto, seu tratamento deve ser detalhado, pois o produto final proporcionará a identificação das vantagens competitivas da própria empresa e as dos concorrentes.

Para a adequada análise dos concorrentes, deve-se através de um processo de "empatia" efetuar a análise externa e interna dos seus concorrentes, e depois ter um posicionamento competitivo perante os concorrentes.

Fase II – Missão da Empresa

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

Etapa A – Estabelecimento da Missão da Empresa

Missão – “é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir” e de sua “razão de ser”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar “. (OLIVEIRA, 1993, p.48)

Kotler (1980, citado por OLIVEIRA, 1993, p. 83) descreve que a missão da empresa deve ser, preferencialmente, definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não dever ser colocada em termos de oferecer algum produto ou serviço.

Etapa B – Estabelecimento dos Propósitos Atuais e Potenciais da Empresa

Dentro da missão, deve ser estabelecidos os propósitos da empresa.

“**Propósitos** – ” correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida“. (OLIVEIRA, 1993, p. 48)

Etapa C – Estruturação e Debate de Cenários

Cenários Estratégicos –“ representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa “. (OLIVEIRA, 1993, p. 49)

Pode-se desenvolver cenários que retratem determinado momento no futuro. Existem cenários alternativos que, por definição, não são previsões do que deve ocorrer. Pelo contrário, para questionar premissas, devem explorar possibilidades alternativas do futuro.

Etapa D – Estabelecimento da Postura Estratégica

Está relacionada à maneira como a empresa se posiciona diante de seu ambiente. Ela proporciona um quadro-diagnóstico geral da empresa, resultante do

confronto entre seus pontos fortes e fracos que qualificam quanto a sua capacidade de aproveitar oportunidades e de enfrentar ameaças.

Postura Estratégica – “corresponde à maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando a sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico”. (OLIVEIRA, 1993, p. 49)

Etapa E – Estabelecimento das Macro estratégias e Macro políticas da Empresa

Macro estratégias – “são as grandes ações ou cominhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens no ambiente”. (OLIVEIRA, 1993, p. 50)

Macro políticas – “são as grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente”. (OLIVEIRA, 1993, p. 50)

Deve-se fazer uma revisão das macro estratégias e macro políticas estabelecidas nesta fase da metodologia, visando seu enquadramento, de acordo com a postura estratégica.

Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Consiste na análise básica de “como a empresa pode chegar à situação que se deseja”

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da missão de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias.

Os instrumentos prescritivos podem ser tratados através de determinadas etapas:

Etapa A – Estabelecimento de Objetivos, Desafios e Metas da Empresa.

Deve estabelecer através de diferentes técnicas (cruzamento dos fatores internos e externos, interação com cenários, decorrências de expectativas e desejos, administração por objetivos etc.), os seguintes itens:

Objetivo – “ é o alvo ou situação que se pretende atingir. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços“. (OLIVEIRA, 1993, p. 50)

Objetivo funcional – “ é o objetivo intermediário, relacionado às áreas funcionais, que deve ser atingido com a finalidade de alcançar os objetivos da empresa“. (OLIVEIRA, 1993, p. 50)

Desafio – “ é uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido que exige um esforço extra e representa a modificação de uma situação, bem como contribui para ser alcançada uma situação desejada“. (OLIVEIRA, 1993, p. 51)

Meta – “é o passo ou etapa perfeitamente quantificada e com prazo e responsável definidos para alcançar os desafios e objetivos da empresa“. (OLIVEIRA, 1993, p. 51)

Etapa B – Estabelecimento de Estratégias e Políticas Funcionais da Empresa

Estratégias – “é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e desafios da empresa“. (OLIVEIRA, 1993, p. 51)

É importante procurar substabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades.

Políticas –

é a definição dos níveis da delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das ações para a consecução das metas, desafios e objetivos da empresa. A política fornece parâmetros ou orientação para a tomada de decisão. Corresponde a toda base de sustentação para o planejamento estratégico. (OLIVEIRA, 1993, p. 51)

Como as estratégias, normalmente são estabelecidas por área funcional da empresa, embora se ressalte que a política é um parâmetro ou orientação para a tomada de decisões pela empresa como um todo.

