

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

**JOANA KELLERMANN MEES**

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO E PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO:**  
**Um estudo de caso na empresa Mees Pedras Ornamentais Ltda.**

**SOLEDADE**

**2017**

**JOANA KELLERMANN MEES**

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO E PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO:**

**Um estudo de caso na empresa Mees Pedras Ornamentais Ltda**

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

Orientador: Prof Me Arivaldo Izidoro Valesan

**SOLEDADE**

**2017**

**JOANA KELLERMANN MEES**

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO E PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO:  
Um estudo de caso na empresa Mees Pedras Ornamentais Ltda.**

Estágio Supervisionado, aprovado em \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, *campus* Soledade, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof Me Arivaldo Izidoro Valesan  
UPF - Orientador

Prof Me Ricardo Timm Bonsembiante  
UPF

Prof Me  
UPF

**SOLEDADE**

**2017**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, acima de tudo, a Deus por me proporcionar tantas oportunidades para a realização dos meus sonhos e dedico todas as minhas conquistas à vossa ajuda e confiança.

Agradeço aos meus pais e familiares, por me acompanharem nos momentos mais felizes e nos mais difíceis, e por estarem sempre ao meu lado, me apoiando e ensinando verbal ou silenciosamente.

Agradeço aos meus colegas de faculdade, especialmente à Ariane, Vanusa, Gustavo, Guilherme e Rafaela, por todos os momentos compartilhados, pela parceria e amizade.

Agradeço aos Mestres, sempre disponíveis para ensinar e sanar dúvidas, especialmente o professor Fábio Barão, obrigada pela confiança, dedicação e amizade para comigo e toda a turma.

Agradeço, por fim, a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, me apoiaram durante esses quatro anos de curso.

## RESUMO

MEES, Joana Kellermann. **Diagnóstico estratégico e proposta de planos de ação: Um estudo de caso em uma empresa do setor de pedras semipreciosas**. Soledade, 2017. 82f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2017

O presente trabalho consiste na realização de um diagnóstico estratégico e elaboração de planos de ação para a empresa Mees Pedras Ornamental Ltda., de Espumoso-RS. A empresa Mees Pedras é uma empresa familiar, com mais de 27 anos no mercado, e que no momento passa por um processo de reposicionamento mercadológico, em relação ao seu mix de produtos, devido à criação de um novo produto, diferenciado, com alto valor agregado e voltado para um consumidor de alto padrão. Objetivo desse trabalho é, através do diagnóstico estratégico, encontrar as oportunidades e ameaças externas e pontos fortes e fracos internos à organização, a elaboração de planos de ação, com o propósito de extinguir os pontos fracos da empresa, bem como a apresentação de sugestões diversas para a empresa, com vistas a melhorar os pontos fortes, reduzir as ameaças e aproveitar as oportunidades identificadas. Para a coleta de dados, apresentar-se-á uma pesquisa realizada com o gestor, uma pesquisa com o atual cliente exclusivo da empresa, e uma pesquisa com seis funcionários. Coletados esses dados e colocados em uma Matriz SWOT, identificou-se a necessidade de a empresa adotar uma postura de desenvolvimento, dada a maior presença de pontos fortes sobre os pontos fracos, e de oportunidades sobre ameaças. Adotando os planos de ação, referentes aos pontos fracos, e as sugestões apresentadas neste trabalho, a empresa terá condições de organizar-se internamente e crescer de forma segura e estruturada.

**Keywords:** Oportunidades. Ameaças. Pontos Fortes. Pontos Fracos. Planos de Ação.

## ABSTRACT

MEES, Joana Kellermann. **Strategic diagnosis and proposal of an action plan: A case study in a company of the sector of semiprecious stones.** Soledade, 2017. 82f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2017

*The present work consists in the accomplishment of a strategic diagnosis and elaboration of plans of action for the company Mees Pedras Ornamentais Ltda., of Espumoso-RS. The company Mees Pedras is a family business with more than 27 years in the market, and is currently undergoing a process of repositioning the market, in relation to its product mix, due to the creation of a new product, differentiated, with high value-added and targeted at a high-end consumer. The objective of this work is, through the strategic diagnosis, to identify the external opportunities and threats and the internal strengths and weaknesses of the organization, the elaboration of action plans, with the objective of extinguishing the weaknesses of the company, as well as the presentation of various suggestions for the company, with the goal of improving strengths, reducing threats and seizing the identified opportunities. For data collection, a search will be conducted with the manager, a survey of the company's current exclusive customer and a survey of six employees. Collecting this data and putting it in a SWOT matrix, we identified the need for the company to take a developmental position given the greater presence of strengths than weaknesses and opportunities than threats. By adopting the action plans, referring to weaknesses and the suggestions presented in this article, the company can organize itself internally and grow in a safe and structured way.*

**Keywords:** *Opportunities. Threats. Strong points. Weaknesses. Action plans*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz de Oportunidades.....	28
Figura 2 – Matriz de Ameaças.....	28
Figura 3 – Checklist para análise de forças/fraquezas .....	29
Figura 4 – Modelo de Matriz SWOT .....	30
Figura 5 – Posturas estratégicas das empresas .....	31
Figura 6 – Modelo de Matriz 5W2H .....	41
Figura 7 – Postura Estratégica Identificada.....	63

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise do Ambiente Interno e Externo da empresa em estudo.....	60
Tabela 2 – Matriz SWOT: Variáveis Internas .....	61
Tabela 3 – Matriz SWOT: Variáveis Externas.....	62
Tabela 4 – Planos de Ação .....	65

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**C1** – Cliente

**F1...Fn** - Funcionários

**G1** – Gestor

**SWOT** – Strengths (forças), Weakness (fraquezas), Opportunities (oportunidades) Threats (ameaças).

**5W2H** – What (o que?), Why (por quê?), Where (onde?), Who (quem?), How (como?), How much (quanto?).

**Fecomércio** - Federação do Comércio de Bens e de Serviços

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1.	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA .....	13
1.2.	OBJETIVOS .....	14
<b>1.2.1.</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2.</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>14</b>
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1.	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	15
<b>2.1.1.</b>	<b>Estratégia.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.2.</b>	<b>As 10 Escolas da Administração Estratégica .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.3.</b>	<b>O Perfil do Estrategista .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.4.</b>	<b>O Processo da Administração Estratégica .....</b>	<b>21</b>
2.1.4.1.	<i>Diagnóstico Estratégico .....</i>	21
2.1.4.1.1.	Análise Externa.....	22
2.1.4.1.2.	Análise Interna.....	24
2.1.4.1.3.	Matriz SWOT .....	27
2.1.4.1.4.	Postura Estratégica.....	30
2.1.4.2.	<i>Diretrizes Organizacionais.....</i>	31
2.1.4.2.1.	Negócio.....	31
2.1.4.2.2.	Visão .....	32
2.1.4.2.3.	Valores .....	32
2.1.4.2.4.	Missão.....	32
2.1.4.3.	<i>Estabelecimento de Objetivos e Metas .....</i>	33
2.1.4.4.	<i>Estratégias Empresariais .....</i>	34
2.1.4.5.	<i>Formulação da Estratégia .....</i>	37
2.1.4.5.1.	Planejamento Estratégico.....	38
2.1.4.6.	<i>Implementação das Estratégias .....</i>	40
2.1.4.7.	<i>Controle das Estratégias .....</i>	41
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>43</b>
3.1.	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	43
3.2.	VARIÁVEIS DE ESTUDO/CATEGORIAS DA ANÁLISE .....	44
3.3.	UNIVERSO DA PESQUISA .....	45

3.4.	PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	45
3.5.	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	46
<b>4.</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>48</b>
4.1.	HISTÓRICO DA EMPRESA.....	48
4.2.	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	49
<b>4.2.1.</b>	<b>Pesquisa com o gestor.....</b>	<b>50</b>
<b>4.2.2.</b>	<b>Pesquisa com o cliente.....</b>	<b>55</b>
<b>4.2.3.</b>	<b>Pesquisa com os funcionários.....</b>	<b>57</b>
<b>4.2.4.</b>	<b>Análise SWOT.....</b>	<b>59</b>
<b>4.2.5.</b>	<b>Indicadores de posicionamento.....</b>	<b>61</b>
<b>4.2.6.</b>	<b>Postura estratégica identificada.....</b>	<b>63</b>
<b>4.2.7.</b>	<b>Plano de Ação.....</b>	<b>64</b>
4.3.	SUGESTÕES PARA A EMPRESA.....	70
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>72</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>73</b>
	<b>APÊNDICE A – Modelo de entrevista para o gestor.....</b>	<b>76</b>
	<b>APÊNDICE B – Modelo de entrevista para o cliente.....</b>	<b>80</b>
	<b>APÊNDICE C – Modelo de entrevista para os funcionários.....</b>	<b>81</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário de dificuldades econômicas, desavenças políticas e culturais entre nações, entra como uma realidade ainda atual. No Brasil não é diferente, a recessão e instabilidade enfrentada afeta diretamente o rendimento produtivo e reduz o potencial crescimento do país. As perspectivas de crescimento futuras ainda são pequenas, no entanto, há setores que sofrem menos com a crise, e podem até contarem com aumento significativo em termos de crescimento.

O setor de decoração luxo, segundo notícia divulgada em 2016 pelo site da Fecomércio, têm se destacado com um crescimento acima da média, se comparado ao encontrado em outros setores da econômica como um todo. Historicamente, o mercado de luxo têm se caracterizado por atingir pessoas financeiramente bem sucedidas, que buscam, desde os primórdios do desenvolvimento social, se destacar, se diferenciar e seduzir, adquirindo ou oferecendo objetos e materiais raros. Com o advento das revoluções industriais, a classe burguesa se destaca como consumidora de produtos decorativos de luxo, ao contrário da classe média, que decorava suas residências com artigos produzidos em massa.

A partir do século XX, segundo Laerte Galesso (2014), esse conceito de luxo foi ampliado. Com o destaque econômico conquistado por parte das classes intermediárias, o luxo, antes restrito ao público de alto poder aquisitivo, passou de ostentação e exibicionismo para simbolizar, em outros casos, sensações individuais e reforçar a imagem pessoal. E foi sendo, de certa forma, democratizado, passando de simples desejo para representar necessidade.

Galesso (2014) afirma ainda que o contato do brasileiro com a decoração de luxo começa com a vinda da Família Real Portuguesa ao Brasil, no século XIX. No entanto, sua importância foi ganhando força a partir da década de 90, quando as importações foram politicamente favorecidas, e o brasileiro pôde realizar viagens internacionais e comprar produtos importados, fato que fez com que muitas empresas do ramo, com sede em países desenvolvidos, vissem o Brasil como um país emergente com potencial e abrissem suas lojas no país.

Nas últimas décadas e, ainda hoje, segundo notícia divulgada pelo site G1 (Globo), o mercado de luxo, bem como no que tange a decoração, apresenta expansão e alta demanda de consumo. No entanto, devido à instabilidade da economia global, e também nacional, o setor viu seu crescimento desacelerar nos últimos dois anos. Apesar de recuado, seus números

continuam positivos, e com perspectivas de crescimento, o que deixa os empresários do setor animados, já que seus clientes sentem, na maioria, muito mais sutilmente os efeitos da crise.

A tecnologia também tem influenciado largamente o estilo de vida e padrão de consumo, atingindo, inclusive, o setor de decoração de luxo. Hoje em dia, com a rapidez imposta à própria vida pessoal e profissional, as pessoas têm buscado por mais tranquilidade e qualidade de vida. O status de luxo, segundo Ratis e Souza (2016), antes tangível, conquistados a partir da aquisição de objetos superiores que lembram a ostentação e o poder, hoje se concentra mais em aspectos intangíveis, reforçando esses novos estilos de vida, através dos produtos e principalmente das marcas.

Dessa forma, o desenvolvimento de novas tecnologias, processos e materiais, bem como a antecipação de tendências e anseios latentes tornam-se imperativo para as empresas do setor. Produtos que conciliem funcionalidade, praticidade, acessibilidade e design decorativo, sem perder qualidade, exclusividade, elegância e a ideia do artesanal e natural, tornaram-se um dos focos das empresas do setor.

Os consumidores brasileiros de luxo, segundo artigo divulgado no site 'Empreendedores Web' (2014), costumam ser executivos de alto escalão, empreendedores, atletas ou pessoas do ramo do agronegócio e entretenimento e estão sempre bem informados, são leais e admiradores das marcas, que transmitem realizações pessoais e profissionais. São, ainda, mais emocionais do que racionais, mas são clientes que buscam qualidade, atendimento e serviço personalizado, e, especialmente no Brasil, a possibilidade pagar no cartão de crédito e de parcelamento nas compras. São clientes que não gostam de esperar, costumam comprar o produto que querem na hora, e apesar de fazerem compras no exterior, o brasileiro também consome muitos produtos de luxo no país.

Segundo notícia divulgada pelo site Correio Braziliense (2015), vendo o mercado expandir, consagradas marcas situadas em outros setores de luxo também estão investindo no desenvolvimento de produtos para casa, transmitindo seus valores como essenciais para o ambiente. Nos últimos anos, também empresas nacionais também têm investido no setor, apostando nas matérias primas nacionais e buscando imprimir as nossas características culturais nos produtos.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

A empresa Mees Pedras Ornamentais LTDA atua no mercado de pedras semipreciosas na região de Espumoso/Soledade-RS, há vinte e sete anos. Durante todo esse período seu portfólio de produtos, que consiste em pedras ornamentais e produtos de souvenir, com pouca margem, não mudou significativamente. Seu público consumidor, empresas atacadistas e lojistas do Brasil e do exterior, também não foi muito ampliado.

A empresa sempre encontrou dificuldades de crescer. A instabilidade nas vendas, devido à sazonalidade e ao fato de os produtos fabricados poderem ser considerados como algo “supérfluo”, sempre foi visível. Mas o maior motivo que têm feito com que a empresa não crescesse, ao contrário de outras que apresentaram crescimento no setor, se prende ao fato de seu sócio/gerente concentrar todas as atribuições, desde a compra da matéria prima, até o controle das vendas, fato que o impede de pensar estrategicamente.

Apesar das dificuldades, a empresa possui também pontos fortes. A maior facilidade em conseguir matéria prima de excelente qualidade é um fator importante para a diferenciação positiva da empresa. A qualidade conquistada no que tange a produção e acabamento dos produtos produzidos, já conquistou muitos clientes famosos no ramo como H.Stern, Graziela Dias e Jack Vartanian.

Atualmente, a empresa começa a utilizar de seus pontos fortes para se reposicionar no que tange ao seu portfólio de produtos e mercado de atuação. A criação de um produto novo, com alta margem e inédito no mercado de pedras semi preciosas, e o fechamento de um contrato de exclusividade com uma grande empresa para venda dos produtos, têm movimentado a empresa. A demanda começa a aumentar, e as necessidades de ampliar a produção, bem como de pensar na melhor forma de se inserir nesse mercado de decoração de alto padrão, surgem imperativas, para um bom desempenho da empresa.

Diante do exposto, segue a pergunta de pesquisa: Quais são os objetivos, estratégias e ações mais adequadas a uma empresa inserida como nova entrante em um mercado de luxo em decoração, com pedras semipreciosas?

