



Universidade Federal de Goiás

Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas

Curso de Administração

Diagnóstico estratégico voltado à microempresa:

Estudo de caso em empresa do ramo alimentício

Rodrigo Siqueira Santana

Dr^a Eliane Moreira Sá de Souza

Goiânia

2013/2



Universidade Federal de Goiás

Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas

Curso de Administração

Diagnóstico estratégico voltado à microempresas:

Estudo de caso em empresa do ramo alimentício

Rodrigo Siqueira Santana

Dr.^a Eliane Moreira Sá de Souza

Monografia de
conclusão do Curso de
Administração da
Universidade Federal
de Goiás, apresentada
como exigência parcial
para obtenção do
título de Bacharel em
Administração.

Goiânia

2013/2

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
GPT/BC/UFG

S232d Santana, Rodrigo Siqueira.
Diagnóstico estratégico voltado à microempresas [manuscrito] :
estudo de caso em empresa do ramo alimentício / Rodrigo Siqueira
Santana. - 2013.
76 f. : il., figs., tabs.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Eliane Moreira Sá de Souza.
Monografia (Graduação) – Universidade Federal de Goiás, Faculdade
de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, 2013.
Bibliografia.
Inclui lista de figuras, quadros e tabelas.

1. Gestão estratégica. 2. Ferramentas organizacionais –
Microempresas. 3. Microempresas – Setor alimentício.

CDU: 005.7

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR AS TESES E DISSERTAÇÕES ELETRÔNICAS (TEDE) NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico: Dissertação Tese

2. Identificação da Tese ou Dissertação

Autor (a):	RODRIGO SIQUEIRA SANTANA		
E-mail:	RODRIGOSS_1989@YAHOO.COM.BR		
Seu e-mail pode ser disponibilizado na página?	<input type="checkbox"/> Sim	<input checked="" type="checkbox"/> Não	
Vínculo empregatício do autor	CAIXA ECONÔMICA FEDERAL - ECONOMIÁRIO		
Agência de fomento:			Sigla:
País:	UF:	CNPJ:	
Título:	Diagnóstico estratégico voltado à microempresa: Estudo de caso em empresa do ramo alimentício		
Palavras-chave:	Gestão Estratégica, Ferramentas Organizacionais, Microempresas, Setor Alimentício.		
Título em outra língua:	Strategic diagnostics for microenterprise: Case study in the food industry company		
Palavras-chave em outra língua:	Strategic management; organizational tool; micro-enterprises; food sector.		
Área de concentração:	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA		
Data defesa: (dd/mm/aaaa)	19/12/2013		
Programa de Pós-Graduação:			
Orientador (a):	Professora Dr. ^a Eliane Moreira Sá de Souza		
E-mail:	eliane.mss@hotmail.com		
Co-orientador (a):*			
E-mail:			

*Necessita do CPF quando não constar no SisPG

3. Informações de acesso ao documento:

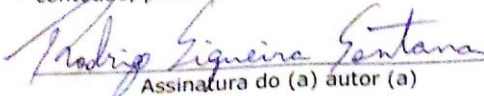
Concorda com a liberação total do documento SIM NÃO¹

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF ou DOC da tese ou dissertação.

¹ Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.



O sistema da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações garante aos autores, que os arquivos contendo eletronicamente as teses e ou dissertações, antes de sua disponibilização, receberão procedimentos de segurança, criptografia (para não permitir cópia e extração de conteúdo, permitindo apenas impressão fraca) usando o padrão do Acrobat.


Assinatura do (a) autor (a)

Data: ____ / ____ / ____

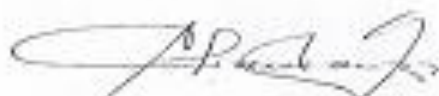
Termo de Aprovação

Diagnóstico estratégico voltado à microempresa:

Estudo de caso em empresa do ramo alimentício

Rodrigo Siqueira Santana

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas – FACE da Universidade Federal de Goiás – UFG, sob a orientação do (a) Prof(a). Dr(a). Eliane Moreira Sá de Souza



Prof(a). Dr(a). Eliane Moreira Sá de Souza
Professora) Orientadora)



Prof. Ms. Alethéia Ferreira da Cruz
Membro da Banca



Prof. Ms. Daiana Paula Pimenta
Membro da Banca

Dedicatória

Dedico a minha mãe e
meu pai, por me
apoiarem
incondicionalmente,
levantando-me
quando nem mesmo
eu o queria fazer.

Agradecimentos

Agradeço, primeiramente, a Deus, fonte de todas as minhas conquistas.

Agradeço à minha irmã, pelos anos de caminhada.

Agradeço aos meus amigos pelas lições de vida diárias.

Agradeço à minha professora e orientadora Eliane pela paciência e confiança depositadas.

RESUMO

Esta pesquisa objetivou a elaboração de um diagnóstico estratégico de uma microempresa do setor alimentício, especificamente de uma pizzaria. Para tal objetivo foram utilizadas ferramentas de análise estratégica para avaliação do ambiente externo e interno da organização, tais como: Gráfico Radar, Matriz BCG, Análise SWOT e Cinco Forças de Porter. O resultado da pesquisa concluiu que as ferramentas administrativas podem ser aplicadas independentemente do tamanho da organização, sendo observado ainda que algumas técnicas são empregadas parcialmente mesmo por gestores sem conhecimento formal de Administração Estratégica. Com relação aos objetivos específicos, foi prospectado cenário com base nas informações obtidas no mercado financeiro, através do Banco Central do Brasil, além de construção de uma matriz SWOT com as forças e fraquezas apontadas e as ameaças e oportunidades identificadas. O trabalho organiza-se em cinco capítulos: introdução, com a apresentação do tema do trabalho; referencial teórico, com a conceituação de planejamento estratégico e suas ferramentas, dentre outros; metodologia, com descrição da metodologia de levantamento e tratamento dos dados; levantamento e análise de dados, com tabulação das informações levantadas e proposição de melhorias à organização e, por fim, as considerações finais acerca da pesquisa.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, Ferramentas Organizacionais, Microempresas, Setor Alimentício.

ABSTRACT

This research aimed to develop a strategic diagnosis of a micro enterprise in the food sector, specifically a pizzeria. For this purpose of strategic analysis tools to evaluate the external and internal environment of the organization were used: Radar Chart, BCG Matrix, SWOT analysis and Porter's Five Forces. The result of the research concluded that the administrative tools can be applied regardless of the size of the organization, and also noticed that some techniques are employed partially even by managers without formal knowledge of Strategic Management. With respect to specific goals, was prospected scenario based on information obtained in the financial market by the Central Bank of Brazil, as well as construction of a SWOT matrix with the strengths and weaknesses identified and the threats and opportunities identified. The work is organized into five chapters: introduction, presenting the theme of work, theoretical framework, with the concepts of strategic planning and its tools, among others, methodology, and description of the survey methodology and data processing, survey and data analysis, with tabulation of information gathered and propose improvements to the organization and, ultimately, the final considerations about the research.

Keywords: Strategic Management, Organizational Tools, Microenterprises, Food Sector.

Sumário

LISTA DE FIGURAS	13
LISTA DE QUADROS.....	14
LISTA DE TABELAS	15
1 - Introdução	6
1.1 Objetivo geral.....	8
1.2 Objetivos específicos	8
1.3 Justificativa.....	8
1.4 Estrutura	8
2 - Referencial Teórico	10
2.1 Gestão Estratégica	10
2.1.1 Estratégias e suas definições	11
2.1.2 Posicionamento estratégico	15
2.2 Propósito organizacional	17
2.3 Análise organizacional	18
2.3.1 Análise externa	19
2.3.2 Análise interna	25
2.4 Cenários.....	26
2.5 Ferramentas de gestão	32
2.5.1 Análise SWOT.....	32
2.5.2 Matriz BCG.....	34
2.5.3 Matriz GE.....	35
2.5.4 Gráfico Radar	36
2.6 Marketing.....	39
2.6.1 Mercado-alvo e segmentação	39
2.6.2 Necessidades, desejos, demandas e produtos	42
2.6.3 Valor e satisfação	42
2.6.4 Troca e transações	42
2.6.5 Canais de marketing e cadeia de suprimento	43
2.6.6 Concorrência	44
2.6.7 Ambiente de marketing.....	45
2.6.8 Mix de marketing.....	45
3 Metodologia.....	46

3.1 Tipo de pesquisa	46
3.2 Instrumentos	48
3.3 Tratamento dos dados	48
4 Levantamento e análise de dados	49
4.1 Prospecção de cenários	49
4.2 Análise organizacional	51
4.2.1 Layout	52
4.2.2 Recursos humanos	53
4.2.3 Cadeia de suprimentos	55
4.2.4 Produção	55
4.2.5 Finanças	55
4.2.6 Análise mercadológica	60
a) Clientes	60
b) Concorrentes	61
4.3 As Cinco Forças de Porter	63
4.4 Propostas de melhorias	70
4.4.1 Propósito Organizacional	70
4.4.2 Diagnóstico	71
4.4.3 Estratégias	72
5 - Considerações finais	74
Anexo I	76
Anexo II	79
Bibliografia	80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Forças Que Dirigem a Concorrência na Indústria.	20
Figura 2 - O Processo de Construção de Cenários Industriais.	28
Figura 3 - Estrutura da Matriz BCG.....	34
Figura 4 - Matriz GE.....	36
Figura 5 – Modelo de Gráfico Radar.	38
Figura 6 - Sistema Simples de Marketing.	40
Figura 7 - Estrutura de Fluxos em uma Moderna Economia de Troca.	41
Figura 8 - Layout da Pizzaria.	53
Figura 9 – Faturamento.	56
Figura 10 – Balancete.....	58
Figura 11 – Gráfico radar da organização.....	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Lista de Verificação para Análise de Forças/Fraquezas.....	33
Quadro 2 - Dados para construção do Gráfico-radar.	38
Quadro 3 - Composto de marketing e suas subdivisões.	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tabela de Funcionários.....	54
Tabela 2 – Tabela de Horário de Funcionamento.	54
Tabela 3 – Custo Unitário Médio.	57
Tabela 4 – Balancete.	58
Tabela 5 – Custo unitário médio – período 2011/2 – 2013/2.....	59
Tabela 6 – Faturamento observado (valores aproximados) – 2011/2 a 2013/2	59
Tabela 7 – Análise dos Concorrentes.....	62
Tabela 8 – Análise SWOT.....	67

1 - Introdução

Segundo publicação do IBGE (2001), as microempresas propiciam a uma parcela da sociedade a independência financeira, com desenvolvimento do próprio negócio, enquanto atuam como opção de renda, formal ou informal, de parcela significativa da população, absorvendo mão-de-obra excedente e com pouca qualificação, em geral.

O setor de comércio e serviços, agrupados como atividades terciárias, segundo relatório da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), publicado em 2008, corresponde a 50% dos custos de produção e aproximadamente 50% da geração mundial de empregos. No Brasil, cerca de 98% das empresas formais são microempresas, gerando cerca de 17 milhões de postos de trabalho, segundo a CNC (2008). A CNC ainda aponta que o setor de serviços corresponde a 29,6% das microempresas brasileiras, sendo que destas, 16,8% são dos segmentos de serviços prestados às empresas e alojamento e alimentação.

O ramo de alimentos, que inclui tanto as indústrias quanto bares e restaurantes, registrou crescimento acelerado, conforme publicação da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – Abrasel (2010), que revelou o aumento da receita em 20%, com relação a 2008.

Constituindo parcela importante do setor varejista, as microempresas se deparam com cenários econômicos adversos, competindo diretamente com grandes organizações por filões de mercado. Esta disputa torna-se desleal quando se considera apenas o volume de recursos à disposição das grandes empresas e as dificuldades para a obtenção de créditos e investimentos para os microempresários, além das condições de gerenciamento destes recursos.

Entretanto, conforme dados divulgados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em seu relatório sobre a sobrevivência das empresas no Brasil, o cenário econômico entre 2005 e 2007 apresentou melhoras na taxa de sobrevivência, sendo 73,6%, 75,1% e 75,6%, respectivamente (SEBRAE, 2013).

Os dados apresentados neste relatório do SEBRAE detalham também os setores observados, sendo que o setor de serviços sofreu queda na série apresentada, sendo 72,8% no ano de 2005 e 72,2% em 2007. As possíveis explicações

levantadas no relatório são o aumento da concorrência ou a tendência à estabilização do setor.

As melhorias observadas nas microempresas decorrem de vários fatores, tais quais as mudanças gerais do cenário e o aumento de políticas públicas que impactam diretamente essas empresas, sejam por incentivos ao consumo, sejam por medidas fiscais e apoio econômico (MTE, 2001).

Os incentivos legais oferecidos às microempresas são relevantes em suas operações, entretanto, considerando as limitações dos recursos disponíveis e a necessidade de utilizá-los de modo eficaz, as empresas, independentemente do porte, necessitam traçar planos para a execução de suas atividades. Em ambientes de alta competitividade, os planos se tornam mais complexos, considerando também a necessidade de avaliar as interações entre os outros participantes do mercado. Segundo Porter (1986), cada empresa possui uma estratégia competitiva, podendo esta ser implícita ou explícita. As estratégias implícitas derivam das atividades funcionais da organização, enquanto as explícitas são concebidas em processo estruturado de planejamento.

O processo de gestão estratégica de uma organização propicia que esta coordene suas atividades para o alcance de um objetivo comum, reduzindo os riscos e criando uma vantagem competitiva. Este processo ocorre em etapas, sendo a primeira, a elaboração de um diagnóstico estratégico, no qual a empresa analisará suas condições internas e externas, identificando a concorrência e as estratégias adotadas por esta e prospectando as ações dos atores do mercado no futuro.

A falta de planejamento estruturado pode acarretar à organização a perda de mercado e recursos para empresas com estratégias condizentes às suas realidades, podendo alcançar até mesmo a falência. Nesta situação, torna-se primordial para as microempresas, as quais já possuem desvantagens com relação à grande limitação de seus recursos, gerirem de modo estratégico, para que consigam sobreviver e alcançar seus objetivos em mercados de alta competitividade.

Diante das alterações mencionadas neste trabalho e considerando ainda a existência de diversas outras, cabe perguntar nesta pesquisa: quais as competências da pizzaria em estudo permitem a manutenção de sua competitividade?

Tratando-se de uma economia globalizada e buscando identificar as particularidades regionais que influenciam uma organização do ramo alimentício, com foco em restaurantes, este trabalho visa identificar as variáveis que impactam

este tipo de microempresas em um cenário de alta competitividade, propiciando subsídios para a tomada de decisões de seus gestores. Serão utilizadas neste trabalho as ferramentas da Administração Estratégica, aplicadas a uma microempresa no interior de Goiás.

1.1 Objetivo geral

Elaborar o diagnóstico estratégico de uma pizzaria do interior de Goiás.

1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste estudo são:

- Prospectar cenários para a empresa em estudo;
- Apontar pontos fortes e fracos, assim como as ameaças e oportunidades da organização;
- Posicionar a empresa perante o mercado em que está inserida;
- Propor estratégias para ampliar a competitividade da organização;

1.3 Justificativa

A pesquisa se justifica pela oportunidade acadêmica de compreender o impacto de teorias e técnicas, comumente empregadas em grandes organizações, quando utilizadas em microempresas.

O estudo sistêmico dessas organizações permite identificar os fatores que causam o alto índice de mortalidade das mesmas, propondo ferramentas e ações que auxiliam os gestores na tomada de decisão, reduzindo os riscos e maximizando a possibilidade de lucro e perenidade da organização (IBGE, 2001). O trabalho contribui para a pesquisa sobre a administração estratégica voltada às microempresas do setor alimentício, com foco em pizzarias.

1.4 Estrutura

O presente trabalho divide-se em cinco capítulos. Na Introdução, seu primeiro capítulo, descreve-se sucintamente o tema do trabalho, definindo o objetivo geral, objetivos específicos e a justificativa. O referencial teórico, tema do segundo capítulo, remete a temas como o conceito de planejamento estratégico; ferramentas de análise estratégica e tipos de estratégia, dentre outros. No terceiro capítulo encontra-se a metodologia utilizada no trabalho, descrevendo o processo de levantamento de dados, as ferramentas de análise e o tratamento dos dados. No quarto capítulo é realizado o levantamento e o tratamento dos dados obtidos, utilizando-se de tabelas e quadros para exemplificar a análise realizada, considerando ainda, proposição de melhorias baseadas nos dados auferidos. O quinto capítulo contém as considerações finais acerca do trabalho.

2 - Referencial Teórico

Este trabalho analisou uma organização do ramo alimentício, com foco em restaurantes, realizando seu diagnóstico estratégico e propondo melhorias na gestão e execução das atividades da organização.

Este capítulo tem o intuito de subsidiar teoricamente a análise proposta, sendo abordados temas como a conceituação de estratégia e gestão estratégica, análise interna e externa das organizações, prospecção de cenários, ferramentas de gestão e marketing.

2.1 Gestão Estratégica

As organizações operam em um ambiente em constante alteração, graças às mudanças tecnológicas, econômicas, legais e quanto à disponibilidade dos recursos necessários (BALLOU, 2008).

A atuação das organizações atinge, cada vez mais, o mercado internacional, desafiando-as a ofertar seus produtos e serviços em condições competitivas em todo o globo (BALLOU, 2008).

Observa-se constantemente o processo em que objetos, pessoas e conhecimentos se tornam globalizados. O capitalismo passa por um surto de universalização, impulsionando a sua forma de produção pelo avanço tecnológico, o desenvolvimento de novos produtos e a reestruturação da divisão internacional do trabalho. Esse processo age em toda civilização humana, modificando constantemente as formas sociais de vida e trabalho, através de modificações na compreensão individual sobre a sociedade e seus aspectos (IANNI, 2004).

Com este olhar sobre o processo de globalização, se compreende as mudanças por que passam as organizações. As organizações consistem, segundo Schein apud Lacombe (2008), em coordenar racionalmente determinado número de pessoas com objetivos em comum, devidamente explicitados, às quais trabalham de acordo com funções pré-estabelecidas e possuindo hierarquia quanto à sua autoridade e responsabilidade.

Neste ambiente, povoado por constantes mudanças, as organizações devem adotar determinadas ações, visando aumentar a competitividade e

conseqüentemente manterem/ampliarem seu espaço de atuação. Para lidar com tantas variáveis, é essencial a adoção de estratégias e do pensar estratégico, mantendo como foco a competitividade (GOMES, 2004).

Vislumbrando a necessidade de uma postura estratégica, seguem conceitos básicos que respaldarão as propostas de ações empresariais estratégicas.