Etapa C – Estabelecimento dos Projetos e Planos de Ação da Empresa

Nesta etapa devem ser estabelecidos os seguintes itens:

Projeto –

é o trabalho a ser executado com responsabilidade de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazo para execução preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos, bem como as áreas envolvidas necessárias a seu desenvolvimento. (OLIVEIRA, 1993, p. 53).

Programa – é o conjunto de projetos homogêneos quanto a seu objetivo maior.

Plano de Ação – “é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado”. (OLIVEIRA, 1993, p. 53)

FASE IV – CONTROLE E AVALIAÇÃO

Nesta fase verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada.

Controle – “pode ser definido como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos”. (OLIVEIRA, 1993, p. 53).

Algumas precauções no desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico nas empresas

Embora “cada caso seja um caso”, é possível apresentar um conjunto de precauções que devem ser consideradas no desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico.

a) Criar uma unidade organizacional responsável pelo planejamento estratégico da empresa

Mesmo que o responsável pela referida unidade organizacional seja de elevada competência, ele não tem condições de trabalhar com todos os aspectos estratégicos da empresa, pois, o planejamento estratégico aborda a empresa como um todo de forma integrante com todos os fatores ambientais. O ideal é que cada executivo exercite a função de planejamento e que exista um grupo de trabalho sob a coordenação de um executivo de “visão aberta”. Este grupo de trabalho deve ser constituído de funcionários com elevada competência profissional.

b) Ter expectativas de enormes e rápidos resultados para a empresa

Não deve ter a expectativa de que o planejamento estratégico, uma vez implementado, proporcione para a empresa resultados mirabolantes e rápidos.

O planejamento estratégico deve ser entendido como um processo contínuo, abrangente e participativo, cujos benefícios para a empresa vão aflorar ao longo do tempo, de maneira racional, lógica e estruturada. Neste contexto, deve ser considerado um processo administrativo nem fácil nem difícil. Esta afirmação, a princípio esquisita, tem um fundo de realidade, pois, basicamente, depende, de como a empresa está preparada para “receber” o planejamento estratégico.

Alguma das maiores dificuldades são descritas abaixo:

O executivo, normalmente, não está acostumado a ter sua visão constantemente voltada para “fora da empresa”;

- Também parecem não dar a devida importância aos períodos atuais de turbulência e incerteza que abalam profundamente as empresas e exigem vigilância constante e profunda;
- Normalmente, a cúpula da empresa não se coloca como parte fundamental que deve apoiar e fixar objetivos, estratégias e políticas para o planejamento estratégico.

c) Existência de sucesso atual sem planejamento estratégico ou de insucesso anterior com a existência deste instrumento administrativo

A empresa pode ter um sistema adequado de planejamento estratégico, mas que falhou no passado, criando uma situação de descrédito. Neste caso, deve haver um tratamento aberto e franco para com o problema, procurando revitalizar o planejamento estratégico da empresa. Por outro lado não se deve consolidar uma situação em que o próprio sucesso da empresa incentive uma “rejeição” ao planejamento estratégico.

Ocorrem situações que o executivo afirma “... mas a minha empresa tem acumulado sucessos, mesmo sem a existência de um planejamento estratégico estruturado”. (OLIVEIRA, 1993, p. 55)

d) Copiar o planejamento estratégico de outra empresa

O planejamento estratégico deve respeitar a realidade e a cultura da empresa, pois somente dessa forma poderá auxiliar o executivo no processo decisório. Em outra situação, pode se tornar um foco constante de problemas para o executivo.

e) Esquecer que o planejamento estratégico está associado ao processo de administrativo da empresa

Este pode ser considerado o erro crítico, pois o planejamento deve estar inserido no processo administrativo da empresa.

É extremamente importante que o processo de planejamento estratégico seja incorporado ao dia-a-dia da empresa, criando uma situação de administração estratégica, ou seja, os aspectos estratégicos são incorporados de maneira sistemática no processo decisório da empresa.

f) Esquecer de tratar o planejamento estratégico como “estratégico”

Essa falha pode sepultar todo o planejamento estratégico, pois a premissa básica do planejamento estratégico é a adequação da empresa a seu ambiente,

verificando como suas forças e energias atuam em situações de mudanças interagentes.

