

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS PASSO FUNDO**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**DANIEL DALPIAZ**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:**  
**Estudo na empresa Dalpiaz Informática**

PASSO FUNDO

2015

**DANIEL DALPIAZ**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
Estudo na empresa Dalpiaz Informática**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Msa. Juliana Birkan Azevedo

PASSO FUNDO

2015

**DANIEL DALPIAZ**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
Estudo na empresa Dalpiaz Informática**

Estágio Supervisionado aprovado em \_\_\_\_\_, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

---

Profa. Msa. Juliana Birkan Azevedo  
UPF –Orientador

---

---

PASSO FUNDO

2015

“Ama-se mais o que se conquista com esforço.”

BENJAMIN DISRAELI

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, por permitir que tudo se concretizasse ao longe de minha vida, sendo meu guia nesta caminhada.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

À minha orientadora Juliana Azevedo por todo auxílio que a mim foi concebido, com toda sua dedicação e competência desempenhado.

À Universidade de Passo Fundo, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a graduação desejada.

Aos meus amigos, e companheiros de trabalhos que fizeram parte da minha formação e que vão continuar presentes em minha vida.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

## RESUMO

DALPIAZ, Daniel. **Planejamento estratégico: Estudo na empresa Dalpiaz Informática**. Passo Fundo, 2015. 73 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2015.

O presente trabalho buscou elaborar um planejamento estratégico na empresa Dalpiaz Informática, tendo como objetivo a definição da missão, visão e valores da empresa, após identificação dos pontos fortes e fracos do ambiente interno e oportunidades e ameaças do ambiente externo. Para isso, foi explorado o método de pesquisa com entrevista ao gestor da empresa, aplicados questionários aos funcionários e clientes. Por meio destes dados coletados e a contribuição da matriz SWOT, obteve-se a definição da postura estratégica de manutenção. Sendo que a empresa dispõe de inúmeros pontos fortes, porém também existem diversas ameaças, que podem dificultar o andamento da empresa, deste modo devem ser neutralizadas, já as oportunidades identificadas devem ser exploradas. Ao final do trabalho, foi realizado o plano de ação, em que os pontos fracos e as ameaças identificadas na pesquisa, sendo utilizado o modelo 5W2H para solucionar estes aspectos. Assim a empresa terá a possibilidade de introduzir o processo de planejamento na organização, buscando se antecipar às ameaças, reduzir ao máximo seus pontos fracos, aproveitar as oportunidades e intensificar os pontos fortes.

Palavras-chaves: Estratégia, Planejamento Estratégico, Dalpiaz Informática.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 01 – MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	21
FIGURA 02 – QUADRANTES DA POSTURA ESTRATÉGICA CONFORME DESTACADO POR OLIVEIRA.....	29

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01- ASPECTOS EXTERNOS DESTACADOS POR MINTZBERG.....	20
QUADRO 02 - ESTRUTURA DO PLANO DE AÇÃO.....	30
QUADRO 03 – RESPONDENTES DA PESQUISA.....	35
QUADRO 04 – ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E AMBIENTE EXTERNO DA EMPRESA DALPIAZ INFORMÁTICA .....	53
QUADRO 05 – POSTURAS ESTRATÉGICAS DA EMPRESA DALPIAZ INFORMÁTICA .	54
QUADRO 06 - PLANO DE AÇÃO MEDIANTE AMAÇAS DA EMPRESA DALPIAZ INFORMÁTICA.....	57
QUADRO 07 - PLANO DE AÇÃO MEDIANTE OS PONTOS FRACOS DA EMPRESA DALPIAZ INFORMÁTICA.....	59

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01- CONDIÇÕES DE TRABALHO .....	39
GRÁFICO 02 - SALÁRIO .....	40
GRÁFICO 03 - A DALPIAZ INFORMÁTICA COMPETE EM .....	41
GRÁFICO 04- HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ É CLIENTE .....	43
GRÁFICO 05 – ATENDIMENTO OFERECIDO .....	44
GRÁFICO 06 – PRAZO DE PAGAMENTO .....	45
GRÁFICO 07 – QUALIDADE DOS SERVIÇOS .....	46
GRÁFICO 08 – CANAIS DE COMUNICAÇÃO.....	47
GRÁFICO 09 – LOCALIZAÇÃO.....	48
GRÁFICO 10 – PROFISSIONALISMO E ÉTICA.....	49
GRÁFICO 11 – EM QUANTAS EMPRESAS SOLICITA ORÇAMENTO.....	49
GRÁFICO 12 – PREÇOS DOS SERVIÇOS E PEÇAS DE REPOSIÇÃO .....	50
GRÁFICO 13 – A DALPIAZ INFORMÁTICA COMPETE EM.....	51

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1	JUSTIFICATIVA E PROBLEMA .....	12
1.2	OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>14</b>
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	14
<b>2.1.1</b>	<b>Diagnóstico estratégico.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Missão .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Visão.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.4</b>	<b>Valores .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.5</b>	<b>Ambiente externo.....</b>	<b>19</b>
<i>2.1.5.1</i>	<i>Ambiente da indústria.....</i>	<i>21</i>
<i>2.1.5.1.1</i>	<i>Ameaça de novos entrantes.....</i>	<i>22</i>
<i>2.1.5.1.2</i>	<i>Rivalidade entre os concorrentes .....</i>	<i>22</i>
<i>2.1.5.1.3</i>	<i>Produtos substitutos .....</i>	<i>23</i>
<i>2.1.5.1.4</i>	<i>Poder de barganha dos fornecedores.....</i>	<i>23</i>
<i>2.1.5.1.5</i>	<i>Poder de barganha dos compradores.....</i>	<i>24</i>
<i>2.1.5.2</i>	<i>Oportunidades e ameaças.....</i>	<i>24</i>
<b>2.1.6</b>	<b>Ambiente interno .....</b>	<b>26</b>
<i>2.1.6.1</i>	<i>Pontos fortes e pontos fracos.....</i>	<i>27</i>
2.2	ANÁLISE SWOT .....	28
2.3	PLANO DE AÇÃO – 5W2H.....	29
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>31</b>
3.1	DELINEAMENTO DE PESQUISA .....	31
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	32
3.3	PLANO DE COLETA DE DADOS .....	32
3.4	ANÁLISE DOS DADOS .....	32

3.5	VARIÁVEIS.....	33
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>34</b>
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	34
4.2	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	36
<b>4.2.1</b>	<b>Missão .....</b>	<b>36</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Visão.....</b>	<b>36</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Valores .....</b>	<b>37</b>
4.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	37
<b>4.3.1</b>	<b>Percepção do gestor ao ambiente interno e externo .....</b>	<b>37</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Percepção dos funcionários ao ambiente interno e externo.....</b>	<b>39</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Percepção dos clientes ao ambiente interno e externo .....</b>	<b>42</b>
4.4	RELAÇÃO AO AMBIENTE SOBRE AS 5 FORÇAS DE PORTER.....	52
4.5	MATRIZ SWOT.....	53
4.6	POSTURA ESTRATÉGICA.....	54
4.7	PLANO DE AÇÃO 5W2H.....	55
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>60</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>62</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>64</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste mundo globalizado e interligado por meio da tecnologia, onde o cenário empresarial vem sendo transformado constantemente, as organizações começaram a dar a importância devida ao planejamento. Esta mudança de perspectiva do mercado acarreta o alcance de seus objetivos.

A ferramenta de planejamento estratégico norteia a empresa para obter uma estratégia empresarial definida. As empresas individuais (MEIs) e micro e pequenas empresas (MPEs) utilizam dessa ferramenta para auxiliar nas tomadas de decisões e no progresso da organização. No entanto, o planejamento estratégico muitas vezes é visto como algo complexo, pois são empresas com estruturas informais, que exigem uma ampla qualificação dos gestores que elaborarão e implementarão as decisões determinadas no plano.

Empresas MEIs e MPEs possuem fortes particularidades como sócios-proprietários e familiares presentes como mão-de-obra na organização, o domínio nas decisões de forma centralizada, as documentações contábeis inadequadas, a falta de interesse em investimentos de novas tecnologias, dificuldades em novos investimentos e capital de giro inadequado.

Apesar disso, a grande dificuldade para os MEIs e MPEs na implementação do planejamento estratégico, geralmente, é a questão da característica informal, pois a mesma ocasiona a falta de profissionalismo na empresa. Comumente os funcionários são encarregados por tarefas voltadas a atividades do negócio, e a empresa não possui nenhum funcionário para cuidar da parte administrativa, devido ao custo gerado para manter um funcionário. Dessa forma, fica a cargo do sócio-proprietário conciliar a sua atividade voltada a parte operacional e sua gestão do negócio.

Pode-se comparar uma empresa com um time de futebol, que é composto por jogadores, em que cada um possui uma função, tendo como principal objetivo a vitória. Para isso, os

jogadores previamente são treinados mediante uma estratégia pré-definida, a fim de alcançarem o objetivo: saírem vitoriosos. A empresa, da mesma forma, deve saber a que lugar quer chegar, precisando, para isso, desenvolver uma estratégia que projete seu futuro para conquistar seu objetivo. Caso não se adapte às demandas do mercado, não inove constantemente, não seja competitiva, acabará sendo alvo fácil para os concorrentes.

Almeida (2010, p. 5) manifesta que o planejamento estratégico é uma forma de organizar as ideias e realizar um plano de ação com o foco em um objetivo. Portanto, para se diferenciar de seus concorrentes, o planejamento estratégico é a ferramenta ideal, tornando uma empresa consistente e confiável, pronta para satisfazer as expectativas de seus funcionários, clientes, <sup>1</sup>*stakeholders* e se diferenciar de seus concorrentes.

Conforme relata Costa (2007, p. 35) para desenvolver uma estratégia, levam-se em conta alguns pilares, como a missão e a visão da empresa, seus pontos fortes e fracos, a avaliação do setor em que a empresa está inserida e suas oportunidades e ameaças externas. Para obter uma boa estratégia, é necessário seguir certas etapas, sendo a primeira delas, a qual tem grande importância, o diagnóstico estratégico, que, segundo Costa (2007, p. 53), é um processo formal que avalia e faz o levantamento de aspectos da organização que podem ser tornados competitivos.

Diante disso, causou interesse em desenvolver o planejamento estratégico em uma micro-empresa localizada no Estado do Rio Grande do Sul, com sede em Passo Fundo, a qual atua principalmente na região do Planalto Médio e está há mais de vinte anos no mercado, com o propósito de demonstrar que empresas de pequeno porte devem se valer desta ferramenta para o desenvolvimento de seus negócios, visando alavancar seus resultados financeiros.

## 1.1 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA

Este trabalho tem a finalidade de auxiliar a empresa, determinado quais pontos precisam ser melhorados para que desenvolva maior competitividade perante seus concorrentes,

---

<sup>1</sup> *Stakeholders* ou partes interessadas, como podem ser chamadas, são definidos como qualquer instituição, pessoa, grupo de pessoas, formal ou informalmente organizado, que tenha algum tipo de interesse que possa afetar ou se afetar pelo funcionamento, operação, comercialização, desempenho, resultados presentes ou futuros da organização em questão. (COSTA, 2007, pg. 90).

aprimorando seu olhar para o futuro, planejando suas ações para tomar a melhor decisão qualquer que seja o cenário que vir a enfrentar.

Independente do segmento e porte da empresa, o planejamento estratégico já deixou de ser um diferencial, mas sim uma necessidade, o qual conduz ações gerenciais em um esquema definido por metas e objetivos, reduzindo a probabilidade de erro na tomada de decisão. Da mesma forma, visa à antecipação dos acontecimentos e não meramente a defesa das ameaças, ou seja, as atitudes estratégicas desenvolvem o máximo suas oportunidades e pontos fortes, diminuindo seus pontos fracos e se antecipando frente às ameaças.

Neste aspecto, o estudo de caso visa a responder a seguinte questão: objetivando melhorar seu desempenho no ambiente competitivo, quais estratégias a Dalpiaz Informática deve assumir?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Realizar um planejamento estratégico para a empresa Dalpiaz Informática.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- desenvolver o diagnóstico estratégico da empresa;
- explorar a indústria de acordo com as cinco forças de Porter;
- aplicar a matriz SWOT e apontar sua postura estratégica;
- preparar um Plano de ação para a empresa, com base na metodologia <sup>2</sup>5W2H.

---

<sup>2</sup> O termo 5W2H se trata de palavras do idioma inglês correspondentes a Why (Por Que), Who (Quem), When (Quando), Where (Onde), What (O Que), How (Como) e How Much (Quanto).

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

O diagnóstico estratégico é a etapa inicial e, segundo Oliveira (2012, p. 63), é a etapa mais importante para a formação do planejamento estratégico, pois, em razão dele, será realizada uma análise que oferecerá base para as próximas etapas do planejamento, e também irá determinar estratégias para melhorias e mudanças na organização. Portanto, faz-se necessário realizar o diagnóstico estratégico, sendo indispensável uma grande precisão de informações, devendo ser confiáveis e realistas, para não serem feitas análises equivocadas, ocasionando erro em suas estratégias, assim levando a organização à ruína e, conseqüentemente, à falência. Atribuindo importância ao planejamento estratégico e ao diagnóstico estratégico, o trabalho deseja apresentar sua abrangência dentro da organização e, conseqüentemente, sua importância para a formulação de estratégias para a organização.

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme foi supracitado (ALMEIDA, 2010, p. 5) o planejamento estratégico trata-se de uma técnica que busca ordenar as ideias dos indivíduos, formulando uma imagem do caminho que se deve seguir. Após isso, são ordenadas ações, as quais são a aplicação do Plano Estratégico.

Pode-se perceber que o planejamento estratégico é composto por diversas etapas que se englobam em seu desenvolvimento, tendo como objetivo geral o auxílio às empresas, podendo ser mais competitivas e influentes no mercado de atuação, com isso satisfazendo funcionários, gestores, e atendendo às solicitações dos clientes e *stakeholders*.

Como relata Pereira (2010, p. 3), pode ser implantada por qualquer tipo de organização, seja ela pública, privada, organização não governamental (ONGs), inclusive governos Federais, Estaduais e Municipais, pois seja de forma direta ou indireta, todas as organizações sofrem influências.

A implantação do planejamento estratégico pode ocasionar certo desconforto, pois abrange todos os setores da organização, desafiando os indivíduos a novas realidades, saindo das suas zonas de conforto. Portanto, antes da decisão de implantação, deve ser feita uma análise de forma informal com os indivíduos, para verificar a aceitação dos mesmos. E, no momento da decisão pela implantação, que se tenham argumentos concretos de melhoria e adaptações, para, assim, convencer os funcionários da organização.

Desenvolver um planejamento estratégico não parte necessariamente do gestor ou funcionários com cargos elevados na organização, qualquer indivíduo que tenha a iniciativa de mudança pode implantar, basta ter disposição e desejo de mudança. Atualmente, as mudanças nas organizações estão em constantes alterações, sendo políticas, sociais, tecnológicas, etc. Por isso, as organizações não podem demorar a se adaptar. Aaker (2001, p. 22) relata que não basta levar em conta somente as condições presentes, deve-se estar apto a se antecipar perante as mudanças que terão implicações estratégicas. Com isso, sobressai-se a importância do planejamento estratégico, que mostra como reagir ante as mudanças, antecipando-se frente as alterações e modificações, identificando e valorizando seus diferenciais, oportunidades, pontos fortes e minimizando seus pontos fracos.