2.1.1 Estratégias e suas definições

O primeiro ponto para se pensar em postura estratégica é definir o conceito de estratégia. Existem diversas conceituações da palavra estratégia, em diversas áreas. Inicialmente, a palavra estratégia foi usada para designar as ações pensadas pelos generais em guerra (FERNANDES, 2005). Entretanto, após a Segunda Guerra Mundial, estes conceitos foram adaptados a realidade empresarial.

A estratégia consiste, segundo Ansoff e McDonell apud Gonçalves (2006), em uma disciplina da administração que objetiva adaptar a organização ao meio na qual esta se insere.

Porter (1986), entretanto, apresenta uma definição mais abrangente que a criada por Gonçalves. Para Porter (1986), a estratégia competitiva, termo usado pelo autor para definir a estratégia no âmbito empresarial, consiste na tentativa de construir uma posição lucrativa, e principalmente sustentável, contra as forças que controlam a concorrência na indústria. É viável destacar que Porter baseia sua obra para o setor industrial, entretanto, suas concepções sobre estratégias também são plausíveis em outros setores, como o agrícola e o de serviços, visto que todos possuem uma cadeia de relacionamento, o que inclui os concorrentes, a qual lhes influenciam e são influenciados.

A construção do conceito de estratégia de Porter é mais bem compreendida com o estudo das ferramentas que o embasaram: as cinco forças de Porter. Essas ferramentas serão detalhadas a partir do tópico 2.3, sobre análise organizacional.

Tendo em vista o trabalho de Fernandes (2005), que analisa Ansoff e McDonell, Henderson, e diversos outros, é possível uma definição de estratégia mais detalhada. Abaixo a transcrição do conceito de Fernandes (2005, p.7):

Estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização.

O conceito adotado pelo autor citado detalha aspectos interessantes, que ultrapassam o simples nível de conceito, dando-nos um caminho para a definição de uma estratégia, como elucidado pelo próprio autor.

Diante dos conceitos apresentados, adota-se como base para este trabalho o conceito de Fernandes (2005), considerando ainda os impactos do ambiente. Esses impactos levam em consideração as já citadas Forças de Porter, mas que são tratadas no tópico 2.3.

Compreendido o conceito de estratégia, atinge-se o segundo ponto para uma postura estratégica: definição de missão e de objetivos organizacionais.

Segundo Certo (2005), missão nada mais é que a finalidade de uma organização, ou seja, aquilo a que ela atender prioritariamente, enquanto, segundo o autor, objetivo é algo que a organização pretende conquistar.

Após estas definições, é necessário definir o campo de atuação da organização, de modo que os objetivos sejam coerentes com o ambiente da organização. Isso é necessário principalmente para empresas que atuam em vários setores, pois cada um destes setores possui particularidades que tornam objetivos inviáveis em nível geral. Para Ansoff (1977, p. 90) as empresas podem encontrar o elo comum, como o próprio autor chama a relação do produto ofertado com o mercado em que a organização está inserida, analisando três fatores: sua linha de produtos, como por exemplo, empresas automobilísticas, empresas de eletrodomésticos, e outras; a tecnologia empregada à sua linha de produtos, como por exemplo, as empresas de alumínio, empresas de ferro, dentre outras; e por fim os mercados que abrangem, do ponto de vista de quem efetivamente é seu cliente, ou seja, quem realmente possui a necessidade e o capital para satisfazê-la por meio dos produtos da organização.

Com estas definições em mente, analisam-se os tipos de estratégias, os quais diferem de acordo com cada autor. Este trabalho contempla os escritos de vários autores, de modo a lhes extrair o máximo e compor nossa visão dos principais tipos de estratégia.

Bethlem (2009) baseia suas estratégias genéricas nos objetivos da organização. Estas estratégias são apresentadas a seguir:

- A estratégia voltada ao lucro pode atuar nos seguintes elementos: insumos, processos e produtos. Com relação aos insumos, existe a possibilidade de serem comprados mais barato, de aumentar a

eficiência ou de usar novos insumos. Com relação ao processo, este pode ser mais barato, mais eficiente ou inovado. O produto pode ser vendido mais caro, em maior quantidade, “valorizado” como diz o autor, o que consiste em aumento do preço ou foco em determinada área de consumo, e por fim foco em parte mais favorável do mercado.

- A estratégia de crescimento consiste em aumentar o patrimônio líquido, o que pode ser conseguido com o aumento do lucro, desde que reinvestido na organização, ou pela injeção de capital externo na organização. A empresa pode também aumentar seu patrimônio através do aumento do volume de vendas e não do lucro em si. Para que alcance esse aumento de vendas, pode lançar mão de algumas ações: vender mais o mesmo produto; desenvolver novas utilidades e aplicações; desenvolver novos mercados e ocupá-los; desenvolver nichos de mercado, ocupando-os; desenvolver produtos relacionados e também não relacionados.
- A estratégia de sobrevivência necessita de ações de controle, tais como: manter a concorrência controlada; prospectar tecnologias e elaboração de cenários, com conseqüente adequação à estes. Além disso, essas estratégias podem assumir as formas de aliança estratégica, cartelização ou *hedging*.
- A estratégia de prestígio consiste em criar identidade e marca para a organização, deixando transparecer suas qualidades, tais como: qualidade, pontualidade, seriedade e progresso.

Tentando delimitar estratégias aplicáveis a todos os tipos e tamanhos de indústria, Porter (1986) definiu três estratégias genéricas que são apontadas a seguir:

- Na estratégia de liderança no custo total, a empresa precisa investir em instalações de produção em escala realmente eficientes, corte de custos e despesas gerais, diminuição do investimento em pesquisa e desenvolvimento, assistência, publicidade, etc. Essa estratégia é capaz de se defender de todas as cinco forças competitivas descritas por Porter: a rivalidade dos concorrentes é minimizada, pois a estratégia consegue gerar retorno acima da média dos seus concorrentes, pois estes reduzem preços mas não conseguem atingir preços inferiores ao

seu custo de produção; clientes com alto poder de barganha são barrados até o preço mínimo do principal concorrente, o que ainda permite a geração de resultados favoráveis; com relação ao poder de barganha dos fornecedores, este estará condicionado à quantidade comprada e maior flexibilidade em casos de aumento de preço dos insumos; todo o arranjo organizacional para criação e manutenção da estratégia de baixo custo total dificulta a entrada de novos concorrentes, além de favorecer também contra produtos substitutivos.

- A estratégia de diferenciação possui vários enfoques, de acordo com as potencialidades da organização. Pode ser atingida nas seguintes formas: projeto ou marca; tecnologia; peculiaridade; serviço sob encomenda, dentre outras. Essa estratégia também protege a organização de todas as cinco forças competitivas, quando aplicada efetivamente. A diferenciação cria um sentimento de lealdade dos consumidores para com a organização/marca, dificultando a entrada de novos concorrentes, minimizando a rivalidade dos concorrentes, diminuindo a resistência dos compradores ao preço dos produtos por falta de comparabilidade, adaptando-se ao poder de barganha dos fornecedores, através de altas margens de retorno, além de proteger contra a existência de produtos realmente substitutos. Entretanto, esta estratégia dispense muitos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, além de diminuir a probabilidade de domínio em grande fatia de mercado.
- Por fim, a estratégia de enfoque do mesmo modo da estratégia de diferenciação, possui várias formas: em um grupo de clientes; segmento da linha de produtos; mercado geográfico, dentre outras. Essa estratégia baseia-se na ideia de que a organização é capaz de atender melhor o seu alvo do que concorrentes que se preocupam com alvos mais abrangentes. Além disso, possui defesas parecidas com a estratégia de diferenciação e também limitações como o tamanho da fatia de mercado que possui.

Vários estudiosos criaram seus próprios modelos de estratégias genéricas, muitos destes baseados nos fundamentos de Porter. Outro modelo que deve ser

citado aqui é o de Hax e Wilde, publicado em 2001, conhecido como “Modelo Delta” Hax e Wilde *apud* Bethlem (2009). Este modelo busca agregar ao foco no produto, defendido por Porter, a visão de parceria com clientes, fornecedores e outras empresas chamadas pelos autores de “complementador”. Neste modelo, as empresas podem atuar de duas formas: desenvolver produtos inovadores juntamente com seus clientes, atendendo suas necessidades específicas e diferenciando-se no mercado geral; outro modo de atuação é o desenvolvimento de produtos através da integração da cadeia de suprimentos (fornecedor, empresa/indústria, clientes) com outra empresa conhecida por “complementador”, que deve oferecer produtos e serviços que aumentem o portfólio da empresa inicial.

De acordo com a forma de se entender, conceber e implementar o planejamento estratégico, Mintzberg (2000) o dividiu em dez escolas, agrupadas, por sua vez, em prescritivas ou descritivas, de modo a facilitar a compreensão e a diferenciação destes meios de planejamento. O livro trata das escolas de: design; planejamento; posicionamento; empreendedora; cognitiva; aprendizado; poder; cultural; ambiental e configuração. Para este trabalho torna-se imprescindível a análise da escola do planejamento.

2.1.2 Posicionamento estratégico

A escola do posicionamento foi categorizada por Mintzberg (2000) como uma escola prescritiva, pois visa definir como deve ser criada, implantada e controlada a gestão estratégica. Além da escola do posicionamento, as escolas de design e planejamento também são agrupadas no modelo prescritivo.

Essa escola, segundo a metáfora de Mintzberg, que associa à cada escola um animal, tem por representante o búfalo. Seu principal expoente é Porter, através de sua análise dos fatores que influenciam o sucesso de uma organização e suas estratégias genéricas (CAVALCANTI, 2001).

Para a escola do posicionamento, as organizações devem analisar sistematicamente, ou seja, através de relatórios e formulários de estudo, as forças descritas por Porter (1986), equiparando-as com a sua capacidade de reação. Com base nessas informações, o gestor deve identificar a situação da organização em seu ambiente, traçando as estratégias para o alcance dos objetivos organizacionais

(PORTER, 1986).

De acordo com a posição da empresa, adotaram-se, em termos gerais, quatro tipos de estratégias: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.

- O tipo sobrevivência ocorre quando a situação da empresa é totalmente desfavorável, seja por muitos/intensos pontos fracos combinados com ameaças externas, ou previsão de grandes problemas macroeconômicos. Não se espera de uma empresa um longo período neste tipo de estratégia. Redução de custos e desinvestimento são as principais estratégias adotadas nesta situação. Entretanto, caso persistam as condições desfavoráveis, pode-se recorrer à estratégia de liquidação do negócio (REBOUÇAS, 2010).
- A manutenção é recomendada a empresas que possuem custos maiores que os benefícios esperados de seus investimentos no setor. Neste caso, geralmente, as empresas já possuem alta participação de mercado, ou este mercado é maduro ao ponto de que investimentos adicionais não geram retornos satisfatórios, mas a organização possui posição aceitável no todo (TAVARES, 2008).
- A estratégia de crescimento ocorre quando o ambiente externo proporciona situações favoráveis à organização, que mesmo possuindo pontos fracos consegue aproveitá-las. Nessa postura estratégica, a organização pode lançar mão de produtos de algumas estratégias específicas, tais como: a inovação, que ocorre quando a empresa busca antecipar-se aos concorrentes, trazendo novos produtos e serviços diferenciados; a internacionalização, onde os negócios são expandidos para fora do país de origem; *joint venture*, quando duas empresas associam-se para a produção de um produto, geralmente dividindo a contribuição em tecnologia e capital; expansão, que consiste em ampliar seu porte, devendo ser planejado, levando em conta os recursos que possui para efetivar esse projeto (REBOUÇAS, 2010).
- O tipo estratégico de desenvolvimento ocorre quando há predominância dos pontos fortes internos aliados às oportunidades externas. Neste tipo de estratégia, buscam-se novos mercados e

clientes ou novas tecnologias. Quando se alcança os dois níveis de desenvolvimento, geralmente, as empresas dividem suas unidades de negócio e formam conglomerados, controlados a partir de uma empresa *holding*. Do mesmo modo que a estratégia de crescimento, o desenvolvimento pode vir com a adoção de algumas estratégias específicas, relacionadas a: mercado, quando visa a expansão das vendas, atuando em novos mercados geográficos ou em outros segmentos; produtos e serviços, visa aumentar no mercado em que atua, seja pela criação de novos produtos/serviços, seja pela diversificação dos mesmos; financeiro, quando duas empresas se associam devido aos pontos fortes de cada uma, sendo que, geralmente, uma possui o capital e a outra a tecnologia de produção; capacidades, que consiste na associação de uma empresa com grandes oportunidades mas com ponto fraco na tecnologia, com outra que possui características inversas, e por fim, a estratégia de estabilidade, que consiste em associações e fusões visando uniformizar suas evoluções, principalmente com relação ao mercado (REBOUÇAS, 2010).

O modelo adotado por Porter para pensar uma estratégia baseia-se na análise das condições da empresa. Porter (1986) formulou seu modelo de análise das condições do meio em que a indústria está inserida, o qual ficou conhecido como Cinco Forças de Porter. Utilizando o conceito de Porter (1986) e outros autores a respeito do planejamento estratégico pode-se construí-lo nas seguintes etapas: definição de propósito organizacional; formulação dos cenários; análise organizacional; formulação de estratégias e acompanhamento e controle de resultados.

2.2 Propósito organizacional

As organizações surgem para suprir determinada demanda. No desenvolvimento de suas atividades as organizações desenvolvem os conceitos primordiais sobre seu próprio papel no meio, definindo assim sua identidade. Esta identidade é composta por itens indispensáveis, os quais são: missão, visão,

abrangência, princípios e valores (COSTA, 2007).

Segundo Costa (2007), a missão pode ser definida como a razão de ser de uma organização, portanto, define a relevância da organização para o meio externo, desde sua concepção até sua extinção.

O conceito de visão para o autor é complementar ao conceito de missão. A visão organizacional define como a empresa pretende ser em um futuro determinado, considerando sua situação atual.

A compreensão destes dois conceitos pela organização oferece a base para sua análise, pois delimita a condição atual e permite prospectá-la futuramente.

Em continuidade, Costa (2007) define abrangência organizacional como os limites de atuação da empresa, sendo estes definidos por vontade interna, ou seja, determinado por uma decisão própria, ou externa, que pode ser de natureza geográfica, temporal, regimental, legal, estatutária ou política.

Com os motivos de ser e o alcance da organização definidos, torna-se necessário definir os princípios e valores que nortearam as decisões da organização. Costa (2007) define princípios como os pontos imutáveis em determinada empresa. Os princípios podem ser difundidos de várias formas, tais como carta de princípios ou código de ética. Os princípios não possuem gradação, sendo cumpridos ou não pela organização.

Os valores, por sua vez, são atitudes, qualidades e virtudes encorajadas pela organização, mas que poderão ser observados em diferentes medidas, de acordo com a situação em questão (COSTA, 2007).

O detalhamento das características intrínsecas da organização é fundamental para analisá-la como um todo. A próxima etapa do planejamento estratégico compreende a análise organizacional, com suas nuances e ferramentas.

2.3 Análise organizacional

Como base para a tomada de decisão acerca de um posicionamento estratégico existe uma análise das condições da organização. Tal ação é fundamental para que as estratégias adotadas alcancem seus objetivos, minimizando as chances de perdas.

A análise organizacional possui certos componentes a serem avaliados

(REBOUÇAS, 2010):

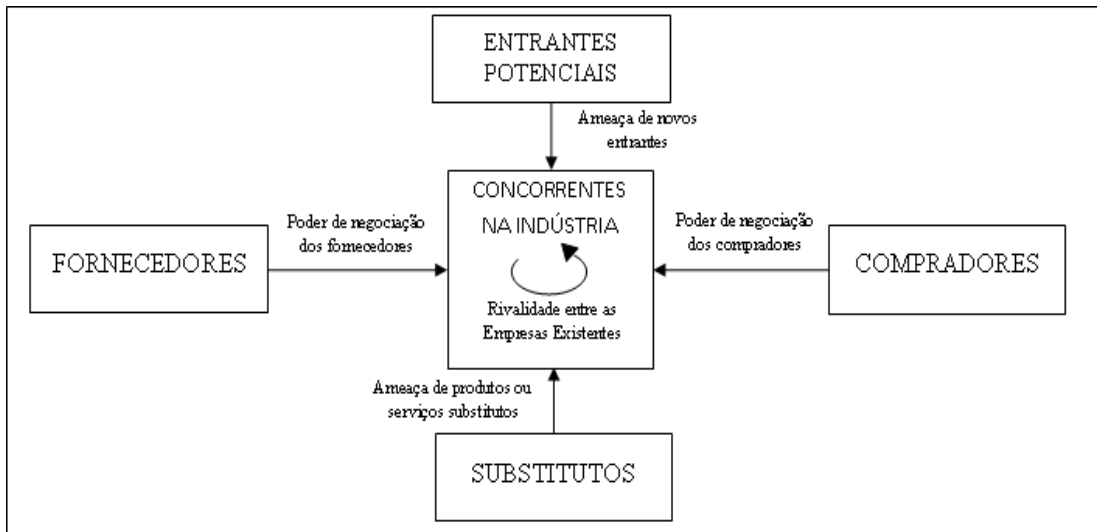
- Pontos fortes: criam um diferencial para a empresa com relação a seu ambiente, sendo variáveis internas e passíveis de controle;
- Pontos fracos: também são variáveis internas e passíveis de controle que criam para a empresa uma situação desfavorável;
- Oportunidades: variáveis externas e não controláveis, que criam situações favoráveis à empresa, desde que esta possua as condições necessárias e o interesse em aproveitá-las;
- Ameaças: também são variáveis externas e não controláveis, que criam situações desfavoráveis à empresa.

Uma análise organizacional eficaz deve considerar tanto o caráter interno quanto o externo, utilizando-se de algumas ferramentas amplamente difundidas e de outras habilidades da organização.

2.3.1 Análise externa

Como já dito anteriormente, uma das principais análises sobre as condições da empresa no ambiente foi criada por Porter (1986). Essa análise considera as seguintes variáveis: ameaça de novos concorrentes; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos clientes; produtos/serviços substitutos e finalmente, a rivalidade entre os concorrentes (PORTER, 1986). A figura 1 representa a interação entre os atores em um ambiente.

Figura 1- Forças Que Dirigem a Concorrência na Indústria.



Fonte: PORTER (1986, p. 23).