De acordo com Ansoff, Declerck e Haynes (1981, citado por MOYSÉS Fº et al, 2003, p. 51), a empresa relaciona-se com o ambiente de duas maneiras distintas:

Mediante comportamento competitivo (ou operacional) que procura obter lucro do ambiente empresarial através do processo de troca. A empresa consegue isto tentando produzir da maneira mais eficiente possível, e assim garantindo o maior segmento de mercado e melhores preços;

Através do comportamento empreendedor (ou estratégico), quando procura substituir os produtos e mercados obsoletos por novos, que ofereçam maior potencial para os lucros futuros

g) Não eliminar os focos de resistência da empresa

No início do processo de elaboração e, principalmente, de implementação do planejamento estratégico, podem ocorrer determinadas resistências às mudanças pelos funcionários da empresa. Pode-se afirmar que algumas das razões das resistências ao processo de mudanças são:

- As pessoas afetadas sentem que vão perder alguma coisa que não gostariam de perder;
- A relação custo - benefício é negativa, ou seja, as pessoas afetadas consideram que vão ter maiores resultados negativos do que positivos com a mudança;
- A falta de confiança entre o agente da mudança e as pessoas afetadas pela mudança; e
- A efetiva ou suposta falta de capacidade em operacionalizar as novas atividades e comportamento que a mudança vai exigir das pessoas afetadas.

Percebe-se que, atrás das razões de resistências, existe a colocação dos interesses pessoais acima dos interesses da empresa.

“O principal obstáculo ao crescimento organizacional é a incapacidade dos executivos para mudar suas atitudes e comportamentos com a rapidez exigida pelas empresas“. (DRUCKER, 1975, citado por OLIVEIRA, 1993, p. 213)

Algumas das maneiras mais utilizadas para minimizar as resistências são:

- O treinamento antecipado e contínuo sobre as atividades envolvidas na mudança;

- A participação efetiva das pessoas afetadas pela mudança, principalmente dos resistentes, criando uma situação de troca de idéias;
- A melhoria do sistema de informações nas empresas;
- O oferecimento de incentivos aos resistentes ativos e potenciais.

A resistência tem, em geral, duas origens: sucesso ou medo. No primeiro caso, empresas que ganham dinheiro há muito tempo não reconhecem a necessidade de mudanças. Nas médias e pequenas empresas é apenas esse o fator que explica a resistência às mudanças. Já nas grandes pode haver também o medo de que mudanças impliquem perda de poder das pessoas envolvidas nos escalões superiores. (ANSOFF, 1982 citado por OLIVEIRA, 1993, p. 25)

O tratamento dos focos de resistência passa por efetiva interação para com a cultura organizacional.

Cultura organizacional – “é o conjunto de crenças, valores e expectativas dos funcionários da empresa”. (OLIVEIRA, 1993, p. 59)

Talvez, a principal maneira de acabar com focos de resistência é fazer os funcionários entenderem a natureza do planejamento estratégico, bem como passarem por amplo treinamento quanto à sua metodologia de desenvolvimento e implementação.

O processo ganha enorme força quando o funcionário tem a oportunidade de aplicar cada um dos assuntos aprendidos e começa a ver na prática, os efetivos resultados que o processo de planejamento estratégico vai, ao longo do tempo, proporcionando para a empresa. A necessidade de treinamento tem como base o princípio de que o planejamento estratégico deve ser elaborado “pela” empresa e não “para” a empresa.

h) Desconsiderar os aspectos intuitivos do planejamento estratégico

Um dos aspectos que mais fortalecem a falha apresentada neste item é a excessiva importância, em alguns casos, aos números e tabelas estatísticas, com o conseqüente desprezo da intuição e do julgamento de valor que determinados executivos apresentam da empresa e de seu ambiente. O “achismo” é bem recebido, desde que exista a tal estrutura metodológica para recebê-lo.

i) Ter equilíbrio no nível de envolvimento da Alta e da Média Administração

Este equilíbrio deve ser muito bem trabalhado, quando a Alta Administração tem envolvimento insuficiente, o planejamento estratégico perde sua credibilidade, e,

se o envolvimento é demasiado, podem ter alguns problemas, pois começa a haver esquecimento dos problemas operacionais e existe tendência excessiva à centralização do processo decisório.