Pereira (2010, p. 103) destaca os princípios indispensáveis do planejamento estratégico, sendo eles cultura, estrutura, desempenho, estratégia, parceiras, criatividade, inovação e seu capital humano. Eles afetam diretamente a estrutura da organização. É importante destacar que o planejamento visa analisar a estrutura interna da organização e seu ambiente externo sempre fundamentado em um <sup>3</sup>*Benchmarking*.

Segundo Costa (2007, p. 10), a tomada de decisões baseadas em acontecimentos ocorridos no passado, comum em atividades tradicionalistas, em que os gestores disfrutem do que deu certo no passado e descartam o que deu errado, para aplicar no presente ou futuro da organização. Porém, esta prática pode comprometer suas competências diante de seus

---

<sup>3</sup> Benchmarking- é um processo das empresas líderes ou de referência e excelência administrativa, procurando conhecer, adaptar e aprimorar essas estratégias para a realidade da empresa considerada. (OLIVEIRA, 2014, pg. 64)

concorrentes, pois desconsideram notícias, previsões e tendências, fatos, expectativas, mudanças e inovações que possam vir a se concretizar, assim fazendo com que seus processos se tornem obsoletos.

### **2.1.1 Diagnóstico estratégico**

Costa (2007, p. 53) explica que o diagnóstico estratégico se trata de um processo formal e estruturado que avalia a existência e adequação das estratégias atuais da organização, como está seu andamento, avaliando se as mesmas causam os efeitos esperados. Também, realiza o reconhecimento dos aspectos internos e externos da organização, considerando o que pode ser melhorado e aperfeiçoado. Do mesmo modo, considera fatores de diferenciação da organização diante de seus concorrentes, como pontos fortes, oportunidades que devem ser aproveitadas, fragilidades perante as ameaças e seus pontos fracos, que devem ser minimizados internamente. Fatores que devem ser relacionados, como fatores controláveis, em que a empresa possui controle dos mesmos, e incontroláveis, que dizem respeito ao ambiente externo.

Para Certo (1993, p. 38), a primeira etapa do processo é a análise ambiental, que monitora o ambiente organizacional para identificar os riscos e suas oportunidades no presente e futuro, influenciando nas suas metas.

Segundo Oliveira (2014, p. 63),

o diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo.

Portanto, é mediante o diagnóstico estratégico que será analisado e identificado o grau de importância e influência destes pontos citados anteriormente. Após a realização da análise, são formuladas as estratégias, visando à solução dos problemas, ou reformulando as estratégias vigentes que não estão obtendo sucesso. Oliveira (2014, p. 63) ressalta que esta análise deve ser realizada da forma mais real possível, pois quaisquer equívocos ocorridos podem prejudicar as demais etapas do planejamento estratégico.

Segundo Costa (2007, p. 43), é importante frisar a necessidade da realização do diagnóstico no real momento da empresa, no entanto visando ao futuro da mesma. Deste modo, devem ser projetados cenários relacionados com as condições externas, assim a empresa se prepara para as mudanças ou consequências provenientes do ambiente exterior.

A implantação do planejamento estratégico e o desenvolvimento do diagnóstico estratégico já se tornou imprescindível às organizações, pois a empresa que não tem clareza em suas principais fraquezas e nos fatores relevantes em que se destaca, corre grandes riscos, sendo alvo fácil aos concorrentes.

### **2.1.2 Missão**

A missão é a definição do que a organização faz, em qual ramo atua, e qual sua finalidade. Segundo Costa (2007, p. 36), ela deve responder questões como: “qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz para o mundo externo a sua existência? Para que serve? Qual é o motivo do surgimento da empresa? Para que surgiu?”. Por outro lado, Oliveira (2012, p. 112) considera também fatores como, “o que ela pretende comercializar? Agilidade? Inovação? Conhecimento?”.

Todos os componentes devem ter ciência da missão da organização. Desse modo, ela deve ser compartilhada com a equipe de funcionários, investidores, *stakeholders*. É nela também que são determinados os propósitos da organização, como Costa (2012, p. 114) destaca “são compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão”.

O objetivo principal da missão é organizar os integrantes da empresa de modo que todos tenham a mesma linguagem, visando a um objetivo maior, focando seus esforços. Segundo Oliveira (2012, p. 114), o negócio da empresa é diferente de seu produto e/ou serviço. O negócio é o que a empresa faz, e não o que comercializa. A importância desses pontos deve estar bem definida, para que a empresa defina seu público-alvo.

A definição da missão precisa ser compreensível e ter um meio termo, não ser muito extensa e não muito curta, para que não seja compreendida, definindo os objetivos principais da missão deixando claros os aspectos abordados anteriormente.

### 2.1.3 Visão

A visão de uma organização trata-se de uma meta, em que ela quer chegar. Costa (2007, p. 35) cita a visão como um conceito operacional, que busca descrever uma autoimagem da empresa, da maneira que a mesma se vê e como gostaria de se ver no futuro.

Costa (2007, p. 36) acrescenta que a definição da visão deve ser feita de maneira simples, objetiva, abrangente, sendo de fácil compreensão, sendo útil para a organização e seu todo. A mesma deve ser divulgada e repetida, para que todos os envolvidos na organização trabalhem em prol dos resultados esperados, associando as suas estratégias.

Segundo Oliveira (2014, pg. 65),

visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

Oliveira (2014, p. 66) aponta que a visão não deve ser fruto de uma única pessoa, mas de um grupo de líderes da organização. Devem ser analisados fatores internos e externos com coerência, para poder expressar onde a empresa pretende estar no futuro.

### 2.1.4 Valores

Os valores de uma organização muitas vezes define a personalidade da empresa. Segundo Aaker (2001, p. 38), os valores são definidos entre três a cinco, são princípios que não são afetados ao passar do tempo, sendo condutores de uma organização.

Oliveira (2014, p. 69) relata que os valores de uma organização possuem uma forte interação perante as questões éticas e morais, assim muitas empresas aproveitam esses valores para fortalecer seu código de ética. Sendo valores verdadeiros, a empresa pode se valer de vantagens competitivas.

Aaker (2001, p. 38) afirma que “os valores centrais vêm do dentro de uma organização; representam o que a organização é em sua essência, em oposição ao que ela gostaria de ser”.

Oliveira (2014, p. 43) destaca ainda que os valores fornecem sustento as principais decisões tomadas pelos mentores da organização.

### **2.1.5 Ambiente externo**

O ambiente externo envolve os acontecimentos que afetam a empresa de fora para dentro, aspectos como consumidores, concorrência, fornecedores, economia entre outros. Porém, muitos empresários vivem o hoje, lembrando e tomando como base seu passado e assim pensando no amanhã. Esta maneira errônea de agir é percebida somente no momento em que ocorrerem imprevistos no ambiente que afete a organização, em consequência de não possuir o devido conhecimento de prováveis mudanças de cenários.

Atualmente o tempo é um grande rival das organizações. Por isso, deve ser analisado diariamente o mercado em que se atua, pois no momento em que uma empresa está preocupada em suas demandas do mercado, deve se preocupar com a maneira como seus concorrentes estão fazendo isto, o que ela pode fazer de diferente em um futuro próximo.

Pereira (2010, p. 105) leva em consideração alguns fatores e variáveis, sendo elas diretas ou indiretas, dependendo o setor, sendo:

- a) econômico: considera taxas de juros, inflação, renda da população, Produto Interno Bruto (PIB), nível de empregabilidade entre outros;
- b) social/cultural: considera distribuição de renda, segmentação, preocupação com meio ambiente, crenças e superstições, estrutura social, nível educacional entre outros;
- c) tecnológico: aceitação de inovações, desenvolvimento tecnológico, conhecimento de informações, investimentos em inovação tecnológica, rapidez das mudanças entre outros;
- d) demográfico: taxa de crescimento, natalidade, mortalidade e de envelhecimento da população, sua distribuição, sua segmentação, nível de escolaridade entre outros;
- e) ecológico: índices e níveis de poluição e preocupação com o meio ambiente;
- f) político/legal: políticas monetárias cambiais, fiscais, tributárias, legislações, trabalhistas e comerciais vigentes entre outros;

Mintzberg (2010, p. 41) dispõe de um *checklist* dos aspectos indispensáveis na análise do ambiente externo, visto que prejudica a organização.

<b>Fatores</b>	<b>Consequências</b>
Mudanças na sociedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferência dos consumidores: Impacto na demanda do produto e/ou serviço;</li> <li>• Tendências populacionais: impacto na distribuição e na demanda.</li> </ul>
Mudanças governamentais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nova legislação: impacto nos custos do produto e/ou serviço;</li> <li>• Novas prioridades de cumprimento de leis: impacto nos investimentos, nos produtos e/ou serviços e na demanda dos mesmos.</li> </ul>
Mudanças econômicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de juros: impacto na expansão, custos financeiros;</li> <li>• Taxa de câmbio: impacto na demanda doméstica e externa, nos lucros;</li> <li>• Mudança na renda pessoal real: impacto na demanda.</li> </ul>
Mudança na competição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoção de novas tecnologias: impacto nos custos e na qualidade do produto e/ou serviço;</li> <li>• Novos concorrentes: impacto nos preços, na participação de mercado, na margem de contribuição;</li> <li>• Mudanças de preços: impacto na participação de mercado e na margem de contribuição;</li> <li>• Novos produtos: impacto na demanda e nos gastos com publicidade.</li> </ul>
Mudanças nos fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças nos custos de entrada: impacto nos preços, na demanda e na margem de contribuição;</li> <li>• Mudanças em suprimentos: impacto nos processos produtivos e nas exigências de investimentos;</li> <li>• Mudança no número de fornecedores: impacto nos custos na disponibilidade.</li> </ul>
Mudanças no mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos usos de produtos: impacto na demanda e na utilização de capacidade;</li> <li>• Novos mercados: impacto nos canais de distribuição, na demanda e na utilização de capacidade;</li> <li>• Obsolescência de produtos: impacto nos preços, na demanda e na utilização da capacidade,</li> </ul>

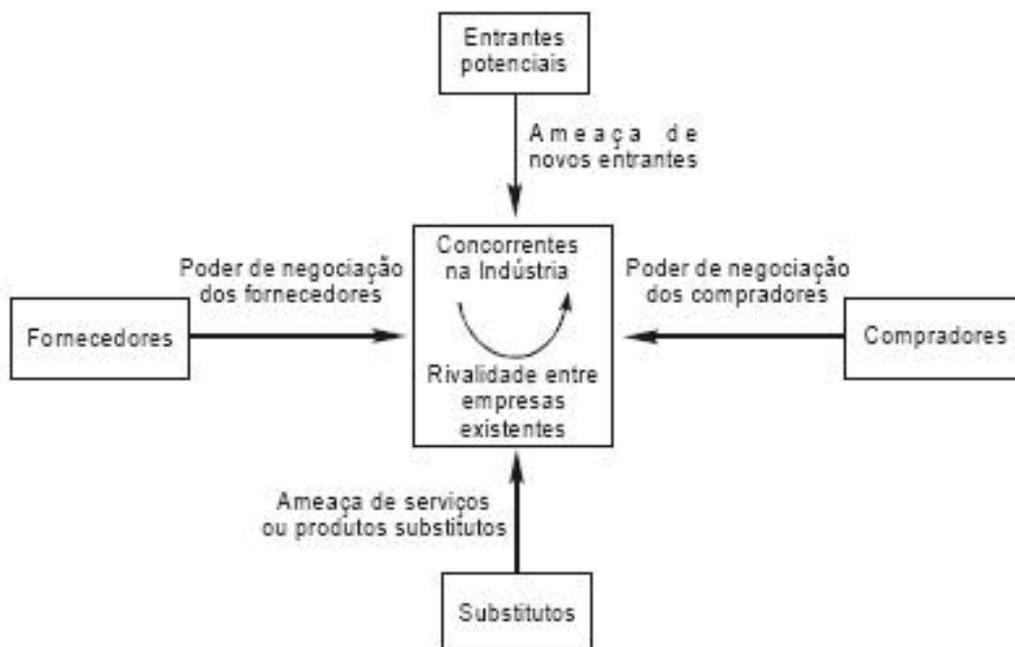
**Quadro 01- Aspectos externos destacados por Mintzberg**  
**Fonte:** Mintzberg (2010, p. 41)

Com base na análise destes fatores, serão identificadas as oportunidades e ameaças, auxiliando a empresa a se adiantar frente a possíveis acontecimentos que venham a ocorrer, sendo eles positivos ou negativos.

### 2.1.5.1 Ambiente da Indústria

Segundo Porter (1986, p. 22), a concorrência na indústria depende de cinco forças, sendo elas:

- rivalidade entre os concorrentes;
- ameaça de produtos substitutos;
- poder de barganha dos fornecedores;
- poder de barganha dos compradores;
- ameaça de novos entrantes no mercado.



**Figura 01 – Modelo das cinco forças de Porter**  
Fonte: Porter (1986, p. 23)

Dentre os fatores ambientais de forma geral e os cinco itens, tornam-se visíveis à empresa suas oportunidades e ameaças, assim podendo se sobressair perante seus concorrentes.

#### 2.1.5.1.1 Ameaça de novos entrantes

Segundo Porter (1986, p. 25), o aumento da capacidade instalada de novos entrantes é vista de forma negativa pelos participantes atuais, pois traz novos recursos, levando em conta o desejo dos entrantes em ganho de mercado. Ainda Porter (1986, p. 25, grifo do autor) afirma que

a ameaça de entrada em uma indústria depende das *barreiras de entrada* existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva; a ameaça de entrada é pequena.

Segundo Hitt (2008, p. 49), a relevância do fato tem de se ao motivo do novo entrante trazer consigo uma capacidade extra de produção, provocando uma forte disputa entre as empresas competidoras pelo mercado. Do modo que esta competição resulta em benefícios aos consumidores, já que a empresa é obrigada a inovar constantemente de forma variada para se manter no mercado. Existem diversas barreiras, como capital, canais de distribuição, investimentos, produtos diferenciados, economias de escala e políticas governamentais.

Hitt (2008, p. 49) ressalta que se deve se preocupar com empresas que podem vir a ser concorrentes, sendo de forma direta ou indireta, estar ligado nas empresas do setor e empresas que possam vir a fornecer produtos substitutos, nunca ignorar concorrentes indiretos, manter-se informado de sua localização, forma de agir, suas ofertas, condições.

#### 2.1.5.1.2 Rivalidade entre os concorrentes

Porter (1986, p. 34) cita a rivalidade entre os concorrentes como um disputa por posição, sendo utilizadas táticas como preços, publicidade, lançamento de produtos, maior garantia e serviços ao cliente, tudo isso devido à pressão e melhor posição, utilizando suas oportunidades.

Ainda Porter (2004, p. 18) salienta que a rivalidade entre os concorrentes é o item mais importante entre as cinco forças, pois com ela acontecem reações competitivas, levando as organizações a inovar. Hitt (2008, p. 75) aborda esta intensa competitividade pelo desafio imposto pela concorrência e uma suporta oportunidade, seguindo três aspectos, sendo eles, preço, qualidade e inovação.

#### 2.1.5.1.3 Produtos substitutos

Porter (1986, p. 75) define produtos substitutos como bens ou serviços que são originados fora de um determinado setor, porém realiza a mesma função, ou função semelhante, satisfazendo o consumidor final. É importante a empresa entrar em constante inovação, mantendo seus produtos de forma que os concorrentes não consigam substituir, trabalhando com diferencial atrativo ao consumidor.

O impacto dos produtos e/ou serviços substitutos afetam o preço e a rentabilidade da organização. Porter (2004, p. 24) cita que as consequências da substituição de um produto ofertado causam pressão à empresa, devido a rentabilidade e sua parcela no mercado, sendo que a empresa tende a se manter ou alavancar seus resultados.