A ameaça de novos entrantes ocorre acompanhada de fatores como novas capacidades, desejo de conquistar uma parte do mercado e, geralmente, grandes recursos. Estes fatores forçam a diminuição da rentabilidade de uma indústria. As empresas participantes desta indústria podem, portanto, lançar mão de barreiras à novas entradas (PORTER, 1986).

Existem basicamente seis tipos de barreiras à entrada de novos concorrentes, sendo:

- economia de escala, que visa à diminuição do custo unitário através do aumento de produção, aumentando a rentabilidade;
- diferenciação do produto, que ocorre através da construção da imagem do produto frente a seus clientes, sendo fruto de pesados investimentos em marketing, gestão da qualidade, ou mesmo pelo pioneirismo no setor;
- necessidade de capital, pois mesmo quando existente, o risco associado à sua utilização em determinada indústria pode ser desencorajador;
- custos de mudança, que representam os custos do comprador para se adaptar aos produtos oferecidos por outros fornecedores, como por exemplo, treinamento, equipamento auxiliar, dentre outros;
- acesso aos canais de distribuição; desvantagens de custo independentes de escala, onde as empresas estabelecidas possuem

diferenciais que propiciam custos mínimos inatingíveis mesmo em economias de escala, sendo algumas ferramentas para a obtenção destes diferenciais o investimento em tecnologia, acesso facilitado a matérias-primas, localização favorável, subsídios oficiais, dentre outros;

- política governamental, através de medidas que dificultem a execução das atividades, como a exigência de licenças ou a limitação do acesso à matéria-prima, dentre outras.

O poder de barganha dos fornecedores pode ser exercido através de aumentos nos preços e/ou redução na qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores com grande poder de negociação podem minimizar o retorno da indústria, quando esta é incapaz de repassar os aumentos dos custos para o preço de venda de seus produtos (PORTER, 1986).

Geralmente, as condições que propiciam o aumento do poder de negociação dos fornecedores são: o mercado possui poucos fornecedores, sendo que estes são mais concentrados que as indústrias que utilizam seus produtos; o fornecedor não tem problemas com produtos substitutos; quando uma indústria não é importante para o fornecedor, individualmente; fornece um insumo fundamental para a indústria; dentre outros fatores. Deve-se considerar ainda o fornecimento de mão-de-obra, que possui grande poder de barganha em mercados onde é extremamente especializada e escassa (PORTER, 1986).

Os clientes influenciam a indústria forçando a queda nos preços, exigindo melhor qualidade ou aumento nos serviços prestados e também forçando concorrentes uns contra os outros. Essas atitudes, individualmente ou associadas, minam a rentabilidade das indústrias (PORTER, 1986).

Do mesmo modo da análise dos fornecedores, existem situações que aumentam o poder de barganha dos clientes, sendo algumas destas (PORTER, 1986):

- quando compra grandes volumes em relação ao total de vendas da indústria;
- caso os produtos adquiridos representem grande parte do seu próprio custo de produção, sendo mais sensíveis aos aumentos de preços;
- para produtos comprados padronizados ou não diferenciados, existindo nestes casos o incentivo à concorrência entre vários

fornecedores;

- custos de mudanças baixos;
- baixa lucratividade, forçando reduções nos custos;
- possuem a capacidade de integração para trás, ou seja, quando ameaçam produzir internamente os itens comprados para a fabricação de seu produto final;
- quando o produto ofertado não impacta na qualidade do produzido pelo cliente, além das situações onde o comprador possui total informação sobre o produto e sua fabricação, tendo acesso inclusive aos custos do fornecedor.

Todas as empresas enfrentam a concorrência de produtos substitutos, sendo em maior ou menor grau de acordo com as condições do mercado. Estes produtos limitam o valor máximo e conseqüentemente a rentabilidade das empresas. A identificação de produtos substitutos ocorre através de pesquisas sobre quais outros produtos e métodos de serviços são capazes de gerar os mesmos resultados. A intensidade da concorrência de produtos substitutos aumenta em casos que a indústria da qual provem sofre grandes pressões para desenvolver-se tecnologicamente ou melhoram sua produtividade, ou ainda quando a indústria possui alta rentabilidade. Um meio para se proteger do avanço dos produtos substitutos é o investimento em marketing pelo grupo de empresas atingidas (PORTIER, 1986).

A última força citada por Porter é a rivalidade entre os concorrentes, que pode ser manifestada através da adoção de medidas tais como batalhas de preços e publicidade. Essa rivalidade é conseqüência de alguns fatores estruturais, dentre eles: concorrentes numerosos ou bem equilibrados; crescimento lento da indústria; custos fixos ou de armazenamento altos; ausência de diferenciação ou custos de mudança; capacidade aumentada em grandes incrementos, dentre outros (PORTER, 1986).

A análise de Porter sobre as forças que impactam em uma indústria não é o único estudo sobre o macroambiente das organizações. Porter descreve forças criadas, mantidas e modificadas diretamente por participantes diretos de determinado mercado. Entretanto, existem forças que atingem todo o mercado, de modo que as ações individuais possuem nenhuma ou pouca efetividade no seu

controle. Defende-se, considerando a visão de sistema aberto, que as ações do meio externo influenciam internamente e vice-versa. Dentre as variáveis macroambientais, destacam-se:

- Economia – em termos gerais essa ciência trata do sistema produtivo e suas variáveis, considerando as relações entre os indivíduos e as organizações, através do uso dos recursos. Através de estudos econômicos vislumbram-se as atividades com oportunidades de crescimento e aquelas que se encontram em declínio. A porcentagem da renda empregada na aquisição de determinado produto ou serviço mantém-se estável por considerável período de tempo, sendo um bom indicador de tais áreas (TAVARES, 2008).
- Demografia – estudo da população, com suas tendências sociais. Analisa movimentos migratórios, taxa de natalidade e expectativa de vida, dentre outros. Essa análise mostra tendências como o aumento da expectativa de vida, tanto em países desenvolvidos quanto em subdesenvolvidos, mostrando oportunidades de negócios voltados para terceira idade. Mostra ainda que países desenvolvidos estarão menos propícios para atividade de cunho braçal e baixo custo de mão-de-obra, visto o envelhecimento e a especialização de sua população a níveis maiores que os observados nos países subdesenvolvidos (TAVARES, 2008).
- Sociais – análise das relações dos indivíduos e sua inserção na sociedade. Utiliza-se indicadores como o índice de desemprego, população economicamente ativa, saúde, educação, criminalidade, dentre outros (TAVARES, 2008).
- Política interna – relaciona-se ao ato de governar. Os níveis de investimento, com a análise de seu risco e retorno desejado estão diretamente ligados ao modo como uma nação é governada. De acordo com a política interna, certos negócios podem ser beneficiados por atenderem necessidades consideradas pelo governo como essenciais, como por exemplo, a produção de alimentos com baixo custo (TAVARES, 2008).
- Política econômica – são as medidas adotadas pelo governo para

influenciar os atores econômicos, visando alterar a produção, distribuição e consumo de bens e serviços. A política econômica correlaciona-se diretamente com a política interna, também sendo influenciada diretamente por assuntos sociais. Pode ocorrer por diversas ferramentas, como a criação/eliminação de barreiras sobre determinado produto ou grupos de produto, ou liberação/restrrição de atuação em certo setor, dentre outros (TAVARES, 2008).

- Política externa – modo como o país se relaciona com os outros. Uma tendência da política externa é a abertura dos mercados para produtos importados. Essa medida reflete o caráter da globalização e as pressões impostas pelo mercado financeiro internacional, que exige estabilidade econômica e política para assegurar retornos satisfatórios (TAVARES, 2008).
- Legal – é o conjunto de leis e dispositivos legais utilizados para se governar o país, regulando assim a relação entre indivíduos e destes com as organizações. Entre essas leis encontram-se as que regulam as práticas comerciais, vetando ações consideradas prejudiciais ao desenvolvimento econômico, como por exemplo, o *dumping*, entrada de capital estrangeiro e formação de cartel, além de outras que visam assegurar a qualidade dos produtos e serviços ofertados. Observa-se, devido à pressão de entidades econômicas e sociais, a aprovação de leis voltadas ao meio ambiente, constituindo oportunidades de negócios neste ramo (TAVARES, 2008).
- Cultural – conjunto de idéias, comportamentos, técnicas e valores que permeiam uma sociedade. A globalização é fundamental nesta análise, pois insere e modifica valores de forma geral, em todos os sentidos. Algumas idéias são observadas, como o aumento do uso da internet, permitindo o aumento no volume e na velocidade da troca de informações, estando ligado diretamente ao aspecto tecnológico (TAVARES, 2008).
- Tecnologia – conhecimentos aplicados para gerar determinados resultados. Pode ser considerada em produtos finais, computadores mais rápidos e acessíveis à população, e à própria internet, ou aos

processos, diminuindo o tempo de produção e aumentando a qualidade, por exemplo (TAVARES, 2008).

- Natureza – é o que regula a vida e seus eventos. São atividades independentes, mas que podem ser influenciadas pelas atividades humanas, como por exemplo, o clima, que devido ao aquecimento global, atribuído aos níveis de poluição do processo produtivo humano, sofre variações (TAVARES, 2008).

A organização, ao avaliar as forças macroambientais, deve considerar as seguintes dimensões: identificar e ordenar as forças ambientais; avaliar o impacto e o efeito deste impacto. Essa análise proverá à organização os meios para prever impactos e modificar o curso de suas estratégias.

Entretanto, uma organização é influenciada tanto por sua parte externa quanto interna. Os métodos de avaliação interna são tratados no próximo tópico.

2.3.2 Análise interna

O diferencial competitivo de uma organização encontra-se na soma de seus recursos, tangíveis e intangíveis, quando orientados para a produção de determinado resultado no meio externo. Para se avaliar estes recursos, primeiramente pelo questionamento do tipo de resposta necessário para lidar com as variáveis externas. Para facilitar esse questionamento, divide-se o ambiente interno em três subsistemas: diretivo, técnico e social (TAVARES, 2008).

O nível diretivo busca preparar a organização para eventos futuros, organizando sua estrutura para identificar oportunidades e se precaver de ameaças. Usa de suas ferramentas é a relação com seus grupos de interesses, de modo a se proteger ou consolidar-se em novas oportunidades (TAVARES, 2008).

O nível técnico busca a efetivação da visão diretiva, utilizando-se do nível operacional e do administrativo para conciliá-lo à missão e visão da organização (TAVARES, 2008).

Para manter a interação desses três níveis do modo como a organização almeja é necessário o acompanhamento regular, sendo que este pode ser realizado através do diagnóstico interno. Neste diagnóstico, devem-se considerar as atividades desenvolvidas pela organização em seu atual estágio e as atividades que

necessariamente deverão ser desenvolvidas para cumprir sua missão e visão (TAVARES, 2008).

A função de um diagnóstico organizacional é prover à administração suporte para a tomada de decisão. Deste modo, deve-se comparar a situação atual com a almejada, confrontando forças e fraquezas com oportunidades e ameaças. A amplitude do diagnóstico é variável, podendo compreender determinada área ou toda a organização, além da possibilidade de foco em determinado nível organizacional: diretivo, técnico ou social. Por fim, sua abordagem pode ser de conteúdo ou de procedimentos. No diagnóstico de conteúdo, geralmente utiliza-se de pessoa externa à organização, que deverá analisá-la e emitir seu parecer. Enquanto isso, no de procedimento, os próprios envolvidos devem avaliar suas ações e propor novas atitudes e formas de realizar as atividades necessárias (TAVARES, 2008).

Com a análise da situação externa e interna da organização, torna-se necessário pensar quais são as tendências do mercado em que se compete e, correlacionando com as informações obtidas da organização, verificar a situação da organização frente a estas tendências. Esta correlação das características da organização com as tendências do mercado são os cenários, que serão discutidos a seguir.

2.4 Cenários

Primeiramente, deve-se conceituar o que é um cenário. Cenário, segundo Agrícola (2009), é um texto onde se descreve sequências hipotéticas acerca de situações complexas, concentrando a atenção nos focos causais e nos pontos de decisão, visando facilitar o processo decisório frente à uma situação de incerteza.

Não é possível prever o futuro. Entretanto, os tomadores de decisão criam hipóteses, baseando-se em históricos e preparando-se para os possíveis desvios do padrão observado. Deste modo, os tomadores de decisão são capazes de preparar suas organizações para rápidas mudanças, criando um diferencial competitivo (AGRÍCOLA, 2009).

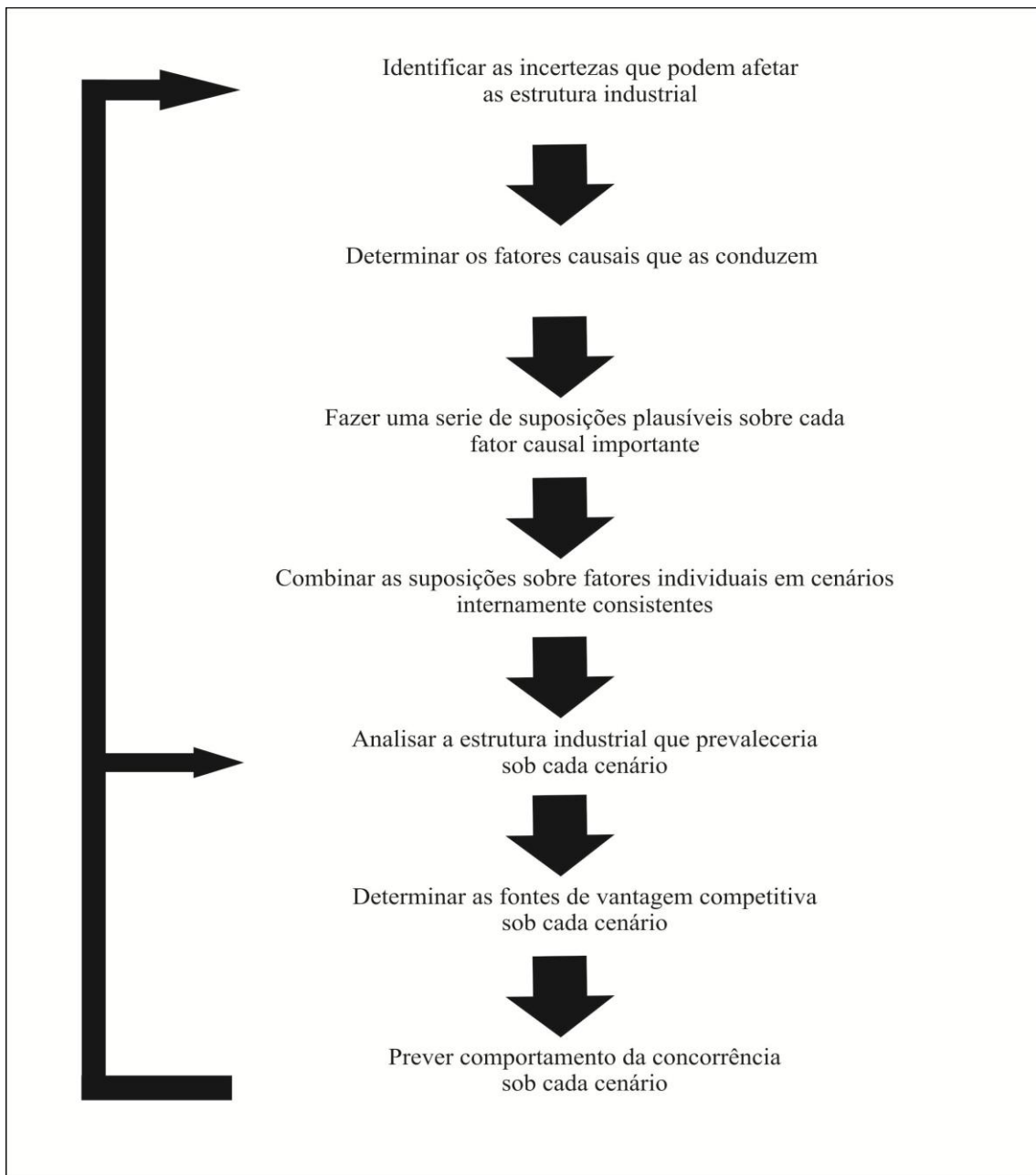
Com seu estudo nas indústrias, Porter (1986) aprofunda o processo de criação de cenários, chamados por ele de cenários industriais, citando que o planejamento

de contingência criado por algumas empresas possui desvantagens cruciais, tendo por principais o número reduzido de incertezas consideradas e a rara avaliação de futuras alternativas estruturais.

Porter (1986) foca na criação e manutenção de vantagem competitiva, tendo por base o estudo da concorrência na indústria. Nesta análise, qualquer incerteza que impacte diretamente em uma das *cinco forças* por ele idealizadas deve ser considerada. Em seu método, a formulação de cenários inicia-se com a análise da estrutura atual, identificando as incertezas que podem afetá-la. Transformam-se então estas incertezas em um conjunto de prováveis estruturas futuras.

A Figura 2 descreve a sequência adotada por Porter (1989) para a construção de cenários. Para o autor, o processo se inicia com a identificação das incertezas que impactam a estrutura industrial, sendo necessária posteriormente a identificação dos fatores causais que podem iniciá-las. Após compreender os fatores causais, torna-se necessário levantar suposições plausíveis sobre os mesmos, combinando-as com os fatores individuais nos cenários internos possíveis. A elaboração continua com a verificação das possíveis estruturas resultantes destes cenários, destacando as vantagens competitivas para cada proposta apresentada. Finalmente, se analisa o comportamento provável da concorrência para cada cenário elaborado, providenciando assim a base para a formulação de possíveis estratégias.

Figura 2 - O Processo de Construção de Cenários Industriais.



Fonte: PORTER (1989, p.414)

Neste processo, é fundamental o *feedback* constante para determinar as incertezas mais importantes para a estrutura industrial. Pela complexidade de se identificar as principais incertezas, Porter (1989) indica a análise dos elementos que constituem a estrutura industrial, classificando-os de três categorias:

- Constantes, que possuem pouca probabilidade de mudança;
- Pré-determinados, pontos estruturais que se modificarão de modo previsível, em grande parte;

- Incertos, aspectos determinados por incertezas não solucionáveis, sendo o principal diferenciador nos possíveis cenários da indústria.

Em termos gerais, as mudanças mais difíceis de serem previstas originam-se além da empresa. Nesta visão, a formulação de cenários analisará primeiramente os elementos incertos dentro da indústria, prosseguindo para a análise de incertezas externas. Entretanto, pode-se recomendar o inverso para indústrias que possuam grandes incertezas relacionadas ao meio político ou social, por exemplo (PORTER, 1989).