Há situações em que Presidente e Diretores de empresas colocam afirmações como: "Envolver a Média Administração neste processo? Isso é uma loucura! O planejamento estratégico é um trabalho que pressupõe o envolvimento único e exclusivo da Alta Administração da empresa".

É importante que as decisões estratégicas sejam operacionalizadas e interligadas ao dia-a-dia da empresa, para proporcionar maior credibilidade ao processo, e as atividades inerentes a tornar isto possível são de responsabilidade da Média Administração, torna-se válido o envolvimento deste nível da organização na elaboração do planejamento estratégico. Mesmo porque participar, pertencer e influir são necessidades humanas que, quando atendidas de forma adequada, motivam e mobilizam as pessoas.

Uma das principais conseqüências do efetivo equilíbrio de atuação da Alta e Média Administração é a adequada interligação do planejamento estratégico com os planejamentos táticos e operacionais.

j) Ter atitudes inadequadas perante o planejamento estratégico

As atitudes diante do planejamento variam bastante, mas podem ser agrupadas em quatro categorias básicas:

- **Atitude inativa**, o executivo evidencia as seguintes características básicas: está satisfeito com a situação atual; "navega com a maré sem balançar o barco"; apresenta estilo conservador de administração; julga que a situação atual é a melhor de todas as possíveis; considera as mudanças sociais e ambientais como ilusórias, superficiais e temporárias e, portanto, não precisa preocupar-se com elas, e não acredita que os problemas tem soluções.
- **Atitude reativa**, o executivo prefere um estado anterior ao atual, pois acredita que as coisas vão piorando; apresenta resistência às mudanças e, portanto, tenta desfazer mudanças já feitas; apresenta estilo e raciocínio de administração; apresenta a seguinte justificativa: "eu já tentei isso e não funcionou".
- **Atitude pró-ativa**, neste caso planeja o futuro, quer otimizar a situação, e acredita que pode; lida antecipadamente com os problemas; orienta-se mais pelas causas do que pelas pessoas; preocupa-se com as oportunidades e

ameaças; apresenta estilo liberal de administração. Normalmente preocupa-se mais com o futuro a curto e médio prazo, bem como geralmente não se preocupa com a implementação dos planos.

- **Atitude interativa**, situação em que se prepara o futuro e acredita que pode fazê-lo; projeta um futuro desejável e estabelece maneiras de torná-lo realidade;

4. DIAGNÓSTICO

O diagnóstico de uma empresa só deve ser efetuado, se quem o está fazendo estiver olhando para a empresa como um todo. Não é possível fazer um diagnóstico eficaz se este for feito em algumas partes e em outras não. Mesmo porque o propósito desta ferramenta é saber como a empresa está no momento, ou seja, fazer um "raio x" do corpo empresarial em relação à sua situação de atuação no mercado.

O Supermercado Ipiranga, apresenta várias deficiências de atuação. Já houve tempos melhores, ultimamente a empresa vem perdendo clientes para pequenos concorrentes, conseqüentemente baixando seu fluxo de venda, e comprometendo seu capital giro, sendo que a empresa trabalha com vendas de mercadorias, isto não é desejável principalmente para quem atua neste ramo de mercado.

Isto ainda não afetou a situação financeira da empresa, que possui um patrimônio até considerável, mas o mercado exige que as empresas se adequem as suas regras, do contrário, serão excluídas. É exatamente o que poderá acontecer com a empresa analisada, pois seus problemas de vendas que hoje são bem maiores do que antes, se não forem rapidamente solucionados, poderão levar a empresa a sofrer crises financeiras a curto prazo.

5. IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

Quando as pessoas ouvem falar de problemas já ficam aflitas, o essencial para as pessoas é que não existissem problemas.

Dizer que problemas é uma situação desejável, não seria bastante convincente, mas às vezes um problema pode se tornar uma saída para a empresa, vai depender de quem e como será resolvido para gerar suas conseqüências, positivas ou negativas.