#### 2.1.5.1.4 Poder de barganha dos fornecedores

Esta força salienta a importância da organização em não centralizar somente a um único fornecedor. Segundo Hitt (2008, p. 52), os fornecedores tem poder de demandar a rentabilidade, aumentando o preço e diminuindo a qualidade dos produtos, assim exercendo seu poder de negociação, reduzindo a margem de lucro.

Ainda Hitt (2008, p. 52) relata que quando existem poucos fornecedores de uma determinada utilidade, os mesmos se tornam poderosos perante os compradores, levando em conta a inexistência de produtos substitutos, a quantidade de compra não atraente ao fornecedor, a dependência dos produtos fornecidos, a eficácia que cria alto custo variação e a ameaça de integração a frente das empresas do setor.

#### 2.1.5.1.5 Poder de barganha dos compradores

O poder de barganha dos compradores é semelhante ao poder de barganha dos fornecedores. Porter (2004, p. 26) diz que as empresas centralizam suas vendas em determinados consumidores, o poder do comprador se dá ao representar uma maior margem do faturamento da empresa, isto é, o qual compra uma quantidade considerável com preço vantajoso, não possui custos elevados de mudança e exista produtos substitutos, sendo produtos padronizados, tendo poder de ameaçar para trás a integração no setor, na qual os produtos não possuem grande importância ao comprador e possui muitas informações a respeito do fornecedor, assim se beneficiando com informações valiosas como margem de lucro, preços e custos dos concorrentes, e assim barganhar preço ao fornecedor.

#### 2.1.5.2 Oportunidades e ameaças

Como o próprio nome já se refere, “oportunidades” são fatos e circunstâncias que a organização deve aproveitar para sair na frente de seus concorrentes, e assim ganhar o mercado. Nesses momentos oportunos, obtém o auxílio necessário para atingir seus objetivos, definidos na estratégia. Segundo Oliveira (2007, p. 69), oportunidade é “força ou variável incontrolável pela organização que pode favorecer as suas estratégias”. Todos os fatores de forma externa, resultando direta ou indiretamente, auxiliam a organização no atingimento de metas estabelecidas pela visão da empresa.

De outro modo, caso uma oportunidade não seja identificada pela empresa, a mesma pode se converter em ameaça, isto é, “elementos negativos de qualquer força externa que impeçam ou atrapalhem a relação e atingimento da visão da empresa” (PEREIRA, 2010, p. 103). Esses fatores externos e incontroláveis são a sociedade, tecnologia, economia, concorrentes, cultura, fornecedores e demais *stakeholders*.

Ao trabalhar com ambiente incontrolável, os acontecimentos nem sempre irão acontecer como previsto. Portanto, a empresa precisa ter sempre uma “carta na manga” para que, caso uma oportunidade ou ameaça não atenda suas expectativas, a mesma não venha a sofrer com as consequências.

Possuir um contínuo processo de análise e diagnóstico estratégico faz com que a organização trabalhe em prol dela mesma, identificando suas ameaças e assim as transformando em oportunidades, acarretando benefícios diretos. Levando em conta que a organização terá um constante planejamento e operacionalização de suas estratégias.

Oliveira (2013, p. 78) cita alguns elementos responsáveis pelo diagnóstico estratégico que devem ser levados em consideração, sendo eles:

- a) processo de integração: qual é o modelo de integração da empresa com seus fornecedores, concorrentes, clientes, se é horizontal ou vertical;
- b) quanto à tecnologia: qual é o nível de dependência de tecnologia da empresa para com o mercado, como ela pode afetar a organização, como seus concorrentes reagem a ela e a suas inovações, quais os investimentos necessários entre outros aspectos;
- c) quanto ao governo: quais as legislações vigentes no setor, órgãos fiscalizadores, políticas governamentais, entre outros aspectos;
- d) quanto ao sistema financeiro: quais instituições financeiras estão envolvidas no processo e como *stakeholders*, quantas são, grau de influência, quais os benefícios oferecidos, condições de pagamentos entre outros aspectos;
- e) quanto aos sindicatos: os que estão reivindicando, objetivos, poder do sindicato na sociedade, integração com o grupo de funcionários entre outros;
- f) quanto à comunidade: qual é a sua influência na empresa, suas características, mão-de-obra, qualificação, valores entre outros;
- g) quanto aos clientes: quais suas preferências, sua distribuição na área de atuação da organização, como são alcançados, faixa salarial, suas preferências entre outros aspectos;
- h) quanto a fatores gerais, como apresentados no ambiente geral e ambiente da indústria.

Estes fatores auxiliam na identificação das oportunidades e ameaças da organização. Não observar estes itens eleva o desvio de informações, ficando distante da realidade, lembrando que a empresa deve se prevenir e se adaptar a situações determinadas pelo ambiente. Portanto, para se traçar estratégias, deve ser feita uma análise concreta juntamente com os fatores do ambiente interno.

### 2.1.6 Ambiente Interno

Neste período do planejamento, são definidos os pontos fortes e fracos diante de sua posição no mercado. Segundo Aaker (2001, p. 119), o objetivo comum da análise interna é a identificação dos pontos fortes e fracos e o desenvolvimento de estratégias, tanto para aproveitar as forças quanto para corrigir ou eliminar fraquezas. Deste modo, deve-se olhar para o interior da empresa, observando todos os setores e funções profundamente, logo comparando com suas concorrentes.

Oliveira (2014, p. 83) relata que se devem considerar também os pontos neutros, que são aqueles que, dependendo da situação, sendo por critério ou parâmetro de avaliação, não são considerados, tanto para qualidade ou deficiência da organização. Porém, a identificação destes pontos gera certa dificuldade, pois exige da empresa visualizar seus próprios erros. Costa (2007, p. 112) salienta a facilidade em apontar os culpados, mas por outro lado dificuldade em reconhecer o próprio erro. Momentos de certa forma críticos dentro de uma análise, sendo uma autoavaliação. Contudo, após esta etapa, serão claramente percebidos pelos responsáveis benefícios e mudanças que acarretaram à organização e seus indivíduos.

Oliveira (2013, p. 85) cita os seguintes fatores a serem considerados nas áreas da organização, sendo eles:

- a) marketing: distribuição, preço, qualidade dos produtos e/ou serviços, promoção, mix (diversidade) de produtos e/ou serviços, marca, descrição do produto e/ou serviço, vantagens e características, benefícios para o consumidor, meio de transporte;
- b) finanças: análise de indicadores tais como resultado, balanço, vendas, contas a pagar, rentabilidade dos produtos, liquidez, capital de giro e de caixa da empresa, controle dos custos, contas a curto, médio e longo prazo, imobilizado, mercadorias (estoque), prazo de pagamentos, cobranças, orçamentos;
- c) produção: insumos, infraestrutura, logística, risco da linha de produção, equipamentos de segurança, capacidade produtiva, tecnologia, mão-de-obra, qualificação de funcionários, política de estoque, controle e planejamento da produção, qualidade das matérias primas, pesquisa e desenvolvimento;

- d) recursos humanos: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, sindicalização, clima organizacional, código de conduta, plano de carreira, rotatividade, estabilidade, motivação;
- e) fatores globais: estrutura física e organizacional, processos administrativos, comunicação interna, planejamento e controle, informações gerenciais, gestão de equipe.

#### 2.1.6.1 Pontos Fortes e Pontos Fracos

Costa (2007, p. 113) define os pontos fortes como “características positivas de destaque, na instituição, que a favorecem no cumprimento de sua missão e atingimento da sua missão.”, e os pontos fracos como sendo “características negativas, na instituição, que a prejudicam no cumprimento de sua missão e no atingimento da sua visão”.

O primeiro passo para a identificação é ir analisando e comparando os aspectos e atitudes da empresa com um *benchmarking*, ou seja, com um concorrente escolhido que de preferência seja destaque no setor. Após a identificação do *benchmarking*, o próximo passo é ir realizando a análise das atitudes da empresa com relação à área analisada, com as atitudes de seus concorrentes para verificar se o mesmo contribui positiva ou negativamente, definindo como ponto forte ou fraco. As áreas que deverão ser analisadas são as acima expostas, pois deverá abranger a todo o ambiente da organização, ou seja, todos os setores. Além disso, é fundamental classificá-los por grau de relevância, só assim ficará claro por onde começar as modificações, assim como as oportunidades e ameaças.

Após essa identificação, chegou a hora de saber qual será a melhor forma de iniciar o trabalho de mudança, se é valorizando e explorando mais os pontos fortes com alto nível de influência, ou corrigir e verificar primeiro os pontos fracos de maior importância, os quais influenciam negativamente na empresa. Inclui-se a essa etapa o cruzamento das informações internas e externas, para que seja desenvolvido um plano estratégico, um delineamento de estratégias, ou seja, como um ponto forte pode auxiliar a explorar as oportunidades e como um ponto fraco pode minimizar uma ameaça.

É baseado nessas análises e comparações dos ambientes internos e externos que será possível identificar uma forma de criar uma vantagem competitiva para a empresa, algo que seus concorrentes não possuem e que a empresa possa se destacar obtendo conseqüentemente mais clientela, maior lucratividade e obtendo maior participação de mercado no ramo em que atua. Vantagem competitiva, para Oliveira (2012, p.98), “é a identificação estruturada dos produtos ou serviços que a empresa tem de diferencial de atuação”, ou seja, algo a mais que a empresa oferece para que os clientes compreem o produto que ela comercializa, e não dos concorrentes.

## 2.2 ANÁLISE SWOT

Segundo Pereira (2010, p. 114), a matriz SWOT é utilizada para levantar e comparar os pontos fracos e fortes e suas oportunidades e ameaças. Por se tratar de uma sigla na língua inglesa, é chamada também de FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) traduzida para a língua portuguesa. A mesma é formada por uma análise interna e externa da empresa, assim identificando aspectos que afetam a organização, realizando a ligação dos pontos, apurando sua postura estratégica e, dessa forma, resultando o desenvolvimento de suas estratégias e o crescimento competitivo.

A organização que possui uma postura estratégica reproduz seu posicionamento perante os fatos e suas atividades diante dos acontecimentos. E a matriz SWOT realiza o cruzamento das informações.

A postura estratégica poder ser de quatro formas, sendo elas:

- a) sobrevivência, predominância de pontos fracos e ameaças;
- b) manutenção, predominância de pontos fortes e ameaças;
- c) crescimento, predominância de pontos fracos e oportunidades;
- d) desenvolvimento, predominância de pontos fortes e oportunidades;

		ANALISE INTERNA		
		PREDOMINANCIA DE		
		PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	
ANALISE EXTERNA	PREDOMINANCIA DE	AMEAÇAS	SOBREVIVENCIA	MANUTENÇÃO
		OPORTUNIDADES	CRESCIMENTO	DESENVOLVIMENTO

**Figura 02 – Quadrantes da postura estratégica conforme destacado por Oliveira**  
**Fonte:** Oliveira (2012, p. 126)

A sobrevivência indica que a empresa não é competitiva, sente muito com as ameaças e não dispõe de recursos para confrontar corretamente. Logo o posicionamento de manutenção, indica que sente as ameaças e possui recursos para superá-las, ou melhor, utiliza pontos fortes para se tornar competitiva. No posicionamento de crescimento, a situação melhora, pois indica que a organização tem oportunidades para explorar, mas deve melhorar internamente, minimizando pontos fracos. Se a organização se enquadra em desenvolvimento, ela possui fatores relevantes para expansão e crescimento, de modo que possui pontos fortes e oportunidades para ser explorados, gerando, assim, uma vantagem competitiva.

Identificando a posição da empresa, podem-se formular estratégias, aproveitamento os pontos fortes e oportunidades e minimizando as ameaças e reduzindo dos pontos fracos.

### 2.3 PLANO DE AÇÃO – 5W2H

Oliveira (2014, p. 247) considera o plano de ação uma referência para as decisões, assim permitindo o monitoramento do desenvolvimento do projeto. É uma ferramenta que organiza e

identifica as ações e compromissos de sua execução. Também é chamado de 5W2H, que Costa (2006, p. 207) apresentou da seguinte maneira:

Perguntas	Comentários
O quê?	O que deve ser feito, quais são os passos ou etapas necessários, quais dependem de quais, e quais devem ser realizados simultaneamente?
Depende de que?	Esta atividade depende de qual? Qual ou quais etapas devem estar completadas para que esta possa se iniciar?
Quem?	Quem deve executar cada atividade e quem deve supervisionar a sua execução e responder por prazos, qualidade e orçamento de cada etapa?
Por quê?	Justificativa: Por que a etapa específica é considerada necessária?
Como?	Como a etapa deverá ser executada? É a maneira como será feita cada etapa.
Até quando?	Até quando aquela atividade deve estar completada?
Quanto custa?	Quanto vai custar a etapa, quanto será gasto para realizá-la?
Recursos necessários?	Que outros recursos são necessários, em cada etapa, como recursos humanos, informações, relatórios, licenças, patentes, equipamentos, espaço físico, máquinas e tecnologias?

**Quadro 2 - Estrutura do plano de ação**

**Fonte:** Costa (2006, p. 207)

Para Campos (1998, p. 114), estas respostas devem contribuir na formulação do raciocínio básico e lógico, assim transformando a Visão e Missão da organização em ações estratégicas adequadamente orientadas, também avaliando e aperfeiçoando continuamente a eficácia destas ações, se as mesmas atendem as devidas necessidades aos planos e orçamentos pré-estabelecidos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, será explicado o processo metodológico usado no estudo e a configuração da coleta de dados para o andamento do planejamento estratégico. O mesmo será dividido nos seguintes tópicos: delineamento de pesquisa, população e amostra, plano de coleta de dados, análise dos dados e variáveis.

A partir de um estudo de caso na empresa Dalpiaz Informática, foi elaborado o planejamento estratégico, em que foi realizado o diagnóstico estratégico. Em seguida, foi aplicada a matriz SWOT e identificada a postura estratégica e, com base na metodologia 5W2H, preparado o Plano de ação.

#### 3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Com o problema de pesquisa já definido, o passo seguinte, se dá pela escolha do método de pesquisa. Diante disso, este estudo de caso será executado de forma exploratória e descritiva, de forma mista, isto é, qualitativa e quantitativa. A fase exploratória, de acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 53) visa a favorecer certa familiaridade diante do problema, tornando mais compreensível e apto a construção de hipóteses. Na maioria das vezes, são realizadas entrevistas com pessoas envolvidas e experientes no problema pesquisado, juntamente com a busca de exemplos relacionados, visando a uma melhor compreensão.

Já a pesquisa realizada de forma descritiva busca apontar os fenômenos pesquisados, que ainda, segundo Diehl e Tatim (2004, p. 53), descrevem a forma descritiva de modo que tem como propósito descrever as características de uma população, fenômenos e relações entre variáveis,

tendo entre suas particularidades a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, sendo questionários e observações sistêmicas.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Foi adotada a maneira de amostra por conveniência, em que o próprio pesquisador entrevistou indivíduos de fácil alcance e que aceitaram responder a entrevista, de amostragem aleatória simples. Foi aplicado com o proprietário da empresa, três funcionários e 16 (dezesesseis) clientes, totalizando 20 (vinte) indivíduos.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi executada com base em fontes primárias. Tatim (2004, p. 65) explica que os dados primários são lançados pelo próprio pesquisador e obtidos baseadas em entrevistas despadronizadas, através de questões abertas. A mesma foi executada no mês de Setembro de 2015 e realizada e acompanhada pelo pesquisador.