A formulação de cenários, considerando o levantamento dos elementos estruturais incertos, inicia-se com outra divisão (PORTER, 1989):

- Incertezas independentes, não dependem de outros elementos da estrutura e podem ser internos ou externos à organização, como por exemplo, a entrada de um novo concorrente;
- Incertezas dependentes, as quais são, em grande parte, determinadas pelas incertezas independentes, como o aumento da demanda por compradores casuais, por exemplo.

O fundamental para a elaboração de cenários é a análise das incertezas independentes, visto que as incertezas dependentes serão solucionadas a partir das ações propostas para as primeiras. Juntamente com a diferenciação dos tipos de incerteza é necessário determinar os fatores causais para determinadas situações, visando ainda identificar uma quantidade plausível de suposições sobre cada incerteza independente (PORTER, 1989).

Definindo-se as incertezas independentes, ou variáveis de cenário, inicia-se a construção de um conjunto de cenários. Este conjunto de cenários é necessário para avaliar pontos opostos partindo de diversas variáveis. Não se devem ignorar valores com pouca probabilidade de ocorrência, principalmente quando estes resultariam em uma estrutura industrial totalmente diferente da hipótese mais provável. Para limitar o conjunto de cenários pode-se utilizar de dois métodos: certificar-se de que todas as variáveis consideradas são incertas e independentes, ou, concentrar-se nas que possuem impacto potencial sobre a futura estrutura industrial. A escolha de suposições sobre cada variável deve obedecer aos seguintes termos: necessidade de ressaltar a incerteza, regularidade do impacto sobre a estrutura, convicções dos gerentes e praticidade (PORTER, 1989).

Delimitando o número de incertezas a serem consideradas, define-se o

número de suposições intermediárias a construir. O número de suposições aumentará à medida que a variação dos valores de uma incerteza aumente a imprevisibilidade das alterações da estrutura industrial entre os seus extremos. Em casos que divergem deste apresentado, as suposições devem refletir grandes descontinuidades. Deve-se ainda ser cauteloso quanto ao número de cenários a serem analisados, tentando não onerar demasiadamente o processo (PORTER, 1989).

A interposição de suposições ajuda na diminuição do número de cenários a serem analisados. A análise de cenários envolve (PORTER, 1989):

- A elaboração da estrutura industrial futura sob a ótica deste cenário;
- Análise do impacto do cenário para a atividade estrutural da indústria;
- Verificação do impacto do cenário para as fontes de vantagem competitiva.

As suposições sobre um cenário fornecerá os elementos determinantes da estrutura, que o comporão juntamente com os elementos predeterminados e constantes da estrutura. As mudanças estruturais predeterminadas podem ser aceleradas ou desaceleradas de acordo com cada cenário, sendo que as cinco forças, presentes em todos os cenários, revelarão a estrutura da indústria caso este se concretize (PORTER, 1989).

Para empresas que dominam seus mercados ou que a ação da concorrência possui pequeno impacto, seu cenário pode basear-se apenas em seu nível industrial. Entretanto, a maioria das organizações possui na concorrência uma grande fonte de incerteza, sendo, portanto, fundamental a consideração de possíveis estratégias destas organizações nos cenários (PORTER, 1989).

Diante de tantas variáveis e da complexidade de se analisar cenários, é recomendado por Porter (1989), inicialmente, o estudo dos cenários polares, ou seja, com a maior disparidade possível, de modo a identificar as variáveis de maior impacto para a estrutura organizacional. Posteriormente, avalia-se o cenário que seja mais diferente dos cenários polares. Também se deve analisar o que possui o resultado mais provável dos cenários. Devem-se considerar também os cenários que possuem descontinuidades importantes, mas com pouca probabilidade de ocorrerem.

Os cenários são utilizados como base para a formulação de estratégias. Entretanto, a maioria das empresas enfrenta grande incerteza. Em meio a esta incerteza, pode-se optar por formular uma estratégia com base em um cenário,

assumindo o risco de que ele não venha a acontecer, ou criar uma estratégia que considere todos os cenários construídos. Em ambos os casos o processo estratégico encontra falhas, pois no primeiro caso possui alto risco, enquanto no segundo é extremamente dispendioso (PORTER, 1989).

Considerando os riscos da formulação de estratégias com base em cenários, Porter (1989) classifica cinco métodos básicos para se lidar com as incertezas, sendo que estes são passíveis de serem combinados:

- Apostar no cenário mais provável, sendo o método adotado implicitamente pelos gerentes, em sua maioria, onde a empresa assume o risco de que o cenário com maior probabilidade não efetive;
- Apostar no “melhor” cenário, onde a empresa considera em sua estratégia o cenário que lhe ofertará vantagem competitiva mais sustentável a longo prazo, sendo que se este não ocorrer, sua estratégia será inadequada;
- Garantir, em que a estratégia empresarial visa resultados satisfatórios em todos os cenários que julgar com iminência de ocorrer. Este processo é mais dispendioso, ou resulta em menores receitas, que a aposta em um cenário de maior probabilidade e resulta, pois se deve preparar para diversas probabilidades de concorrência;
- Preservar flexibilidade, em que a empresa adia o comprometimento de recursos que a amarrem em uma única estratégia, até que seja capaz de diminuir a incerteza sobre o cenário que se desenrola. Esta ação pode reduzir os riscos, entretanto, também pode reduzir as vantagens de ser o primeiro a se mover;
- Influenciar, consiste na empresa utilizar recursos para que o cenário que lhe proporcione maior vantagem competitiva, de acordo com sua análise, venha a se concretizar. Como todos os métodos apresentados, a relação entre seu custo e seus benefícios deve ser considerada antes de sua adoção.

A adoção de determinada estratégia depende da aposta em um conjunto de cenários, sempre vislumbrando vantagem competitiva em relação a seus concorrentes. Alcançar a vantagem competitiva implica em riscos, custos e benefícios, sendo alguns dos principais fatores para a adoção de determinada

estratégia (PORTER, 1989): vantagens do primeiro a se mover; posição competitiva inicial; custo ou recursos necessários.

A formulação e análise de cenários, como dito anteriormente, implicam na análise das condições internas e externas da organização. Como método de análise objetiva das condições ambientais (internas e externas) foram desenvolvidas diversas ferramentas, as quais serão discutidas a seguir.

2.5 Ferramentas de gestão

Os gestores, ao longo do tempo, criaram diversas técnicas com a finalidade de proverem informações úteis para a tomada de decisão, adotando determinada estratégia e controlando seus resultados (REBOUÇAS, 2001).

Este trabalho lista algumas das ferramentas mais utilizadas pelos gestores para a análise organizacional.

2.5.1 Análise SWOT

A análise SWOT é ampla e contempla os aspectos internos e externos da organização. A sigla SWOT significa: strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças) (FERNANDES, 2005).

Pontos fortes e fracos dizem respeito à potencialidade e fraquezas da organização com relação a seus concorrentes, enquanto as ameaças e oportunidades contemplam as características presentes no ambiente de atuação da empresa (LAS CASAS, 2008).

A busca dos gestores é aliar os pontos fortes com as situações favoráveis no mercado, desenvolvendo oportunidades, ao mesmo tempo em que busca minimizar as ameaças, as quais ocorrem com pontos fracos e situações externas desfavoráveis (LAS CASAS, 2008).

Kotler (2000) diz que existe oportunidade quando a organização pode lucrar atendendo as necessidades de clientes de um determinado segmento. Em sua análise, é possível classificar as oportunidades de acordo com sua atratividade e probabilidade de sucesso. O mesmo autor conceitua ameaça como um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável, que sem a utilização

de ações de marketing defensivo levaria à diminuição das vendas ou lucros. A classificação das ameaças deve ser realizada considerando sua gravidade e probabilidade de ocorrência (KOTLER, 2000).

É possível, para Kotler (2000), classificar os negócios de acordo com a análise de suas oportunidades e ameaças:

- Negócio ideal, quando possui muitas grandes oportunidades e poucas ameaças importantes;
- Negócio especulativo, com grandes oportunidades e ameaças importantes;
- Negócio maduro, apresenta poucas oportunidades e poucas ameaças;
- Negócio com problemas, possui poucas oportunidades e muitas ameaças.

A análise de forças e fraquezas internas deve ser feita periodicamente, podendo se utilizar de ferramentas, conforme o Quadro 1 (KOTLER, 2000):

Quadro 1 - Lista de Verificação para Análise de Forças/Fraquezas.

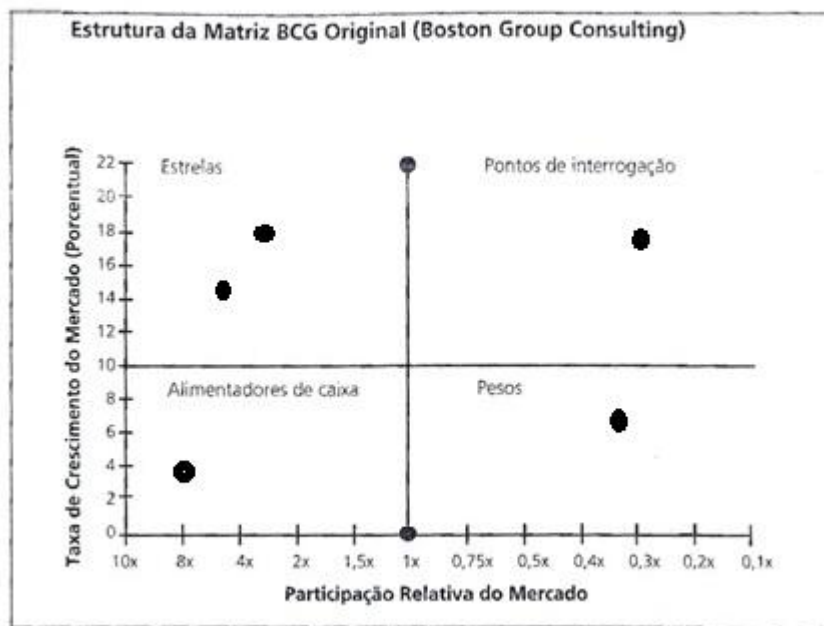
		Desempenho				Importância		
		Grande Força	Força	Característica Neutra	Fraqueza	Grande Fraqueza	Grande	Media
Marketing								
1	Reputação da empresa							
2	Participação de mercado							
3	Satisfação do cliente							
4	Retenção do cliente							
5	Qualidade do produto							
6	Qualidade do serviço							
7	Efetividade na determinação do preço							
8	Efetividade da distribuição							
9	Efetividade de promoções							
10	Efetividade da força de vendas							
11	Efetividade das inovações							
12	Cobertura geográfica							
Finanças								
13	Custo ou disponibilidade de capital							
14	Fluxo de caixa							
15	Estabilidade financeira							
Produção								
16	Instalações							
17	Economias de escala							
18	Capacidade							
19	Força de trabalho capaz e dedicada							
20	Capacidade de produzir no prazo							
21	Habilidades técnicas de fabricação							
Organização								
22	Liderança visionária e capaz							
23	Funcionários dedicados							
24	Orientação empreendedora							
25	Flexibilidade ou boa capacidade de resposta							

Fonte: KOTLER (2000, p.100).

2.5.2 Matriz BCG

O modelo de análise organizacional conhecido por matriz BCG foi desenvolvido pelo Boston Consulting Group (BCG), em 1967 Fernandes *apud* (Wright et al. 2000). Através da matriz BCG é possível classificar os ramos de negócios ou linhas de produtos que oferecem a maior rentabilidade e aqueles que devem ser descontinuados. A Figura 3 representa graficamente a matriz BCG (FERNANDES, 2005).

Figura 3 - Estrutura da Matriz BCG.



Fonte: Adaptada de FERNANDES (2005, p. 136)

Esta matriz foi criada com fins financeiros, para que investidores conseguissem balancear suas carteiras de investimento, entretanto, seu conceito pode ser extrapolado e adentrar as organizações, equilibrando e analisando a interação entre os diversos empreendimentos, sendo que estes geram melhores resultados quando empregados em conjunto do que em seu planejamento individualizado (REBOUÇAS, 2001).

A matriz divide-se em quatro áreas, sendo estas (FERNANDES, 2005):

- Pontos de interrogação, ou crianças-problema, produtos negociados em mercados com franca expansão, mas onde não detêm grande participação. Podem se tornar grandes fontes de receita, visto que o mercado possui grandes taxas de crescimento, entretanto, consomem muitos recursos para manter ou ampliar a sua participação;
 - Estrelas, produtos que saíram da condição de ponto de interrogação, se tornando bem-sucedidos. Geralmente são líderes de um mercado em expansão, entretanto, pelas características do mercado, novos concorrentes são constantes, necessitando ainda de investimentos para manutenção e expansão da participação;
 - Alimentadores de caixa, ou vacas leiteiras, participam em um mercado com baixas taxas de crescimento, mas com boa participação no mesmo. São produtos que necessitam de poucos investimentos e geram grandes receitas, sendo aconselhável às empresas a exploração máxima das condições, principalmente no curto prazo. Nesta fase, as receitas geradas por estes produtos subsidiam o desenvolvimento de produtos nas fases de crianças-problema e estrelas;
 - Pesos, ou abacaxis, são produtos que detêm pequena representação em um mercado em declínio, resultando em pequenas receitas ou mesmo prejuízos. A estratégia indicada para estes produtos é o desinvestimento, liquidando ou vendendo a linha de produtos.

Para assegurar as condições de investimento da organização, preza-se por uma carteira predominantemente de produtos-estrela e vacas leiteiras, assegurando o capital para o desenvolvimento de crianças-problema (FERNANDES, 2005).

2.5.3 Matriz GE

Desenvolvida pela empresa General Electric e a consultoria McKinsey, a matriz GE considera dois fatores: atratividade do setor e posição competitiva da empresa. A dimensão atratividade do setor pode ser resumida em fatores de mercado, competitivos, governamentais, econômicos, tecnológicos e sociais (FERNANDES, 2005).

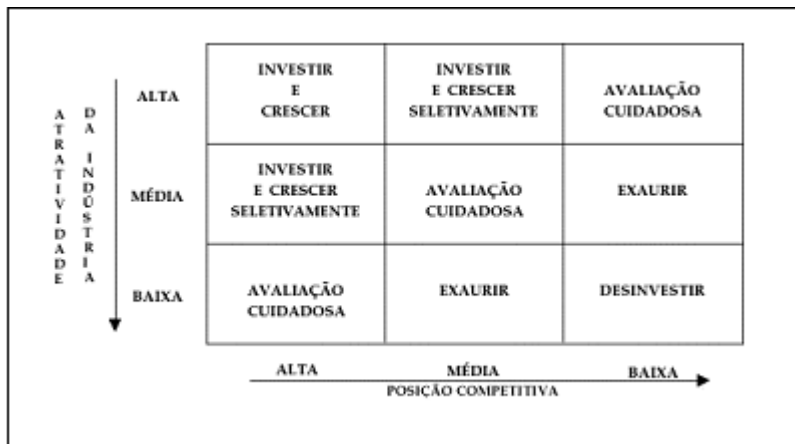
A dimensão da posição competitiva pode ser obtida através das análises de

competência, estratégia genérica e diagnóstico das áreas funcionais, resultando em três possíveis posições organizacionais (FERNANDES, 2005):

- Bem-sucedidas, possuem forte posição competitiva em um setor atrativo;
- Medianas, pode possuir média posição competitiva em um setor mediano, ou forte posição competitiva em setor pouco atrativo, ou ainda o inverso.
- Sem sucesso, possui fraca posição competitiva em setor pouco atrativo.

A matriz GE pode ser representada graficamente, conforme Figura 4:

Figura 4 - Matriz GE.



Fonte: Adaptada FERNANDES (2005, p.139).

Através da análise da matriz GE, sugerem-se investimentos nos negócios com grande potencial e forte posição competitiva da organização, enquanto em condições inversas, a organização deve prezar pela venda/liquidação do negócio, obtendo o máximo caixa possível antes de encerrar as atividades. A decisão mais complexa compreende a posição mediana, sendo necessário descobrir a razão de a empresa encontrar-se nesta posição e possíveis melhorias no mesmo (FERNANDES, 2005).

Uma crítica à matriz GE é a falta da análise do negócio com relação ao seu encaixe na organização, sendo necessárias outras ferramentas de análise organizacional (FERNANDES, 2005).

2.5.4 Gráfico Radar

O Gráfico Radar é uma ferramenta que facilita a visualização dos pontos obtidos através da análise interna conhecida como 10-Ms. Essa análise é a extensão dos 4-Ms (mão-de-obra, máquinas, materiais e métodos/processos) propostos por Kaoru Ishikawa, em 1943, para a elaboração de seu gráfico espinha de peixe (COSTA, 2007).

A análise dos 10-Ms compreende os seguintes pontos (COSTA, 2007):

- Management;
- Mão-de-obra;
- Máquinas;
- Marketing;
- Materiais;
- Meio ambiente;
- Meio físico;
- Mensagens;
- Métodos;
- Money.

Os 10-Ms são analisados em conjunto, devendo classificar os tópicos duvidosos como management, entretanto, não se deve tratar de assuntos externos à organização, para os quais existem diversas outras metodologias (COSTA, 2007).

O gráfico radar pode ser representado com esquema de cores para cada faixa, sendo que estas são pontuadas. A seguir, no Quadro 2, uma sugestão para classificação dos eixos analisados de acordo com a incidência pontos fortes, fracos e pontos a melhorar (COSTA, 2007).

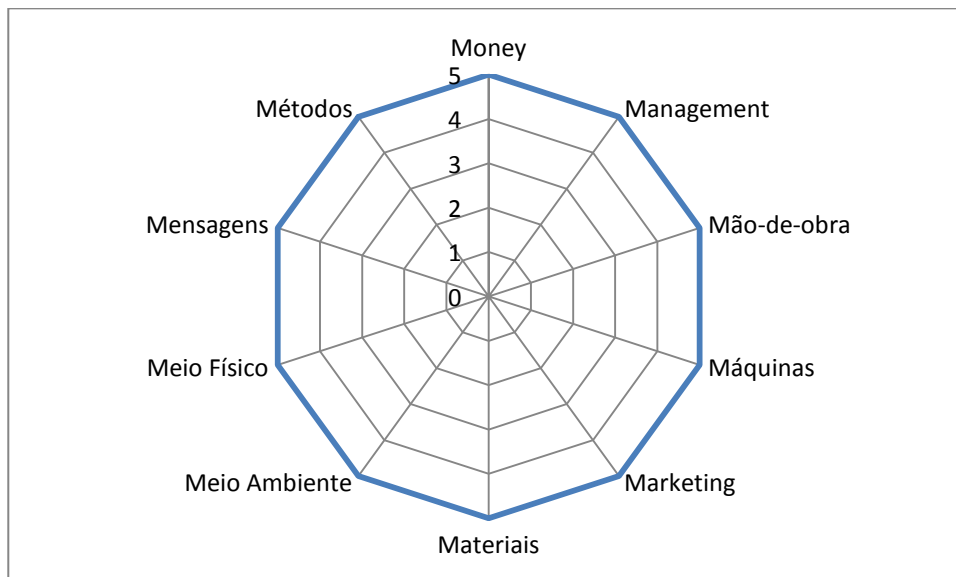
Quadro 2 - Dados para construção do Gráfico-radar.