Quando uma empresa não tem problemas, muitas das vezes seus administradores acomodam-se deixando-a vulnerável no mercado, ao contrário se há problemas, então, é necessário que se tenha uma preocupação mais melindrosa com a empresa, assim a empresa estará mais interada com o mercado, pois há esta necessidade em relação ao problema existente, mas o benefício desta situação depende do Administrador, são os Gestores da organização que vão definir o futuro da empresa em relação a seus problemas.

O supermercado Ipiranga apresenta o seguinte conjunto de problemas:

- Negligência dos pontos fortes;
- Perda de oportunidades;
- Falta de conhecimento de fatores chaves;
- Dispersão na política de satisfação do cliente;
- Ausência de inovação;
- Falta de foco no negócio;
- Carência de qualificação do quadro de funcionários;
- Falta de diversificação de produtos;
- Ineficiência Logística;

6. Sugestões para Solução dos Problemas

Se a empresa utilizar as ferramentas da Administração Estratégica, os problemas podem ser resolvidos de forma passiva; ou ser evitadas novas situações que venham a causar ameaças à empresa.

Uma ferramenta que pode ser utilizada e com grande eficiência é a análise SWOT.

Swot é a sigla de strengths, Weaknesses, opportunities and threats (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

A avaliação estratégica realizada a partir da matriz Swot, trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização.

Esta ferramenta possibilita a empresa descobrir quais as suas forças e fraquezas que agem em seu ambiente interno, é como se a empresa olhasse para si própria e descobrisse seus defeitos, ou seja, ela passa a se conhecer. É uma forma de buscar solução para seus problemas, já que para descobrir tanto forças e fraquezas é necessário que a empresa tenha esta visão clara de suas ações.

Outra importância da análise SWOT, está relacionada as ameaças e oportunidades, é onde a empresa olha para o ambiente externo e descobre quais são suas oportunidades, o que lhe é interessante, onde estão os melhores nichos de mercado. E também identifica suas ameaças, quais os fatores que são negativos para sua atuação no mercado.

Se a empresa Supermercado Ipiranga utilizasse esta ferramenta de forma estruturada, hoje seria a mais consolidada empresa do ramo na cidade e municípios circunvizinhos.

Veremos a análise do Supermercado Ipiranga com esta ferramenta:

Matriz SWOT Supermercado Ipiranga

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrutura Física - Estrutura Financeira - Localização 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inovação - Falta de foco na empresa - Carência de qualificação dos funcionários - Diversidade de produtos - Atendimento - Satisfação do cliente - Tecnologia - Logística - Flexibilidade - Preço
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Surgimento de novos mercados - Realização de parcerias - Diversificação dos Produtos - Satisfação do cliente 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ganho de demandas dos concorrentes - Entrada de novos concorrentes - Desenvolvimento Tecnológico - Mudança de hábitos dos clientes

A ferramenta permite que a empresa faça um mapeamento do que ela tem de melhor e pior, observando o todo, através de uma comparação entre suas forças e fraquezas, e o que oferece ameaças e oportunidades para sua atuação.

O quadro acima mostra para a empresa qual é realmente sua situação no mercado, possibilitando fazer perguntas como:

- Será que estou atuando no mercado de forma competitiva;
- Estou tendo um lucro que eu realmente poderia ter;
- Aproveito as chances que o mercado oferece,
- Estou realmente cumprindo meus propósitos;
- Estou com um ciclo de vida longo ou curto;

São benefícios que o Supermercado Ipiranga desconhece, e que pode aumentar suas vendas, conseqüentemente seu giro de capital e sua competitividade, além da empresa visualizar seus erros, olhando internamente, e se comparando aos concorrentes. Esta análise permite à empresa ter uma visão do todo, de tudo que pode influenciar tanto positivamente quanto negativamente sua operação no mercado.