As entrevistas foram realizadas com o apoio de questionários, através de perguntas abertas, tendo como objetivo o levantamento de dados, visando à análise dos ambientes internos e externos da empresa. Os questionários foram desenvolvidos em três (3) formatos para aplicação com clientes, funcionários e o gestor da empresa, cada um elaborado com perguntas objetivas diante do seu papel na empresa, assim atendendo ao objetivo do levantamento dos dados.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Tatim (2004, p. 86), a análise dos dados se dá por etapas, sendo elas seleção, que verifica os dados para procurar erros e falhas, ou até mesmo informações distorcidas e a classificação, que ordena os dados de acordo aos critérios adotados, ou seja, grau de relevância e quantidade.

Ainda Tatim (2004, p. 85) dá sequência nas etapas com a codificação, que, pelo método quantitativo, concede numeração aos dados, assim sendo quantificáveis. A última etapa é a representação, que analisa diretamente os dados com o problema da pesquisa. Os dados qualitativos podem ser feitos de maneira comparativa, da forma que será realizado neste estudo de caso.

Estes dados qualitativos foram lançados em forma de itens para melhor reconhecimento das informações disponibilizadas pelos entrevistados, assim aprofundando os pontos de maior expressão, baseado na realização do diagnóstico estratégico e posicionamento estratégico mediante a matriz SWOT efetuada na organização.

### 3.5 VARIÁVEIS

Os pontos relevantes identificados tanto no ambiente interno quanto no externo servirão para determinar a postura estratégica e, assim, manifestar os aspectos de maior influência. Como resultado a apresentação de pontos que precisam ser vistos com outros olhos, de forma que melhorem ou sejam explorados, adaptados e até mesmo minimizados, com o objetivo de assumir a postura desejada, que se encaixe na sua missão e visão.

Oliveira (2013, p. 126) mostra que os eixos essenciais para análise dos resultados se fazem através do cruzamento dos resultados obtidos, dos pontos fortes junto a oportunidades e ameaças, e logo os pontos fracos junto às oportunidades e ameaças, desta forma, detectando a ligação e os impactos apresentados uns aos outros.

Podem ser de quatro formas, sendo:

- a) sobrevivência, predominância de pontos fracos e ameaças;
- b) manutenção, predominância de pontos fortes e ameaças;
- c) crescimento, predominância de pontos fracos e oportunidades;
- d) desenvolvimento, predominância de pontos fortes e oportunidades;

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados do estudo de caso, de acordo com os procedimentos e intenções esperadas. Inicialmente será apresentada a empresa, buscando entender melhor suas atividades. Logo a apresentação do planejamento estratégico, iniciando pelo diagnóstico estratégico, relatando a análise do ambiente interno e externo, verificando a postura estratégica a partir da aplicação da matriz SWOT. Em seguida, o plano de ação será realizado mediante os pontos fracos apontados pela pesquisa, e, por fim, serão dadas sugestões construtivas à empresa pesquisada.

A realização da pesquisa se dá através da entrevista realizada com o gerente da Dalpiaz Informática, e a aplicação de questionários, realizada com 3 (três) funcionários e 16 (dezesesseis) clientes, conforme dados relatados no Quadro 3.

	<b>Total</b>	<b>Respondidos</b>
Gestor	1	1
Funcionários	3	3
Clientes	Enviado para 46	16

**Quadro 3 – Respondentes da pesquisa**

**Fonte:** Dados primários

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A apresentação da empresa é realizada através de relatos do proprietário/fundador, também pelos conhecimentos do pesquisador em relação à trajetória da empresa e por dados documentais. Nesta apresentação, serão abordados fatos relevantes da Dalpiaz Informática, seus recursos e os resultados atingidos.

A idealização para a criação da mesma surgiu pelo simples fato do crescimento do mercado no ramo de informática, o uso de computadores e demais equipamentos, despertando ao proprietário/fundador um olhar empreendedor, já que o mesmo possuía uma grande experiência no ramo, pois havia se formado em técnico em eletrônica, e trabalhado tempo suficiente para agregar uma vasta bagagem.

Diante disso, a empresa em estudo, Dalpiaz Informática, foi fundada em 30 de abril de 1993 pelo Sr. Julio Cesar Dalpiaz, na cidade de Passo Fundo, na região norte do estado do Rio Grande do Sul. Desde o início de suas atividades, trabalha com venda de produtos de informática e serviços de conserto e manutenção de equipamentos.

A localização da empresa, nunca alterada, está em um ponto estratégico, no centro da cidade, apropriado para os clientes que se deslocam até a mesma, e ao técnico que realiza o atendimento no cliente.

Para o proprietário/fundador, a venda dos produtos de informática resultaria na maior rentabilidade para empresa, mas, para sua surpresa, desde sua fundação, a principal fonte rentável para a empresa foi os serviços de conserto e manutenção de equipamentos de informática.

Entre os diversos equipamentos no mercado, as impressoras resultavam uma maior demanda em manutenção para empresa pesquisada. Diante disso, o proprietário/fundador sempre buscou estar atualizado e preparado para suprir essa demanda. Sendo assim, na atualidade, ainda é a principal fonte de rentabilidade da empresa.

Nesses vinte e dois anos de empresa, a Dalpiaz Informática conquistou uma relação sólida com seus clientes, que, em sua grande maioria, são empresas de grande porte, com filiais espalhadas nas regiões noroeste, norte, centro-norte e nordeste do Rio Grande do Sul, e regiões meio oeste e planalto serrano de Santa Catarina, que necessitam uma manutenção preventiva e consertos imediatos de seus equipamentos de informática. Diante disso, estas empresas firmam contratos anuais com a empresa pesquisada.

## 4.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Diante das informações disponibilizadas pelo gestor da empresa, fundamentada nas bibliografias utilizadas para pesquisa, foi adaptada e realizada a elaboração da missão, visão e valores da empresa Dalpiaz Informática.

### 4.2.1 Missão

Já relatado anteriormente, a missão é de certa forma uma identidade da empresa diante da sociedade, sendo a partir dela, que a empresa declara o motivo de sua existência. Costa (2012, p. 114) destaca ainda que “são compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão”.

Diante disso, a missão da Dalpiaz Informática é prestar serviços de qualidade quanto à assistência de equipamentos de informática, com excelente atendimento, levando soluções imediatas aos nossos clientes, valorizando nossos colaboradores e dispendo de novas tecnologias.

### 4.2.2 Visão

A visão da empresa estabelece uma meta, em que a mesma quer chegar. Costa (2007, p. 35) define a visão como um conceito operacional que busca descrever uma autoimagem da empresa, da maneira que a mesma se vê e como gostaria de se ver no futuro.

Neste caso, a visão da empresa Dalpiaz Informática é ser reconhecida no mercado de prestação de serviços de informática e assistência técnica na região sul do país.

### **4.2.3 Valores**

Segundo Aaker (2001, p. 38), “os valores centrais vêm de dentro de uma organização; representam o que a organização é em sua essência, em oposição ao que ela gostaria de ser”. Os valores da empresa Dalpiaz Informática são definidos como:

- a) Qualidade;
- b) Foco no cliente;
- c) Honestidade;
- d) Comprometimento;
- e) Investir em nossos funcionários;
- f) Vencer da maneira correta.

## **4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A base para a realização do planejamento estratégico da empresa Dalpiaz Informática foi realizada através dos dados coletados mediante entrevista com o gestor da empresa e a aplicação dos questionários aos funcionários e clientes (Apêndice A, B e C).

### **4.3.1 Percepção do gestor ao ambiente interno e externo**

Após aplicação do questionário e entrevista com o gestor da empresa pesquisada, foi possível visualizar a percepção do gestor quanto a pontos fortes e fracos no ambiente interno e oportunidades e ameaças no seu ambiente externo.

Em se tratando do ambiente externo, na percepção do gestor as ameaças que o afligem no momento são as que envolvem o avanço acelerado da tecnologia, pois ao mesmo tempo em que traz oportunidades, acarreta ameaças, como a entrada constante de novos produtos com tecnologia avançada, sendo difícil para a empresa acompanhar devido ao seu porte. Junto a isso, outras ameaças como o ciclo de vida do produto em declínio, a introdução de produtos substitutos, a mudança de gostos dos consumidores em meio a este avanço acelerado fazem com

que a empresa limite a suas atividades. Outras ameaças também citadas pelo gestor são a falta de mão-de-obra especializada na região, o aumento nos combustíveis, as barreiras no comércio internacional, o fraco desenvolvimento das empresas aliadas, os protestos nas estradas ocasionando atrasos nos atendimentos e as greves dos correios, atrasando peças de reposição e produtos novos.

Por outro lado, o gestor destacou algumas oportunidades identificadas no ambiente externo. Embora os pontos citados acima apareçam como ameaça, podem ser, por outro lado, uma oportunidade. Como o mercado está em constante crescimento, e a empresa pode se valer disso, tendo outras oportunidades, como a formação de alianças com outras empresas, tanto para venda quanto para realizar assistência técnica, a vasta oportunidade de venda e manutenção em novos produtos inseridos no mercado.

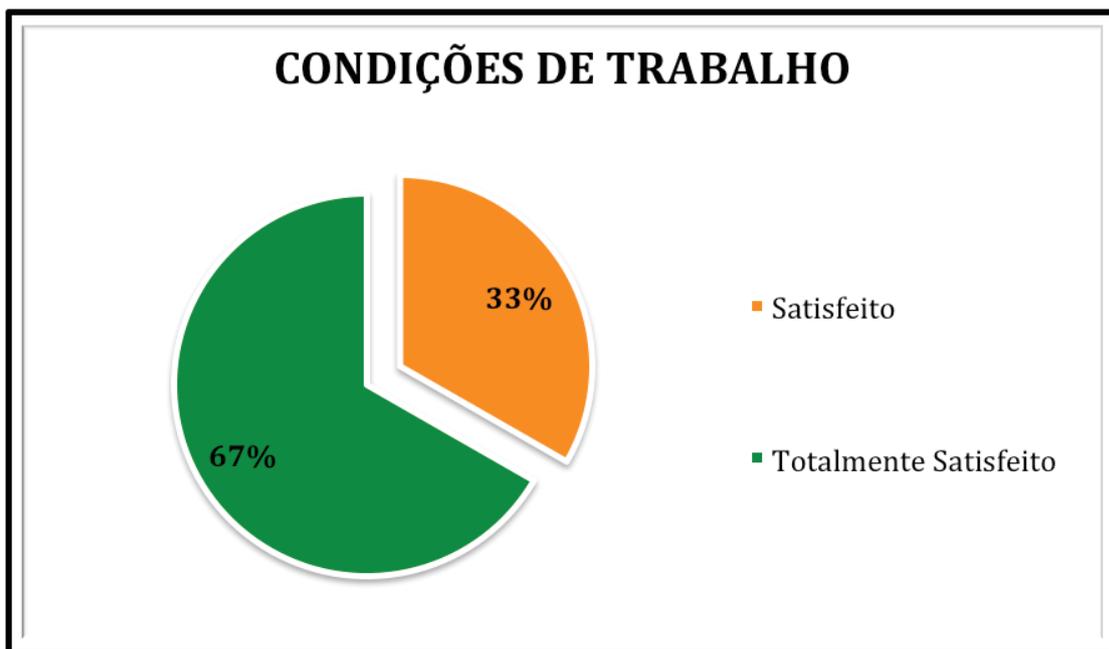
Quanto ao ambiente interno da organização, o gestor relata que dentro da organização existem pontos fortes de grande relevância, sendo eles a marca dos produtos com que se trabalha, pois os mesmos têm uma boa imagem nacional e internacional, equipe qualificada e especializada, pois quando se trata de manutenção, o reparo é feito de imediato, caso contrario é realizada a troca do equipamento danificado por outro emprestado, até a realização da manutenção devida no equipamento, e por fim a boa localização, tanto para a estrutura física quanto a questão de deslocamento para atendimentos, pois está no centro das principais cidades atendidas.

Já os pontos fracos apontados pelo gestor são a falta de organização com o material e documentos do processo interno, a inexistência de uma análise especificada de todos os custos da organização, a comunicação insuficiente com o cliente, ocasionando deslocamentos desnecessários, sendo que poderia ser resolvido via telefone ou internet. O gestor encerrou esta questão relatando o que ocorre com frequência na empresa, que, devido a falta de um estoque de peças de reposição, depende dos correios, que muitas vezes está em greve, ocasionando a demora para realização das entregas, afetando a satisfação do cliente.

#### 4.3.2 Percepção dos funcionários ao ambiente interno e externo

Em formato adaptado aos funcionários da Dalpiaz Informática, os questionários buscaram informações pertinentes ao olhar dos mesmos para a empresa, tanto de dentro para fora, quando de fora para dentro. Os questionários foram respondidos pelos três funcionários da empresa, assim sendo possível perceber a percepção total.

Primeiramente foi levantada a questão do relacionamento entre colegas e gerência, em que foi relatado que existe uma boa relação, levando em conta o fato de ser uma empresa familiar e a relação ser mais informal, não gerando atritos. O ponto positivo destacado está na parceria entre colegas.

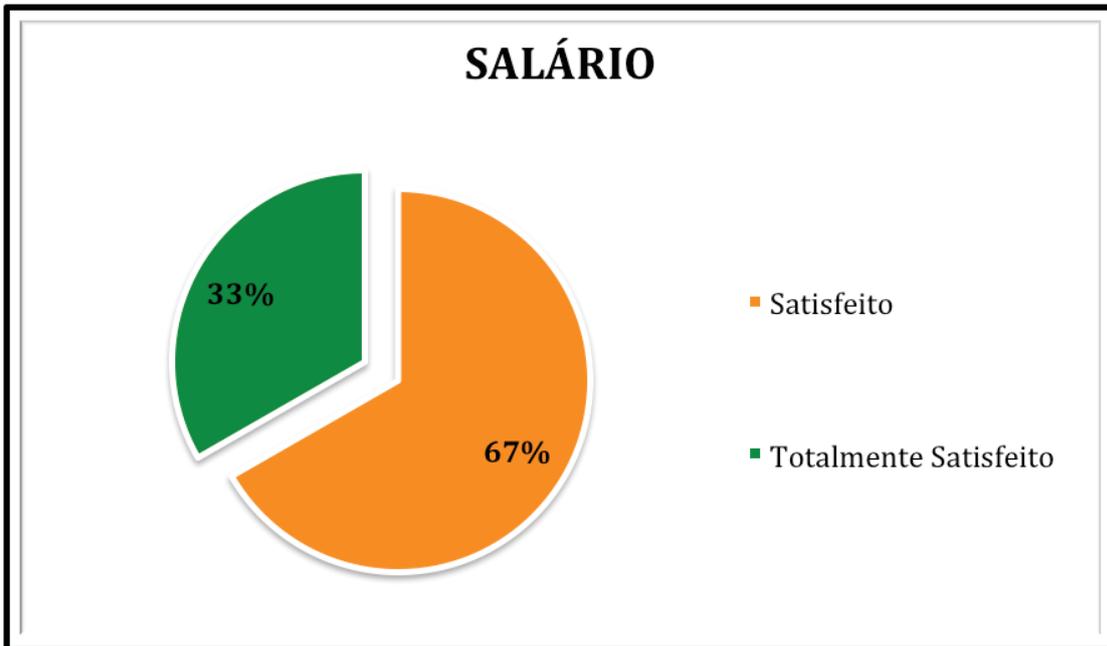


**Gráfico 1- Condições de trabalho**

**Fonte:** Dados primários

Em sequência, foram questionadas as condições de trabalho, jornada de trabalho e carga horária, conforme relatado no gráfico 1, resultando em 33% dos funcionários satisfeitos e 67% totalmente satisfeitos, sendo um resultado muito bom e de grande importância para empresa, pois isso quer dizer que os mesmos estão se sentindo bem dentro da organização, e assim motivados para trabalhar, diante do tempo que passam dentro da empresa. Boas condições de trabalho é algo indispensável em uma organização, pois faz com que os funcionários gostem de trabalhar na