Pontos Fortes	Pontos a melhorar	Pontos fracos	Zonas	Localização
MUITOS	Poucos	(Nenhum)	1 - Azul	A coroa mais interna
Alguns	Alguns	Poucos	2 - Verde	A 2ª coroa mais interna
Alguns	MUITOS	Alguns	3 - Amarela	A coroa intermediária
Poucos	Alguns	Alguns	4 - Vermelha	A 2ª coroa mais externa
(Nenhum)	Poucos	MUITOS	5 - Roxa	A coroa mais externa

Fonte: Adaptada de COSTA (2007, p. 118).

Utilizando o Quadro 2, obtém-se por modelo o Gráfico-radar, conforme Figura 5 (COSTA, 2007).

Figura 5 – Modelo de Gráfico Radar.



Fonte: Adaptado de COSTA (2007, p.119)

O centro do gráfico representa a melhor situação, em ponto ótimo, enquanto, à medida que se distancia do centro, aumentam os problemas enfrentados pela organização no quesito avaliado (COSTA, 2007).

O gráfico radar pode ser empregado em áreas críticas da organização, as quais

se encontraram nos ciclos mais afastados do gráfico geral da organização. São escolhidos novos pontos de análise dentro de cada setor crítico (COSTA, 2007).

2.6 Marketing

Inicialmente, Kotler (2000) distingue o marketing de acordo com uma visão social e uma visão gerencial. A definição de marketing, segundo a visão social é:

- Processo social que proporciona às pessoas e seus agrupamentos a obtenção daquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços com outros.

A visão gerencial, por sua vez, foca o marketing dentro de uma estrutura organizacional, sendo definido pela American Marketing Association como (KOTLER, 2000):

- Processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Após estas definições, é necessário definir quais os principais conceitos abordados pelo marketing. Estes conceitos são: mercado-alvo e segmentação; necessidades, desejos e demandas; produto ou oferta; valor e satisfação; troca e transações; relacionamentos e redes; canais de marketing; cadeia de suprimento; concorrência; ambiente de marketing e mix de marketing. Estes conceitos serão explanados a seguir.

2.6.1 Mercado-alvo e segmentação

As empresas não conseguem atender a todos em um mercado. Portanto, para viabilizar negócios, é necessária a divisão do mercado em grupos, considerando a afinidade de características. Estes grupos podem ser divididos de acordo com diferenças demográficas, psicográficas e comportamentais. Os grupos e seus interesses constituem um segmento de mercado, o qual será atendido ou não pela empresa, desde que esta vislumbre no primeiro uma oportunidade de negócio (KOTLER, 2000).

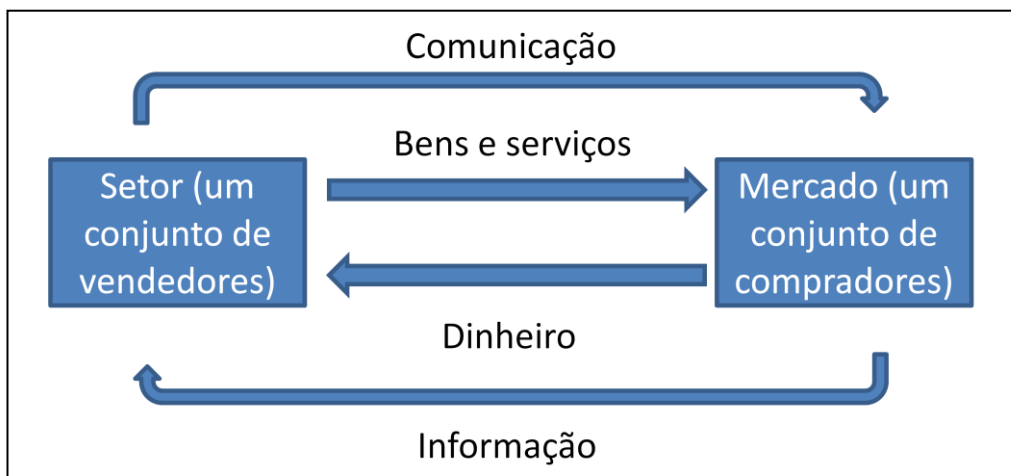
Para efetivar a segmentação, segundo Las Casas (2011), as empresas devem seguir três etapas:

- Identificar e definir o perfil dos consumidores que precisam ou desejam produtos específicos;
- Adoção de um ou mais segmentos;
- Identificar e divulgar os benefícios dos produtos escolhidos no mercado-alvo.

Após eleger o mercado em que atuará, a empresa desenvolverá uma oferta ao mercado, considerando para tal suas preferências. Esta oferta deverá ser visualizada pelos compradores como possuidora de algum(ns) benefício(s), levando à opção pela sua compra em detrimento de outrem (KOTLER, 2000).

O próprio conceito de mercado mudou ao longo do tempo, sendo compreendido atualmente, pelos economistas, como um conjunto de compradores e vendedores que negociam determinado produto ou classe de produto. Entretanto, na visão do marketing, os vendedores formam um “setor” e os compradores formam o mercado. A relação entre estes atores gera quatro fluxos, os quais são dispostos na Figura 6 :

Figura 6 - Sistema Simples de Marketing.



Fonte: Adaptado de KOTLER (2000, p.31)

O fluxo interno compreende a oferta de bens e serviços solicitados pelo mercado, gerando em contrapartida dinheiro. O fluxo externo é a ação da comunicação, por parte do setor, para divulgar sua produção, recebendo em troca informações, tais como a preferência dos consumidores e relatórios de vendas

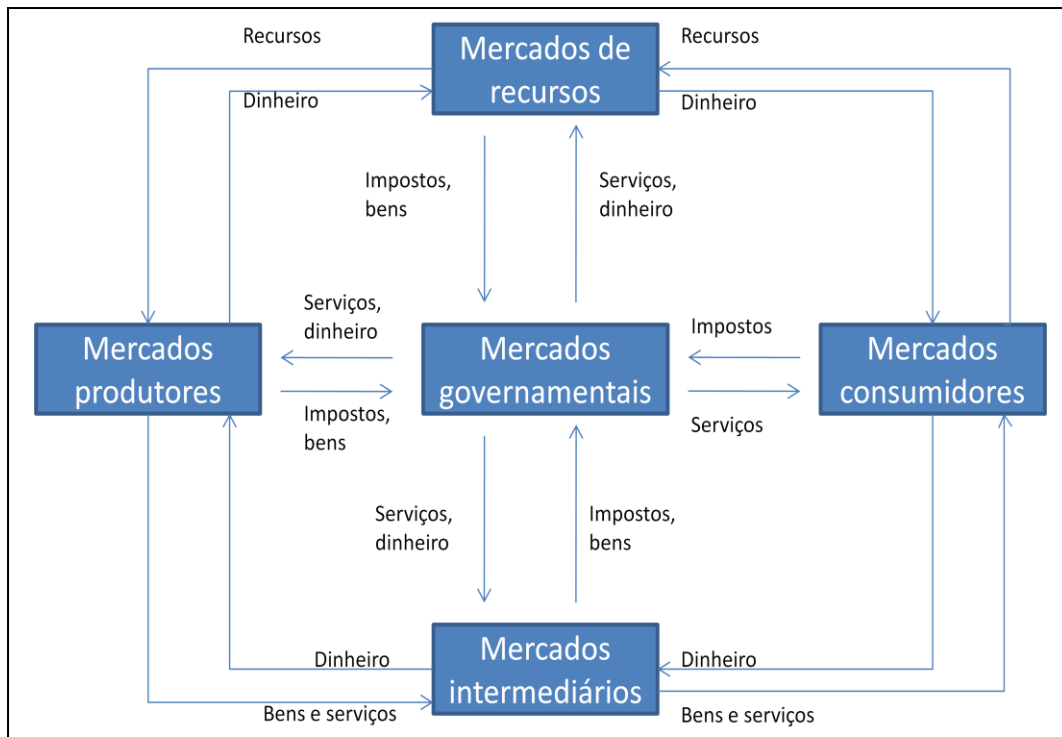
(KOTLER, 2000).

Através desta visão, Kotler (2000, p. 31) distingue cinco mercados básicos:

- Mercado de recursos, que abriga recursos como matérias-primas, mão-de-obra e financeiros, sendo base para o mercado produtor;
- Mercado produtor, composto por fabricantes, que processam os recursos obtidos resultando em produtos finais;
- Mercado intermediário, responsável pelo intercâmbio dos produtos finais do mercado produtor ao mercado consumidor;
- Mercado consumidor, absorve os produtos gerados no mercado produtor, oferecendo em troca sua força de trabalho ao mercado de recursos;
- Mercado governamental, arrecada impostos para adquirir bens dos mercados de recursos, produtores e intermediários, utilizando estes recursos para oferecer serviços públicos.

A Figura 7 apresenta a Estrutura de Fluxos em uma Moderna Economia de Troca, que demonstra a interligação dos cinco mercados básicos descritos por Kotler (2000):

Figura 7 - Estrutura de Fluxos em uma Moderna Economia de Troca.



Fonte: Adaptada KOTLER (2000, p.31).

Conforme descrito por Kotler (2000), o dinheiro flui entre todos os mercados, sendo obtido no Mercado governamental pela nomenclatura de impostos. Cada mercado oferta os itens que possui, demandando aquilo que lhe é necessário.

2.6.2 Necessidades, desejos, demandas e produtos

O conceito de necessidade de Kotler (2000) descreve necessidade como uma exigência humana básica. Giuliani (2003) especifica esta necessidade, retomando o conceito de necessidades humanas descritas por Maslow, o qual as classificou em: fisiológicas, de segurança, sociais, auto-desenvolvimento e auto-realização.

O desejo, para Kotler (2000) ocorre quando se dirige a necessidade a um objeto específico, variando por fatores culturais e pessoais. Giuliani (2003) o define como bens e serviços específicos que atendem necessidades adicionais que vão além da necessidade de sobrevivência.

Demanda é a capacidade de pagar por determinado desejo, seja ele produto ou serviço (KOTLER, 2000).

Definindo-se necessidade, desejo e demanda de um produto, faz-se necessário definir o que próprio produto. Segundo Kotler (2000), produto é qualquer oferta que possa satisfazer a uma necessidade ou desejo. Para Giuliani (2003) o produto é algo oferecido pelo profissional de marketing ao cliente para troca.

2.6.3 Valor e satisfação

O êxito de determinado produto será obtido quando este ultrapassar o valor e a satisfação gerados ao cliente pelo seu concorrente. O cliente opta pelo produto que lhe gere maior valor, sendo que este é definido como a razão entre o que o cliente recebe e o que ele dá. O cliente receberá benefícios e assumirá custos, podendo citar como exemplos do primeiro os funcionais e os emocionais, enquanto, para o segundo, os monetários, de tempo, de energia e psicológicos (KOTLER, 2000).

A satisfação do cliente é alcançada quando o desempenho do produto ou serviço se iguala ou supera a expectativa do consumidor (DIAS, 2003).

2.6.4 Troca e transações

Uma pessoa pode obter determinado produto de quatro modos distintos: troca, produção, a força ou mendicância. A troca consiste na obtenção de um produto através da oferta de outro produto de interesse da segunda parte (KOTLER, 2000).

Existem algumas condições que devem ser observadas para se possibilitar a troca (LASCASAS, 2011):

- A existência de pelo menos duas partes;
- Que todas as partes possuam algo valorizado para as outras partes;
- Que exista em todas as partes a capacidade de comunicação e entrega;
- Que todas as partes sejam livres para aceitar ou recusar a oferta;
- Que todas as partes acreditem na viabilidade da troca.

A transação é uma comercialização de valores entre duas ou mais partes, ocorrendo após a negociação de condições viáveis para todas as partes envolvidas (KOTLER, 2000).

Cada transação realizada por uma organização gera um relacionamento, sendo almejado que o mesmo ocorra periodicamente e com geração de valores satisfatórios. Visando interesses futuros, as organizações desenvolvem o marketing de relacionamentos, o qual engloba o marketing de transações, buscando a construção de relacionamentos mutuamente satisfatórios, com seus públicos-alvo. Com o desenvolvimento do marketing de relacionamentos, criam-se redes de marketing, as quais consistem nas organizações juntamente com aqueles que as apóiam, tais como fornecedores, clientes, distribuidores, entre outros (KOTLER, 2000).

2.6.5 Canais de marketing e cadeia de suprimento

Os canais de marketing, segundo Las Casas (2011) são utilizados para facilitar com que os produtos e serviços saiam dos produtores e alcancem os compradores. O autor define canais de marketing como o conjunto de organizações que atuam sistematicamente e se inter-relacionam para executar ações de marketing, como por exemplo a transferência de posse, mas principalmente a distribuição dos itens fabricados até o consumidor.

As empresas se utilizam de três diferentes canais para alcançar seu mercado-alvo, sendo estes, o canal de comunicação, de distribuição e de venda (KOTLER, 2000).

O canal de comunicação diz respeito à transmissão das mensagens aos compradores-alvo, com o tráfego de informações em duplo sentido. Alguns canais de comunicação não permitem o fluxo de informações em ambos os sentidos como, por exemplo, as campanhas publicitárias, sendo então complementados por outros canais, como a disponibilização de e-mails e números para ligações gratuitas (KOTLER, 2000).

O segundo canal é o de distribuição, sendo responsável por demonstrar ou entregar produtos ou serviços aos compradores. Este canal pode ser de via física, como armazém ou galpão, ou de serviços, como por exemplo, transportadoras (KOTLER, 2000).

Por fim, utiliza-se o canal de vendas, o qual realiza transações com potenciais compradores. Este canal compreende desde distribuidores até instituições bancárias e companhias de seguro (KOTLER, 2000).

Todas as operações dos canais de marketing impactam diretamente na cadeia de suprimento, a qual, segundo Kotler (2000), compreende a entrega de valor para o cliente, iniciando no fornecimento da matéria-prima e finalizando no produto final entregue ao consumidor. Essa cadeia pressupõe que cada empresa representa uma parcela do faturamento total do produto, buscando aumento da parcela à medida que altera seu estágio.

2.6.6 Concorrência

Considera-se como concorrência todas as ofertas e substitutos rivais, sendo reais ou potenciais. É possível dividir a concorrência em quatro tipos distintos (KOTLER, 2000):

- Concorrência de marcas, quando os produtos ou serviços oferecidos são semelhantes, disputando o mesmo mercado e com valores semelhantes;
- Concorrência setorial, quando todos os fabricantes do mesmo tipo de

produto são considerados concorrentes;

- Concorrência de forma, são concorrentes todas as empresas que fabricam produtos que oferecem os mesmos benefícios;
- Concorrência genérica, os concorrentes são todas as empresas que competem pelos recursos do mercado consumidor.

2.6.7 Ambiente de marketing

A empresa possui, além dos concorrentes, outros integrantes no ambiente de operação, permitindo a distinção de ambiente de tarefa e ambiente geral (KOTLER, 2000).

O ambiente de tarefa integra todos os envolvidos diretamente na produção, distribuição e promoção da oferta, podendo citar: fornecedores, distribuidores, revendedores e clientes-alvo (KOTLER, 2000).

O ambiente geral é formado por seis componentes, sendo estes capazes de grandes influências no ambiente de tarefa: ambiente demográfico, econômico, natural, tecnológico, político-legal e sócio-cultural (KOTLER, 2000).

Cobra (1992) também define o ambiente de marketing, dividindo-o em ambiente operacional e macro ambiente. O ambiente operacional é constituído principalmente por: clientes, fornecedores, distribuidores, concorrentes, públicos, agentes de crédito, sindicatos trabalhistas e governo. O macro ambiente, por sua vez, é constituído por: meio ambiente demográfico, econômico, físico, tecnológico, político e legal, sócio-cultural.

2.6.8 Mix de marketing

Kotler (2000, p. 37) define o mix de marketing como o conjunto de ferramentas de marketing utilizadas pela empresa para perseguir os objetivos no mercado-alvo.

Essas ferramentas foram definidas por McCarthy apud Kotler (2000, p.37) como os 4 P's, que consistem em: produto, preço, praça e promoção.

O produto visa atender determinada demanda de um mercado. Sua existência requer a especificação de preço para criar valor, possibilitando a troca. Esta troca,

por sua vez, necessita de meios para que ocorra, ocasionando as decisões de distribuição (chamada por McCarthy de ponto-de-venda, ou também, praça). Com estas definições, é necessário que o público-alvo tome consciência do produto, dinamizando a venda, o que é chamado de promoção (LAS CASAS, 2008).

A seguir, no Quadro 3 o mix de marketing e suas principais subdivisões (LAS CASAS, 2008).

Quadro 3 - Composto de marketing e suas subdivisões.

Produto	Preço	Distribuição (Ponto-de-venda)	Promoção
Testes e desenvolvimento	Política de preços	Canais de distribuição	Propaganda
Qualidade	Métodos para determinação	Distribuição física	Publicidade
Diferenciação	Descontos por quantidades	Transportes	Promoção de vendas
Embalagem	Condições especiais	Armazenagem	Venda pessoal
Marca nominal	Crédito	Centro de distribuição	Relações públicas
Marca registrada	Prazo	Logística	<i>Merchandising</i>
Serviços			
Assistência técnica			
Garantias			

Fonte: Adaptado de LAS CASAS (2008, p. 5).

Definido o mix de marketing, inicia-se a análise da organização, considerando os produtos que oferta e sua participação no mercado, através de análise financeira e mercadológica.

3 Metodologia

Esta pesquisa se baseia no estudo de caso de uma empresa do ramo alimentício, com foco em restaurantes, sediada na cidade de Inhumas, Goiás, Brasil.

O conceito de estudo de caso para Yin apud Souza (2000, p. 74) é uma pesquisa empírica que almeja a investigação de um fenômeno dentro da realidade contemporânea, sem que exista um divisor claro entre fenômeno e realidade, se utilizando de várias fontes de evidência.