Este trabalho tem como justificativa a real necessidade da Mees Pedras Ornamentais LTDA, e de seu sócio/gerente, de pensar estrategicamente para formular estratégias e ações, a fim de identificar a melhor forma de produzir e colocar seu produto inovador em um mercado que não têm muito conhecimento, de forma competitiva, bem como estruturar a empresa internamente para tal realização.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Realizar um diagnóstico estratégico e propor Planos de Ação para a empresa Mees Pedras Ornamentais LTDA.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar oportunidades e ameaças de mercado.
- Analisar a empresa internamente, realizando um diagnóstico de pontos fortes e fracos.
- Propor um plano de ação com estratégias relacionadas a produção, venda e administração da empresa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentadas as teorias de relevante importância para esse trabalho.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O alto nível de competitividade e as constantes mudanças encontradas no ambiente no qual as empresas estão inseridas atualmente, fazem surgir a necessidade de se gerir uma empresa de forma estratégica, para, justamente, se compreender essa dinamicidade e transformações, aproveitando-as ou amenizando seus efeitos.

De acordo com Samuel Certo e J. Paul Peter (1993, p.6), ‘ a administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente’. Através da administração estratégica, Certo e Peter (1993) dizem que as empresas conseguem realizar previsões sobre o mercado, não sendo surpreendida por esse, e formular, ou adaptar, suas estratégias, de modo a assegurar que os objetivos organizacionais sejam alcançados, aproveitando oportunidades de mercado, ou ainda protegendo-se de possíveis ameaças identificadas.

Segundo Hitt et al.(2008, p.6), a administração estratégica se constrói através de processos que buscam desenvolver um “conjunto de compromissos, decisões e ações necessárias para que a empresa obtenha vantagem comparativa e retornos acima da média”. Hitt et al.(2008, p.6) ainda afirma que esse processo deve ser “dinâmico, visto que os mercados passam por constantes mudanças e as estruturas competitivas têm de ser coordenadas pela empresa por meio das informações estratégicas pertinentes em contínua evolução”.

Para Castor (2009), a Administração Estratégica parte da capacidade de pensar estrategicamente, a fim de perceber e entender problemas e situações, e, ao mesmo tempo, formular e analisar opções para se antecipar, ou ainda, se adaptar às novas realidades. Para isso, Castor (2009) afirma ser necessário transformar essas ideias e informações em um plano estratégico, para definir diretrizes e organizar estrategicamente os recursos, a fim de se executar eficazmente as estratégias escolhidas. Posteriormente, segundo Castor (2009), essas estratégias deverão ser controladas e avaliadas em termo de resultados, a fim de serem, se necessário, adaptadas ou corrigidas, de acordo com a realidade dinâmica.

No entanto, podemos pensar que a administração estratégica, e todas as suas implicações, podem ser somente implementadas em empresas de grande porte, com setores e funções definidos, porém, Belmiro Castor (2009) adverte que

[...] essas capacidades podem existir tanto nas pequenas empresas como nas grandes, e, portanto, o pensamento, o planejamento, a execução e controle estratégico estão plenamente ao alcance de qualquer uma delas. Serão alterados apenas os tipos e a complexidade dos instrumentos empregados (CASTOR, 2009, p.7).

### 2.1.1 Estratégia

A palavra “estratégia” é secular e vem dos campos de batalha, caracterizando a ciência dos movimentos guerreiros e o encadeamento de decisões táticas e operacionais que levassem a vencer batalhas. Levadas para o nível organizacional, Oliveira (2015) afirma que estratégia é definida como o melhor caminho a ser seguido, ou seja, é a ação mais adequada que se pode implementar para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, os objetivos, as metas e os desafios estabelecidos, o melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores incontroláveis.

Mintzberg et al. (2010, p.17), traz cinco definições para o que seria estratégia, e, dentre elas, diz que a estratégia pode ser um plano, ou seja, ser pretendida, apresentando “uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro”, ou ser como um padrão, quando apresenta “consistência em comportamento ao longo do tempo”. Mintzberg et al. (2010, p.19) diz ainda que “para algumas pessoas, estratégia é uma posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados”, mas que “para outras, a estratégia é uma perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas”, e, por fim, a estratégia pode ser vista como um truque, uma manobra para ameaçar e enganar o oponente.

Mintzberg et al. (2010) diz que todas essas definições acerca da estratégia são relevantes, mas que sua finalidade é definir uma direção e orientar os esforços, provendo consistência ao definir a organização. Por isso mesmo, Mintzberg et al. (2010, p.27) finaliza dizendo que “as estratégias (e o processo da administração estratégica) podem ser vitais para as organizações tanto por sua ausência quanto por sua presença”

Segundo Castor (2009),

Uma estratégia é algo duradouro que é definido para todo o período previsto até a solução definitiva do problema ou situação que a motivou. É evidente que, à medida

que a estratégia vai sendo executada, haverá necessidade de ajustes, correções de rumo, e mesmo recuos, porque seu desenrolar dependerá de três tipos de fatores: aquilo que faremos; aquilo que nossos concorrentes farão; o acaso, a fortuna, os caprichos da sorte (CASTOR, 2009, p.13)

Já Djalma Oliveira (2007) vai além ao classificar as estratégias segundo vários aspectos. Para ele, a estratégia pode ser categorizada quando a sua amplitude, ou seja, pode-se criar macroestratégias, que, segundo Oliveira (2007, p.181), serão tomadas tendo em vista o ambiente, a missão, os propósitos e o resultado do diagnóstico estratégico da empresa, estratégias funcionais, correspondentes a uma área funcional, normalmente do nível tático, da organização, e as microestratégias que ‘corresponde à forma de atuação operacional, normalmente correlacionada a um desafio ou a uma meta da empresa’.

Também essas podem ser classificadas, segundo Oliveira (2007, p.181), quanto à concentração, sendo estratégias puras, quando ‘se tem o desenvolvimento específico de uma ação numa área de atividade’, ou conjuntas, quando se combinam duas ou mais estratégias, e quanto à qualidade dos resultados, sendo estratégias fortes quando provocam grandes mudanças na empresa, ou fracas quando seus resultados são de pouco impacto.

Já em relação à fronteira, Oliveira (2007) afirma haverem estratégias internas, externas ou uma combinação de ambas, o que é mais adequado à empresa. Quanto aos recursos aplicados, Djalma Oliveira (2007) afirma haverem estratégias onde se predomina um tipo de recurso, levando o nome deste, como: estratégia de recursos humanos, ou uma combinação com tal equilíbrio entre dois tipos de recursos. Por fim, Oliveira (2007) classifica as estratégias quanto ao seu enfoque como pessoais, representando os valores e motivações, entre outros elementos, para lidar com o pessoal, ou empresariais, que se confunde com a macroestratégia por estar voltada ao ambiente empresarial.

### **2.1.2 As 10 Escolas da Administração Estratégica**

No livro *Safari da Estratégia*, Mintzberg et al. (2006) fazem alusão a um poema de John Saxe, “Os cegos e o elefante”, para contextualizar a existência das 10 Escolas que tratam do processo da criação de estratégias, a escola do design, do planejamento, do posicionamento, empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultural, ambiental e de configuração.

Segundo Mintzberg et al.(2006), cada escola aborda processos fundamentalmente diferentes, mas, ao mesmo tempo, diferentes partes de um mesmo assunto, e são fundamentais para se compreender o processo estratégico de forma ampla e abrangente.

A Escola do Design, de acordo com Mintzberg et al.(2006, p.43), vê a formação da estratégia como um processo de concepção, “olhando muito à frente para uma perspectiva estratégica”. Essa Escola, segundo Mintzberg et al.(2006, p.39) ,visa a obtenção de um “ajuste essencial entre as forças e as fraquezas internas com as ameaças e oportunidades externas”, e, para ela, a gerência deve formular estratégias claras, simples e únicas, de forma consciente para que todos possam implementá-las.

A Escola do Planejamento, segundo Mintzberg et al.(2006, p.39) é semelhante à Escola do Design, mas trata a formação da estratégia como um processo formal, e não apenas mental, que “pode ser decomposto em passos distintos, delineados por listas de verificação e suportado por técnicas”. Para Mintzberg et al.(2006, p.40) a Escola do Posicionamento faz do estrategista um analista, pois vê a formulação da estratégia como um processo onde se olha para dados anteriores e se seleciona a melhor estratégia “por meio de análises formalizadas das situações do segmento”.

Segundo Mintzberg et al.(2006, p.40), a Escola Empreendedora, ao contrário das escolas anteriores, vê estratégia através de um processo visionário e intuitivo, que “passou de projetos, planos ou posições precisas para visões vagas ou perspectivas amplas, para ser vista, em certo sentido, sempre por meio de metáforas”. Já a Escola Cognitiva, de acordo com Mintzberg et al.(2006, p.40), acredita que a estratégia é desenvolvida através de um processo mental, usando processos cognitivos para “construir estratégias como interpretações criativas” da realidade.

A Escola de Aprendizado, por outro lado, segundo Mintzberg et al.(2006, p.40), a vê a formulação da estratégia como um processo emergente, afirmando que “os estrategistas podiam ser encontrados em toda a organização, e as chamadas ‘formulação’ e ‘implementação’ entrelaçavam-se”.

A Escola de Poder trata, de acordo com Mintzberg et al.(2006), da formulação da estratégia como um processo de negociação, baseada no poder e na ciência política. Mintzberg et al.(2006, p.40) afirma que, segundo ela, a estratégia pode ser Micro, ou seja, desenvolvida de modo essencialmente político, envolvendo barganha, persuasão e confrontação entre aqueles indivíduos que dividem o poder, ou Macro, quando vê

“organização como uma entidade que usa seu poder sobre os outros e entre seus parceiros de alianças”.

Para Mintzberg et al.(2006), a Escola Cultural vê a formulação da estratégia através de um processo social baseado em cultura e antropologia, que se centra em interesses em comum e em integração. Já a Escola Ambiental que, segundo Mintzberg et al.(2006, p.41), pode ser “um híbrido das escolas de poder e cognitiva”, vê a criação de estratégias como um processo reativo, onde essas são criadas de acordo com o momento, condições ambientais e limites impostos por esse.

A Escola de Configuração trata, segundo Mintzberg et al.(2006, p.41), a formação da estratégia como um processo de transformação, e integra os conceitos e alegações das outras escolas ao encarar as organizações como configurações, ou seja, como “agrupamentos coerentes de características e comportamentos”.

Mintzberg et al.(2006) afirma que os processos de formulação da estratégia podem recair sobre qualquer uma das escolas apresentadas, dependendo do momento, da própria organização, de seu ambiente e do estilo de gestão empregado nela. Afirma ainda que

A formação da estratégia é projeto sensato, visão intuitiva e aprendizado emergente; é sobre transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; tem que incluir análise prévia e programação posterior, além de negociação durante; e tudo isso deve ser em resposta ao que pode ser um ambiente exigente (MINTZBERG ET AL., 2006, p.43)

### **2.1.3 O Perfil do Estrategista**

O estrategista, segundo Mintzberg, et at. (2006, p.45), pode ser “qualquer um na organização, que venha a controlar ações importantes ou estabelecer precedentes”, podendo ser, além disso, um grupo de pessoas, e não necessariamente apenas um indivíduo. No entanto, Mintzberg, et at. (2006) afirma que, geralmente, quem desempenha o papel de estrategista nas empresas é o gerente, que pode ser aquela pessoa que é responsável pela organização em geral, ou por uma parte dela.

Analisando o perfil do estrategista, Mintzberg, et at. (2006), afirma que as pessoas possuem camadas, que irão determinar a sua maneira de agir e tomar decisões, influenciando fortemente no seu estilo de gestão. Primeiramente, Mintzberg, et at. (2006) diz que as pessoas, que assumem um papel gerencial vêm com um conjunto próprio de valores, experiências e habilidades/competências, que formam sua base de conhecimentos e se convertem em modelos mentais, ou seja, o modo como a pessoa age e como vê e interpreta o mundo.

Dependendo desse modelo mental e pessoal, Mintzberg, et al. (2006) afirma que a pessoa encarregada de assumir uma tarefa gerencial assumirá uma postura mental particular para realizar suas funções. Essa postura irá, de acordo com Mintzberg, et al. (2006), influenciar no modo como o gerente programa seu trabalho, prioriza as questões e as operacionaliza.

De acordo com Mintzberg, et al. (2006), o contexto de trabalho do gerente está inserido em um ambiente interno, que diz respeito a unidade que o gerente gerencia, em um ambiente interior, que refere-se ao resto da organização, e em um ambiente externo, que não é formalmente parte da organização, mas que o gerente deve estar atento. Para Mintzberg, et al. (2006), é importante que o próprio gerente faça essa distinção, a fim de saber suas responsabilidades quanto a cada um deles.

Já quando se analisa o trabalho do gerente, Mintzberg, et al. (2006) conclui que seus papéis são desempenhados em três níveis, o nível de ação, o nível de pessoas e o nível de informação. Dependendo da maior atenção dada a um dos níveis, Mintzberg, et al. (2006) afirma que o trabalho do gerente terá uma característica, ou seja, um estilo específico, fazendo dos gerentes 'executores' se preferirem a ação, 'líderes' se preferirem trabalhar por intermédio das pessoas, ou ainda 'administradores' se preferirem trabalhar por meio da informação.

Quando o gerente administra através de informação, Mintzberg, et al. (2006) afirma que seu trabalho consiste em processar e controlar informações para conduzir as pessoas a realizar as ações necessárias. Já quando o faz por meio de pessoas, segundo Mintzberg, et al. (2006), ele assume o papel de chefe, controlando, incentivando e liderando ações individuais, de equipes e de unidades. Por fim, Mintzberg, et al. (2006) afirma que o gerente pode administrar por meio do seu envolvimento direto com a execução da ação, mantendo um maior contato com as suas unidades e ambiente externo, descobrindo eventuais problemas mais rapidamente.

Mintzberg, et al. (2006) afirma que é importante mostrar o trabalho gerencial nesses três níveis, que, por sua vez não devem ser tratados e nem executados de forma isolada, para não correr o risco de comprometer o trabalho gerencial, ou controlando, ou chefiando ou executando demais ou de menos, e perdendo o foco na organização em geral.

### 2.1.4 O Processo da Administração Estratégica

Apesar da multiplicidade de maneiras encontradas para descrever a Administração Estratégica, muitos estudiosos enfocam em aspectos comuns em relação ao processo da administração estratégica nas empresas. Para Hitt et al. (2008 p.5), “o primeiro passo de uma empresa no processo [da administração estratégica] é analisar seus ambientes externo e interno”. A partir dessas informações, Hitt et al.(2008) afirma que a empresa tem condições de desenvolver a sua visão e missão, a fim de formular e implementar a sua estratégia.

Castor (2009), de forma semelhante, divide o processo da Administração Estratégica em quatro etapas, sendo a primeira o diagnóstico estratégico, quando se realiza uma análise externa, detectando as oportunidades e ameaças do ambiente, e uma análise interna, identificando os pontos fortes e fracos da organização. Em seguida, segundo Castor (2009), é realizado o planejamento estratégico, que, com base no diagnóstico, analisará as alternativas e linhas de ação, gerais e específicas de cada área/setor da empresa.