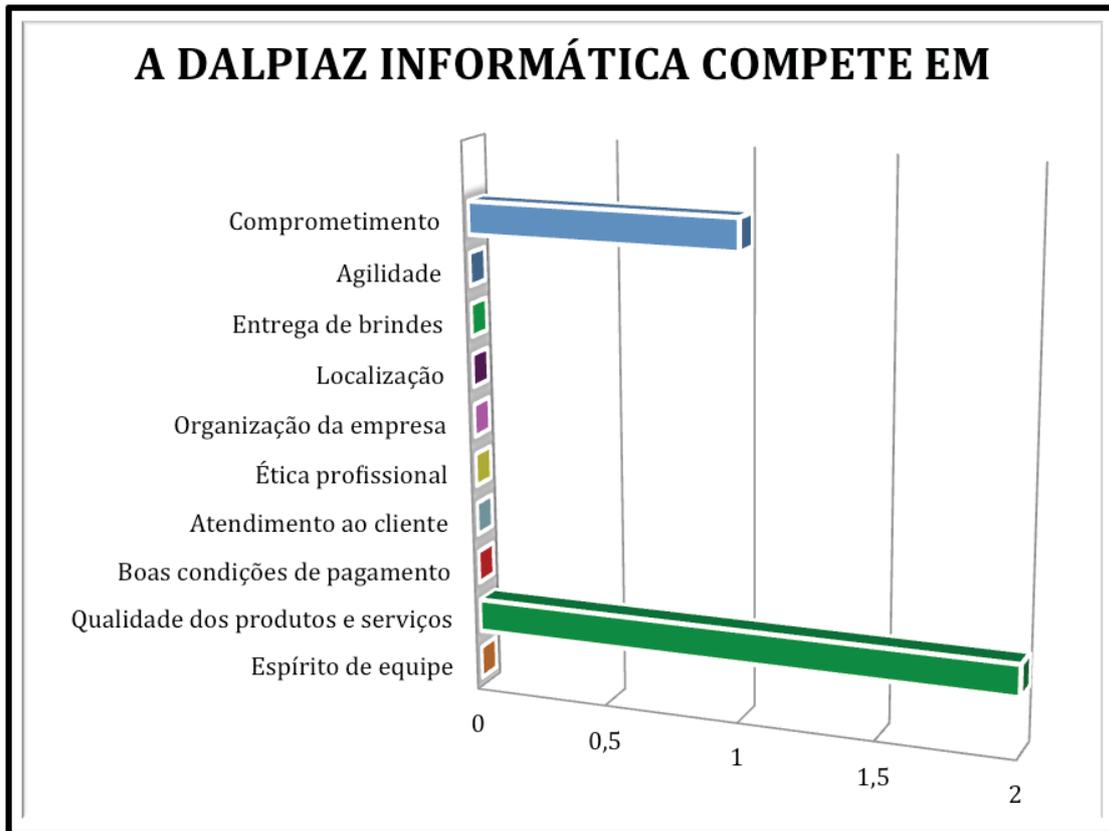
empresa, e assim tudo melhora. Diante disso, pode-se classificar isso como um ponto forte da Dalpiaz Informática.



**Gráfico 2 - Salário**

Fonte: Dados primários

No gráfico 2, a respeito da questão sobre o nível de satisfação quanto ao salário, os resultados foram 67% satisfeitos e 33% totalmente satisfeitos, sendo um resultado que muito agrada a empresa em pesquisa, devido a empresa não possuir uma relação formal de cargos e salários.



**Gráfico 3 - A Dalpiaz Informática compete em**  
 Fonte: Dados primários

O gráfico 3, aborda a questão sobre a competência da Dalpiaz Informática, percebida pelos funcionários. Entre as dez alternativas relacionadas, a qualidade dos produtos e serviços foi a mais citada, seguido pelo comprometimento.

Na questão seguinte, os funcionários foram indagados a respeito do crescimento dentro da empresa, sendo que os mesmos relataram não possuir outros cargos além do técnico em eletrônica, sendo que a função também é exercida pelo proprietário da empresa. Porém a questão do crescimento é representada pelo aumento de salário. Contudo, devido a realidade da empresa, em que a mesma não necessita outros cargos, porém os funcionários estão cientes, e sabem que não existe um plano de carreira no momento, mas ao mesmo tempo estão sendo valorizados financeiramente, pois, além do salário fixo, recebem uma porcentagem a mais por volume de serviços prestados, dependendo somente deles mesmos para aumentar suas receitas.

Já na questão sobre as tarefas solicitadas e prazos para realizá-las, os funcionários responderam que estão conseguindo efetuar perfeitamente, porém salientaram a questão da

disponibilidade de peças de reposição, que muitas vezes gera atrasos, porém não é algo que compete a eles revolver, assim não sendo os mesmos os causadores do atraso.

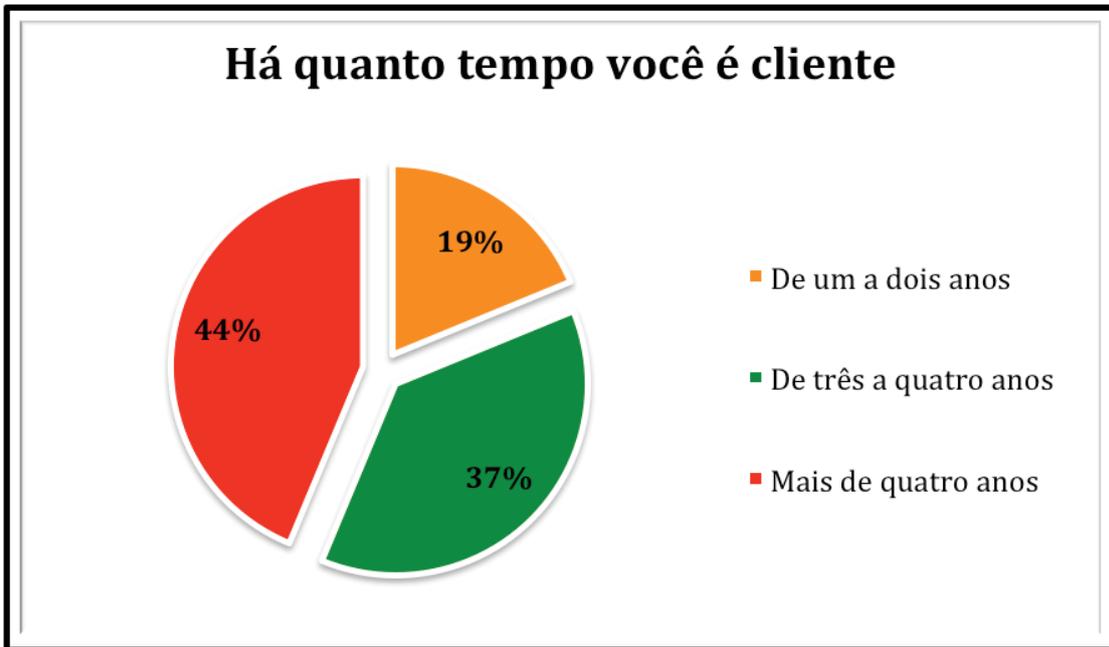
A próxima pergunta questiona se o número de funcionários no momento é suficiente para suprir a demanda da empresa, sendo que todos responderam que o número é suficiente, e quando ocorre aumento na demanda, todos se organizam e realizam as atividades ajudando um ao outro.

Outra questão que obteve respostas positivas foi a respeito da disponibilidade de treinamentos, palestras, participação em cursos, em que os funcionários relataram que a empresa sempre disponibiliza, pois, neste ramo de atuação, é de extrema necessidade que os técnicos estejam capacitados e, para isso, é imprescindível a realização de todas essas formas de capacitação. O funcionário 2 ainda salienta que: “o fabricante do produto possui um suporte aos técnicos”, sendo outra forma que os técnicos da Dalpiaz Informática tem para tirar dúvidas a respeito do equipamento, caso o mesmo venha a esquecer ou até mesmo não ter o conhecimento devido.

Por fim, foram questionados a respeito dos pontos fortes da empresa, em que foi citada a fidelização de clientes, a marca sólida no mercado, a qualificação contínua dos funcionários, a experiência de ambos e os produtos de qualidade. Logo os pontos fracos destacados foram a falta de um estoque, evitando a demora no recebimento de peças de reposição, novos concorrentes com produtos inovadores, retrabalho pela falta de comunicação e organização do material em geral. Na visão ao ambiente externo, as oportunidades relatadas são as possibilidades de crescimento, o potencial de mercado pela evolução dos equipamentos de informática e a busca por parcerias. Por outro lado, as ameaças citadas são os produtos substitutos, aumento nos combustíveis, mudança constante dos produtos e a empresa aliada estar sofrendo problemas.

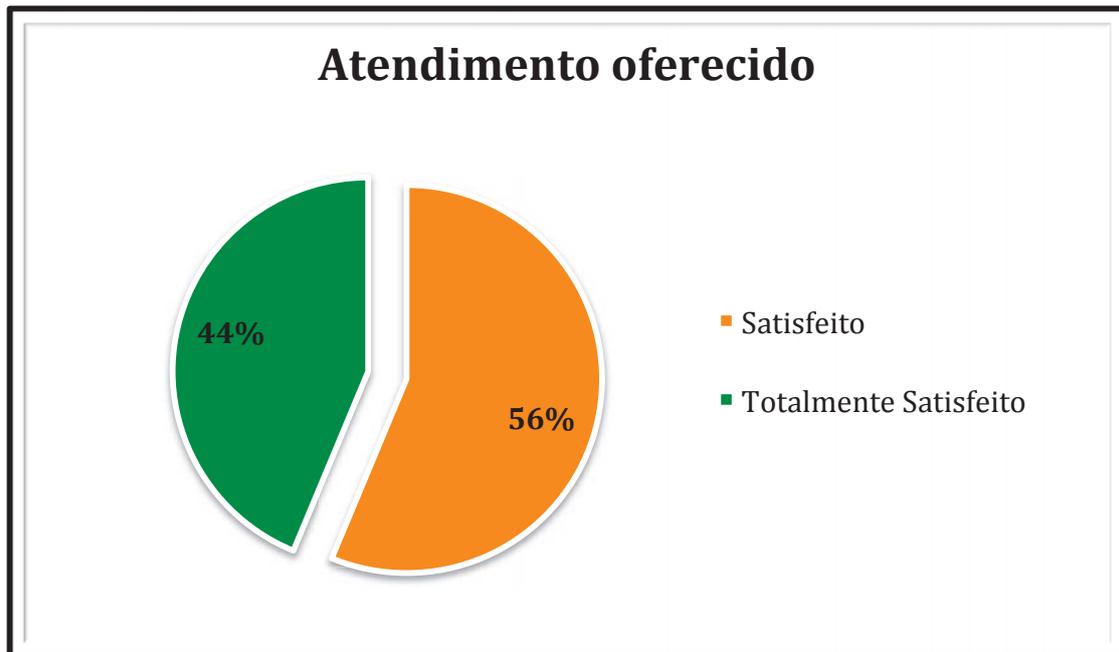
### **4.3.3 Percepção dos clientes ao ambiente interno e externo**

A análise dos dados relacionados aos clientes foi realizada através dos questionários aplicados com 16 (dezesesseis) clientes que se dispuseram a responder, sendo que foi enviado para um total de 46 (quarenta e seis) clientes, de forma que alguns questionários foram enviados por e-mail e outros entregues pelos funcionários no momento que estavam realizando suas atividades, tendo como objetivo identificar a percepção dos clientes diante do ambiente externo da empresa.



**Gráfico 4-** Há quanto tempo você é cliente  
**Fonte:** Dados primários

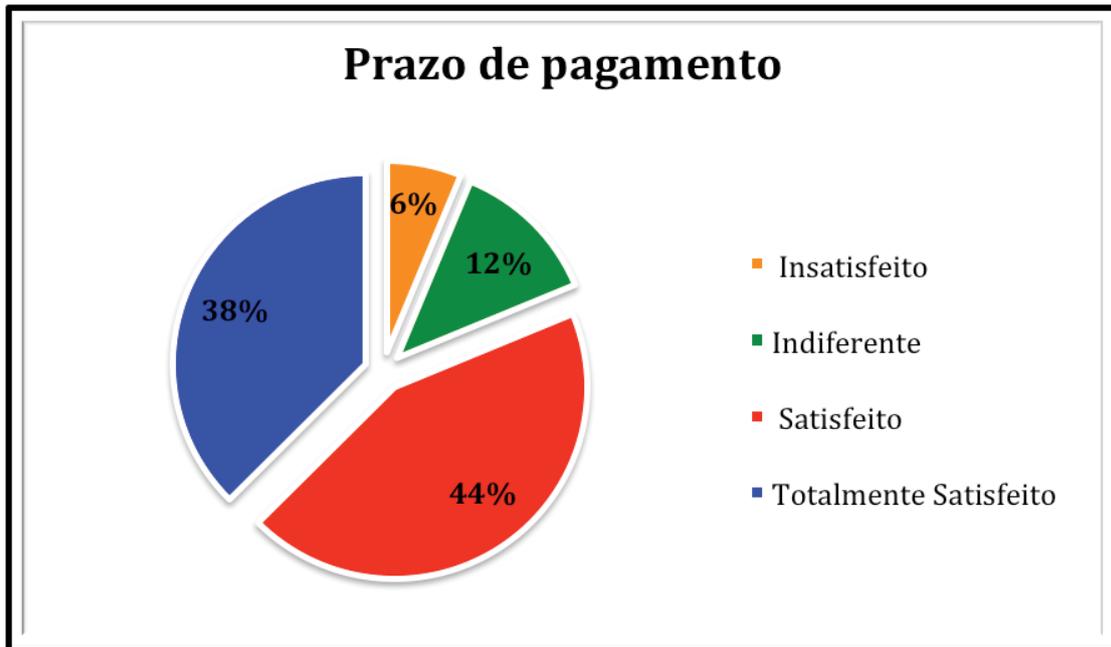
O gráfico 4 relata a questão inicial, em que foi questionado o tempo que o mesmo é cliente da Dalpiaz Informática, sendo que dos 44% dos entrevistados, a maioria, é cliente a mais de quatro anos, sendo 37% de três a quatro anos e 19% de um a dois anos. Diante destes dados, percebe-se cerca de 81% são clientes antigos, com isso, a uma pequena parte de novos clientes, algo que pode ser melhorado na empresa, a busca por novos clientes, porém sem prejudicar esta fidelização existente com seus antigos clientes.