3.1 Tipo de pesquisa

O tipo de pesquisa realizado neste trabalho é um estudo exploratório-descritivo combinado, pois busca a compreensão de um fenômeno em uma organização, através de pesquisas bibliográficas e entrevistas, juntamente com a utilização de questionários padronizados. Segundo Marconi e Lakatos (2007): “são estudos exploratórios que tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como por exemplo, o estudo de um caso para qual são realizadas análises empíricas e teóricas”. É possível encontrar descrições quantitativas, qualitativas ou acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio de observação.

Segundo a classificação de Gil (1991), o trabalho apresenta as características de pesquisa bibliográfica, a qual se desenvolve tendo por base material anteriormente elaborado, principalmente artigos científicos e livros, e estudo de caso, onde se estuda profunda e exaustivamente um ou poucos objetos, a fim de descrevê-los detalhadamente.

Gil (1991) caracteriza fontes bibliográficas em: livros de leitura corrente, livros de referência, publicações periódicas e impressos diversos. Neste trabalho serão utilizadas as seguintes fontes bibliográficas: livros de leitura corrente; publicações periódicas, as quais podem ser revistas ou jornais e impressos diversos, como por exemplo, folders, folhetos explicativos, dentre outros.

O estudo de caso para Gil (1991) apresenta como principais vantagens: a flexibilidade, permitindo ao pesquisador ao longo do processo observar novas descobertas tão ou mais relevantes para a solução do problema que outros aspectos; ênfase na totalidade, expandindo a visão sobre o problema; por último a simplicidade dos procedimentos, facilitando a obtenção, análise e principalmente divulgação das informações obtidas.

Para tal análise foram utilizadas: estudo bibliográfico acerca do processo de planejamento estratégico; pesquisa de mercado sobre a atividade da organização; entrevistas semi-estruturadas com a direção e os funcionários da empresa sobre seu histórico e condições atuais, questionários com clientes da organização sobre condições socioeconômicas e preferências de consumo, resultando na elaboração de um diagnóstico estratégico.

De posse do diagnóstico estratégico, sugeriu-se à empresa um planejamento estratégico inicial, o qual também se utilizou das ferramentas de gestão descritas

anteriormente no referencial teórico deste trabalho, tais como gráfico radar e análise SWOT, considerando a avaliação das cinco forças de Porter.

A proposta aqui apresentada foi analisada e validada junto aos proprietários da organização, considerando ainda a percepção dos outros colaboradores sobre a mesma.

3.2 Instrumentos

As informações que subsidiaram esta pesquisa foram obtidas através de: pesquisas bibliográficas; pesquisa documental; questionários dirigidos à direção, funcionários da organização e clientes, além da observação dos pesquisadores acerca dos fatos.

3.3 Tratamento dos dados

Inicialmente foram realizados questionários com os sócios da organização, identificando os aspectos internos gerais. Posteriormente, foi realizada pesquisa sobre os dados socioeconômicos da região e levantamento de mercado.

De posse dos dados acima, foi aplicado questionário aos clientes para identificação do público alvo e identificação de preferências. A partir dos dados obtidos, foram utilizadas as ferramentas de gestão para elaborar o diagnóstico estratégico da organização.

Com base nas previsões macroeconômicas divulgadas por órgãos governamentais, foi prospectado cenário intermediário e os impactos deste para a organização.

Por fim, diante do diagnóstico estratégico obtido e do cenário prospectado, formulou-se uma sugestão de planejamento estratégico da organização, validando para a organização os benefícios desta pesquisa.

4 Levantamento e análise de dados

Este capítulo se propõe a tratar os dados levantados e formular o diagnóstico estratégico com base nas teorias discutidas no referencial teórico.

4.1 Prospecção de cenários

A discussão inicia-se com a descrição do caminho percorrido pelos empreendedores da Pizzaria ABC, utilizada como objeto de investigação nesse projeto de pesquisa.

Inhumas, cidade sede da organização analisada, é um município goiano situado às margens da Estrada Real no centro-oeste, nascido como distrito das Goiabeiras em 1896. Historicamente, a cidade sofreu grande modificação em sua população com a chamada marcha para o Oeste, promovida pela Revolução de 1930, que fortaleceu a presença imigrante na cidade dentre eles: sírio-libaneses, japoneses e em menor proporção os italianos.

Atualmente com uma área total de aproximadamente 614km², a cidade conta com 48.246 habitantes e tem um PIB em torno de R\$ 184 mil reais. Conta com 117 estabelecimentos industriais e possui um distrito agroindustrial onde se situam destilarias, frigoríficos, entrepostos de ovos, laticínios, dentre outras indústrias do segmento.

Tendo em vista o contexto de inserção da empresa em um mercado, o qual sofre influências de diversos atores, conforme abordado no item 1.1.3 deste trabalho, torna-se necessário identificar estas possíveis interações.

O contexto do município em questão permite elaborar cenários para o ramo alimentício, com foco em restaurantes, para os próximos cinco anos, considerando as variáveis a seguir:

- Variável social;
- Variável econômica;

- Variável jurídica;

A variável social implica na preferência do consumidor e na carência de oferta de produtos inovadores. A cidade de Inhumas conta com poucas opções de entretenimento, as quais são constituídas principalmente por bares, restaurantes e algumas casas noturnas. Nesse contexto, além da qualidade dos produtos comumente ofertados, os clientes sinalizam aceitação para novos produtos, como por exemplo, a pizza no cone, além de produtos com outros valores agregados, como por exemplo, a apresentação de grupos musicais e áreas exclusivas para as crianças, entre outros.

Para a variável econômica, optou-se neste trabalho pela utilização de cenário econômico previsto pelo Governo Federal, com base nos dados divulgados pelo Banco Central do Brasil, em decorrência das principais obras que tratam do assunto desconsiderarem alterações de mercado após o ano de 2008, no qual culminou uma crise financeira internacional, ou focam em características macroeconômicas de menor relevância para a organização.

As alterações do mercado no ano de 2013, com inflação efetiva de 5,91%, contra 5,84% no ano de 2012, medida através do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) forçaram o governo a aumentar a taxa de juros básica da economia (SELIC) para 10,50%. Neste cenário, espera-se o aumento da taxa de juros ao cidadão, com redução da oferta de crédito. A variação do câmbio, com aumento do custo do dólar americano, aumenta o custo de importação, impactando organizações que necessitem de insumos importados, como por exemplo, o trigo importado para fabricação de farinha, principalmente da Argentina, segundo o site G1 (2013). Este aumento impacta diretamente no custo de produção da organização em análise. O dólar variou, segundo informações do Banco Central do Brasil, de R\$ 2,2292 no dia 01/07/2013 para R\$ 2,3420 no dia 31/12/2013. Diante dos índices apresentados, prospecta-se ambiente de manutenção para organizações consolidadas, reduzindo o investimento em ativos fixos e a tomada de crédito.

As condições macroeconômicas citadas pressupõem cautela aos empresários, entretanto, medidas anteriores visam à fomentação de microempresas, sendo um exemplo o Microcrédito Produtivo Orientado, implantado por esta nomenclatura no ano de 2004, pela edição da Medida Provisória 226 e o Decreto número 5.288,

posteriormente ratificado pela conversão da Medida Provisória 226 na Lei 11.110, no dia 25 de abril de 2005. O programa visa segundo texto da Lei 11.110, o incentivo para geração de trabalho e conseqüente renda aos microempreendedores populares.

Com a fomentação de pequenos recursos, obtidos a taxas de juros inferiores às comumente praticadas pelas Instituições Bancárias, o microempreendedor possui capital e aconselhamento profissional para a execução e melhoria de suas atividades. Portanto, considerando todos estes fatores, propõem-se ações de baixo custo para a organização analisada, visando o baixo endividamento e o crescimento sustentável da carteira de clientes.

Por fim, a variável jurídica, a qual tende o aumento da fiscalização governamental sobre as empresas, com vistas a assegurar os direitos trabalhistas e a regularidade fiscal, conforme, por exemplo, a Portaria nº 46, publicada em 10 de janeiro de 2014, a qual trata das metas para a fiscalização trabalhista em 2014. Esse aumento da fiscalização, no aspecto trabalhista, tem sua origem na pressão exercida pela sociedade, o que culmina no aumento de punições e força as empresas a se regularizarem. Considerando este aspecto, a empresa em análise apresenta cenário desfavorável, sendo passível de multas e outras penalidades legais, em decorrência de sua informalidade.

4.2 Análise organizacional

Fundada em 10 de maio de 2007, com o objetivo de suprir as necessidades financeiras de uma família, a Pizzaria ABC contava com três funcionários, sendo um deles a proprietária. Seu portfólio consistia inicialmente de porções; bebidas alcoólicas, principalmente cerveja; sucos e refrigerantes e o foco dos proprietários: pizzas.

Levados pela necessidade de proporcionar entretenimento, a freguesia inicial consistia de jovens de 18 a 30 anos, tendo por base do faturamento a venda de cervejas e outros tipos de bebidas alcoólicas.

Após quatro meses da abertura, o proprietário da empresa, com aproximadamente duas décadas de atuação na fabricação de pizzas, entretanto sem formação na área de gestão, assumiu a direção da empresa em tempo integral. Esse know how e a dedicação integral do proprietário ao empreendimento possibilitaram um salto de crescimento no mercado, contudo a dependência do faturamento em relação às bebidas alcoólicas e derivados permanecia.

Aproximadamente um ano após a inauguração o percentual da receita em relação aos produtos alimentícios se equilibrou, consolidando a presença no mercado alimentício da cidade.

A empresa incorporou no ano de 2009 novos sabores e ingredientes no cardápio, ratificando a contribuição dos produtos alimentícios na composição da receita.

No segundo semestre de 2013 a empresa contava com cinco funcionários, incluindo o casal proprietário. Os produtos alimentícios respondiam por aproximadamente 75% da receita, existindo também a diferenciação do público-alvo, constituído por famílias, principalmente da classe média.

Após o histórico da organização e da cidade em que se encontra, torna-se necessário analisar sua estrutura. Para tal serão abordados os seguintes tópicos: *layout*, recursos humanos, cadeia de suprimentos, produção e finanças.

4.2.1 Layout

A empresa dispõe de um imóvel locado, tornando-se necessárias adaptações para o desenvolvimento de suas atividades. A disposição no espaço físico é representada na Figura 8 a seguir:

Figura 8 - Layout da Pizzaria.



Fonte: Autor

O locatário do imóvel permite a alteração da estrutura física, entretanto, em decorrência do dispêndio financeiro, os proprietários da organização realizaram apenas obras de adaptação com baixo custo e pequeno impacto no *layout*.

4.2.2 Recursos humanos

A mão-de-obra da organização consiste principalmente nos proprietários, os quais assumem as funções de gestão juntamente com a operacionalização da empresa. Entretanto, em decorrência do volume de atendimento, não é possível a manutenção da organização apenas com a mão-de-obra dos proprietários.

A necessidade de colaboradores é variável, com ápice no final de semana. A Tabela 1 explicita a relação de funcionários e sua demanda semanal:

Tabela 1 – Tabela de Funcionários.

Item	Funcionário	Cargo	Quantidade de dias trabalhados por semana
1	Funcionário A	Cozinheira	6
2	Funcionário B	Cozinheira	3
3	Funcionário C	Cozinheira	7
4	Funcionário D	Garçom	1
5	Funcionário E	Garçom	2
6	Funcionário F	Caixa	2
7	Funcionário G	Garçom	7

Fonte: Autor

O ramo de atuação da organização implica em uma jornada de trabalho em horário alternativo ao comercialmente praticado. A jornada de trabalho segue conforme Tabela 2:

Tabela 2 – Tabela de Horário de Funcionamento.

Dia da semana	Entrada	Saída
2 ^a a 6 ^a	18:00h	Aproximadamente 00:30h
Sábado e feriados	17:30h	Aproximadamente 02:00h
Domingo	17:00h	Aproximadamente 01:00h

Fonte: Autor

A organização não possui projetos de incentivo aos colaboradores e, em decorrência da informalidade, não atende os requisitos legais de registro de empregados e pagamento de impostos e direitos inerentes.

4.2.3 Cadeia de suprimentos

A cadeia de suprimentos da organização consiste na aquisição de matéria-prima e produtos industrializados de grandes atacadistas. O processo de compra é realizado semanalmente, de modo a diminuir o estoque. Os proprietários optam por aumentar o giro do estoque de modo a reduzir o espaço necessário para armazenamento e diminuir o comprometimento financeiro com este item.

Os produtos não possuem fornecedores únicos, sendo que algumas linhas, tais como a cervejeira, possui vários grandes fornecedores, direta e/ou indiretamente, propiciando pesquisas de preço por meio da mídia impressa e televisiva.

O transporte dos suprimentos é realizado tanto pelos proprietários, em veículo próprio, quanto pelos fornecedores, para algumas linhas de produtos.

4.2.4 Produção

O processo produtivo é realizado em grande parte pelos proprietários, os quais preparam os ingredientes em horário diferente do atendimento ao público.

Com a adoção deste procedimento o tempo de espera durante o atendimento é reduzido, visando aumentar a satisfação dos clientes e conseqüentemente agregando valor ao produto final pela qualidade do serviço.

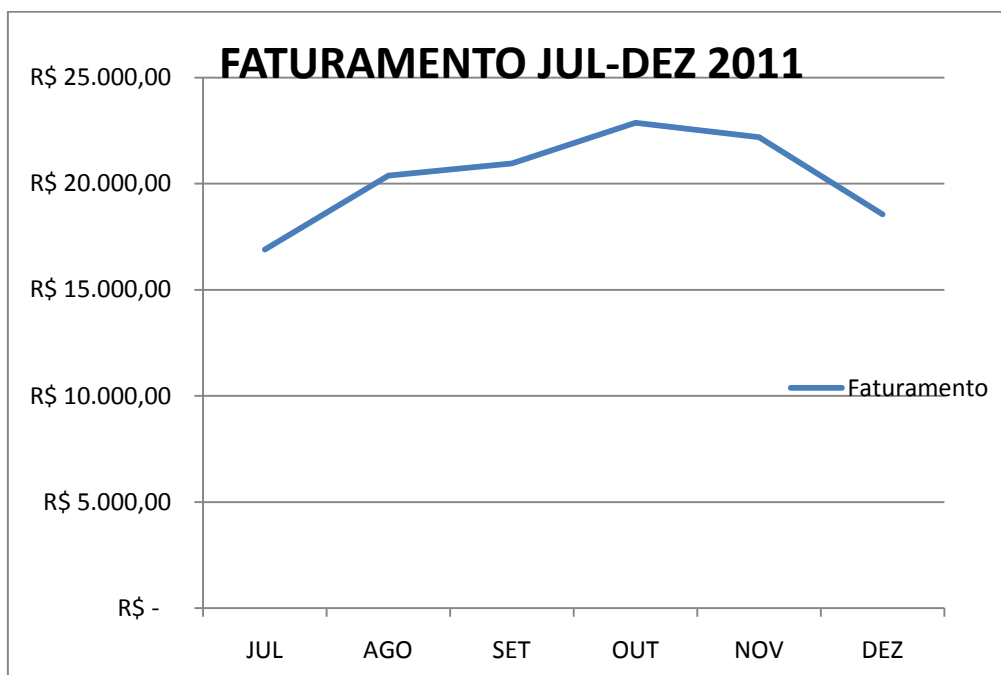
4.2.5 Finanças

A administração financeira da organização é realizada pelos proprietários, através de livro-caixa com a receita diária e os pagamentos realizados.

Observa-se que a administração da organização não possui registros detalhados sobre a rentabilidade dos produtos, impossibilitando assim a adoção de medidas de recuperação de produtos com baixa lucratividade.

Através de relatórios gerados por esta pesquisa foi apurada a variação de faturamento mensal no segundo semestre de 2011, conforme Figura 9:

Figura 9 – Faturamento.



Fonte: Dados da pesquisa

O faturamento apresenta variações significativas, tanto em análise diária quanto mensal. Foram averiguados picos na receita no período próximo ao pagamento da folha salarial das empresas locais e nas festividades de final de ano. O maior faturamento mensal observado foi no mês de outubro, com R\$ 22.868,00. Formula-se a hipótese de aumento neste mês por redução nas opções esporádicas de lazer, tais como festas e período de férias.

Através do acompanhamento desta pesquisa foram levantados valores de custos diretos da organização, conforme Tabela 3 a seguir:

Tabela 3 – Custo Unitário Médio.

Custo unitário médio								
ITEM	DESCRIÇÃO	CUSTO UN.	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
PI01	Pizza pequena	R\$ 5,00	R\$ 980,00	R\$ 1.145,00	R\$ 1.145,00	R\$ 1.035,00	R\$ 1.035,00	R\$ 1.145,00
PI02	Pizza média	R\$ 8,00	R\$ 1.864,00	R\$ 2.096,00	R\$ 2.096,00	R\$ 2.168,00	R\$ 2.168,00	R\$ 2.112,00
PI03	Pizza grande	R\$ 10,00	R\$ 2.750,00	R\$ 3.920,00	R\$ 3.920,00	R\$ 4.070,00	R\$ 3.740,00	R\$ 3.060,00
PR01	Porções	R\$ 7,00	R\$ 1.379,00	R\$ 1.379,00	R\$ 1.379,00	R\$ 2.072,00	R\$ 2.072,00	R\$ 1.379,00
RF01	Refrigerante lata	R\$ 0,99	R\$ 160,38	R\$ 160,38	R\$ 160,38	R\$ 160,38	R\$ 160,38	R\$ 160,38
RF02	Refrigerante 600 ml	R\$ 1,25	R\$ 181,25	R\$ 181,25	R\$ 181,25	R\$ 181,25	R\$ 181,25	R\$ 181,25
RF03	Refrigerante 1L	R\$ 1,50	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 355,50	R\$ 355,50	R\$ 355,50	R\$ 300,00
RF04	Refrigerante 2L	R\$ 3,29	R\$ 819,21	R\$ 819,21	R\$ 819,21	R\$ 1.227,17	R\$ 1.227,17	R\$ 819,21
SU01	Suco de fruta	R\$ 1,30	R\$ 120,90	R\$ 148,20	R\$ 174,20	R\$ 211,90	R\$ 211,90	R\$ 148,20
SU02	Suco industrializado 1L	R\$ 2,90	R\$ 365,40	R\$ 365,40	R\$ 365,40	R\$ 365,40	R\$ 365,40	R\$ 365,40
CV01	Cerveja - marcas 1, 2 e 3	R\$ 2,90	R\$ 1.116,50	R\$ 1.664,60	R\$ 1.902,40	R\$ 1.902,40	R\$ 1.780,60	R\$ 1.383,30
CV02	Cerveja - marcas 4	R\$ 2,15	R\$ 425,70	R\$ 500,95	R\$ 567,60	R\$ 567,60	R\$ 567,60	R\$ 500,95
OT01	Outros	R\$ 3,00	R\$ 183,00	R\$ 699,00	R\$ 264,00	R\$ 264,00	R\$ 264,00	R\$ 183,00
TOTAL MENSAL			R\$ 10.645,34	R\$ 13.378,99	R\$ 13.329,94	R\$ 14.580,60	R\$ 14.128,80	R\$ 11.737,69

Fonte: Dados da pesquisa

A falta de registro financeiro da organização impede o levantamento das alterações do custo de produção por mês analisado, em decorrência de variações no preço de insumos, sendo necessário considerar então o custo médio. Observou-se, pelo método utilizado para levantamento do custo, que o mês de outubro de 2011 deteve o maior custo de produção, em detrimento da maior receita.