Feito o diagnóstico e o planejamento estratégico, Castor (2009) afirma que a próxima etapa está na implementação das estratégias escolhidas, detalhando-as a fim de alocar recursos e coordenar atividades e responsabilidades. E, por fim, o controle estratégico, que, de acordo com Castor (2009) serve para acompanhar a execução do plano estratégico elaborado, avaliando seus resultados.

Para Certo e Peter (1993), o processo da administração estratégica é composto por uma série de etapas, que passam, da mesma forma, pela análise do ambiente interno e externo, definição de diretrizes para a empresa, como missão e visão, formulação, implementação e controle das estratégias, visando, acima de tudo, manter a empresa, e suas estratégias, apropriadas a dinamicidade do ambiente.

#### 2.1.4.1 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico, segundo Castor (2009, p.43), é a primeira etapa do processo de administração estratégica e busca fazer com que a organização entenda “o mais corretamente possível os problemas ou as soluções estratégicas com que ela está em contato ou que está enfrentando”. Nessa etapa, Castor (2009) afirma que são analisados dois fatores, aquelas fatores que estão fora da empresa, na etapa denominada de análise externa, e aqueles fatores encontrados dentro da empresa, na etapa da análise interna.

Para Michael Hitt et al.(2008), a análise externa é importante para identificar oportunidades e ameaças no ambiente organizacional, já a análise interna, detecta forças e fraquezas presentes dentro da organização. Segundo Hitt et al.(2008, p,34), o conhecimento e o “entendimento da empresa sobre o ambiente externo se soma ao conhecimento de seu ambiente interno para formar a sua visão, criar sua missão e tomar medidas que resultem em competitividade estratégica e retornos acima da média”.

Oliveira (2015) afirma que ambas as análises, externa e interna, têm sua importância e devem ser realizadas, pois que,

Embora informações detalhadas sobre as atividades da empresa e seus recursos possam ser de considerável importância para a alta administração exercer controle sobre o desempenho, elas são de valor limitado para o planejamento das reações da empresa às questões estratégicas. Em tais casos, o que a alta administração precisa é de informações detalhadas sobre o ambiente externo (ST. THOMAS, 1974, apud OLIVEIRA, 2015, p.47).

#### 2.1.4.1.1 Análise Externa

O ambiente externo, segundo Hitt et al (2008), pode afetar diretamente o crescimento e a lucratividade das empresas, pois, ao criar ameaças e oportunidades de mercado, causam grandes impactos nas suas ações e decisões estratégicas. Dada a sua importância, Hitt et al.(2008), afirma que as empresas procuram entender o ambiente externo obtendo informações deste, a fim de criar a sua própria base de conhecimento e capacitações, para, posteriormente, ter condições de se adequar, se proteger dos efeitos externos e, ainda, criar relações com os seus stakeholders.

Para Oliveira (2015, p.74), a análise externa é de extrema importância, pois, com ela, as empresas têm condições de “aproveitar o embalo das forças favoráveis e evitar o impacto das forças desfavoráveis, para manter sua sobrevivência e crescimento”, pois que

O ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua, constantemente, grandes quantidades de forças de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente (OLIVEIRA, 2015, p. 74).

Segundo Hitt et al.(2008), o ambiente externo à organização divide-se em ambiente geral e ambiente da indústria. Hitt et al. (2008, p.40) afirma que o Ambiente Geral é composto por vários segmentos, e o desafio da empresa ‘é escanear, monitorar, prever e avaliar esses

elementos em cada um dos segmentos’ pois que desse esforço resulta o ‘conhecimento de mudanças, tendências, oportunidades e ameaças ambientais’.

Dentre os segmentos apresentados por Hitt et al. (2008, p.40), o segmento demográfico “se preocupa com o tamanho, estrutura etária, distribuição geográfica, mistura étnica e distribuição de renda de uma população”, e o segmento econômico, que diz respeito aos rumos da econômica na qual a empresa está competido ou pode vir a competir.

O sociocultural, segundo Hitt et al. (2008, p.43), ‘se preocupa com as atitudes e os valores culturais, que são a base de uma sociedade, e geralmente direcionam condições e mudanças demográficas, econômicas, político/jurídicas e tecnológicas’. O segmento tecnológico também deve ser considerado na análise pelas empresas, de acordo com Hitt et al. (2008), a fim de identificar substitutos aos seus produtos ou tecnológicas e para identificar novas tecnologias que poderiam implementar.

Já o segmento político/jurídico, para Hitt et al. (2008, p.43), são ‘como as organizações tentam influenciar os governos e como os governos as influenciam’, mudando regras, ‘competindo por atenção, recursos e voz na elaboração de leis’. E sobre o segmento global, Hitt et al. (2008, p.45) diz que ‘inclui novos mercados, os mercados existentes que estão se transformando, eventos políticos internacionais importantes e as características culturais e institucionais essenciais dos mercados globais’.

Segundo Porter (1986, p.22) “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”, mas, apesar de relevante, ele afirma que “o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete”. De acordo com Porter (1986) uma indústria pode ser definida por um grupo de empresas que produz produtos semelhantes ou substitutos próximos.

No que tange à análise dessa indústria, Porter (1986, p.24) afirma que a concorrência, no sentido de “rivalidade ampliada” não está limitada apenas aos seus participantes mais diretos, pois que, segundo ele “clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas da indústria, podendo ter maior ou menos importância, dependendo de circunstâncias particulares”. Born et al. (2007) afirma que

[...] a importância das cinco forças consiste no fato relevante de que a concorrência não é formada apenas por um grupo seletivo de empresas que competem no mesmo mercado de forma voraz, mas sim de compostos muitas vezes imperceptíveis que apenas a análise completa das cinco forças é capaz de definir e distinguir, bem como calcular os riscos que cada parte apresenta (BORN et al., 2007, p.111).

Castor (2009) acrescenta que, se a análise externa estiver sendo realizada corretamente, dela surgirão inúmeros fatores, de diversas naturezas, que influenciam ou podem vir a influenciar, mais ou menos, o comportamento da empresa. Dentre esses elementos, Castor (2009, p.55) diz que é possível encontrar os Fatores-Chave do Sucesso, ou seja, os “atributos, qualidades e características de um bem ou serviços que mais fortemente influenciam seus consumidores [...] a consumi-los ou utiliza-los”.

Segundo Castor (2009) os Fatores-Chave do Sucesso são definidos pelo mercado, e o seu conhecimento e identificação, por parte das empresas, é vital para elevar a sua probabilidade de êxito. Mas, além disso, Castor (2009, p.62) afirma que a análise ambiental também tem por finalidade ajudar o empresário “a identificar duas coisas importantíssimas que existem no ambiente externo em todos os momentos: um conjunto de oportunidades e também de ameaças”.

#### 2.1.4.1.2 Análise Interna

O diagnóstico estratégico, além de estudar o ambiente externo da empresa, também apresenta a análise interna, que segundo Oliveira (2015, p.85) “tem por finalidade colocar em evidência as qualidades e deficiências da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados”.

De acordo com Oliveira (2015, p.87), pode-se considerar, a fim de facilitar a análise interna, “as grandes funções de uma empresa, ou seja, marketing, finanças, produção, e recursos humanos, evidenciando-se que essas quatro funções – e outras - devem ser adequadas à realidade da empresa considerada”.

Segundo Castor (2009) a análise interna é essencial para as empresa, e

[...] se destina a analisar qualitativa e quantitativamente os diferentes recursos estratégicos e as maneiras pelas quais a empresa os utiliza. Além disso, permitirá à empresa identificar carências de recursos que apresenta. A análise dos recursos existentes e a identificação das carências de recursos é que irão estabelecer a capacidade de ação ou reação estratégica da empresa (CASTOR, 2009, p.69)

Para Hitt et al.(2008), com o estudo do ambiente interno, uma empresa consegue determinar o que ela pode fazer com seus recursos, capacidades e competências essenciais exclusivos que possuir. Sabendo de sua realidade, e também das suas possibilidades quanto ao ambiente externo, Hitt et al. (2008) afirma que as organizações têm condições de buscar sua visão, missão e selecionar e implantar suas estratégias.

Para Hitt et al.(2008) os recursos de uma empresa podem ser tangíveis ou intangíveis. Os recursos tangíveis, segundo Hitt et al.(2008, p.74), são aqueles que “podem ser vistos e quantificados”, e estão inseridos em quatro categorias, os recursos “financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos”. Já os recursos intangíveis, para Hitt et al.(2008, p.74), estão enraizados na cultura e padrões da empresa, tornando-se “relativamente difíceis de serem analisados e imitados pelos concorrentes”., e podem ser classificados em recursos “ humanos, inovações e os ligados à reputação”.

Castor (2009), no entanto, classifica os recursos de uma organização de forma diferente, dividindo-os em cinco categorias, os recursos financeiros, humanos, materiais, tecnológicos e organizacionais, dentro dos quais há recursos tangíveis e intangíveis. Para Castor (2009, p.68), “tudo o que uma empresa faz e produz representa, em última análise, uma combinação desses cinco tipos de recursos”, e aí a importância da análise interna identificar os recursos de que a empresa dispõe, e aqueles que precisa desenvolver, a fim de implementar futuras estratégias.

Mas recursos, por si só não criam vantagem competitiva, pois que, segundo Hitt et al.(2008, p.74), essa acontece quanto há o “agrupamento exclusivo de vários recursos”. Do agrupamento, combinação e integração dos recursos de uma empresa, a fim de se executar uma tarefa ou um conjunto delas, surge, segundo Hitt et al.(2008, p.76), as capacitações da empresa. Para Castor (2009, p.78), a empresa “combina esses recursos em diferentes proporções” para satisfazer os desejos, necessidades e criar valor para os stakeholders, ou seja, para o conjunto de indivíduos “que têm algo a ganhar ou perder com a empresa”

Hitt et al. (2008) afirma que, ao longo do tempo, conforme as empresas vão aprendendo a distribuir e trabalhar com seus diferentes recursos e capacitações, vão surgindo as competências essenciais. As competências essenciais, segundo Hitt et al (2008) acrescentam um valor exclusivo aos bens e serviços da empresa, pois representam as atividades em que ela executa particularmente bem, se comparado aos concorrentes. Apesar de sua importância, Hitt et al (2008, p.79) afirma que “dar suporte e fomentar mais do que quatro competências essenciais pode impedir que uma empresa crie o foco que necessita para explorar totalmente as suas competências no mercado”.

Uma maneira de determinar se um conjunto de capacitações é, de fato, uma competência essencial, Hitt et al (2008, p.79) afirma que essas capacitações devem atender e sustentar a quatro critérios, “ela tem de ser valiosa e exclusiva do ponto de vista do cliente”, e “inimitável e não substituível do ponto de vista do concorrente”.

Segundo Hitt et al (2008, p.82), outra ferramenta que ajuda na identificação e criação das competências essenciais é a análise da cadeia de valor, a qual “permite que a empresa entenda partes de suas operações que criam valor” e que devem, portanto, serem mantidas, atualizadas ou ainda, desenvolvidas, e as que não criam, e podem ser terceirizadas. Para Hitt et al. (2008, p.82), a empresa é segmentada em atividades primárias, “ligadas à criação física de um produto, à sua venda e distribuição para os compradores e à sua assistência técnica pós vendas”, e atividades de apoio, que “dão a assistência necessária para que as atividades primárias sejam executadas”, e ambas devem ser analisadas no processo.

Castor (2009, p.70) afirma que as empresas criam valor a partir da utilização dos seus recursos para transformá-los em algo que tenha importância para os seus stakeholders, “oferecendo-lhes produtos que satisfaçam suas necessidades e desejos a um preço considerado pelos consumidores e clientes como justo”. Segundo Castor (2009, p.81), uma empresa pode criar valor através dos seus produtos, dos seus processos de produção, do marketing, de seus recursos humanos, entre outros, pois que “a composição da cadeia de valor varia de empresa para empresa, de acordo com os seus recursos e suas peculiaridades”.

Uma alternativa, segundo Hitt et al(2008, p.85), para as empresas que não “têm recursos e as capacitações necessárias para obter superioridade competitiva em todas as atividades primárias e de suporte” é a terceirização, ou seja, comprar uma atividade de um fornecedor externo para criar valor. Para uma empresa terceirizar suas atividades, de acordo com Hitt et al(2008), ela precisa saber se isso é necessário, e controlar essa atividade, como se fosse interna à organização, o que pode, inclusive, trazer benefícios, como a diminuição dos riscos e investimentos, no aumento da flexibilidade e foco nas atividades nas quais a empresa tem mais interesse ou eficiência.

Hitt et al.(2008, p.87) conclui dizendo que quando as empresas finalizam a análise interna, elas têm condições de “identificar os seus pontos fortes e os seus pontos fracos no tocante a recursos, capacitações e competências essenciais”, mas que se deve realizar “análises constantes e eficazes do seu ambiente interno para aumentar a probabilidade de sucesso competitivo em longo prazo”

Para Castor (2009, p.73), ao contrário do que é comumente afirmado, as pequenas e médias empresas podem sobreviver e mesmo crescer em um ambiente competitivo, “se souber combinar adequadamente os recursos de que dispõe com um bom conhecimento do que os stakeholders desejam, necessitam e, portanto, valorizam”. Segundo Castor (2009, p.78), “grandes e pequenas empresas têm a mesma capacidade potencial de criar valor, mas, nas

últimas, devem ser respeitadas as peculiaridades ligadas à limitação de seus recursos e ao seu tamanho”.

#### 2.1.4.1.3 Matriz SWOT

Segundo Castor (2009), do diagnóstico estratégico surge quatro tipos de informações que ajudarão os estrategistas na formulação das estratégias, as oportunidades e ameaças, explicitadas pela análise ambiental, e as forças e fraquezas, resultado da análise interna da empresa. Para Castor (2009, p.95), a “análise conjunta de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades forma um dos mais populares modelos de diagnóstico estratégico” conhecido como SWOT.

De acordo com Castor (2009, p.96) essa análise contempla a escolha dos itens a serem pesquisados e considerados em cada categoria analisada, a “coleta das informações”, e a “avaliação dos impactos dos fatores examinados sobre a empresa e sobre seus projetos e iniciativas”.

Para Born et al. (2007, p.189), após a etapa do diagnóstico estratégico, a empresa dispõe de um bom volume de informações, internas e externas, e necessita “de um instrumento capaz de, didática e simplificada, cruzá-las e formatá-las de modo que se mostrem resumidas, mas não reduzidas”.

Segundo Born:

O primeiro passo para elaborar uma SWOT pode se dar a partir do preenchimento das oportunidades anteriormente identificadas ao longo da análise estratégica, devendo agora alocá-las, individualmente, a um dos quadrantes da matriz [...]. Posteriormente é importante fazer, da mesma forma, a análise das ameaças (BORN et al., 2007, p.190)

Segundo Kotler e Keller (2012), para se analisar as oportunidades, usa-se uma Matriz de Oportunidades, figura 1. Kotler e Keller (2012, p.50) dividem a matriz em quatro quadrantes, numerados de 1 a 4, onde, no quadrante 1 estão as melhores oportunidades, no quadrante 4, as oportunidades “pequenas demais para serem levadas em consideração”, e nos quadrantes 2 e 3, estão as oportunidades que devem ser monitoradas, pois poderão, futuramente, melhorar sua atratividade ou probabilidade de sucesso .