**Gráfico 5 – Atendimento oferecido**

**Fonte:** Dados primários

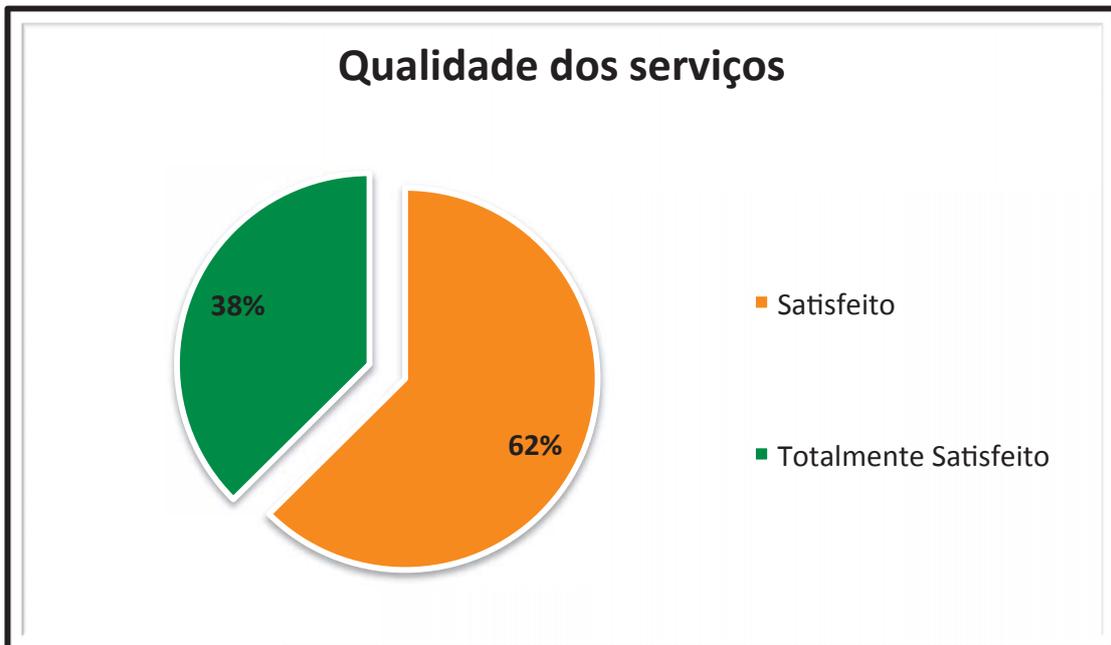
Na questão seguinte, demonstrada no gráfico 5, os 16 (dezesseis) clientes responderam de forma positiva, sendo que 56% dos clientes responderam que estão satisfeitos e 44% dos clientes totalmente satisfeitos, algo de grande relevância para a Dalpiaz Informática, pois exerce atividades de contato direto com os clientes diariamente, sendo um quesito muito importante, que exige do gestor e funcionários um cuidado especial, cuidado este que a empresa pesquisada mostrou ter, pelo fato de 100% dos clientes estarem satisfeitos, sendo um ponto forte da empresa.



**Gráfico 6 – Prazo de pagamento**

Fonte: Dados primários.

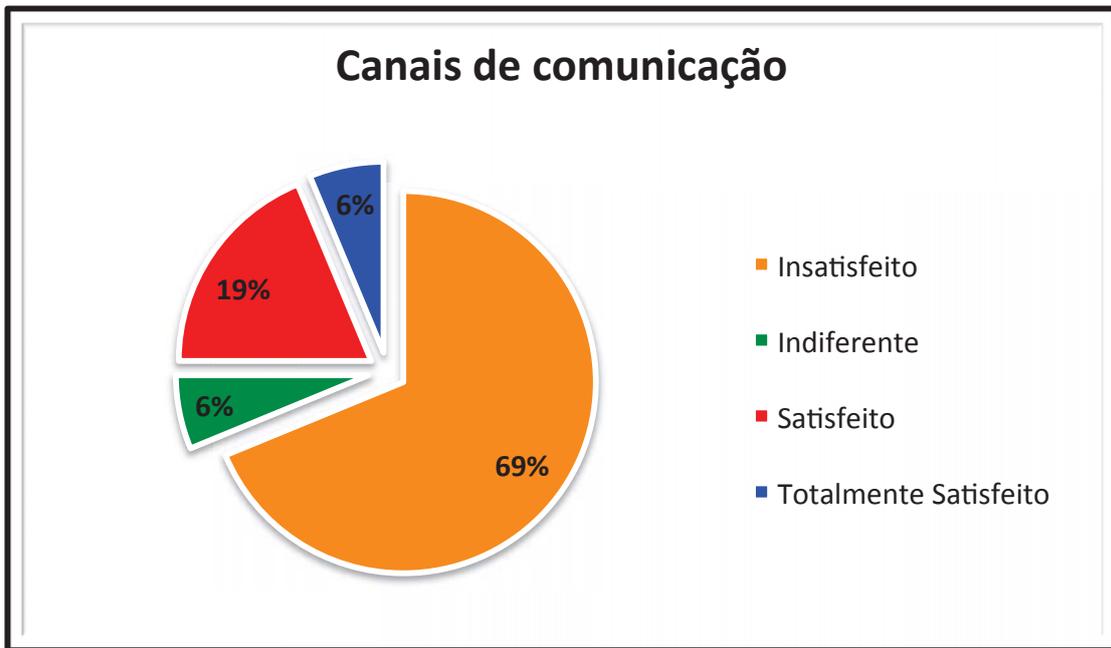
No gráfico 6, sobre a questão do prazo de pagamento, 44% dos clientes relataram que estão satisfeitos, e 38% totalmente satisfeitos, sendo que para 12% dos clientes esta questão é indiferente, e 6% se dizem insatisfeitos com o prazo de pagamento. Com isso, percebe-se que o prazo de pagamento utilizado pela empresa está bom, porém pode trabalhar em busca dos 100% de satisfação dos clientes.



**Gráfico 7 – Qualidade dos serviços**

Fonte: Dados primários

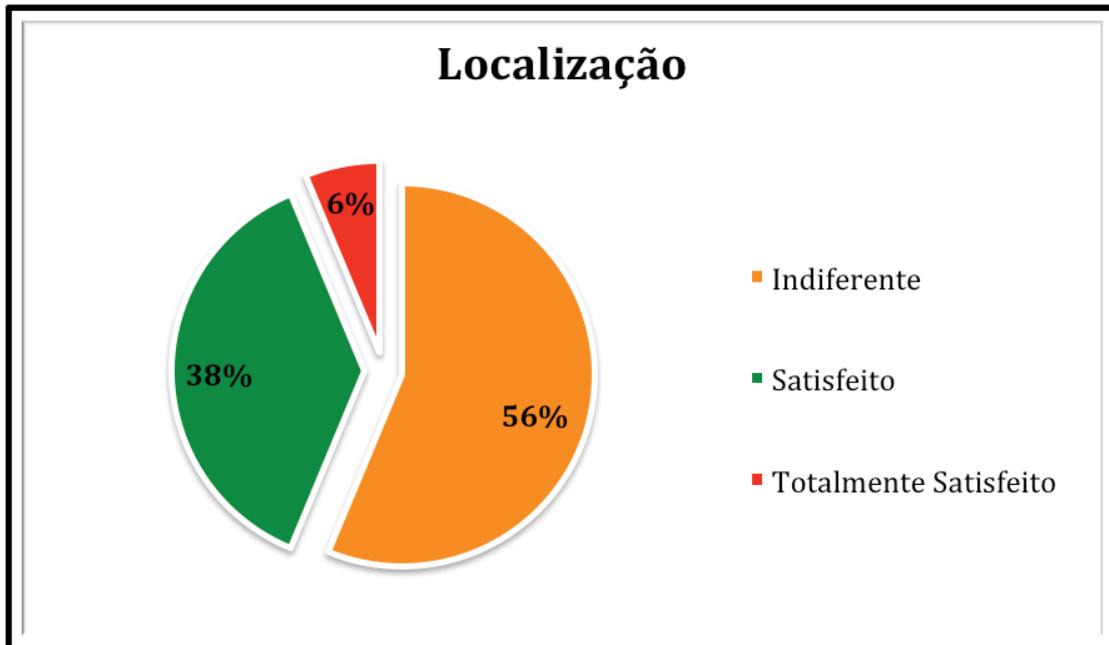
Analisando o gráfico 7, que trata a questão da qualidade dos serviços da empresa pesquisada, percebe-se que 62% dos clientes estão satisfeitos e 38% totalmente satisfeitos, totalizando 100% de satisfação ao cliente. A partir disso, percebe-se que a qualificação atribuída aos funcionários está refletindo de forma satisfatória ao cliente. Esse é um ponto que a Dalpiaz Informática está atenta e se esforça para mantê-lo em perfeitas condições, sempre dispondo de treinamentos, cursos e palestra para que os funcionários tenham o conhecimento necessário, assim desenvolvendo um trabalho de qualidade. Pode ser considerado um ponto forte da empresa pesquisada.



**Gráfico 8 – Canais de comunicação**

Fonte: Dados primários

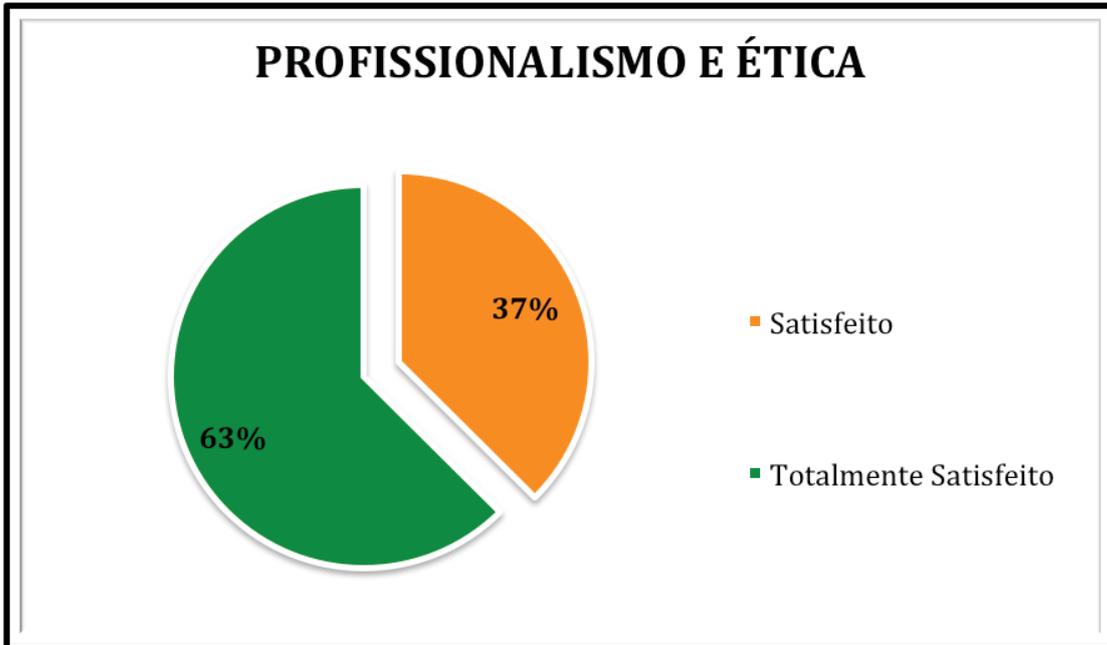
O gráfico 8 representa a questão abordada no questionário ao cliente, a respeito dos canais de comunicação para ouvir reclamações e ajudar aos clientes em necessidades específicas. Foi identificado que 69% dos clientes então insatisfeitos, para 6% é indiferente e os demais 19% satisfeitos e 6% totalmente satisfeitos. Esta questão identificada de forma negativa é um quesito pouco desempenhado pela empresa, sendo que não possui uma pessoa à disposição regularmente, pois todos indivíduos da organização estão em realizando suas atividades técnicas, sendo que muitas vezes o cliente necessita este meio de comunicação imediato, no caso do telefone, e o mesmo não consegue contato, devido o fato do técnico estar sem sinal. Diante desde fato, pode-se definir este quesito como um ponto fraco na organização.



**Gráfico 9 – Localização**

Fonte: Dados primários

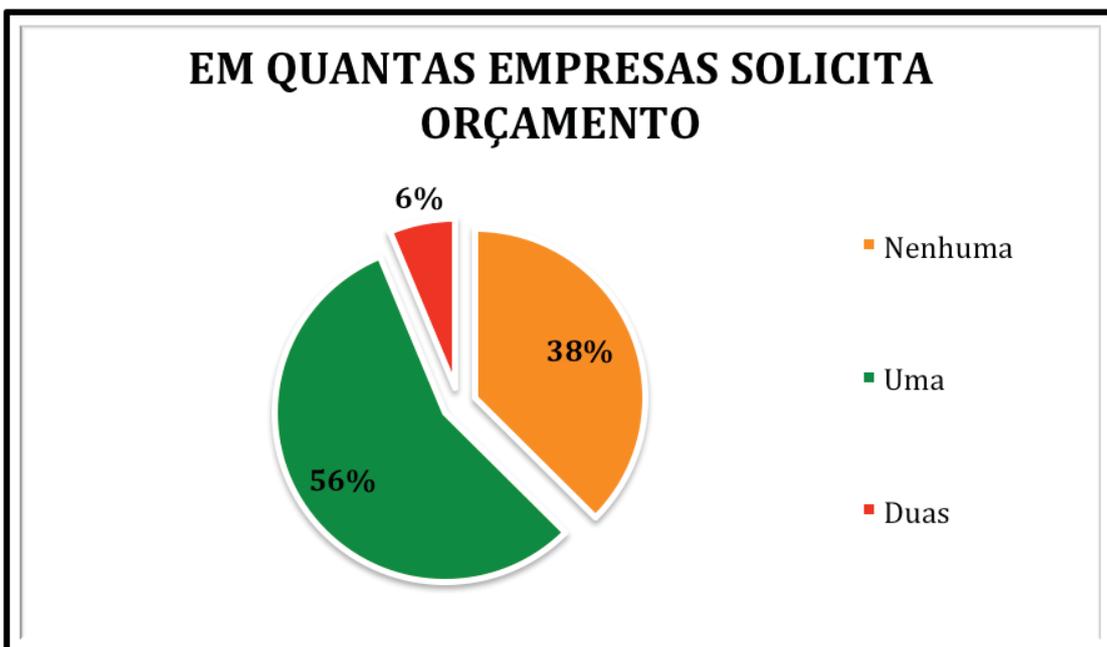
Na questão seguinte, representada no gráfico 9, é perguntado ao cliente a respeito da localização da empresa, sendo que 56% dizem que para eles é indiferente, logo 38% estão satisfeitos e 6% totalmente satisfeitos. A busca de uma resposta para a grande maioria responder indiferente, é definida pelo fato dos serviços serem realizados no clientes, e assim, muitas vezes o mesmo não sabe onde está localizada a empresa, justamente por não necessitar. Por outro lado 44% dos clientes estão satisfeitos. Deste modo, entende-se que sabem onde a empresa se localiza, e os mesmos estão satisfeitos com este local. Já citado anteriormente, a Dalpiaz Informática está localizada na cidade de Passo Fundo na região norte do estado do Rio Grande do Sul, sendo que seus clientes estão localizados nas regiões noroeste, norte, centro-norte e nordeste do Rio Grande do Sul, e regiões meio oeste e planalto serrano de Santa Catarina, portanto, centralizado aos clientes. Visto como um ponto forte da empresa.