Com a obtenção da receita e dos custos tornou-se possível a elaboração de um balancete com os resultados da organização. O balancete descrito na Tabela 4 engloba custos não relacionados ao custo dos produtos apresentado na Tabela 3.

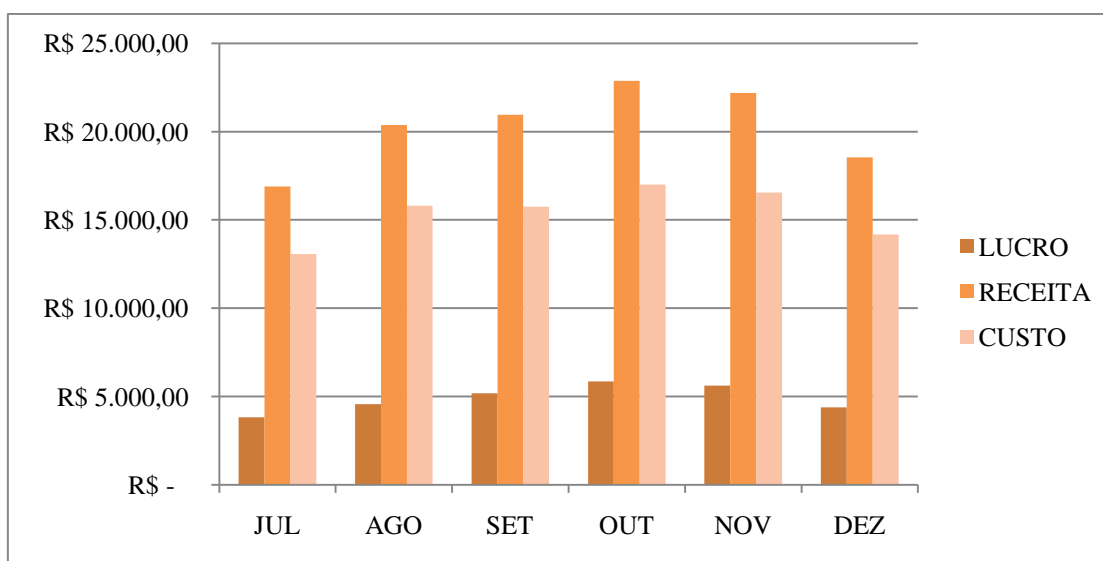
Tabela 4 – Balancete.

BALANCETE JUL-DEZ 2011						
CONTAS	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Receita	R\$ 16.895,00	R\$ 20.381,50	R\$ 20.944,00	R\$ 22.868,00	R\$ 22.181,00	R\$ 18.548,50
(-) Custo variável	R\$ 10.645,34	R\$ 13.378,99	R\$ 13.329,94	R\$ 14.580,60	R\$ 14.128,80	R\$ 11.737,69
(-) Custo de mão-de-obra	R\$ 1.480,00	R\$ 1.480,00	R\$ 1.480,00	R\$ 1.480,00	R\$ 1.480,00	R\$ 1.480,00
(-) Custo operacional – água	R\$ 60,30	R\$ 60,30	R\$ 60,30	R\$ 60,30	R\$ 60,30	R\$ 60,30
(-) Custo operacional – energia	R\$ 180,00	R\$ 180,00	R\$ 180,00	R\$ 180,00	R\$ 180,00	R\$ 180,00
(-) Custo operacional – gás	R\$ 209,00	R\$ 209,00	R\$ 209,00	R\$ 209,00	R\$ 209,00	R\$ 209,00
(-) Custo fixo	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
(-) Total Custo	R\$ 13.074,64	R\$ 15.808,29	R\$ 15.759,24	R\$ 17.009,90	R\$ 16.558,10	R\$ 14.166,99
Lucro líquido	R\$ 3.820,36	R\$ 4.573,21	R\$ 5.184,76	R\$ 5.858,10	R\$ 5.622,90	R\$ 4.381,51

Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 10 facilita a visualização da relação financeira da organização:

Figura 10 – Balancete.



Fonte: Dados da pesquisa

Considerando custos médios, através de notas fiscais de compra, foi possível verificar a variação semestral do custo unitário dos produtos no período 2011/2 – 2013/2, conforme Tabela 5:

Tabela 5 – Custo unitário médio – período 2011/2 – 2013/2

Custo unitário médio						
Código	Produto	2011/2	2012/1	2012/2	2013/1	2013/2
PI01	Pizza pequena	R\$ 5,00	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ 7,00	R\$ 7,50
PI02	Pizza média	R\$ 8,00	R\$ 9,00	R\$ 9,00	R\$ 10,00	R\$ 11,00
PI03	Pizza grande	R\$ 10,00	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ 13,50	R\$ 14,50
PR01	Porções	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ 8,00	R\$ 8,00	R\$ 8,50
RF01	Refrigerante lata	R\$ 0,99	R\$ 1,15	R\$ 1,15	R\$ 1,20	R\$ 1,30
RF02	Refrigerante 600 ml	R\$ 1,25	R\$ 1,70	R\$ 1,70	R\$ 1,90	R\$ 1,95
RF03	Refrigerante 1 L	R\$ 1,50	R\$ 1,90	R\$ 1,90	R\$ 2,00	R\$ 2,15
RF04	Refrigerante 2 L	R\$ 3,29	R\$ 3,70	R\$ 3,70	R\$ 3,90	R\$ 4,15
SU01	Suco de fruta	R\$ 1,30	R\$ 1,30	R\$ 1,30	R\$ 1,50	R\$ 1,60
SU02	Suco industrializado 1 L	R\$ 2,90	R\$ 2,90	R\$ 2,95	R\$ 3,00	R\$ 3,10
CV01	Cerveja - marcas 1, 2 e 3	R\$ 2,90	R\$ 2,90	R\$ 3,00	R\$ 3,15	R\$ 3,29
CV02	Cerveja - marcas 4	R\$ 2,15	R\$ 2,40	R\$ 2,50	R\$ 2,60	R\$ 2,90
OT01	Outros	R\$ 3,00	R\$ 3,20	R\$ 3,20	R\$ 3,25	R\$ 3,30

Fonte: Dados da pesquisa

Para a elaboração do faturamento mensal neste período de análise foram utilizados os registros que a organização possuía juntamente com os valores informados pelos proprietários em entrevistas, gerando resultados aproximados, conforme Tabela 6:

Tabela 6 – Faturamento observado (valores aproximados) – 2011/2 a 2013/2

	FATURAMENTO		
	2011	2012	2013
JANEIRO	-	R\$ 18.200,00	R\$ 16.400,00
FEVEREIRO	-	R\$ 17.400,00	R\$ 17.600,00
MARÇO	-	R\$ 18.900,00	R\$ 18.200,00
ABRIL	-	R\$ 20.600,00	R\$ 20.900,00
MAIO	-	R\$ 22.000,00	R\$ 21.350,00
JUNHO	-	R\$ 21.300,00	R\$ 22.880,00
JULHO	R\$ 16.895,00	R\$ 17.150,00	R\$ 20.000,00
AGOSTO	R\$ 20.381,50	R\$ 19.800,00	R\$ 18.900,00
SETEMBRO	R\$ 20.944,00	R\$ 20.600,00	R\$ 19.750,00
OUTUBRO	R\$ 22.868,00	R\$ 23.400,00	R\$ 22.600,00
NOVEMBRO	R\$ 22.181,00	R\$ 22.180,00	R\$ 21.800,00
DEZEMBRO	R\$ 18.548,50	R\$ 19.400,00	R\$ 25.400,00

Fonte: Dados da pesquisa

Na averiguação de receitas, observou-se comportamento divergente do padrão no mês de dezembro de 2013, tradicionalmente de queda no faturamento, segundo informações dos proprietários. A receita aproximada neste mês ultrapassou

R\$ 25.000,00, sendo aproximadamente 36,94% maior que a observada no mesmo período de 2011.

Observadas as condições internas da organização é necessário levantar dados acerca do mercado em que esta se insere. Estes dados serão discutidos no próximo tópico.

4.2.6 Análise mercadológica

Para compreender o funcionamento de uma organização é necessário observá-la em seus aspectos internos e externos, identificando assim as variáveis a que esta se submete.

Na análise externa da organização em estudo serão avaliadas as relações com clientes e concorrentes.

a) Clientes

Conforme descrito anteriormente no histórico da organização, o perfil dos clientes da organização em estudo sofreu alteração desde o início de suas atividades. A clientela inicial constitua-se de jovens, com média aproximada de idade de 22 anos, segundo entrevista com os proprietários.

Os gestores da organização utilizaram-se da divulgação informal para atrair clientes com média de idade superior à clientela inicial, contribuindo para que no médio prazo o público fosse constituído principalmente por famílias. Constatou-se este fato através de questionário aplicado aos clientes, considerando que a média de idade dos clientes aumentou para 30 anos, desconsiderando a idade das crianças, considerando o foco no público familiar.

Esta alteração impactou no mix de produtos ofertados e também na sazonalidade da receita, visto que o poder de compra dos novos clientes era superior ao dos antigos, segundo informações dos proprietários.

Observou-se o atendimento personalizado aos clientes em decorrência da fidelização dos mesmos. O tempo de atuação dos proprietários no ramo lhes possibilita conhecer uma parcela significativa da clientela, de modo que conseguem dados sobre suas preferências sem a utilização de sistemas informatizados.

Consequência do atendimento personalizado, em resposta ao questionário aplicado aos clientes, a nota de atendimento foi de 9 a 10 pontos, juntamente com a qualidade do produto, enquanto o tempo de espera e a estrutura física possuíram nota entre 6 a 8 pontos.

As notas atribuídas para os quesitos citados anteriormente demonstram grau de insatisfação do cliente de leve a moderado quanto à estrutura e tempo de atendimento, levantando o questionamento sobre a capacidade de atendimento da demanda. Em observação pelo pesquisador, constatou-se média de tempo de atendimento dos pedidos de 18 minutos em dias normais e 23 minutos em dias de pico, para itens de alimentação (pizzas e porções).

Entretanto, em entrevistas não estruturadas a clientes, foram apontadas mais falhas quanto à estrutura do que em relação ao tempo de atendimento, levantando a hipótese que este tipo de melhoria deve impactar mais na satisfação do cliente.

Compreendendo o impacto de todos os atores do mercado, torna-se fundamental também a análise com os concorrentes que neste atuam.

b) Concorrentes

A análise do relacionamento com os concorrentes da organização é imprescindível para posicionar as estratégias organizacionais.

Observou-se o conhecimento dos gestores da organização em análise sobre a concorrência, entretanto, estes não utilizam de métodos de avaliação do relacionamento com os mesmos.

A concorrência da organização é observada tanto diretamente, através de estabelecimentos comerciais do mesmo ramo, quanto indiretamente, nos estabelecimentos que podem substituir os produtos e serviços da organização.

Para facilitar a visualização destes concorrentes foi elaborada a Tabela 7 a seguir. Esta tabela compreende inclusive organizações com produtos/serviços complementares aos ofertados pela organização em análise.

Tabela 7 – Análise dos Concorrentes.

ITEM	CONCORRENTE S	PRODUTOS CONCORRENTE S	PRODUTOS SUBSTITUTOS	NÍVEL DE PROXIMIDADE
1	Concorrente A	SIM	SIM	3
2	Concorrente B	NÃO	SIM	2
3	Concorrente C	SIM	NÃO	3
4	Concorrente D	NÃO	SIM	3
5	Concorrente E	SIM	NÃO	3
6	Concorrente F	NÃO	SIM	3
7	Concorrente G	NÃO	SIM	2
8	Concorrente H	NÃO	SIM	1
9	Concorrente I	NÃO	SIM	1
10	Concorrente J	NÃO	SIM	1
11	Concorrente K	SIM	NÃO	2
12	Concorrente L	SIM	SIM	3

Legenda: Nível de proximidade 1- Menos de 100m 2- 100m a 1 km 3- Acima 1 km

Fonte: Dados da pesquisa

De posse destas informações observa-se que a organização possui número significativo de concorrentes que operam com produtos substitutos, entretanto, a distância física entre os estabelecimentos pode ser considerada como vantagem estratégica.

Na análise dos concorrentes não foram observadas grandes diferenças tecnológicas, capazes de resultar em vantagem competitiva. Entretanto, observou-se que as condições físicas dos principais concorrentes (A, H, I, J e L), sendo que alguns

destes se encontram próximos fisicamente, apresentam diferenciais competitivos em relação à organização em estudo.

Com relação às diferenças nos serviços prestados, foi constatado em aproximadamente metade dos concorrentes aqui listados o oferecimento de serviços de entretenimento diferenciados, tais como apresentações musicais ao vivo e convênios para disponibilização de música eletrônica (som automotivo). Em contrapartida ao diferencial de entretenimento, observou-se na organização em estudo a busca por aproximação e retenção dos clientes com diferenciais no atendimento.

A possibilidade de entrega à domicílio regular foi identificada em aproximadamente metade dos concorrentes listados, os quais contam com funcionários específicos para a função. A empresa em estudo utiliza-se do serviço terceirizado de entrega, através de convênio com grupo de entregas por motocicletas.

A relação de preço praticada pela organização perante produtos concorrentes alcançou média de 15% a menos que a média do mercado. Entretanto, a relação inverte-se quando comparada aos produtos substitutos.

Tendo em vista as principais características observadas na organização, torna-se possível a ponderação para o planejamento estratégico da organização. O próximo tópico utilizará as ferramentas descritas no capítulo 2 deste trabalho para realizar este planejamento estratégico.

4.3 As Cinco Forças de Porter

A partir do contexto situacional apresentado é possível averiguar, primeiramente, as cinco forças descritas por Porter (1986). Esta análise fornecerá subsídios para a aplicação das demais ferramentas.

Através do conceito de Porter (1986) observa-se que o mercado em que a organização está inserida é vulnerável à entrada de novas organizações, visto que os

participantes listados não possuem poder para impedir esta ocorrência. Além da incapacidade das organizações já constituídas em barrar os novos entrantes, não foram observadas neste trabalho influências legais que também o façam.

A incapacidade da organização em análise para inibir a nova concorrência pode resultar em redução de mercado e conseqüentemente de receita.

Após a avaliação quanto aos novos entrantes, Porter (1986) avalia o poder de negociação dos fornecedores. Neste quesito, a empresa não possui resistência quanto às condições dos fornecedores, visto que realiza a compra em atacadistas e fornecedores primários (no caso das bebidas em que realiza a compra diretamente do representante comercial do produtor).

As ações da organização para a redução do poder de barganha dos fornecedores restringem-se à pesquisa de preços e a compra programada de acordo com a previsão de demanda. Os proprietários não possuem recursos, monetários e físicos, para a compra de grandes lotes, sendo necessário o acompanhamento rigoroso do estoque.

O poder de barganha dos compradores também é expressivo com relação a itens tais quais: preço, qualidade do atendimento, dentre outros. Entretanto, observa-se que o poder dos compradores não é significativo em questões tais como a alteração das formas de pagamento (utilização de cartões de débito e crédito).

Os clientes exercem seu poder através da escolha de freqüentar o estabelecimento, causando impacto rápido na organização através da alteração de receita. O poder dos clientes é uma das principais forças em ação na organização, tornando-se então foco das ações dos gestores.

A análise de Porter considera ainda o impacto de produtos substitutos para a atuação da organização. Neste quesito a organização vislumbra ameaça, visto que, tanto pelo aspecto alimentício quanto pelo aspecto de entretenimento, as opções são inúmeras. Um meio para diminuir os impactos causados pelos produtos substitutos é a melhoria do relacionamento com o cliente, agregando valor aos produtos e serviços da organização.

O último quesito analisado por Porter (1986) é a rivalidade entre os concorrentes, quesito em que a organização encontra-se estável, visto que mesmo com o número elevado de concorrentes não existe diferencial competitivo capaz de grandes alterações no mercado.

A partir das análises realizadas é possível identificar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças imputadas à organização, conforme descrito na análise SWOT a seguir.

A organização, analisada em um cenário otimista, participa de um mercado em crescimento. O crescimento da região, obtido através dos números divulgados pelo governo municipal, propiciaram o crescimento da empresa, sendo apresentado pelo aumento de receita, considerado o fator de sazonalidade.

O primeiro ponto forte da organização a ser destacado é a sua localização geográfica, a qual lhe proporciona visibilidade perante a concorrência e reduz o custo em divulgação. Entretanto, se não observada com atenção pelos proprietários, este ponto forte poderá se tornar uma ameaça, visto que o elevado número de concorrentes em um espaço físico próximo pode diminuir a clientela.

Cita-se como segundo ponto forte da organização a manutenção de preços competitivos, o que reduz o lucro unitário, mas garante a escala de venda da organização. Este ponto foi observado em comparação com os preços dos concorrentes, através de valores divulgados em propagandas oficiais.

Como terceiro ponto forte da organização cita-se a fidelidade dos clientes. Este item foi observado nas entrevistas com os proprietários e em análise *in loco*. Assim como o segundo ponto forte citado este item, caso não receba a atenção estratégica necessária, pode se tornar negativo ao se reduzir os investimentos para a obtenção e fidelização de novos clientes.

Após verificar os pontos fortes da empresa, torna-se necessário a análise dos pontos fracos da mesma. O primeiro ponto fraco a ser citado é a estrutura física, a qual está aquém das necessidades organizacionais. Observou-se que o processo produtivo é limitado pelo espaço físico, atrasando a produção no horário de atendimento e diminuindo a satisfação dos clientes.