Figura 1 – Matriz de Oportunidades

		Probabilidade de sucesso	
		Alta	Baixa
Atratividade	Alta	1	2
	Baixa	3	4

Fonte: Kotler e Keller (2012, p.50).

Para analisar das ameaças, Kotler e Keller (2012) descrevem a Matriz de Ameaças, que, da mesma forma, contém quatro quadrantes, numerados de 1 a 4, representados na figura 2. Segundo Kotler e Keller (2012, p.50), as ameaças alocadas no quadrante 1 são as mais importantes, pois “têm alta probabilidade de ocorrência e podem prejudicar seriamente a empresa”, para se lidar com elas “é preciso preparar planos de contingência”. No quadrante 4, Kotler e Keller (2012) afirmam estar localizadas as ameaças que podem ser ignoradas, e nos quadrantes 2 e 3, estão as ameaças que precisam ainda de monitoramento, para o caso de tornarem-se mais graves.

Figura 2 – Matriz de Ameaças

		Probabilidade de ocorrência	
		Alta	Baixa
Gravidade	Alta	1	2
	Baixa	3	4

Fonte: Kotler e Keller (2012, p.50).

Para a análise das forças e fraquezas internas, Kotler e Keller (2012) propõe o uso de um formulário, figura 3, no qual se analisa diversos fatores internos, atribuindo-lhes uma importância alta, média ou baixa, e, ainda, dizendo se esse fator, em relação ao seu desempenho, representa uma força maior ou menor, neutra, ou ainda uma fraqueza menor ou maior para a empresa.

Figura 3 – Checklist para análise de forças/fraquezas

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

Fonte: Kotler e Keller (2012, p.52).

Após essa análise em separado das oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, Born et al.(2007, p.189) afirma que se deve fazer um apanhado delas, “resumindo-os e alocando-os em um espaço não superior a duas páginas”, como mostra a figura 4, para facilitar a visualização aos planejadores e estrategistas.

Figura 4 – Modelo de Matriz SWOT

SWOT	Positivos	Negativos
<b>Internos (Organização)</b>	<b>PONTOS FORTES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ponto Forte 1</li> <li>- Ponto Forte 2</li> <li>- Ponto Forte 3</li> <li>- Ponto Forte N</li> </ul>	<b>PONTOS FRACOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ponto Fraco 1</li> <li>- Ponto Fraco 2</li> <li>- Ponto Fraco 3</li> <li>- Ponto Fraco N</li> </ul>
<b>Externos (Ambiente)</b>	<b>OPORTUNIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidade 1</li> <li>- Oportunidade 2</li> <li>- Oportunidade 3</li> <li>- Oportunidade N</li> </ul>	<b>AMEAÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ameaça 1</li> <li>- Ameaça 2</li> <li>- Ameaça 3</li> <li>- Ameaça N</li> </ul>

Fonte: Portal Administração (2014).

Aline Pesini (2016), por outro lado, propõe outro modelo para a listagem e análise dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças, e sugere, primeiramente, a listagem de todos esses fatores em uma única tabela geral. Depois, Pesini (2016), propõe a montagem de uma tabela para cada conjunto de fatores, onde serão atribuídos a cada um uma nota, representando a importância do fator para a empresa. Somadas as notas de cada conjunto de fator, Pesini (2016) afirma que será possível saber quais variáveis estão mais presentes na empresa, pontos fortes ou pontos fracos, e oportunidades ou ameaças. De acordo com a combinação, será a postura estratégia adotada pela empresa.

#### 2.1.4.1.4 Postura Estratégica

Após a análise dos resultados da matriz SWOT define-se a postura estratégia que ela irá adotar. Segundo Oliveira (2007, p.120), a ‘postura estratégica é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação’ e visa ‘orientar o estabelecimento de todas as estratégias e políticas (...) a partir do momento em que se decidiu por determinada missão’, Mas, além da missão e de a postura estratégica ser limitada pela predominância de pontos fortes ou fracos, oportunidades ou ameaças, Oliveira (2007) ainda aponta o fator psicológico, ou seja, os valores, as motivações e os anseios do proprietário, como algo que pode influenciar a postura da empresa.

Segundo Oliveira (2007), a empresa, frente à situação apresentada pela matriz SWOT, pode escolher dentre quatro posturas estratégicas: a postura de sobrevivência, quando há

predominância de pontos fracos e ameaças, a postura de manutenção, quando predominam pontos fortes e ameaças, a postura de crescimento, se predominam os pontos fracos e as oportunidades, ou ainda, a postura de desenvolvimento, quando predominam a presença de pontos fortes internos e oportunidades no ambiente. Cada uma dessas posturas sugere um conjunto de estratégias posteriormente relacionadas no tópico ‘Estratégias Empresariais’.

Figura 5 – Posturas estratégicas das empresas

		Análise Interna		
		Predominância de:		
		Pontos Fracos	Pontos Fortes	
Análise Externa	Predominância de:	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Oliveira (2015, p.128)

#### 2.1.4.2 Diretrizes Organizacionais

Segundo Certo (1993, p.75), a etapa da elaboração das diretrizes organizacionais vem imediatamente após a análise do ambiente externo e interno, pois “somente após a ponderação dos resultados de uma análise ambiental completa, os administradores são capazes de formular uma missão organizacional apropriada, e objetivos consistentes com ela”.

Segundo Born et al.(2007, p.48), a definição do negócio, da visão, da missão e dos valores proporciona “um ‘norte’ para a organização”, dando-os o nome de Norteadores Estratégicos. Para Born et al.(2007) os norteadores estratégicos podem ser comparados a um sistema de leis para a empresa, e, “dessa forma, todas as demais leis (ou decisões), tanto em nível estratégico, como em nível tático e operacional, devem sempre ser baseadas neste ‘regramento máximo’, e nele buscarem elementos para sua definição”.

##### 2.1.4.2.1 Negócio

Roger Born et al.(2007, p.49) afirma que “o negócio de uma empresa determina o escopo de sua atuação”, e, por conseguinte, também declara as atividades nas quais a

organização não irá atuar. A vantagem se de ter um negócio bem definido, segundo Born et al. (2007), é que traz foco à empresa, fazendo com que os gerentes concentrem os investimentos e os “seus esforços em torno de determinada necessidade de mercado para a qual possuem uma competência central capaz de gerar valor de maneira superior aos concorrentes”.

#### 2.1.4.2.2 Visão

De acordo com Hitt et al.(2008, p.17), “a visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar [...] direciona a empresa para onde ela gostaria de estar nos próximos anos”. As declarações de visão, segundo Hitt et al.(2008, p.17) tendem a ser duradouras, e devem ser relativamente curtas e objetivas, para facilitar a memorização, e, ao mesmo tempo, devem refletir “os valores e as aspirações de uma empresa”, visando, ainda, captar o coração e a mente de cada stakeholder.

Para Born et al.(2007, p.50), a visão de uma empresa diz respeito a “onde ela quer chegar”, e deve, por isso, ser perseguida por todos na organização, orientando, organizando e desafiando os stakeholders. Born et al.(2007, p.50) alerta que a visão não deve ser confundida com objetivo estratégico, pois que ela deve superar essa perspectiva temporal limitada, e ainda, que uma empresa que não define sua visão “vive fadada às constantes discussões” sobre temas repetitivos, perdendo seu foco no que é, de fato, importante.

#### 2.1.4.2.3 Valores

Os valores de uma empresa, segundo Born et al.(2007, p.51), “são os critérios de tomada de decisão que correm a organização de seu topo até sua base”, e, podem vir a formar a cultura organizacional de uma empresa, determinando uma unidade em relação a conduta dos stakeholders.

#### 2.1.4.2.4 Missão

Para Born et al.(2007), a missão de uma empresa detalha o seu papel com relação aos vários públicos com os quais interage. De acordo com Born et al.(2007, p.53) a missão é definida “após o estabelecimento do negócio, da visão e dos valores, partindo-se do pressuposto da necessidade de se realizar ‘algo’, de um ‘determinada forma’, para ‘alguém’, como caminho único para se chegar ‘onde’ se deseja”.

Hitt et al.(2008) lembra, ainda, que a missão pode mudar de acordo com as transformações que podem vir a ocorrer no ambiente, mas expressa a necessidade da missão e da visão nas empresas, ao dizer que:

A missão da empresa é mais concreta do que sua visão. Porém, assim como a visão, a missão deve definir a individualidade de uma empresa, deve ser inspiradora e relevante para todos os stakeholders, Juntas, visão e missão formam a base que a empresa precisa para selecionar e implantar uma ou mais estratégias (HIIT et al. 2008, p.18).

Segundo Certo e Peter(1993, p.77), uma missão adequada às realidades ambientais de uma empresa torna explícitos seus alvos, facilitando a alocação de recursos e responsabilidades, assegurando que a mesma não persiga propósitos que venham a ser conflitantes e servindo “como ponto de partida para os objetivos organizacionais mais específicos”. Certo e Peter (1993, p.76) dizem que uma missão organizacional contém, em geral, “informações tais como os tipos de produtos ou serviços que a organização produz, quem são seus clientes e que valores importantes possui”

#### *2.1.4.3 Estabelecimento de Objetivos e Metas*

Após a realização de uma análise SWOT, Kotler e Keller (2012, p.51) afirmam que as empresas podem dedicar-se na elaboração de metas, que, por sua vez, “são objetivos específicos no que se refere à proporção e prazo”. Segundo Kotler e Keller (2012, p.51), os objetivos formulados pela empresa “devem ser organizados hierarquicamente, do mais importante para o menos importante”, devem, sempre que possível, “ser estabelecidos quantitativamente”, “devem ser consistentes” e “as metas devem ser realistas”. Kotler e Keller (2012, p.53) concluem ao dizer que as metas indicam aquilo que a empresa deseja alcançar, e que a estratégia é, na verdade, um plano para chegar lá.

Para Born et al.(2007), o estabelecimento de objetivos estratégicos é o primeiro passo para se tomar decisões estratégicas, pois que esses estabelecem aonde se quer chegar com o contexto que se têm, ou que é possível ter, e, por isso mesmo, a visão da empresa é elemento básico nesse processo. Born et al.(2007, p.198) alerta ainda para a diferença entre objetivos e estratégias, dizendo que um objetivo é ‘fim’, é “algo desejado e alinhado à visão da empresa” e que uma estratégia é o ‘meio’, ou seja, é apenas a forma mais eficaz de atingir os objetivos.

#### 2.1.4.4 Estratégias Empresariais

De acordo com Born et al.(2007, p.200), as “estratégias empresariais dão conta dos ‘caminhos’ definidos pelo planejador e sua equipa para ‘mover’ a empresa da situação atual aos objetivos estratégicos”. Para Oliveira (2007, p.184), ‘as ‘estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa’ podendo estar voltadas, como apresentado acima no tópico ‘Posturas Estratégicas’, à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

Uma estratégia de sobrevivência, segundo Oliveira (2007, p.185), deve ser adotada quando não há outra alternativa, e quando a situação da empresa e as perspectivas são caóticas. Dentre as estratégias que podem ser adotadas nessa situação Oliveira (2007) cita a de redução dos custos, como redução das compras, dos níveis de estoque, do quadro de pessoal, com divulgação, entre outros, o desinvestimento, quando a empresa deixa de produzir e investir em uma ou mais linhas de produtos devido ao seu baixo retorno, ou ainda, caso nenhuma das estratégias anteriores der certo, o executivo poderá adotar a estratégia de liquidação do seu negócio.

As estratégias que visem à manutenção da empresa, para Oliveira (2007), buscam neutralizar as ameaças do ambiente e podem se apresentar através de estratégias de estabilidade, que procura manter um equilíbrio, principalmente financeiro, frente às ameaças, estratégias de nicho, quando a empresa busca dominar um segmento específico do mercado que atua, ou ainda, estratégia de especialização, quando a empresa escolhe concentrar seus esforços de expansão em uma ou poucas linhas de atividade, tendo, no entanto, como desvantagem, a alta vulnerabilidade e dependência das modalidades escolhidas para se trabalhar.

Já as estratégias que visam o crescimento da organização, segundo Oliveira (2007), buscam, principalmente, amenizar os pontos fracos internos da empresa para poder aproveitar ao máximo as oportunidades do ambiente. Dentre as estratégias inerentes à essa postura, Oliveira (2007) destaca: estratégia de inovação, quando a empresa busca estar sempre à frente da concorrência em termos de desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços mais competitivos no mercado; estratégia de internacionalização, quando a empresa decide expandir suas atividades para fora do país; estratégia de joint venture, utilizada quando a empresa busca entrar em um novo mercado, associando-se a outra empresa com a mesma intenção; e estratégias de expansão, que, por sua vez, aproveita o próprio crescimento do mercado e setor para expandir no mesmo.

Por último, Oliveira (2007) propõe estratégias que visem uma situação de desenvolvimento, que pode acontecer em duas direções, simultâneas ou não: uma em relação à busca de novos mercados e clientes, e outra em direção a novas tecnologias. Dentre as estratégias apontadas por Oliveira (2007), a estratégia de desenvolvimento de mercado pode ser adotada quando se busca inserir os produtos e serviços da empresa em novos mercados geográficos ou segmentos de mercado; a estratégia de desenvolvimento de produto ou serviço, por outro lado, é adotada quando a empresa busca desenvolver novos produtos e serviços para oferecer ao seu mercado e segmento atual; a estratégia de desenvolvimento financeiro, diferentemente, apoia a união de duas empresas a fim de suprir a carência de oportunidades de uma, e a carência financeira de outra; estratégia de desenvolvimento de capacidades, de forma semelhante, apoia a união de duas empresas a fim de suprir a carência de oportunidade de uma, e a carência tecnológica de outra; estratégia de estabilidade, também há fusão ou associação de empresas, mas, desta vez, por empresas que possuem posturas estratégicas idênticas e procuram uniformizar sua evolução quanto ao mercado.

Uma consideração importante, segundo Oliveira (2007), diz respeito às três últimas estratégias de desenvolvimento que serão enquadradas como de crescimento se houver predominância de pontos fracos nas empresas consideradas. Entretanto, Oliveira (2007, p.190) afirma que ‘a estratégia mais forte do desenvolvimento de uma empresa corresponde à diversificação’, sendo essa realizada de forma horizontal, quando a empresa se associa ou compra outras similares com consumidores do mesmo tipo, de forma vertical, quando se integra à frente e/ou para trás na sua cadeia de suprimentos, de forma concêntrica, quando diversifica a linha de produtos atual aproveitando-se da mesma tecnologia e força de vendas que possui, de forma conglomerada, quando a empresa diversifica seu negócio sem aproveitar a mesma tecnologia e força de vendas atual e sim a sinergia administrativa, de forma interna, quando há diversificação gerada por fatores internos, e diversificação mista, quando ocorre mais de um tipo de diversificação ao mesmo tempo.