**Gráfico 10 – Profissionalismo e ética**

Fonte: Dados primários

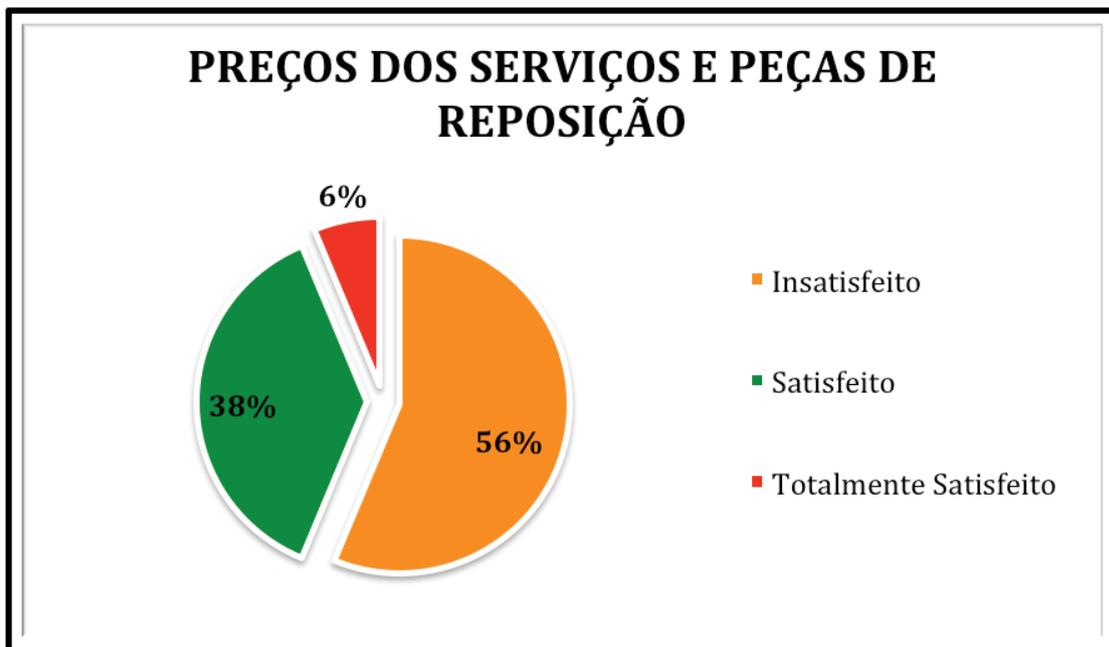
O gráfico 10 se refere à questão do profissionalismo e ética praticada pela empresa, sendo que 67% estão totalmente satisfeitos e o restante 37% estão satisfeitos, de modo que todos os clientes estão satisfeitos com o profissionalismo e a ética que está sendo praticada pela empresa.



**Gráfico 11 – Em quantas empresas solicita orçamento**

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

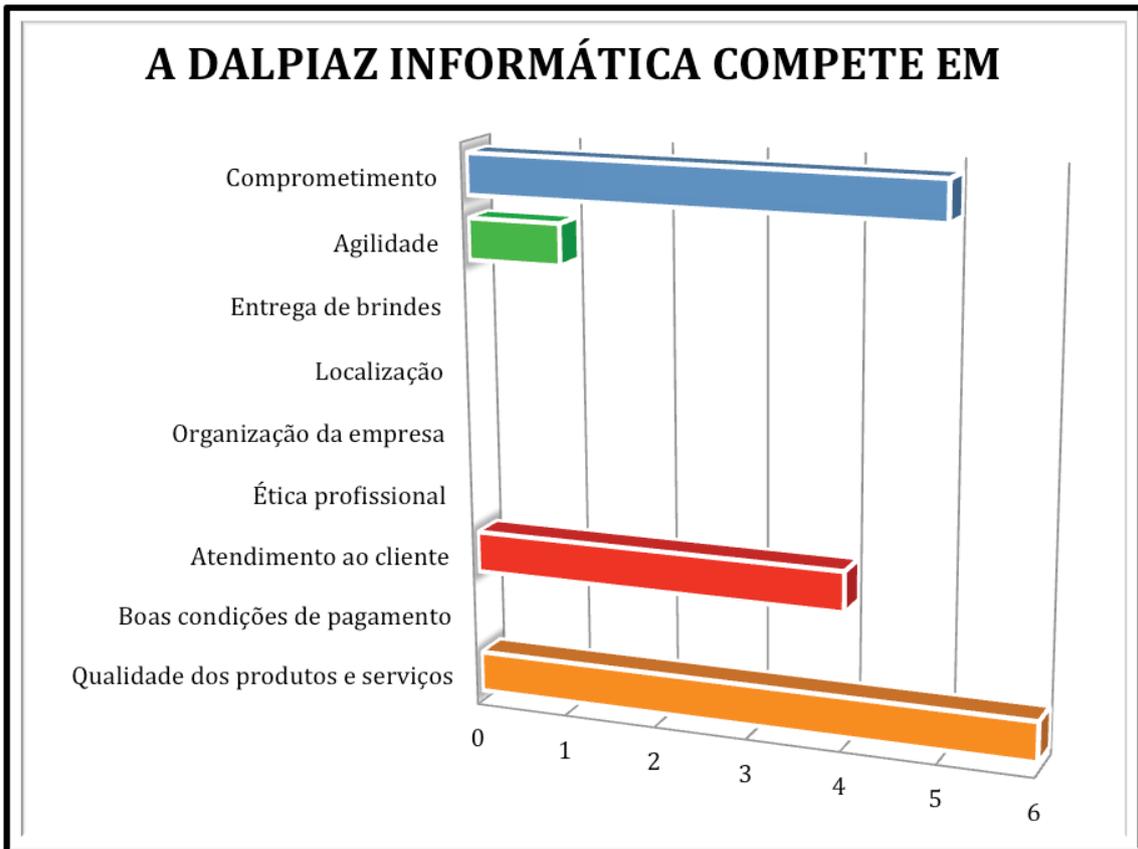
Na questão seguinte, visível no gráfico 11, o cliente é questionado quanto à solicitação de orçamentos em outras empresas, em que a grande maioria 56% informaram que pesquisam em uma empresa pelo menos, e 38% não realizada em nenhuma empresa, a menor parte dos clientes questionados, 6% respondeu que pesquisam em duas empresas. Os resultados demonstram que os clientes não costumam solicitar orçamentos em diversas organizações, entende-se que os mesmos estão satisfeitos com os serviços prestados pela Dalpiaz Informática e optam logo pela mesma, sendo assim, classificamos a fidelidade dos clientes como um ponto forte da empresa.



**Gráfico 12 – Preços dos serviços e peças de reposição**

Fonte: Dados primários

As respostas quanto aos preços oferecidos aos clientes pelos serviços e peças de reposição, apresentadas no gráfico 12, resultaram de forma negativa, obtendo 56% das respostas dos clientes como insatisfeitos, sendo que 38% satisfeitos e 6% totalmente satisfeito, ou seja, mais da metade dos clientes insatisfeitos, sendo assim, gerando preocupação, pelo fato de ser classificado como pronto franco da empresa.



**Gráfico 13 – A Dalpiaz Informática compete em**

Fonte: Dados primários

Finalizando as questões de múltipla escolha, foram relatadas algumas competências, em que os clientes selecionaram a que considerava pertinente a empresa, relatado no gráfico 13, a partir disso, a que mais foi escolhido pelos clientes foi a qualidade dos produtos e serviços, que totalizou 6 (seis) escolhas, o segundo mais escolhido foi o comprometimento com 5 (cinco) escolhas, seguido pelo atendimento ao cliente com 4 (quatro) escolhas e agilidade com 1 (uma) escolha.

A questão seguinte busca saber quais produtos ou serviços que o cliente também gostaria de encontrar na Dalpiaz Informática, resultando em boas dicas, como a venda de *tonners*, sendo citado cinco vezes pelos clientes entrevistados, a formatação de computadores, a assistência técnica em *tablets*, *notbooks* e celulares, ambas citadas três vezes, a venda de impressoras, e venda de acessórios para aparelhos de informática em geral, citados duas vezes, ainda um cliente citou a manutenção em caixas eletrônicos devido sua necessidade, porém também vista como oportunidade.

Para finalizar, foram questionados os pontos fortes e fracos da empresa pela visão externa dos clientes. Sendo que, como pontos fortes foram citados, atendimento 9 (nove) vezes, responsabilidade 3 (três) vezes, agilidade duas vezes, eficiência e qualidade, ambas uma vez. Já os pontos fracos, a demora na reposição de peças danificadas foi relatada 7 (sete) vezes pelos clientes, seguido pelo preço 5 (cinco) vezes, o grande deslocamento do técnico até o local a ser atendido citado (três) vezes, e a condição de pagamento uma vez.

#### 4.4 RELAÇÃO AO AMBIENTE SOBRE AS 5 FORÇAS DE PORTER

Considerando a análise macroambiental, foram consideradas as Cinco Forças de Porter, em que será utilizada como base para o posicionamento da Dalpiaz Informática ao mercado, tornando visíveis as oportunidades e ameaças.

Para a empresa pesquisada, os novos entrantes no mercado são vistos como uma ameaça, diante da constante evolução tecnológica. Esse avanço acelerado acarreta a entrada constante de novos produtos com tecnologia avançada, sendo difícil para a empresa acompanhar, devido ao seu porte.

Em conformidade com a pesquisa realizada, os concorrentes não manifestam rivalidade, devido a tamanha demanda disponível no mercado em que a empresa pesquisada atua, porém a concorrência não é desconsiderada.

Os produtos substitutos são vistos de forma negativa, relatado na pesquisa como uma ameaça, devido ao grande número de produtos de informática lançados no mercado na atualidade. Porém, a assistência técnica não pode ser substituída, mas um suposto produto substituto faz com que a empresa tenha que sofrer alterações, saindo de sua zona de conforto.

O poder de barganha dos fornecedores não é definido como uma oportunidade aproveitada pela empresa pesquisada, pois os equipamentos de informática e peças de reposição comercializados pela empresa são de uma marca específica, possuindo somente um fornecedor.

O poder de barganha dos compradores por sua vez, não é relevante à empresa pesquisada, pelo fato de estarem no mercado há mais de vinte anos, e a grande maioria dos compradores serem fiéis à empresa, já possuindo um acordo entre os mesmos, atribuindo, assim, um valor agradável para ambos.

#### 4.5 MATRIZ SWOT

Após análise dos dados obtido na pesquisa realizada, em que foi efetuada uma entrevista com o gestor da Dalpiaz Informática e aplicado questionários aos funcionários e clientes da empresa, foram resultados os pontos fortes e pontos fracos do ambiente interno e oportunidades e ameaças do ambiente externo, sendo apresentadas no quadro 2.

<b>MATRIZ SWOT</b>	<b>PONTOS FORTES 12</b>	<b>PONTOS FRACOS 6</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento;</li> <li>- Prazo de pagamento;</li> <li>- Qualidade dos produtos e serviços;</li> <li>- Localização;</li> <li>- Ética e profissionalismo;</li> <li>- Comprometimento;</li> <li>- Relacionamento interno;</li> <li>- Boas condições de trabalho;</li> <li>- Salário;</li> <li>- Treinamento e capacitação;</li> <li>- Credibilidade na empresa;</li> <li>- Credibilidade na marca dos produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canais de comunicação;</li> <li>- Preço;</li> <li>- Organização interna;</li> <li>- Crescimento na empresa;</li> <li>- Cumprimento de prazos;</li> <li>- Comunicação interna e externa;</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES 3</b>	<b>AMEAÇAS 8</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento do mercado;</li> <li>- Formulação de alianças;</li> <li>- Novos produtos e serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de impostos;</li> <li>- Oscilação cambial;</li> <li>- Novas tecnologias;</li> <li>- Produtos substitutos;</li> <li>- Falta de mão de obra especializada;</li> <li>- Mudanças de gostos dos clientes;</li> <li>- Ciclo de vida do produto curta;</li> <li>- Manifestações nas estradas.</li> </ul>

**Quadro 4 – Análise do Ambiente Interno e Ambiente Externo da Empresa Dalpiaz Informática**

**Fonte:** Dados primários

Visto que os pontos fortes estão em maior número em comparação aos pontos fracos, verificamos que a empresa está claramente estruturada, sendo apropriado o aproveitamento das oportunidades e seus pontos fortes, visando sua evolução. Já as ameaças e os pontos fracos precisam ser reduzidos.

#### 4.6 POSTURA ESTRATÉGICA

Com base na análise realizada na Matriz SWOT da empresa pesquisada, o maior número de itens relacionados no ambiente interno, foram os pontos fortes, por outro lado, no ambiente externo as ameaças obtiveram o maior numero de itens relacionados. Diante disso, a Dalpiaz Informática de enquadra na postura de manutenção, apresentada no quadro 3.

		ANÁLISE INTERNA	
		PREDOMINÂNCIA DE	
		PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
ANÁLISE EXTERNA	AMEAÇAS	Sobrevivência	<u>Manutenção</u>
	OPORTUNIDADES	Crescimento	Desenvolvimento

**Quadro 5 – Posturas estratégicas da empresa Dalpiaz Informática**

**Fonte:** Dados primários, com base em (Oliveira 2007, p. 203)

Segundo Oliveira (2007, p. 196), a estratégia de manutenção é uma postura adequada no momento em que a organização enfrenta ou prevê dificuldades, assim assume uma ação defensiva quanto às ameaças, utilizando três formas: estratégia de estabilidade, nicho e especialização.

#### 4.7 PLANO DE AÇÃO 5W2H

Através do método 5W2H, utilizando os dados obtidos por meio da pesquisa, sobre os itens considerados como pontos fracos e ameaças, no plano de ação, as mesmas são questionadas o que deve ser realizado, por quem, onde, quando, e qual o custo desta ação.

No quadro 4, pode-se visualizar a aplicação do plano de ação mediante os itens obtidos na pesquisa, quanto às ameaças da Dalpiaz Informática.

WHAT? O QUE?	Aumento de impostos
WHO? QUEM?	Proprietário/Gestor
WHY? POR QUE?	Gera aumento no preço do produto final
WHERE? ONDE?	Na empresa Dalpiaz Informática
WHEN? QUANDO?	No ano de 2015
HOW? COMO?	Absorvendo parte do custo para não encarecer o produto
HOW MUCH? QUANTO?	Absorção de impostos reflete na margem de lucro, valor não estimado
WHAT? O QUE?	Oscilação cambial
WHO? QUEM?	Proprietário/Gestor
WHY? POR QUE?	A oscilação cambial pode ser prejudicial para a empresa devido o grande número dos produtos serem importados
WHERE? ONDE?	Na empresa Dalpiaz Informática
WHEN? QUANDO?	A partir de 2016
HOW? COMO?	Fazendo o travamento em operações de cambio, de modo que pode proteger a empresa de surpresas com oscilação cambial
HOW MUCH? QUANTO?	Sem custo
WHAT? O QUE?	Novas tecnologias
WHO? QUEM?	Proprietário/Gestor
WHY? POR QUE?	Risco de perda de mercado para os concorrentes
WHERE? ONDE?	Na empresa Dalpiaz Informática
WHEN?	No ano de 2015

QUANDO?	
HOW? COMO?	Se mantendo atualizado, em busca de produtos e serviços voltados a novas tecnologias
HOW MUCH? QUANTO?	Investimentos futuros que venham a ser necessários, valor não estimado
WHAT? O QUE?	Produtos substitutos
WHO? QUEM?	Proprietário/Gestor
WHY? POR QUE?	Pode vir a causar impacto no ciclo de vida do produto, assim o mesmo ficar em declínio
WHERE? ONDE?	Na empresa Dalpiaz Informática
WHEN? QUANDO?	A partir de 2016
HOW? COMO?	Se antecipando aos concorrentes, identificando estes produtos, e buscando trabalhar com os mesmos
HOW MUCH? QUANTO?	É necessário uma análise de viabilidade para adquirir estes produtos, valor não estimado
WHAT? O QUE?	Falta de mão de obra especializada
WHO? QUEM?	Proprietário/Gestor
WHY? POR QUE?	Falta de incentivo a este ramo da informática
WHERE? ONDE?	Na empresa Dalpiaz Informática
WHEN? QUANDO?	A partir de 2016
HOW? COMO?	Disponibilizando cursos profissionalizantes e acompanhamento permanente a novos funcionários
HOW MUCH? QUANTO?	Em média, o custo para contratar um técnico é de R\$2.800,00 entre salário, benefícios e encargos.
WHAT? O QUE?	Mudanças de gostos dos clientes
WHO? QUEM?	Proprietário/Gestor
WHY? POR QUE?	A inovação constante estimula cada vez mais as mudanças dos gostos dos clientes
WHERE? ONDE?	Na empresa Dalpiaz Informática
WHEN? QUANDO?	A partir de 2016
HOW? COMO?	Inovando seus produtos, e serviços, buscando equipamentos inovadores e novas maneiras de atendimentos
HOW MUCH? QUANTO?	Alteração de atendimentos sem culta, inovação de produtos custo não estimado

WHAT? O QUE?	Curto ciclo de vida do produto
WHO? QUEM?	Proprietário/Gestor e funcionários
WHY? POR QUE?	Os produtos tecnológicos são atualizados e substituídos de forma acelerada, com isso, ocorre o surgimento de produtos mais eficazes
WHERE? ONDE?	Na empresa Dalpiaz Informática
WHEN? QUANDO?	A partir de 2016
HOW? COMO?	Realizando pesquisas, visando enxergar o que os clientes desejam
HOW MUCH? QUANTO?	Sem custo
WHAT? O QUE?	Manifestações nas estradas
WHO? QUEM?	Proprietário/Gestor
WHY? POR QUE?	Motivos distintos que acarretam o bloqueio das estradas, buscando resolver seus problemas
WHERE? ONDE?	Na empresa Dalpiaz Informática
WHEN? QUANDO?	A partir de 2016
HOW? COMO?	Atenção quando o ambiente estiver propício para este tipo de reivindicação, sendo possível desviar este caminho
HOW MUCH? QUANTO?	Sem custo

**Quadro 6 - Plano de ação mediante ameaças da empresa Dalpiaz Informática.**

**Fonte:** Dados primários

Já no quadro 7, pode ser visualizada a aplicação do plano de ação através dos itens relatados como pontos fracos da empresa.