O segundo ponto fraco da organização destacado são as condições de pagamento oferecidas. Observou-se através de entrevista com os clientes a necessidade de oferecer alternativas ao pagamento em dinheiro, tais como a adoção de cartões de débito e crédito. A adoção desta medida ainda seria benéfica pelo quesito segurança, visto que foi observada durante a entrevista com os proprietários a preocupação com o crescente número de assaltos às empresas do ramo.

O terceiro ponto fraco a ser citado é a dificuldade em obter mão-de-obra qualificada. Os funcionários da organização não possuem treinamento específico, limitando assim a diversificação dos produtos e a expansão da organização, além de forçar os gestores da organização a atuarem pessoalmente no processo produtivo. A perda do foco dos gestores se torna negativa, dificultando a visão holística e reduzindo a atenção ao caráter estratégico.

Com relação ao mercado a organização possui ameaças e oportunidades. As principais ameaças à empresa em análise incidem principalmente no quesito legal e na facilidade de entrada de novos concorrentes. Em relação ao quesito legal, observou-se que a não regularização da empresa pode gerar pendências trabalhistas e fiscais, ocasionando sanções e impossibilitando a aquisição de crédito com melhores condições. A facilidade na entrada de novos concorrentes também se torna fator preocupante, considerando principalmente a expansão de cadeias de *fast-food*, com processos detalhistas e capital acessível.

Após a avaliação das ameaças pode-se analisar também as oportunidades da organização. Neste quesito foram observados dados do crescimento econômico da região, além do aumento da renda per capita. Estes aumentos geram novos consumidores para os produtos da organização e possibilita aos antigos maior acesso. Além destes fatores, observou-se através de pesquisa com os clientes a aceitação a novos produtos, possibilitando assim a diversificação do público e aumento na participação do mercado.

Para facilitar a visualização dos pontos citados, segue Tabela 8:

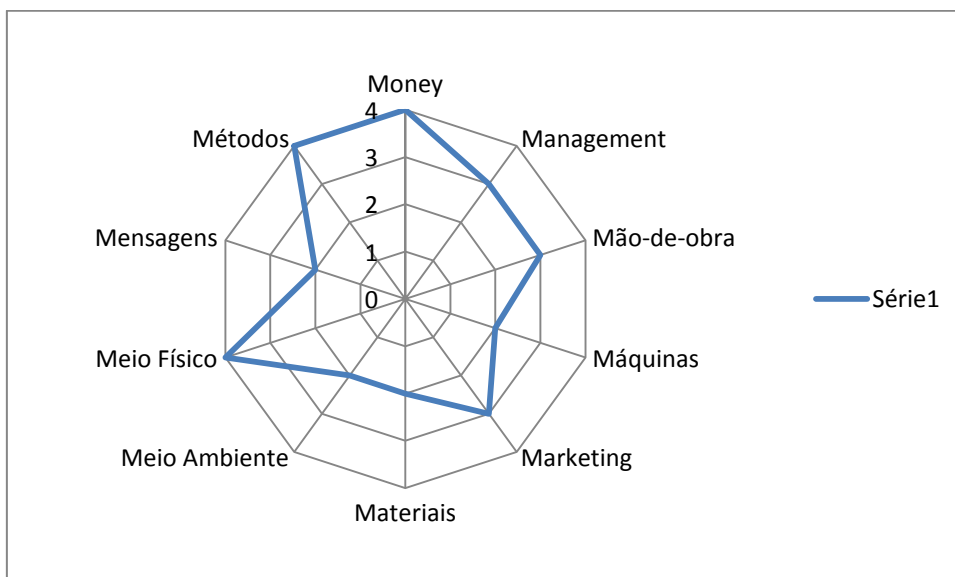
Tabela 8 – Análise SWOT.

<p>Forças</p> <p>Localização geográfica Preços competitivos Fidelidade dos clientes</p>	<p>Fraquezas</p> <p>Aspecto legal Estrutura física Condições de pagamento Mão-de-obra capacitada</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Crescimento econômico Lançamento de novos produtos pela organização</p>	<p>Ameaças</p> <p>Aumento da fiscalização do Governo Novos entrantes</p>

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme apresentado por Costa (2007), referenciado nesta pesquisa, o Gráfico Radar foi utilizado para facilitar a visão holística da organização, conforme Figura 11:

Figura 11 – Gráfico radar da organização



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme discutido no referencial teórico deste trabalho, o gráfico radar detalha a empresa sob a ótica de dez pontos. Para a organização em questão pode-se salientar os seguintes aspectos:

- Money – a organização não possui uma sistemática de acompanhamento financeiro clara e objetiva, partindo da observação empírica para controlar o fluxo de caixa e avaliar os possíveis investimentos. Entretanto, a situação ainda é favorável à empresa pelo giro do estoque observado e pelo baixo endividamento apontado na entrevista com os gestores;
- Management – a avaliação quanto ao relacionamento com os *stakeholders* mostrou-se favorável à organização, mantendo também boa gestão dos processos internos. A empresa não conta com gestão estratégica e não possui sistemas de informação para apoio à tomada de decisões;
- Mão-de-obra – a capacitação necessária é baixa, sendo suprida pelos colaboradores da organização. Observa-se ainda o bom relacionamento interpessoal e a dedicação à empresa. O ponto fraco da organização neste quesito encontra-se no âmbito legal, pois a irregularidade com as leis trabalhistas pode ocasionar prejuízos financeiros significativos;
- Máquinas – a estrutura de produção é suficiente para o estado da organização durante a análise, entretanto, não atenderia em um cenário otimista;
- Marketing – o conhecimento de mercado dos gestores e a busca pela satisfação dos clientes auxilia na manutenção da parcela de mercado, sendo necessária a reavaliação da organização quanto ao seu poder de barganha;
- Materiais – foi observada a preocupação dos gestores quanto à qualidade da matéria-prima utilizada e o cuidado na manutenção do estoque.
- Meio ambiente – a empresa não possui práticas de reciclagem e afins, mas também não foi constatado riscos ao meio ambiente no descarte de resíduos;

- Meio físico – a higiene do ambiente é observada pela gestão da organização, entretanto, pela impossibilidade de alterações físicas de maior relevância, alguns itens, como sinalização, acessibilidade e proteção pessoal e do patrimônio foram considerados críticos;
- Mensagens – as informações fluem em ritmo adequado, fator facilitado principalmente pelo porte da organização;
- Métodos – a metodologia da organização se concentra nos proprietários, não existindo programas de capacitação dos funcionários que assegure a manutenção e melhoramento dos métodos.

Analisando a organização, constata-se que as principais variáveis de impacto são de caráter econômico, visto que o fator jurídico encontra-se em desacordo legal, pois a empresa não apresenta os registros necessários e o recolhimento devido de impostos. Concomitantemente, citam-se os problemas trabalhistas possíveis, sendo que a empresa não recolhe os valores garantidos pela legislação aos trabalhadores, como por exemplo, recolhimento de INSS, FGTS, além de férias e décimo terceiro salário.

Diante dos pontos principais citados, se observou na organização diversos fatores passíveis de melhorias, as quais são sugeridas no planejamento estratégico proposto a seguir.

4.4 Propostas de melhorias

Conforme observado, existem diversos fatores passíveis de melhorias na organização, entretanto, existem também diversas oportunidades. Este trabalho se propôs a analisar as condições da organização, tanto internas quanto externas e fornecer uma proposta de planejamento estratégico da organização.

Inicialmente, se propõe a elaboração do propósito organizacional, o qual contém a elaboração da missão e visão da organização, princípios e valores, fornecendo à organização seus pilares, dos quais se constroem as propostas de correções e melhorias.

4.4.1 Propósito Organizacional

O propósito organizacional, como discutido anteriormente, fundamenta a razão de ser da organização. Neste aspecto, considerando o ramo de atuação e a legitimidade da empresa analisada, sugere-se sua missão:

- Superar as expectativas da alimentação e do entretenimento, ofertando produtos de qualidade a preços justos, garantindo assim a satisfação aos clientes e colaboradores, juntamente com a lucratividade aos proprietários.

A visão da organização, seguindo as observações dos proprietários será:

- Consolidar-se como a principal fonte de entretenimento e alimentação da cidade de Inhumas, Goiás.

O propósito organizacional constitui-se ainda dos princípios e valores. Estes itens definem comportamentos primordiais e requisitados pela organização, em consonância com a missão e visão propostas. Seguem os princípios definidos:

- Tratar todas as pessoas com respeito e dignidade;
- Oferecer produtos de qualidade;

- Cobrar o preço justo pelos produtos ofertados;
- Assegurar a satisfação do cliente;
- Ética e transparência em todas as suas atividades.

Os valores definidos pela organização são:

- Contribuir para a melhoria no lazer da sociedade;
- Busca contínua de inovação;
- Manutenção e aumento de rentabilidade do negócio;
- Valorização humana na organização.

4.4.2 Diagnóstico

Observou-se que os principais problemas da organização são relacionados aos fatores internos, tais quais: deficiência da estrutura física, baixa capacitação da mão-de-obra, inadequação às leis reguladoras e baixo capital para investimento. Entretanto, destaca-se como importante ameaça o crescimento do número de concorrentes, o que pode reduzir a fatia de mercado da organização.

Neste contexto, a atuação dos gestores quanto à regularização da organização no quesito legal é imprescindível, visando facilitar a obtenção de linhas de crédito e prevenir sanções legais. Outra ação proposta é a aquisição do espaço físico da organização, visando melhorias no layout.

Por fim, o investimento em qualificação da mão-de-obra, visando ampliar o diferencial competitivo da organização de qualidade dos produtos em oferta. Este item é capaz de melhorar as defesas da organização com relação à entrada de novos concorrentes, reforçando a fidelização citada dos clientes.

Com relação ao processo produtivo, as adequações citadas anteriormente impactam diretamente nos quesitos de estoque (aumento do espaço físico), sendo uma opção viável para redução de custos a compra em escala.

Por fim, e considerado pelo autor como principal alteração da organização, a dedicação exclusiva dos proprietários da organização para a gestão da empresa. Esta

alteração acarretará em maior controle e propiciará a tomada de decisões e ações tempestivas em resposta às mudanças no ambiente organizacional.

4.4.3 Estratégias

A estratégia utilizada por cada organização deve alinhar-se ao propósito organizacional, remetendo-se sempre aos cenários avaliados e à sua análise de condições.

Sugeriu-se para a empresa em análise a adoção de uma estratégia mista, com enfoque em custo e diferenciação, segundo Porter (1986). A estratégia mista considerou um cenário de manutenção, destacando a força da organização junto à clientela.

A organização possui condições de mudança do espaço físico, visto que os proprietários adquiriram imóvel residencial próximo à sede da empresa. A alteração do local implica na redução do custo de aluguel, além de propiciar o controle de estoque de produtos com grande variação sazonal, tal como a farinha de trigo. A proposta foi aceita pelos proprietários da organização que visam também a manutenção e aumento dos clientes com perfil familiar.

Com a alteração do espaço físico torna-se possível ainda a melhoria dos equipamentos da organização, o que confere redução no custo e tempo de produção. Os equipamentos considerados referem-se tanto a maquinário de produção, tais como fornos industriais e batedeiras profissionais, quanto equipamentos de informática. Os equipamentos de informática visam o aumento do controle da organização, observado na redução de desperdício de insumos e consequentemente de custo, além do alcance de publicidade gratuita, através das redes sociais, por exemplo.

O custo das alterações propostas será dividido entre capital próprio e recurso de fomento subsidiado pelo governo, sendo este obtido após a regularização da organização.

A regularização ainda reduz a possibilidade de acionamento jurídico por descumprimento de normas trabalhistas e de tributárias.

As estratégias apresentadas foram discutidas com proprietários e consideraram também sugestões dos colaboradores, as quais foram obtidas através de questionários e entrevistas.

5 - Considerações finais

Diante do exposto neste trabalho, foi possível observar algumas das dificuldades enfrentadas por uma microempresa no ramo de restaurantes, e o impacto dessas dificuldades para os agentes que realizam negócios com esta.

O trabalho atingiu o objetivo principal de realizar o diagnóstico estratégico da organização, utilizando-se de ferramentas de gestão e fornecendo subsídio para a tomada de decisão dos gestores.

Com relação aos objetivos específicos, a prospecção de cenários foi realizada, considerando as variáveis de maior impacto para a organização, as quais são: social, econômica e jurídica.

Através das ferramentas de análise utilizadas foi possível apontar os pontos fortes e fracos da organização, além das ameaças e oportunidades. Citam-se como pontos fortes da organização sua localização geográfica, os preços competitivos e a fidelidade da clientela observada. As fraquezas identificadas foram a estrutura física, as condições de pagamento ofertadas aos clientes e a falta de mão-de-obra capacitada. As oportunidades são o crescimento econômico da região e a tendência a aceitação de novos produtos lançados pela organização. Por fim, as ameaças identificadas são o aumento da fiscalização governamental e a dificuldade em conter novos entrantes.

Através da análise externa da organização foram observados os outros participantes do mercado, posicionando a organização e permitindo a sugestão de um planejamento estratégico, o qual considera melhorias cruciais para a manutenção da vantagem competitiva e a perenidade da empresa.

A elaboração de um planejamento estratégico para uma microempresa é válida e de reconhecida importância, visto que estas empresas movimentam recursos consideráveis e propiciam renda a parcela significativa da sociedade.

Observou-se que as ferramentas de gestão podem ser aplicadas independentemente do porte da organização, sendo que algumas avaliações já são praticadas por gestores sem conhecimento formal na área de Administração e ciências afins.

Propõem-se ainda, para pesquisas futuras, a implantação do planejamento estratégico e o acompanhamento dos resultados obtidos, comparando com as características organizacionais iniciais.

Anexo I

Questionário dirigido aos clientes da organização em análise, para obtenção de dados estatísticos e percepção de valores:

1. Há quanto tempo frequenta o estabelecimento?

- Primeira vez
- Menos de 3 meses
- Menos de 1 ano
- Mais de 1 ano

2. Como conheceu o estabelecimento?

- Mídia impressa
- Internet
- Amigos e familiares
- Outros

3. Quantas vezes por semana, em média, frequenta o local?

- 1 vez
- De 2 a 3 vezes
- De 4 a 5 vezes
- Mais de 5 vezes

4. Com qual grupo social frequenta o estabelecimento?

- Sozinho
- Casal
- Com a família

Com amigos

5. Nota para o atendimento:

De 1 a 3

De 4 a 5

De 6 a 8

De 9 a 10

6. Nota para a qualidade dos produtos

De 1 a 3

De 4 a 5

De 6 a 8

De 9 a 10

7. Nota para o tempo de atendimento

De 1 a 3

De 4 a 5

De 6 a 8

De 9 a 10

8. Nota para a estrutura física da organização:

De 1 a 3

De 4 a 5

De 6 a 8

De 9 a 10

9. Nota para o preço com relação à concorrência

De 1 a 3

De 4 a 5

De 6 a 8

De 9 a 10

10. Nota total da organização

De 1 a 3

De 4 a 5

De 6 a 8

De 9 a 10

Anexo II

Questionário dirigido aos gestores da organização em análise, para obtenção de dados estatísticos e percepção de valores:

1. Quando foi fundada a organização?
2. Qual a motivação para a abertura do próprio negócio?
3. Qual a escolaridade dos sócios?
4. Qual sua análise perante o mercado alimentício em Inhumas, Goiás?
5. Como você descreve sua negociação junto aos fornecedores?
6. Qual o impacto das críticas e sugestões dos clientes na sua atividade?
7. Quais os motivos que o fizeram recusar/adiar a regularização legal da empresa?
8. Como você descreve seus colaboradores e sua relação com estes?
9. O que você pretende para sua empresa nos próximos cinco anos?
10. Quais os itens que mudaria em sua empresa (espaço físico, adoção de sistema informatizado, etc)?

Bibliografia

ABRASEL. Site da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. Disponível em <<http://www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/item/5455>>. Acesso em dez/2010.

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

BCB. Banco Central do Brasil. **Tabela de Metas e Resultados**. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/Pec/metas/TabelaMetaseResultados.pdf>>. Acesso em jan/2014.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CAVALCANTI, Marly (organizadora). Alfredo Colenci Jr.; Amauri P. Catropa; Antonio Vico Mañas; Belmiro N. João. Fábio Müller Guerrini; Gilberto Caetano; José Cláudio Correrá; José Nicolás A. Salazar; Moacir M. Oliveira Jr.; Osvaldo Elias Farah. **Gestão Estratégica de Negócios – evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CERTO, Samuel C. PETER, J. Paul. MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. CESAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CNC. Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. **A competitividade nos Setores de Comércio, de Serviços e do Turismo no Brasil: Perspectivas até 2015**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/setor/comercio-varejista/gestao-do-varejo/observatorio-do-varejo/Estudo%20Comercio%20e%20Servico%20CNC.pdf>>. Acesso em jan/2014.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para empresa que queremos**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DIAS, Sergio Roberto et al. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

G1. **Secex regulamenta importação de trigo fora do Mercosul**. Disponível em <<http://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2013/03/secex-regulamenta-importacao-de-trigo-fora-do-mercosul.html>>. Acesso em jan/2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo. Atlas, 1991.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Marketing em um ambiente Globalizado**. São Paulo, Cobra Editora e Marketing, 2003.

GOMES, Elisabeth. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GONÇALVES, Carlos Alberto. GONÇALVES FILHO, Cid. REIS, Mário Teixeira. **Estratégia empresarial: o desafio nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

IANNI, Octavio. **A era do globalismo**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 2004.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/default.shtm>> Acesso em dez/2013

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, Francisco José Masset. HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2ª ed. rev. e atualizada. São Paulo: SARAIVA, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade, Eva Maria LAKATOS. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Gabinete do Ministro. Portaria nº 46, de 10 de janeiro de 2014. Fixa as metas institucionais globais da Auditoria Fiscal do Trabalho para o exercício 2014. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 jan. 2014. p. 40.

MINTZBERG, Henry et al. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre, Ed. Bookman, 2000.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PREFEITURA MUNICIPAL DE INHUMAS. Disponível
<<http://www.inhumas.go.gov.br/>>. Acesso em maio/2012.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho de Oliveira. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva – como estabelecer, implementar e avaliar**. 3ª ed.. São Paulo: Atlas, 2001.

REBOUÇAS, Djalma Pinho de Oliveira. **Planejamento estratégico – conceitos, metodologia, práticas**. 27ª ed.. São Paulo: Atlas, 2010.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Sobrevivência das Empresas no Brasil. Disponível em:
<[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/\\$File/4456.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/$File/4456.pdf)>. Acesso em jan/2014.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2ª ed., 4ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.