Em seu livro “Construindo o Plano Estratégico”, Born et al.(2007, p.201) aborda três modelos de estratégicos, de “três autores com propostas bastante distintas, mas que, na prática, se complementam incrivelmente”. Primeiramente, Born et al.(2007) apresenta o modelo da Estratégia de Crescimento, de Igor Ansoff, que visa, basicamente, decidir qual será o caminho que a organização escolherá para crescer nos próximos anos. Born et al.(2007, p.201) afirma que “a resposta, invariavelmente, passa por três campos de reflexão: mercados (novos ou atuais), produtos (novos ou atuais) e integração (para trás, para os lados, ou para frente, de maneira simplista)”.

No que tange a mercados, Born et al.(2007) afirma que a estratégia refere-se à posição geográfica, e a expansão territorial que a empresa pretende realizar, e, quanto ao produto, à ampliação das linhas de produtos que a empresa pretende fazer. Por último, a integração, que, segundo Born et al.(2007), pode acontecer para trás, ou seja, à montante na cadeia de suprimentos, quando a organização torna-se também sua própria fornecedora, ou de outras empresas do setor, para frente, ou seja, à jusante na cadeia de suprimentos, ou ainda, para os lados, quando se integra aos concorrentes ou com outras empresas que oferecem bens ou serviços similares.

Outro modelo de estratégia sugerido por Born et al.(2007) é a Estratégia Genérica, de Michael Porter, que parte do modelo as “Cinco Forças”, desenvolvido por Porter, para determinar qual estratégia genérica, liderança em custos, diferenciação ou enfoque, é mais eficaz para a criação e manutenção de vantagem competitiva. Para Born et al.(2007, p.205), “é importante destacar que a ‘escolha eletiva’ por uma estratégia genérica não elimina totalmente a estratégia oposta”, apenas sinaliza, segundo ele, uma prioridade para a empresa.

A estratégia de liderança em custos, segundo Kotler e Keller (2012, p.53), é adotada quando uma empresa “se esforça para produzir e distribuir a custos menores, de modo que possa oferecer preços mais baixos que os dos concorrentes e conquistar uma grande participação de mercado”. Já a estratégia de diferenciação se concentra, segundo Kotler e Keller (2012, p.53), em oferecer um desempenho superior em uma área valorizada pelos consumidores, e a estratégia de enfoque, por outro lado, “busca ou a liderança em custos ou a diferenciação” dentro de um segmento específico.

Um último modelo apresentado por Born et al. é o da Estratégia Competitiva, desenvolvida por John Westwood. Segundo Born et al.(2007), antes de se pensar na estratégia competitiva deve-se ser respondida três perguntas, que dizem respeito à forma que a empresa escolherá para crescer, o posicionamento estratégico que será mais adequado e, por fim, o que deverá ser feito em relação à concorrência. A partir das respostas a essas questões, Born et al.(2007, p.208) afirma que “se chegará às estratégias empresariais que garantirão um adequado ‘trade-off’ tanto nas decisões estratégicas, como no momento em que o plano estratégico atingir o nível tático”, desdobrado em vários planos.

As Estratégias Competitivas, segundo Born et al.(2007), podem ser de três tipos: defensiva, de ataque e de desenvolvimento. Uma Estratégia Defensiva é utilizada, de acordo com Born et al.(2007) quando uma empresa detecta uma ameaça de perda de clientes ou de rentabilidade, e o estrategista deve, neste caso, determinar o que pretende defender, o prazo da defesa, como reagir a um eventual ataque, e de que concorrente esse poderia vir.

Já a Estratégia de Ataque é adotada por empresas que enfrentam elevado nível de competitividade, e precisam, segundo Born et al.(2007), decidir como utilizar suas potencialidades para atacar um ou mais concorrentes. Por outro lado, a Estratégia de Desenvolvimento, para Born et al.(2007), é muito menos agressiva, mas necessita que a empresa que a adotar esteja em um ambiente que lhe apresente muitas oportunidades, pois que, desta forma, seu objetivo estará voltado a encontrar uma possibilidade que lhe proporcione por certo tempo a possibilidade de sucesso.

Para Born et al.(2007, p.201), as decisões que serão necessárias para aplicar cada ou qualquer um dos modelos, possibilitará ao estrategista “obter importantes respostas sobre ‘o caminho a ser trilhado’ por sua empresa, bastando, então, determinar as ações estratégicas que implementarão conjuntamente este conjunto de definições”.

#### *2.1.4.5 Formulação da Estratégia*

Para Castor (2009, p.128) a etapa da formulação e decisão estratégica, formalizada pelo planejamento estratégico, é aquela na qual ocorrerá “a transformação das ideias estratégicas gerais em planejamento e ação, pois ideias só adquirem valor real quando se tornam ações e iniciativas concretas”. Segundo Castor (2009, p.131), essa tomada de decisão parte de “identificar, analisar e comparar diferentes alternativas para solucionar o problema, afastar as ameaças ou tirar proveito das oportunidades que apresentam”.

Identificadas às oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, o primeiro passo no processo de tomada de decisão, segundo Castor (2009), diz respeito a identificar, listando exhaustivamente, as alternativas estratégicas para as questões as quais se quer resolver. Para comparar as alternativas listadas, Castor (2009) afirma que também é preciso listar as consequências favoráveis e desfavoráveis de cada uma delas, a partir das dimensões da análise, ou seja, dos critérios ou aspectos que serão considerados para a comparação.

Após listar as alternativas e suas consequências, frente às dimensões da análise, é possível, segundo Castor (2009) compará-las, a fim de que se escolha a que melhor atenda às necessidades e objetivos da empresa. Castor (2009, p.134), afirma, no entanto, que para se realizar essa comparação, “há uma infinidade de métodos dos mais simples até a utilização de métodos quantitativos e qualitativos sofisticados”, e “o nível de sofisticação das técnicas utilizadas deverá ser compatível com a importância dos riscos financeiros e empresariais envolvidos”.

Segundo Castor (2009, p.15), os objetivos, estratégias e cursos de ação elaborados pelos níveis mais altos da hierarquia organizacional resultam em estratégias globais, que, por sua vez, influenciarão toda a organização, ao desmembrar-se em estratégias específicas, funcionais, para serem implementadas pelos níveis inferiores, em cada área da empresa. As estratégias funcionais serão transformadas em realidade através de um conjunto de ações estratégicas, e, alerta Castor (2009), devem guardar coerência entre si e para com a estratégia global.

Apesar de a estratégia global ser, portanto, disseminada e desmembrada pela organização, Castor (2009) discute a importância de o alto escalão discutir somente o necessário com os escalões inferiores, mas, manter aberto seus canais de comunicação para acompanhar e avaliar a implementação bem como os resultados das estratégias formuladas.

Oliveira (2015) afirma que as estratégias

[...] são formuladas com base nos objetivos, desafios e metas estabelecidos, na realidade identificada no diagnóstico estratégico e respeitando a visão, os valores, a missão e os propósitos da empresa, bem como as informações decorrentes dos cenários delineados, e não se esquecendo da postura estratégica da empresa (OLIVEIRA, 2015, p.215)

Oliveira (2015), afirma ainda, que, apesar do foco e racionalidade que os tomadores de decisão devem ter nos objetivos da empresa para a formulação e decisão das estratégias, as suas aspirações, costumes, hábitos, devoção, senso de obrigação e pontos de vista pessoais também influenciam nessas decisões, dando um toque pessoal às estratégias escolhidas.

#### 2.1.4.5.1 Planejamento Estratégico

Segundo Certo e Peter (1993, p.63), uma análise ambiental, interna ou externa “bem sucedida está conceitual e praticamente ligada às operações” de planejamento, pois que, se não houver essa ligação, “os resultados da análise terão pouca utilidade no estabelecimento da diretriz que a organização tomará a longo prazo”.

Para Castor (2009, p.129) “o planejamento estratégico é o processo organizacional e gerencial mediante o qual uma empresa, *a partir do pensamento estratégico*, articula seus recursos para alcançar objetivos globais que lhe permitam enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades existentes no ambiente externo”.

Roger Born et al. (2007, p.13), afirma que o plano ou planejamento estratégico é “uma ferramenta poderosa que viabiliza a racionalidade e a arquitetura das ações”, utilizado tanto pela pequena quanto pela grande empresa, e que

[...] força a obtenção de uma visão de longo prazo, torna mais visível a decisão de alocação dos recursos, enfim, prepara a organização para enfrentar mudanças, mostrando caminhos de sustentabilidade de forma racional, e com base em dados e informações coletadas na análise (BORN et al., 2007, p.13).

O Planejamento Estratégico, segundo Castor (2009), visa propor diretrizes gerais para a empresa conseguir se antecipar ou se adaptar as mudanças do ambiente externo, e também torná-la capaz de identificar e combinar seus recursos, necessários para a implementação das estratégias formuladas, estabelecendo responsabilidades, orçamentos e prazos para sua concretização.

Para Kotler e Keller (2012, p.58) o planejamento estratégico envolve todo o processo da administração estratégica, partindo da definição da missão da empresa, da análise ambiental, identificando oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, estabelecendo metas, formulando estratégias e programas de ação, implementação, coleta de feedback e controle.

No entanto, segundo Oliveira (2015), o planejamento estratégico não deve ser pensado e nem realizado de forma isolada, pois que nele constam apenas objetivos e estratégias globais de longo prazo, e não ações de operacionalização, o que resulta em uma situação nebulosa para a empresa. Portanto, Oliveira (2015) conclui que a adoção de planos táticos e operacionais é essencial para integrar e suprir as carências de um planejamento estratégico.

De acordo com Oliveira (2015, p.20), um Planejamento tático é desenvolvido pelo nível intermediário na hierarquia organizacional, e decompõe os objetivos e estratégias estabelecidos pelo planejamento estratégico. Em uma empresa, segundo Oliveira (2015), pode haver vários planos táticos, que dizem respeito à elaboração de objetivos de prazo mais curto e definição de estratégias e ações funcionais, que afetam apenas uma área da empresa, como um planejamento de produção, financeiro ou mercadológico.

Para Oliveira (2015, p.20), um planejamento operacional, desenvolvido pelos níveis organizacionais inferiores da estrutura hierárquica da empresa, trata da “formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa”. Os planos operacionais, segundo Oliveira (2015, p.21), resultam em planos de ação ou planos operacionais, e contém detalhes como “os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implementação”, os “procedimentos básicos a serem adotados”, os

“resultados finais esperados”, os “prazos estabelecidos” e, por fim, delimita os “responsáveis por sua execução e implementação”.

#### 2.1.4.6 Implementação das Estratégias

Castor (2009, p.154), afirma que, da mesma maneira que a estratégia global desdobra-se em estratégias funcionais, as estratégias funcionais devem ser desdobradas, ou detalhadas em um plano de ação, “de modo a estabelecer *o que efetivamente fazer, quem* está encarregado de fazê-lo, *como, onde, e quando* fazê-lo, e a *que custo*”, e não comprometer todo o processo da administração estratégica. Segundo Castor (2009), essa fase é importante porque:

Muitas empresas se esmeram em desenvolver estratégias bem cuidadas, disseminam o pensamento estratégico entre seus membros, estimulam-nos a agir estrategicamente, mas negligenciam os aspectos mais práticos – e frequentemente mais prosaicos – da administração estratégica, que consistem em detalhar tática e operacionalmente as ações que devem ser empreendidas (CASTOR, 2009, p.159).

Segundo Castor (2009, p.159), “os ‘quês’ de uma estratégia são as ações especificamente previstas para sua execução”, ou seja, o que será feito, já os “quem” dizem respeito à identificação das pessoas responsáveis e capacitadas para sua execução, e, por outro lado, os “como” estabelecem a maneira, ou, de que forma funcionarão as atividades, definidas pelos “quês”.

Para Castor (2009, p.160), a definição dos “onde” diz respeito aos locais onde as ações deverão ser executadas, referindo-se a “cidades, regiões geográfica ou mesmo países”. Os “quando”, segundo Castor (2009, p.161), tratam do tempo necessário, ou o prazo, para se realizar a ação, e os “quanto”, dizem respeito ao custo de execução da ação, e “integra o arsenal de *orçamentos empresariais* e estudos de caso” feitos para assegurar seu sucesso.

Semelhante ao modelo anterior, a ferramenta 5W2H, criada por profissionais de indústrias no Japão, é, também, bastante utilizada para o planejamento, elaboração e a viabilização de planos de ação nas empresas. Além das perguntas “o quê”, “quem”, “como”, “onde”, “quando” e “quanto”, ela adiciona a questão “porque”, que abrange os motivos para a realização da ação. Ela apresenta, como na figura 5, uma matriz muito simples, eficiente e fácil de ser implementada, que mapeia as atividades a serem desempenhadas com clareza, facilitando sua execução, implementação e controle.

Figura 6 – Modelo de Matriz 5W2H

Objetivo		<i>Tema que originou o Plano de Ação 5W2H. Pode ser um problema a ser tratado, uma meta, um projeto de melhoria.</i>
Passo		Detalhes
1	What – O que faremos?	<i>Aqui aparecem as ações necessárias ao tema.</i>
2	Why – Por que fazer?	<i>Aqui informamos os motivos que justificaram essas ações.</i>
3	Where – Onde faremos?	<i>Aqui informamos os locais afetados por essas ações.</i>
4	Who – Quem fará?	<i>MUITO IMPORTANTE! – Atribuir os responsáveis para cada ação.</i>
5	When – Quando faremos?	<i>TAMBEM IMPORTANTE! – Definir prazos para cumprimento de cada etapa do projeto, para cada ação.</i>
1	How – Como faremos?	<i>Cada ação pede um método de trabalho, uma descrição de como podem ser atingidos os objetivos pretendidos.</i>
2	How much – Quanto vai custar?	<i>Uma definição de orçamento é necessária, pois sem saber se o projeto é viável economicamente ou não nem dá para começar. Se na definição do projeto não der para apresentar este orçamento, ele deve ser levantado o mais rápido possível e apresentado para aprovação antes do início dos trabalhos.</i>

Fonte: ProLucro Consultoria Empresarial (2013).

#### 2.1.4.7 Controle das Estratégias

Segundo Hitt et al. (2008, p.309), as ferramentas de controle, implementadas pelas empresas “direcionam a utilização da estratégia, indicam como comparar os resultados reais com aqueles esperados e sugerem ações corretivas a serem tomadas quando a diferença entre estes é inaceitável”. Já Oliveira (2015), considera o controle como a

[...] função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisão, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em outras funções do processo administrativo para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, os desafios e os objetivos estabelecidos (OLIVEIRA, 2015, p.270).

Para Born et al.(2007, p.218), a forma de controle deve ser definida já no planejamento estratégico, e diz respeito a maneira utilizada para “averiguar se a execução das ações está ocorrendo de maneira satisfatória e se a implementação está trazendo os resultados esperados”. Segundo Born et al.(2007), existe diversos métodos de controle, mas há consenso que, para ser implementado, deve-se definir, primeiramente, o que será controlado, quem irá controlar, quando o controle ocorrerá, e ainda, como será realizado.