WHAT? O QUE?	Canais de comunicação
WHO? QUEM?	Funcionário
WHY? POR QUE?	Para melhorar o diálogo entre empresa e cliente, ajudando em necessidades específicas e reclamações
WHERE? ONDE?	Na empresa Dalpiaz Informática
WHEN? QUANDO?	No ano de 2015
HOW? COMO?	Contratando um funcionário para ficar a disposição em tempo integral, em todos os meios de comunicação com os clientes
HOW MUCH? QUANTO?	Em média um secretário (a) custa para a empresa R\$ 2.200,00 entre salário, benefícios e encargos

WHAT? O QUE?	Preço
WHO? QUEM?	Proprietário/Gestor
WHY? POR QUE?	Para atrair novos clientes e manter atuais clientes
WHERE? ONDE?	Na empresa Dalpiaz Informática
WHEN? QUANDO?	A partir de 2016
HOW? COMO?	Realizando promoções; dispondo descontos; buscando melhores formas de pagamentos; reduzindo custos para diminuir preços
HOW MUCH? QUANTO?	Valor não estimado
WHAT? O QUE?	Organização interna
WHO? QUEM?	Proprietário/Gestor e funcionários
WHY? POR QUE?	Para não perder tempo procurando documentos, ferramentas, peças, e demais materiais de uso comum
WHERE? ONDE?	Na empresa Dalpiaz Informática
WHEN? QUANDO?	A partir de 2016
HOW? COMO?	Utilizando arquivos já existentes, para guardar documentos; dispor de um local específico para guardar ferramentas; classificar peças e destinar lugares específicos para cada uma delas; definir lugares aos materiais de uso comum
HOW MUCH? QUANTO?	Sem custo
WHAT? O QUE?	Crescimento na empresa
WHO? QUEM?	Proprietário/Gestor
WHY? POR QUE?	Para motivar os funcionários, e formalizar funções existentes na empresa
WHERE? ONDE?	Na empresa Dalpiaz Informática
WHEN? QUANDO?	A partir de 2016
HOW? COMO?	Realizando a descrição de cargos e salários; implementando o plano de carreira na empresa
HOW MUCH? QUANTO?	Sem custo
WHAT? O QUE?	Cumprimento de prazos
WHO? QUEM?	Proprietário/Gestor
WHY? POR	Para cumprir com os prazos determinados, não gerando frustração aos clientes

QUE?	
WHERE? ONDE?	Na empresa Dalpiaz Informática
WHEN? QUANDO?	A partir de 2016
HOW? COMO?	Dispondo de peças de reposição em estoque
HOW MUCH? QUANTO?	Valor não estimado
WHAT? O QUE?	Comunicação interna
WHO? QUEM?	Todos indivíduos da organização
WHY? POR QUE?	Quanto melhor a comunicação, maior o envolvimento com a missão, visão da empresa
WHERE? ONDE?	Na empresa Dalpiaz Informática
WHEN? QUANDO?	A partir de 2016
HOW? COMO?	Comunicando acontecimentos relacionados à empresa; alinhar o foco da empresa com sua missão e valores; disponibilizando tempo para ouvir os funcionários
HOW MUCH? QUANTO?	Sem custo

**Quadro 7 - Plano de ação mediante os pontos fracos da empresa Dalpiaz Informática.**

**Fonte:** Dados primários

De nada adianta realizar a pesquisa e a empresa pesquisada não fazer uso da mesma. Para que o plano de ação funcione, é fundamental que a empresa estimule todos partes envolvidas, e assim juntos realizem o que foi proposto.

Após a realização de todo processo do planejamento estratégico, com a colaboração da entrevista com o gestor e questionários aplicados com funcionários e clientes, pode-se enxergar os pontos fracos que podem ser aprimorados e ameaças que precisam ser minimizadas, assim auxiliando a empresa a atingir seus propósitos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso teve como principal objetivo a elaboração de um planejamento estratégico para empresa Dalpiaz Informática. O objetivo geral e os objetivos específicos foram atingidos. O planejamento estratégico formulado resultou soluções para uma simples implementação na empresa, sem gerar custos elevados.

O auxílio das bibliografias utilizadas, assim como a entrevista com o gestor e questionários aplicados com funcionários e clientes da empresa pesquisada, possibilitaram a criação do planejamento estratégico, sendo de grande importância para realização dos objetivos específicos, em que foi realizado o diagnóstico estratégico, assim determinando a missão, visão e valores da empresa pesquisada, a identificação dos pontos fracos e pontos fortes no ambiente interno e oportunidades e ameaças do ambiente externo, a utilização das cinco forças de Porter, aplicação da matriz SWOT e identificação da postura estratégica, e por fim a aplicação do plano de ação, com base na metodologia 5W2H.

O estudo de caso foi de grande importância para a Dalpiaz Informática, visto que nunca foi desenvolvido um trabalho de pesquisa desta forma na empresa, pesquisando a satisfação dos clientes, de forma que fizesse clara a visão dos mesmos para a organização. Da mesma forma, nunca foi realizada uma pesquisa com os funcionários, que relataram coisas que não teriam sido questionados até o momento, sendo de grande valia todas as informações levantadas, para o sucesso da pesquisa.

Através desse estudo, a empresa pesquisada pode disfrutar dos resultados obtidos, diante da busca por melhorias a serem desenvolvidas com o auxílio do plano de ação. Esse trabalho representa um amplo crescimento e consolidação dos conhecimentos obtidos ao decorrer do curso, por sua vez o tema desenvolvido enriquece os conhecimentos.

A dificuldade encontrada no desenvolvimento da pesquisa foi a aplicação dos questionários aos clientes, devido a maioria morar em outras cidades, utilizando, assim, contato via e-mail, porém muitos não retornaram o mesmo, sendo que a grande maioria foi respondido pelo fato de ser entregue pessoalmente.

Por fim, aos futuros trabalhos, este estudo ainda possibilita caminhos a serem seguidos, de modo que é sugerido um acompanhamento ao desempenho das ações sugeridas, a aplicação da mesma metodologia em outra organização do ramo de informática comparando sua aplicação a mais de uma empresa, e avaliar o grau de efetividade do método utilizado.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, A. David. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com utilização de planilhas de excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CAMPOS, José Antônio. **Cenário balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul; FELICIANO, Alberto Henrique da Cruz. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993. 469 p.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Gestão Estratégica: construindo o futuro de sua empresa - Fácil**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e pesquisa**. São Paulo: Pearson, 2004.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; E.HOSKISSON, Robert. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Boockman, 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- \_\_\_\_\_. **Administração de processos: conceitos, metodologias, práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

\_\_\_\_. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico:** teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

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

\_\_\_\_. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

## ANEXOS

### ANEXO A – QUESTIONÁRIO COM OS CLIENTES

#### QUESTIONÁRIO COM CLIENTES

Prezado Cliente da Dalpiaz Informática! Peço sua atenção para a elaboração deste questionário e a gentileza de responder com sinceridade e dentro da realidade vivida por você. Os dados coletados serão utilizados para a realização de um trabalho de conclusão de curso e, portanto, nenhum dado pessoal será divulgado. Grato pela compreensão e participação.

**1- Há quanto tempo você é cliente da Dalpiaz Informática:**

- (        ) Menos de um ano
- (        ) De um a dois anos
- (        ) De três a quatro anos
- (        ) Mais de quatro anos

**2- Sobre o atendimento oferecido pela empresa, você está:**

- (        ) Totalmente insatisfeito
- (        ) Insatisfeito
- (        ) Indiferente
- (        ) Satisfeito
- (        ) Totalmente Satisfeito

**3- Ao contratar um serviço da empresa, como se sente quanto ao prazo de pagamento que a mesma oferece:**

- (        ) Totalmente insatisfeito
- (        ) Insatisfeito
- (        ) Indiferente
- (        ) Satisfeito
- (        ) Totalmente Satisfeito

**4- Quanto à qualidade dos serviços ofertados pela Dalpiaz Informática, está:**

- (     ) Totalmente insatisfeito
- (     ) Insatisfeito
- (     ) Indiferente
- (     ) Satisfeito
- (     ) Totalmente Satisfeito

**5- A Dalpiaz Informática disponibiliza canais de comunicação para ouvir reclamações e ajudar os clientes em necessidades específicas. Sobre isso, se sente:**

- (     ) Totalmente insatisfeito
- (     ) Insatisfeito
- (     ) Indiferente
- (     ) Satisfeito
- (     ) Totalmente Satisfeito

**6- Considerando a localização da empresa Dalpiaz Informática, você está:**

- (     ) Totalmente insatisfeito
- (     ) Insatisfeito
- (     ) Indiferente
- (     ) Satisfeito
- (     ) Totalmente Satisfeito

**7- Em relação ao profissionalismo e a ética praticados pela Dalpiaz Informática você se encontra:**

- (     ) Totalmente insatisfeito
- (     ) Insatisfeito
- (     ) Indiferente
- (     ) Satisfeito
- (     ) Totalmente Satisfeito

**8- Na hora de solicitar orçamentos, você pesquisa os serviços em quantas empresas:**

- (     ) Nenhuma
- (     ) Uma
- (     ) Duas
- (     ) Três
- (     ) Mais de três

**9-Em relação aos preços oferecidos pela Dalpiaz Informática quanto aos serviços e peças de reposição, você se sente:**

- (     ) Totalmente insatisfeito
- (     ) Insatisfeito
- (     ) Indiferente
- (     ) Satisfeito
- (     ) Totalmente Satisfeito

**10- Em sua opinião a Dalpiaz Informática compete em:**

- (     ) Qualidade dos produtos e serviços
- (     ) Boas condições de pagamento
- (     ) Atendimento ao cliente
- (     ) Ética profissional
- (     ) Organização da empresa
- (     ) Localização
- (     ) Entrega de brindes
- (     ) Agilidade
- (     ) Comprometimento

**11- Que serviços você gostaria de encontrar na Dalpiaz Informática e hoje não encontra?**

---

---

**12- Quais são os pontos fortes da Dalpiaz Informática?**

---

---

**13- Quais são os pontos fracos da Dalpiaz Informática?**

---

---

## **ANEXO B – QUESTIONÁRIO COM FUNCIONÁRIOS**

### **QUESTIONÁRIO COM FUNCIONÁRIOS**

Prezado colaborador da Dalpiaz Informática! Peço sua atenção para a elaboração deste questionário e a gentileza de responder com sinceridade sobre a realidade vivida por você. Os dados coletados serão utilizados para a realização de um trabalho de conclusão de curso do curso de Administração da UPF e, portanto, nenhum dado pessoal será divulgado. Grato pela compreensão e participação.

**1-Como você considera o relacionamento entre colegas, coordenadores, gerência na empresa Dalpiaz Informática?**

---

---

**2-Em relação às condições de trabalho, jornada de trabalho e carga horária de trabalho, você se considera:**

- (     ) Totalmente insatisfeito
- (     ) Insatisfeito
- (     ) Indiferente
- (     ) Satisfeito
- (     ) Totalmente Satisfeito

**3-Qual é o seu nível de satisfação em relação ao seu salário?**

- (     ) Totalmente insatisfeito
- (     ) Insatisfeito
- (     ) Indiferente
- (     ) Satisfeito
- (     ) Totalmente Satisfeito

**4- A Dalpiaz Informática compete em:**

- (     ) Qualidade dos produtos e serviços
- (     ) Boas condições de pagamento
- (     ) Atendimento ao cliente
- (     ) Ética profissional
- (     ) Organização da empresa
- (     ) Localização
- (     ) Entrega de brindes
- (     ) Agilidade
- (     ) Comprometimento
- (     ) Espírito de equipe

**5-Existe a possibilidade para crescimento na empresa? Como isso acontece?**

---

---

**6-Quanto ao desenvolvimento das tarefas que são solicitadas, você consegue realizar no prazo estipulado? O que poderia ser feito para melhorar?**

---

---

**7- Em relação ao número de funcionário que a empresa possui no momento, é suficiente para atender a demanda dos clientes?**

---

---

**8- A empresa disponibiliza treinamentos, palestras para conhecimento, participação em cursos, para você estar preparado para desenvolver e solucionar problemas do dia-a-dia?**

---

---

**9-Quais os pontos fortes no ambiente interno da empresa?**

---

---

**10-Quais os pontos fracos no ambiente interno da empresa?**

---

---

**11- Quais as oportunidades que a empresa pode aproveitar em seu ambiente externo?**

---

---

**12- Quais as ameaças que preocupa a empresa em seu ambiente externo?**

---

---

## **ANEXO C – ENTREVISTA COM A GERÊNCIA**

### **ENTREVISTA COM A GERÊNCIA**

Prezada gerência da empresa Dalpiaz Informática! Peço sua atenção para a elaboração deste questionário e a gentileza de responder com sinceridade e dentro da realidade vivida por você. Os dados coletados serão utilizados para a realização de um trabalho de conclusão de curso do curso de Administração da UPF e, portanto, nenhum dado pessoal será divulgado. Grato pela compreensão e participação.

**1-Quais são as ameaças que preocupa a Dalpiaz Informática em seu ambiente externo?**

---

---

---

**2-Quais são as oportunidades que a Dalpiaz Informática pode aproveitar em seu ambiente externo?**

---

---

---

**3-Quais são os pontos fortes da Dalpiaz Informática em seu ambiente interno?**

---

---

---

**4-Quais são os pontos fracos da Dalpiaz Informática em seu ambiente interno?**

---

---

---