Outra forma da empresa se localizar no mercado é fazendo um levantamento de seus FCS, que consiste em fatores chaves para que uma empresa entre ou atue no mercado de maneira competitiva, são quesitos básicos; veremos os FCS da empresa analisada:

- Variedade de Marcas
- Variedade de Produtos
- Higiene
- Preço
- Políticas de vendas
- Logística (serviço de entrega)
- Atendimento
- Localização (acessibilidade)
- Estrutura (física e financeira)
- Tecnologia
- Flexibilidade
- Informação
- Layout

FCS Supermercado Ipiranga relacionados aos concorrentes

FCS	Concorrentes			
	Mercearia Independência	Supermercado Jóia	Casa Silva	Marcos Supermercado
Variedade de produtos	MM	M	M	P
Variedade de marcas	MM	M	M	M
Higiene	M	MM	MM	I
Preço	I	M	I	P
Políticas de vendas	I	M	I	P
Logística	M	I	M	MP
Atendimento	P	I	P	MP
Localização	M	M	M	MM
Estrutura	MM	MM	MM	P
Tecnologia	M	M	M	P
Flexibilidade	I	M	I	P
Informação	I	I	I	P
Layout	M	M	M	P

LEGENDA: M – Melhor; I – Igual; P – Pior;
MP - Muito Pior; MM - Muito Melhor

Pode ser identificado que a empresa apresenta debilidades em seus fatores se comparados a seus concorrentes em questão de preços, políticas de venda,

logística, atendimento, flexibilidade e informação. Em relação ao concorrente Marcos Supermercado seus FCS foram todos piores, se igualando apenas na higiene, isso é preocupante para a empresa, pois a perda de clientes tem sido exatamente para a empresa que apresenta melhores FCS e que se localiza a 15 quilômetros de sua área de localização.

Analisando os FCS a empresa estaria tendo uma visão de como ela está atuando no mercado, se sua política está realmente correta, o que se está deixando de lado que não poderia ser ignorado, isto possibilita a correção de falhas de atuação cometidas pela empresa, são pontos que vão dizer se a empresa é competitiva ou não, se ela está realmente desempenhando seu papel.

O primeiro passo seria uma estruturação do ambiente, buscando uma melhora de seus FCS em relação à concorrência, onde os fatores que apresenta igualdade sejam melhorados, e os que são piores ou muito piores, devem ser trabalhados de forma que venha a não se tornar um ponto fraco para a empresa. Para que isso aconteça seria necessário que a empresa tivesse em mãos estas duas ferramentas, que a possibilita agir com mais confiança e segurança sem receio de situações complexas.

7. Conclusão

Ao final deste trabalho posso dizer que foi uma das melhores aulas, tanto teórica quanto prática para minha carreira de estudante, dando uma base mais concreta sobre o conhecimento do Planejamento Estratégico, pelo lado intelectual aprendi que em tudo que fazemos devemos ter uma estrutura adequada para que possamos minimizar riscos que existem pelos caminhos na busca dos objetivos.

Este trabalho vem a contribuir de forma significativa para o campo teórico, até mesmo para novas teorias relativas ao Planejamento Estratégico, proporcionando assim melhorias para questões Administrativas das empresas em geral, e, conseqüentemente proporcionando uma melhor maneira de se administrar, o que vem a beneficiar tanto o empresário quanto a população que recebe em forma de serviços prestados.

Trabalhos desta natureza são de vasta importância, pois também desenvolve o campo da pesquisa, deixando o estudante mais próximo da realidade do mercado, podendo assim lidar com situações complexas, e ampliar seus conhecimentos Administrativos.

Diante dos estudos realizados conclui que, se a empresa utilizar as ferramentas da Administração Estratégica da forma estruturada ela resolverá seus problemas ganhando mais competitividade de mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projetos de negócios: estratégias e estudos de viabilidade.** São Paulo: Atlas, 2002, 314 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996, p. 136.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003, 157 p.

FISCHMANN, Adalberto A. ; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento estratégico na prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 278 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991. 289 .

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração do monografias e dissertações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994, 300 p.

MOYSES FILHO, Jamil et al. **Estratégia de empresas.** Rio de Janeiro: FGV, 2003. 144 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** São Paulo: Atlas, 1993. 345 p.

_____. **Planejamento Estratégico.** Conceitos metodologia práticas. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 380 p.

PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 361 p.

.SANTOS, Luiz Alberto Alves dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992, 257 p.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro : Printice Hall do Brasil, 1995, 336 p.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 297 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998. 302 p.

ZACARRELLI, Sérgio B. **Estratégias e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2002. 231 p.

Revisado por