Born et al.(2007), quanto à periodicidade do controle, sugere a marcação de reuniões mensais, trimestrais e anuais. As reuniões mensais, segundo Born et al.(2007, p.218), são para controlar a eficiência da implementação do plano, através da análise e ajuste dos cronogramas

e orçamentos, já as reuniões trimestrais, são para controlar a eficácia do plano, quando se discute os indicadores e objetivos estratégicos, podendo, inclusive, acarretar eventuais mudanças e ajustes no planejamento estratégico. E por fim, segundo Born et al.(2007), deve-se realizar reuniões que, apesar de mais esporádicas, são essenciais, pois que tratem de revisar e renovar profundamente os planos, através de um novo diagnóstico estratégico, a fim de que esse plano esteja de acordo com as mudanças conferidas no ambiente interno e externo à empresa.

Oliveira (2015, p.276) afirma que o processo de controle e a avaliação das estratégias e planos de ação parte do estabelecimento de padrões de medida e de avaliação, que “podem ser tangíveis ou intangíveis, vagos ou específicos, explícitos ou implícitos, bem como referirem-se a quantidade, qualidade e tempo”, e servirão de base para futuras comparações.

Após a definição dos padrões, Oliveira (2015), diz ser necessário medir e avaliar o desempenho apresentado pelos itens a serem analisados, através de critérios quantitativos, qualitativos, e de tempo para isso. Assim, segundo Oliveira (2015), pode-se compará-lo com o que era esperado ou desejado, e, dependendo do resultado, deve-se tomar parte de ações corretivas, como quando o desempenho está fora dos padrões de desempenho esperados.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Roesch (2013), todos os projetos fazem uso de algum tipo de metodologia, no entanto, afirma que não há um melhor método a ser utilizado. A escolha do método a ser aplicado, segundo Roesch (2013, p.126), deve ser feito de modo ‘coerente com a maneira como o problema foi formulado, com os objetivos do projeto e outras limitações práticas de tempo, custo e disponibilidade dos dados’.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Gil (2012, p.50), “o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados”, etapa essencial para que a pesquisa assuma um significado científico. Para Gil (2012, p.49), esse delineamento “considera o ambiente em que são coletados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas”.

Roesch (2013) afirma ser comum o uso de mais de um método ou procedimento na coleta de dados em uma mesma pesquisa. Para Roesch (2013, p.126) na fase exploratória se costuma utilizar “a postura própria do método qualitativo” e numa “etapa seguinte, a tendência é buscar medir alguma coisa de forma objetiva, como é o propósito do método quantitativo”.

Para a execução desse trabalho, considera-se mais adequada uma abordagem de pesquisa qualitativa, justificada pela pequena quantidade de variáveis e amostras que serão apresentadas, bem como pelo alto nível de interação entre os indivíduos envolvidos na pesquisa. Segundo Roesch (2013), a pesquisa qualitativa é apropriada

quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção (ROESCH, 2013, p.154).

Apesar de cada pesquisa ter um objetivo específico, Selltitz et al. (1967, apud. Gil 2012, p.27) “classificam as pesquisas em três grupos: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos que verificam hipóteses causais”, também denominada de explicativa.

Segundo Gil (2012, p.27), as pesquisas com objetivo exploratório geralmente “envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso” e têm como principal objetivo “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e

ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis”. Já as pesquisas descritivas, segundo Gil (2012, p.28), “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Para esse trabalho, portanto, trabalhar-se-á tanto com o modelo exploratório, utilizado na parte da pesquisa voltada a conhecer melhor o mercado do setor, ou seja, na análise externa, quanto a descritiva, que visa auxiliar na construção de um melhor conhecimento sobre as forças e fraquezas da empresa em estudo, ou seja, na realização da análise interna. Por fim, ambas as pesquisas serão importantes para a construção do plano de ação para a empresa Mees Pedras.

Além disso, outro modelo de estudo em que se encaixa essa pesquisa é o Estudo de Caso, que, de acordo com Yin (1981, apud Roesch, 2013 p.155), “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”. Já para Gil (2012, p.57) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Portanto, essa pesquisa será caracterizada como um Estudo de Caso, por se tratar de uma pesquisa específica sobre a situação de uma empresa em especial.

### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO/CATEGORIAS DE ANÁLISE

- Objetivos: referem-se aos propósitos e os fins da empresa. Segundo Born (2007), os objetivos estabelecem aonde se quer chegar com o contexto que se têm, ou que é possível ter, e, por isso mesmo, a visão da empresa é elemento básico nesse processo.

- Estratégias: referem-se ao caminho escolhido para se chegar a um fim, ou seja, se conquistar um objetivo. Para Born (2007), uma estratégia é o ‘meio’, ou seja, é apenas a forma mais eficaz de atingir os objetivos.

- Plano de Ação: trata da especificação das estratégias globais em vários planos que, segundo Oliveira (2015, p.21), contém detalhes como “os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implementação”, os “procedimentos básicos a serem adotados”, os “resultados finais esperados”, os “prazos estabelecidos” e, por fim, delimita os “responsáveis por sua execução e implementação”.

- Nova entrante: é aquela empresa que adentra em um novo setor, e passa a competir com as empresas inseridas nele. Segundo Born (2007), os novos entrantes podem ser uma

ameaça à competitividade de uma empresa já consolidada, mas afirma que a entrada de novas empresas em um setor depende muito das barreiras que este impõe.

- Mercado de decoração de luxo: refere-se ao setor de decoração de ambientes de alto nível, onde se encontram marcas famosas, produtos de excelente qualidade e/ou valor agregado elevado.

### 3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

Para Gil (2012, p.89), o universo, ou população, de pesquisa trata-se de “um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”, com “referência ao total de habitantes de determinado lugar”.

Segundo Roesch (2013, p.128), o sujeito de análise da pesquisa “pode estar concentrado em um departamento da empresa”, visando à realização de diagnósticos, planos ou sistemas em determinados setores, ou ainda pode “englobar toda a organização, como no caso de propostas de reestruturação organizacional, normalmente em empresas de pequeno e médio porte”. Nesta pesquisa, a unidade de análise, ou seja, a população de estudo é a empresa Mees Pedras Ornamentais Ltda, seus funcionários e cliente, com a finalidade de encontrar os pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças do mercado.

Já a Amostra em uma pesquisa, segundo Gil (2012, p.90), é um “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”. A amostragem, no entanto, não será utilizada nesta pesquisa.

### 3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Os dados a serem pesquisados e utilizados nessa pesquisa podem ser classificados como dados primários e secundários. Segundo Ferreira (2015), os dados primários são aqueles que não existem, e que são coletados diretamente pelo pesquisador através de ferramentas e técnicas diversas. Já os dados secundários, para Ferreira (2015), são aqueles que estão publicamente disponíveis, e cabe, ao pesquisador, apenas encontrá-los.

Nessa pesquisa, serão utilizados dados primários, que serão caracterizados pelos dados e informações adquiridos com o gestor da empresa, os funcionários e o cliente.

As principais técnicas de coleta de dados, segundo Roesch (2013),

são a entrevista, o questionário, os testes e a observação. Também é possível trabalhar com dados existentes na forma de arquivos, banco de dados, índices ou relatórios. Estes não são “criados” pelo pesquisador e são normalmente

denominados de dados secundários, em contraste com os dados primários que são colhidos diretamente pelo pesquisador (ROESCH, 2013, p. 140).

A entrevista, técnica escolhida para coleta dos dados primários, é, segundo Gil (2012, p.109) uma “técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”. Para Gil (2012, p.111), a entrevista é a técnica mais flexível para coleta de dados, e possibilita ao investigador realizá-la de modo estruturado, o que fornece maior foco nas respostas, como a entrevista por pautas e a estruturada, e de modo não estruturado, sem um modelo pré-estabelecido de interrogação, como a pesquisa informal e a focalizada.

O formato de entrevista escolhido para realização desta pesquisa é a Entrevista por Pautas, modelo semi estruturado e flexível, que, segundo Gil (2012, p.112), é guiado “por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso”. Se conduzida com habilidade, Gil (2012) afirma que é possível reconstruí-la, após seu término, de modo mais estruturado, tornando possível uma análise mais objetiva.

Já no que tange ao procedimento utilizado na coleta dos dados, esses serão coletados pessoalmente, desde a entrevista com o gestor da empresa Mees Pedras, até a busca por dados de mercado, com o uso de artigos e documentos eletrônicos.

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Segundo Roesch (2013, p.128) “o tipo de dado coletado delimita as possibilidades de análise”. Gil (2012), afirma, porém que essa análise também depende muito do estilo e da capacidade do investigador, mas que, na prática, apresentam três etapas: a redução, a exibição e a conclusão, ou verificação.

A redução, segundo Gil (2012, p.175), diz respeito “a seleção, a focalização, a simplificação, a abstração e a transformação dos dados originais em sumários organizados de acordo com os temas ou padrões definidos nos objetivos originais da pesquisa”. Já a apresentação, para Gil (2012, p.175), visa permitir ao investigador, e interessados, uma nova forma de ver e organizar as informações, seja com o uso de mapas, diagramas ou textos, “de forma a possibilitar a análise sistemática das semelhanças e diferenças e seu inter-relacionamento”.

Por outro lado, a etapa da conclusão e a verificação, segundo Gil (2012, p.176) visam deixar claro “o significado dos dados, suas regularidades, padrões e explicações”, fazendo

com que as informações resultantes da pesquisa sejam “dignas de crédito, defensáveis, garantidas e capazes de suportar explicações alternativas”.

Para o processo de interpretação dos dados, Gil (2012, p.178) afirma que “o pesquisador precisa ir além da leitura dos dados, com vistas a integrá-los num universo mais amplo em que poderão ter algum sentido”, universo este caracterizado pelos “fundamentos teóricos da pesquisa e o dos conhecimentos já acumulados em torno das questões abordadas”.

Nesse trabalho, a análise e interpretação dos dados terão como ferramenta de auxílio a Matriz SWOT, onde serão depositadas as principais informações encontradas sobre oportunidades e ameaças do mercado de decoração de luxo, obtidas de forma indireta, e as informações relativas às forças e fraquezas da empresa Mees Pedras, obtidas via entrevista. Após esse cruzamento de informações externas e internas à empresa, será pensado, junto ao gestor da empresa, em estratégias e planos de ação a serem colocados em prática, visando uma melhor colocação da empresa como nova entrante no mercado de decoração de luxo.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada a empresa em estudo, as pesquisas realizadas, juntamente com seus resultados e respectivas análises, a matriz SWOT, que irá englobar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças identificadas durante a pesquisa, além dos indicadores de posicionamento, postura estratégia identificada, planos de ação, que são o foco maior desse trabalho, e sugestões para a empresa.

### 4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa iniciou suas atividades em 1988, a partir de uma sociedade formada pelo Jorge Mees e mais três amigos. Apesar do desconhecimento no ramo, os sócios resolveram montar a empresa. Inicialmente com três funcionários, a empresa possuía 10 máquinas que cortavam e poliam pedras, a fim de produzir chapas finas e chapas grossas de ágata, porta livros, geodos, entre outros produtos com ágata.

Em 1989, devido a problemas na sociedade, o Jorge vendeu sua parte na empresa e resolveu iniciar seu próprio negócio em parceria com sua irmã, na área central da cidade, onde, inclusive, reside até hoje, formalizando o negócio em 1990. Com o dinheiro da parte da sua sociedade na empresa, começou a produzir máquinas de corte de pedras, as quais eram usadas na empresa e também vendidas para fábricas em Soledade e no Salto do Jacuí.

Além dos produtos produzidos durante a sociedade com os amigos, Jorge foi diversificando o mix de produtos da empresa ao passar dos anos, conforme iam surgindo novas ideias e tendências de mercado, como porta copos, relógios, porta joias, cinzeiros, entre outros, visando empresas de Soledade, que vendiam para lojistas no exterior, e lojas situadas em pontos turísticos em todo o Brasil. Porém, desde o início de suas atividades, a empresa fundada por Jorge passou por dificuldades financeiras, em função da sazonalidade nas vendas e desvalorização do dólar.

Em 2010, a empresa conseguiu um contrato de cedência de um terreno pela prefeitura municipal de Espumoso, com a finalidade de gerar um número de sete empregos durante o período de 10 anos, após o qual, a escritura do terreno é passada permanentemente à empresa. Neste local, na área industrial do município, a empresa construiu um pavilhão com cerca de 400 metros quadrados de área coberta, através de um empréstimo conseguido através do BNDS, e passou a maioria dos funcionários e suas respectivas tarefas para o local.

Há cerca de 6 anos, Jorge começou a produzir semi-joias com geodos de ágata, mas o negócio não teve seguimento, devido ao acúmulo de funções exercidas pelo gestor, que o impossibilitavam de dar a atenção devida ao novo negócio. Outra tentativa de melhorar as vendas foi a colocação de uma loja no chamado Shopping das Joias, localizado na BR 386 em Soledade, criado com o intuito de concentrar empresas pedristas e atrair compradores ao local, no entanto, um ano depois, também devido a dificuldade em manter o negócio em funcionamento, a loja foi fechada.

Há 2 anos, o gestor teve a ideia de montar painéis com ágata, no entanto o gestor não sabia como produzir o produto, até que conheceu um cliente do exterior que produzia painéis com chapas grossas de ágata no Irã, utilizados para revestimento interno de casas, o que era novidade na época. A partir disso, o gestor iniciou uma parceria com um amigo em Soledade para desenvolver essas placas, mas com chapas finas, com a finalidade de criar produtos como luminárias, no entanto, a parceria de desfez a Jorge passou a produzir as peças em Espumoso.

Juntamente com os outros produtos da empresa, Jorge e sua equipe começaram, aos poucos, a produzir placas de ágata e a vender para alguns clientes selecionados. Dentre esses, destaca-se o maior atacadista de pedras dos Estados Unidos que, inclusive levou as placas à maior feira de pedras do mundo, a feira de Tucson nos Estados Unidos, em fevereiro de 2017.

Pouco depois, Jorge firmou uma parceria com uma empresa idônea de Soledade, a qual possui uma carteira de mais de 500 clientes em todo mundo, e atualmente compra toda a produção de luminárias da empresa. Devido ao sucesso de vendas do novo negócio e a lucratividade dos novos produtos, Jorge decidiu abandonar os antigos produtos e encaminhar os antigos clientes a outras empresas visando focar todo o potencial da Mees Pedras na produção das placas e luminárias de ágata.

Atualmente, a empresa está se estruturando para aumentar a produção, formando e treinando uma equipe de funcionários, e visa continuar nesse negócio, cujas perspectivas são excelentes, aumentando o mix de produtos com as placas de ágata. No entanto, ainda enfrenta problemas no que tange as finanças e administração da empresa, que precisam ser resolvidos para que a mesma cresça de forma estruturada.

## 4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

As pesquisas apresentadas neste subcapítulo foram realizadas com o gestor da empresa Mees Pedras Ornamentais LTDA, os funcionários e o único atual cliente direto da empresa, e

tem por finalidade a identificação de pontos fortes e fracos internos e oportunidades e ameaças do ambiente externo à organização.

#### **4.2.1 Pesquisa com o gestor**

A entrevista com Gilberto Jorge Mees, proprietário e gestor da empresa Mees Pedras Ornamentais Ltda, iniciou-se com a explicação da existência de elementos externos à empresa, que se traduzem tanto em oportunidades como em ameaças para a empresa, e elementos internos, que se apresentam como pontos fortes ou pontos fracos para a empresa.

Primeiramente, a entrevista abordou os elementos externos à empresa, que buscam identificar as oportunidades e ameaças, e depois se abordou aspectos internos a organização, além disso, a acadêmica acrescentou alguns comentários em aspectos que achou relevante elucidar a respeito das respostas.

##### **Quais são as oportunidades e as ameaças do ambiente externo à empresa?**

- A respeito do ambiente econômico brasileiro

G1: “Há uns três anos atrás, o mercado interno ainda estava bom para os nossos antigos produtos, mas, atualmente, está muito parado e não há vendas, principalmente para artigos de souvenir, que são supérfluos, e as pessoas deixam de comprar na crise, mas agora, como o nosso produto é outro e o nosso mercado é o de exportação, não nos afeta mais tanto como afetava, mas se melhorar é bom para o nosso negócio também”.

Como se observa, o mercado econômico brasileiro já representou uma maior importância para as vendas da empresa, mas atualmente, como toda a venda se destina à exportação, essa variável não é tão crucial para a empresa.

- A respeito de Mercados Internacionais

G1: “Representa uma oportunidade, porque estamos vendendo nossos novos produtos para diversos países em todo o mundo”.

- Quanto ao tamanho e potencial do mercado

G1: “O mercado para esse produto é muito grande, pois pode ser vendido para o mundo inteiro, e está a recém iniciando, então tem muito ainda para crescer, até porque está virando tendência”.

- Quanto à inflação

G1: “A inflação é sempre ruim, porque diminui a renda dos clientes finais, e assim diminui as minhas vendas para os atacadistas e lojistas, que são meus clientes diretos”.

- Quanto ao dólar

G1: “O valor do dólar influencia muito no meu negócio, pois que a maioria dos meus insumos são comprados em dólar, bem como as minhas vendas, que hoje visam só a exportação. Então, quando o dólar sobe, aumenta um pouco o meu custo, mas aumenta muito mais a minha receita com vendas, e da mesma forma, quando baixa é uma ameaça, pois pode diminuir bastante a minha receita e meu lucro”.

- A respeito da taxa de juros

G1: “Antes a taxa de juros me influenciava bastante, quando precisava pegar dinheiro no banco para capital de giro e quando usava os limites de crédito, mas hoje, como não pego mais dinheiro em banco com a mesma frequência, isso não me influencia mais diretamente, pois tenho outras formas mais baratas quando preciso de dinheiro”.

- A respeito da concorrência

G1: “Por enquanto só há um concorrente direto, que fabrica os mesmo produtos, e que era um parceiro no início do negócio, mas ele não afeta em nada o nosso negócio, porque a produção é bem pequena. Não vejo a concorrência como uma ameaça no momento, porque tem o seu lado bom, de forçar a inovação, mas pode ser uma ameaça sim se esse concorrente quiser ‘estragar’ o mercado, com preços muito baixos ou coisas do tipo, ou se outras empresas do ramo pedrista entrarem no negócio”.

Como o produto produzido é uma novidade no mercado, ainda não há fortes concorrentes diretos, mas já há empresas ‘de olho’ no produto, o que pode representar uma ameaça para a empresa. No entanto, como a Mees Pedras já possui um cliente exclusivo, que compra toda a produção da empresa, ela apresenta certa segurança nas vendas.

- A respeito das barreiras de entrada para a produção do novo produto

G1: “Não, não há barreiras diretas, como patente. O que poderia dificultar para as empresas que tem intenção de entrar nesse novo mercado seria a demora em descobrir a técnica para a montagem do painel e da luminária”.

- Quanto aos fornecedores

G1: “Os fornecedores de pedras geralmente não tem muito poder de negociação, porque são normalmente pessoas humildes do interior, com negócios pequenos, e que precisam vender”.

- Quando aos clientes

G1: “Atualmente estamos trabalhando com apenas um cliente direto, pois é um negócio que nos favorece, já que o cliente compra toda a nossa produção de luminárias, e com o qual temos um acordo de exclusividade. No momento, esse tipo de negócio é uma salvação,

pois que vendemos tudo o que produzimos, e o cliente é muito correto, paga a vista e tem assume todo o trabalho burocrático de exportação e embalagem das luminárias, mas, temos a ideia de expandir futuramente no que tange a produção”.

- Quanto aos produtos substitutos

G1: “O que há é luminárias feitas com outras pedras semi-preciosas, e mais baratas, mas nada como as luminárias de ágata que fabricamos”.

Há, no mercado de pedras, luminárias feitas com quartzo e cristal semi-industrializados, que são peças mais baratas e já muito comercializadas há anos, mas muito pouco semelhantes às luminárias da empresa Mees Pedras.

### **Quais são os pontos fortes e fracos internos da empresa?**

- Sobre o controle das finanças

G1: “Não fazemos anotações do que entra e sai de dinheiro todos os dias e, por causa disso, não sei meu resultado mensal, ou seja, o quanto a empresa ganha e o quanto gasta por mês, apesar de que tenho uma ideia do valor”.

O gestor tem apenas uma vaga ideia dos seus custos e receitas mensais, e nunca realizou quaisquer tipos de anotações, o que impossibilita a apresentação de relatórios, de qualquer natureza, para a consecução deste trabalho.

- A respeito da lucratividade dos novos produtos

G1: “Atualmente, com os novos produtos acho que temos uma lucratividade muito boa, mas antes, com os antigos produtos, não se sabia se se tinha lucro”.

O gestor tem registrado alguns custos diretos relacionados a cada tamanho de luminárias, mas os custos indiretos e que precisam de rateio não são apropriados da forma correta a cada produto, o que dificulta o calculo de lucratividade frente ao preço de venda.

- Quanto aos custos diretos e indiretos de produção

G1: “Não sei exatamente o valor, mas estimo, tanto os custos diretos quando os indiretos, que são mais fáceis de achar, e assim tenho um custo aproximado dos produtos”.

- Quanto à rentabilidade da empresa

G1: “Antes das placas e luminárias a rentabilidade era inadequada, porque estávamos sempre com dívidas, mas agora acredito está se adequando ao custo que temos por mês”.

Devido à falta de anotações e relatórios financeiros, não é conhecida a rentabilidade da empresa, mas o gestor acredita que, como as vendas aumentaram, devido à fabricação e venda das luminárias, a receita da empresa aumentou.

- A respeito do estoque de pedras e materiais

G1: “Não se sabe o que tem exatamente, mas sei que tenho bastante pedra”.

O gestor realiza compras de pedras e materiais conforme a necessidade, no entanto, há momentos em que há falta dessas matérias primas, o que acaba atrasando e atrapalhando o processo produtivo.

- Quanto ao cadastro de fornecedores

G1: “Não possuímos”.

O gestor vai pessoalmente ao encontro dos fornecedores, principalmente das pessoas que lhe fornecem pedras, com as quais já tem relacionamento há muitos anos, para realizar as compras, mas também esses fornecedores vêm ao seu encontro, quando montam um lote de pedras para venda.

- Quanto ao cadastro de clientes

G1: “Tenho informações dos clientes no sistema de notas”.

Todos os dados dos clientes da empresa constam no sistema de emissão de notas fiscais, onde é possível, também, encontrar todas as vendas já realizadas e seus valores.

- Em relação ao atendimento das necessidades do cliente

G1: “Sempre busco ouvir as opiniões e atender as sugestões do meu cliente e dos clientes do meu cliente”.

- Em relação à capacidade de inovação da empresa

G1: “Estamos sempre com novas ideias surgindo”.

- Quanto ao conhecimento de mercado consumidor

G1: “Na verdade, agora tenho apenas um cliente direto para vender esses novos produtos, mas tenho um conhecimento, pelo que o meu cliente passa, do perfil do pessoal que compra minhas peças através dele”.

Como, no momento, a empresa possui apenas um cliente direto, o gestor tem um relacionamento muito próximo com o mesmo, o que possibilita conversas acerca do mercado e de clientes finais.

- Quanto aos meios de divulgação

G1: “Não temos divulgação, e não acho que isso seja necessário no momento, até porque, no mercado de pedras, muita coisa se copia, então não é interessante ficar mostrando os produtos, e, além disso, estamos com um cliente muito bom, e ele faz a divulgação dos nossos produtos diretamente com os clientes dele, então precisamos nos preocupar em produzir e inovar”.

- Quanto à presença de objetivos e metas

G1: “Tenho ideias, mas nada muito definido”.

- Quando à presença de visão, missão e valores.

G1: “Não, nem formal nem informalmente”.

- A respeito da organização de documentos

G1: “Sim, temos tudo organizado”.

- Quanto ao layout da indústria

G1: “Está bem organizado, dentro do possível, mas poderia melhorar”.

A empresa possui uma fábrica na área industrial, há cerca de 6 anos, para onde foi transferida toda a parte da produção de pedras, e organizada as máquinas e as pessoas de forma adequada. Na empresa localizada no centro da cidade, que existe há cerca de 37 anos, a situação do espaço físico é mais precária, pois o espaço é antigo e está sendo adequado conforme as necessidades de produção.

- Quanto ao layout do processo de produção

G1: “Está organizado da melhor forma que conhecemos”.

Com relação à manufatura de pedras, que já existe na empresa desde seu início, o layout do processo de produção pode ser considerado ótimo, mas quanto a produção de placas e luminárias de ágata que ainda é uma novidade para a empresa, o gestor e sua equipe de funcionários ainda estão aprendendo o melhor processo para se produzir.

- A respeito das máquinas e materiais que a empresa possui

G1: “Os materiais são dos melhores e as máquinas são adequadas, mas tem máquinas no mercado que são mais avançadas, porém, não são para o nosso negócio”.

- No que concerne ao controle da qualidade na produção

G1: “Tanto no processo de produção, durante o qual seleciono pessoalmente as pedras antes e depois de serra-las, novamente após o acabamento e depois separo as que serão usadas na montagem dos painéis, quanto com relação aos produtos acabados. Não deixo passar nada”.

- Quanto à qualidade das placas e luminárias

G1: “Trabalhamos para que seja a melhor possível, tanto com relação às pedras, à resina, à base de madeira e ao sistema de iluminação”.

- Quanto ao número de linhas de produtos

G1: “No momento trabalhamos com os painéis de ágata natural apenas, que serão transformados em luminárias, que, por sua vez, apresentam no momento um modelo com cerca de dez variedades de tamanho”.

A empresa está passando por um processo de mudança em seu mix de produtos, deixando de produzir produtos de souvenir para produtos de alto padrão, e ainda está adequando esse mix conforme a necessidade dos clientes. No momento, a empresa fabrica os

painéis de ágata para transforma-los em um modelo de luminárias, que atualmente conta com dez variedades de tamanho, como dito pelo gestor.

- Quanto à embalagem

G1: “Na verdade que faz o processo de embalagem é o nosso cliente atacadista, para enviar para o seu cliente, e ele sim, embala tudo certinho, em caixas protegidas e em pallets”.

A embalagem, como dito pelo gestor, é feita pelo cliente exclusivo da empresa, no entanto, para serem transportadas de Espumoso, sede da empresa, para Soledade, onde se localiza o cliente, o gestor embala as peças em plástico bolha, coloca em caixas de papelão e sobre um colchão em sua camioneta para transporta-las.

- Quando ao transporte

G1: “Essa parte também quem faz é o atacadista para o qual vendemos. Sabemos que a maioria das peças são transportadas de avião”.

- Desempenho da equipe de funcionários

G1: “Na indústria de manufatura de pedras, que está localizada na área indústria, temos uma equipe boa, com anos de experiência. Já a nova equipe que estamos formando para a montagem dos painéis e das luminárias, na área central da cidade, é muito recente e está aprendendo ainda. Temos uma grande dificuldade em encontrarmos pessoas qualificadas, ou que queiram trabalhar, e que não queiram somente um salário”.

- Em relação à matriz de responsabilidades da empresa

Resposta: Sim, cada funcionário tem suas funções definidas e as funções são atribuídas a cada funcionário estão de acordo com suas capacidades.

- Quanto à capacidade de delegação do gestor

G1: “Sim, consigo delegar tarefas para que os funcionários trabalhem sem que eu esteja presente”.

#### 4.2.2 Pesquisa com o cliente

Para aprofundar os conhecimentos a respeito dos novos clientes finais da empresa, buscou-se realizar uma entrevista com o cliente atacadista, que atualmente é o único cliente direto da empresa, e que vende para mais de 40 países, e cuja carteira de clientes ultrapassa o número de 500 clientes e com o qual a empresa firmou contrato de exclusividade para a venda de luminárias. Apesar de a limitação apresentada pelo contexto, tentou-se ao máximo extrair informações dos clientes finais através desta entrevista.

A entrevista com o cliente foi realizada pessoalmente pela acadêmica, que se deslocou a Soledade para realiza-la, e por meio dela procurou-se, primeiramente, buscar informações sobre os clientes os quais estão começando a comprar os novos produtos, como se apresenta abaixo:

1) Para quais países já foram vendidas as luminárias?

C1: “Estados Unidos, Alemanha, Canadá, França, Nova Zelândia, Austrália, entre outros”.

2) Que tipo de cliente costuma comprar? Atacadistas, lojistas, clientes finais...?

C1: “Atacadistas”.

3) Já teve algum cliente que comprou mais de uma vez?

C1: “Sim. Na verdade é cedo para dizer, pois é muito recente, mas todos aqueles que compraram numa primeira vez e que já realizaram compras novamente, compraram as luminárias de novo”.

4) Qual é a primeira impressão que eles costumam ter sobre os produtos?

C1: “Gostam muito”.

5) Que tamanhos foram mais vendidos até agora?

C1: “Também é cedo para dizer, pois tudo que vocês produzem é vendido, tanto peças grandes como as pequenas”.

6) Os clientes disseram algo relacionado ao preço?

C1: “Acharam alto, mas tem que convencer o cliente a comprar, porque, se ele for ver, o preço do kg da chapa de ágata avulsa sai pelo mesmo preço do kg das pedras usadas nas luminárias”.

7) Eles deram mais alguma sugestão em relação à qualidade, a base, a iluminação, ou em algo específico que pudesse ser melhorado?

C1: “Alguns falaram do espaço que fica entre o encaixe lateral, que poderia ser menor. Eles querem o quanto mais rustico, mais natural possível, melhor”.

8) E vocês, como nossos parceiros diretos, o que acham da qualidade das luminárias, levando em consideração os elementos que a compõe?

C1: “Quanto às pedras, a qualidade é inquestionável, em relação ao acabamento, eu acredito pode ser melhorado. Em relação à iluminação, está boa, mas seria bom se fosse uma lâmpada que não aquecesse, e em relação à base de madeira, o formato está bom, mas precisamos usar uma madeira melhor, um pinus de melhor qualidade, ou algum outro material que não trabalha, como o ferro”.

9) E quando a variedade de tamanho das luminárias?

C1: “Tem bastante variedade por enquanto, e, dependendo do volume que o cliente quiser, também podemos ver para fazer um tamanho diferente dos que se tem atualmente”.

10) Vocês têm mais alguma sugestão que poderia ajudar a desenvolver um produto de melhor qualidade ou até mesmo para expandir a linha de produtos?

C1: “No momento acho que devemos produzir esse produto que já estamos vendendo, pois estamos no início. Quando esse produto começar a ficar saturado, ou mesmo antes, podemos começar a produzir outras coisas, mas no momento acho importante focarmos no produto atual. O negócio é que agora esse produto está já começando a aparecer em feiras internacionais, e o mundo vai prestar atenção, e nós precisamos estar preparados para produzir e vender. Claro que deve-se ir pensando em outras ideias, como usar mudar a base, usar outras pedras semi-preciosas nas luminárias, fazer luminárias com cantoneiras e base de ferro batido, fazer quadros, bandejas, como um cliente pediu esses dias, e até melhorar a iluminação buscando outras opções de iluminação, com certificados para outros países, por exemplo”.

#### 4.2.3 Pesquisa com funcionários

A pesquisa realizada com os funcionários da empresa busca identificar pontos fortes e fracos internos, bem como sugestões de melhoria do processo de produção e ambiente de trabalho. Dos sete funcionários atuais da empresa, seis foram entrevistados pessoalmente pela acadêmica, sendo que o funcionário que deixou de ser entrevistado possui deficiência auditiva, o que, portanto, inviabilizou a entrevista com o mesmo.

1) Há quanto tempo você trabalha na empresa?

F1: Há mais de 20 anos.

F2: 1 ano e meio, mais ou menos.

F3: 5 meses

F4: 13 anos

F5: 17 anos

F6: Uns 13 anos

2) Quais são as suas tarefas?

F1: ‘De tudo um pouco: produção, banco, tiro as notas fiscais... Nos painéis, eu faço o nivelamento das chapas de ágata, o preenchimento das placas com pedrisco e ajudo na resinação’.

F2: ‘Resinagem das placas, coloco pedrisco e outros trabalhos em geral. Antes eu fazia a montagem das placas, fazendo o mosaico com as pedras, mas agora é o Jorge que faz’.

F3: ‘Faço o corte de algumas placas, agora mais para as tampas, já que o corte das placas tá sendo terceirizado, e a montagem e resinagem das luminárias’.

F4: ‘Faço de tudo: serro, lavo e licho pedras’.

F5: ‘Licho e separo as pedras, e um pouco de tudo’.

F6: ‘Sou serrador, opero 8 máquinas’

- 3) O gestor passa, no início da semana, o que deve ser produzido, ou você trabalha conforme encontra serviço?

F1: ‘Sempre passo’.

F2: ‘Ele passa’.

F3: ‘Ele passa’.

F4: ‘Ele passa, mas vou fazendo o que tem que fazer também’.

F5: ‘Ele passa’.

F6: ‘Ele passa’.

- 4) Você tem todos os materiais necessários para trabalhar?

F1: ‘Sim, e as vezes que falta, o Jorge agiliza para comprar’.

F2: ‘Sim, e quanto ta acabando eu aviso o Jorge. Seria bom ter um estoque mínimo, para quando chegar nele, ir comprar’.

F3: ‘Sim’.

F4: ‘Tem tudo, o Jorge compra e traz’.

F5: ‘Tem, isso tem’.

F6: ‘Tem todo o equipamento’.

- 5) As máquinas e equipamentos são suficientes e adequados?

F1: ‘Sim’.

F2: ‘Sim’.

F3: ‘Sim’.

F4: ‘Sim’.

F5: ‘Sim’.

F6 ‘Ta dentro do normal, porque se tivesse mais máquinas eu não ia conseguir operar, e se tivesse menos ia sobrar tempo, e quando precisa fazer manutenção o Jorge leva as peças pra Soledade e traz pronto’.

- 6) Você faz algum tipo de controle de qualidade para conferir o tamanho, o acabamento...das peças?
- F1: 'Claro'.
- F2: 'O Jorge faz'.
- F3: 'Sim, tenho que cuidar o esquadro pra montar as luminárias'.
- F4: 'Sim'.
- F5: 'Sim, tem que ser'.
- F6: 'Sim'.
- 7) O ambiente de trabalho é adequado, quanto à iluminação, espaço, temperatura, organização...?
- F1: 'Sim, é adequado'.
- F2: 'Sim, mas dá para melhorar. Eu precisaria que trocassem uma lâmpada e precisaria de mais mesas para montar as placas'.
- F3: 'Tá bom, mas podia ter mais espaço, ser um espaço mais claro e ter um ventilador'.
- F4: 'Ta bom, não tem o que melhorar, podia ter ventilador'.
- F5: 'Sim'.
- F6: 'Não tem o que melhorar'.
- 8) Tem algo que poderia ser melhorado? Tem alguma sugestão?
- F1: 'Poderia ter uma camiseta de uniforme, porque se suja muita roupa. E o meu salário as vezes atrasa'.
- F2: 'Um ventilador, porque a resina precisa trabalhar numa temperatura controlada para ficar certa'.
- F3: 'Talvez um uniforme, e o que já falei antes'.
- F4: 'Não'.
- F5: 'Não'.
- F6: 'Não, talvez um ventilador'.

#### 4.2.4 Análise SWOT

Após a realização das pesquisas com o gestor, o cliente direto e (06) funcionários, as respostas foram transcritas em uma tabela, com a finalidade de identificar quais aspectos caracterizavam-se como pontos fortes e fracos internos e como oportunidades e ameaças externas a empresa, apresentados no quadro a seguir.

Tabela 1: Análise do ambiente interno e externo da empresa Mees Pedras Ornamentais LTDA

Itens	Ponto forte	Ponto fraco	Oportunidade	Ameaça
Ambiente econômico brasileiro			X	
Mercados internacionais			X	
Tamanho e potencial do mercado			X	
Inflação				X
Dólar			X	X
Taxa de juros				X
Concorrência				X
Barreiras de entrada ao mercado				X
Poder dos Fornecedores			X	
Poder dos Compradores			X	
Produtos substitutos				X
Diferenciais dos novos produtos	X			
Controle das finanças		X		
Lucratividade dos novos produtos	X			
Conhecimento dos custos diretos e indiretos de produção		X		
Rentabilidade da empresa	X			
Controle de estoques		X		
Cadastro de fornecedores		X		
Cadastro de clientes	X			
Análise das necessidades dos clientes	X			
Conhecimento de mercado	X			
Divulgação		X		
Inovação	X			
Presença de objetivos e metas		X		
Presença de Visão, Missão e Valores		X		
Organização de documentos	X			
Layout da indústria	X			
Layout do processo de produção	X			
Maquinas e materiais	X			
Embalagem	X		X	
Transporte	X		X	
Controle qualidade na produção	X			
Número de linhas de produtos	X			
Qualidade das placas e luminárias	X			
Desempenho da equipe de funcionários	X	X		

Dificuldade em encontrar mão de obra				X
Matriz de responsabilidades	X			
Capacidade de delegação	X			
Impressão dos clientes quanto ao design dos produtos	X			
Impressão dos clientes quanto ao preço dos novos produtos		X		
Ambiente de trabalho fábrica área industrial	X			
Ambiente de trabalho fábrica centro		X		

Fonte: Dados primários (2017)

#### 4.2.5 Indicadores de Posicionamento

Utilizando-se do quadro geral de pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças, proporcionados pela Matriz SWOT, se analisa, individualmente, cada um destes quatro grupos de favores, a fim de analisar o nível de presença destes na empresa em estudo, de acordo com o grau de importância de cada variável analisada.

Tabela 2: Matriz SWOT - Variáveis Internas

<b>VARIÁVEIS INTERNAS</b>			
<b>PONTOS FORTES</b>	1	5	9
Diferenciais dos novos produtos			X
Lucratividade dos novos produtos		X	
Rentabilidade da empresa		X	
Cadastro de clientes		X	
Análise das necessidades dos clientes			X
Conhecimento de mercado		X	
Inovação		X	
Organização de documentos		X	
Layout da indústria		X	
Layout do processo de produção		X	
Maquinas e materiais		X	
Embalagem	X		
Transporte	X		
Controle qualidade na produção			X
Número de linhas de produtos		X	
Qualidade das placas e luminárias			X
Experiência da equipe de funcionários área industrial			X

Matriz de responsabilidades		X	
Capacidade de delegação		X	
Impressão dos clientes quanto ao design dos produtos			X
Ambiente de trabalho fábrica área industrial		X	
<b>Total de Pontos Fortes</b>			<b>121</b>
<b>VARIÁVEIS INTERNAS</b>			
<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>9</b>
Controle das finanças			X
Conhecimento dos custos diretos e indiretos de produção			X
Controle de estoques de pedras		X	
Divulgação	X		
Presença de objetivos e metas			X
Presença de visão, missão e valores		X	
Cadastro de fornecedores	X		
Desempenho da equipe de funcionários centro			X
Impressão dos clientes sobre os preços dos novos produtos		X	
Ambiente de trabalho fábrica Centro		X	
<b>Total de Pontos Fracos</b>			<b>58</b>

Fonte: Dados primários (2017)

Tabela 3: Matriz SWOT – Variáveis Externas

<b>VARIÁVEIS EXTERNAS</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>9</b>
Ambiente econômico brasileiro		X	
Mercados internacionais			X
Tamanho e potencial do mercado			X
Dólar			X
Taxa de Juros	X		
Barreiras de entrada	X		
Poder dos Fornecedores	X		
Poder dos Compradores			X
Embalagem	X		
Transporte	X		
<b>Total de Oportunidades</b>			<b>46</b>
<b>VARIÁVEIS EXTERNAS</b>			
<b>AMEAÇAS</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>9</b>
Ambiente econômico brasileiro		X	
Inflação		X	
Dólar			X

Taxa de juros	X		
Concorrência		X	
Produtos substitutos		X	
Dificuldade em encontrar mão de obra		X	
<b>Total de Ameaças</b>			<b>35</b>

Fonte: Dados primários (2017)

#### 4.2.6 Postura estratégica identificada

De acordo com o resultado do cruzamento de dados proporcionado pela Matriz SWOT, observa-se a postura estratégica adotada pela empresa Mees Pedras Ornamentais Ltda, identificada como postura de Desenvolvimento, devido a maior presença de pontos fortes e de oportunidades, frente à presença menor de pontos fracos e ameaças, como demonstra o quadro abaixo:

FIGURA 7 – Postura Estratégica Identificada

		Análise Interna	
		Predominância de:	
		Pontos Fracos	Pontos Fortes
Análise Externa	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: elaborada pela autora com base em Oliveira (2015, p.128).

Para Oliveira (2007), as estratégias que visem uma situação de desenvolvimento podem acontecer em duas direções, simultâneas ou não: uma em relação à busca de novos mercados e clientes, e outra em direção a novas tecnologias.

Dentre essas estratégias, Oliveira (2007) destaca a estratégia de desenvolvimento de mercado, que se usa quando uma empresa busca inserir os seus produtos e serviços em novos mercados geográficos ou segmentos de mercado e a estratégia de desenvolvimento de produto

ou serviço, que, por outro lado, é adotada quando a empresa busca desenvolver novos produtos e serviços para oferecer ao seu mercado e segmento atual.

Já uma estratégia de desenvolvimento financeiro, para Oliveira (2007), apoia a união de duas empresas a fim de suprir a carência de oportunidades de uma, e a carência financeira de outra e uma estratégia de desenvolvimento de capacidades, de forma semelhante, apoia a união de duas empresas a fim de suprir a carência de oportunidade de uma, e a carência tecnológica de outra e, por fim, uma estratégia de estabilidade também há fusão ou associação de empresas, mas, desta vez, por empresas que possuem posturas estratégicas idênticas e procuram uniformizar sua evolução quanto ao mercado.

#### **4.2.7 Plano de Ação**

O plano de ação descrito abaixo foi desenvolvido visando amenizar ou eliminar os pontos fracos expostos pela matriz SWOT e foi elaborado de modo a apresentarem o maior grau de simplicidade e eficácia possível, dada à histórica dificuldade de a empresa controlar suas operações internas.

Tabela 4: Planos de Ação

O QUE?	QUEM?	POR QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?
1- CONTROLE DAS FINANÇAS	Jorge, Joana e Nair	- Para que o gestor possa saber quanto ganha por mês e o quanto é, inclusive, onde gasta por mês.	Na empresa	A partir de dezembro de 2017	- Comprar um caderno 'livro caixa' para ser deixado com a Joana, para que sejam anotadas as entradas e saídas de dinheiro diárias, de forma prática e fácil. - Montar uma planilha de Demonstrativo de Resultado, no Excel, onde será registrada a receita bruta mensal da empresa, os impostos, os custos de produção diretos e indiretos e despesas administrativas gerais, o que dará como resultado o lucro líquido mensal da empresa, em valores ou percentuais, ou seja, a sua lucratividade. Os valores serão, ainda, transformados em percentuais para se analisar a rentabilidade da empresa. - Para esses controles, poderá, futuramente, ser procurado um sistema informatizado gratuito da internet.	- Livro Caixa: orçado em R\$ 7,20 - Planilhas sem custo
2- CÁLCULO DOS CUSTOS DIRETO E INDIRETOS DE PRODUÇÃO	Jorge e Joana	- Importante saber os custos de produção diretos e indiretos, para cálculo dos custos de cada produto.	Na empresa	Até o final de dezembro de 2017	- Será montada uma planilha no Excel, relacionando os custos diretos de produção de cada produto, e os custos indiretos de produção e despesas gerais, rateados de forma proporcional a cada produto, tanto placas quanto luminárias. Desse modo, ter-se-á, relacionados, os custos de cada produto produzido pela empresa. Esses custos, diretos e indiretos, e despesas serão retirados da	- Planilhas sem custo

O QUE?	QUEM?	POR QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?
					<p>planilha de Demonstrativo de Resultado, proposta anteriormente.</p> <p>- Juntamente com a planilha anterior, será calculada a lucratividade de cada novo produto produzido. Para isso, será registrado o preço de venda, e dele diminuído os custos de cada produto, tendo, assim, o lucro, em valores ou percentuais, que cada produto proporciona a empresa.</p>	
O QUE?	QUEM?	POR QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?
3- CONTROLE DO ESTOQUE	Jorge e Joana	- Importante para a empresa saber a quantidade e que tipo de pedras possui em estoque, a fim de o quê é a hora certa de comprar, e assim não comprometer seu capital de giro.	Na empresa	A partir de janeiro de 2018	- Será montada uma planilha no Excel para registrar a quantidade atual de pedras brutas em estoque, aproximadamente, bem como a quantidade entrada no estoque, sempre que isso ocorrer. Para calcular as saídas de estoque, será realizado, no final de cada mês, uma contagem aproximada para saber o estoque atualizado e o quanto de pedras foram utilizadas.	- Planilhas sem custo
O QUE?	QUEM?	POR QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?
4- PLANO PARA DIVULGAÇÃO DE PRODUTOS	Jorge e Joana	- Para conseguir alcançar ainda mais mercado, e atingir também o público interno.	Na empresa	A partir de novembro de 2018	- Montar um plano de divulgação que vise identificar e prospectar clientes potenciais, e que inclua: - Catálogo de produtos com fotos e especificações, apresentando o produto e agregando valor. - Visita a feiras de arquitetura e construção, bem como a previsão de contatos futuros com designers.	- Catálogo a orçar - Fotos profissionais a orçar - Feiras a identificar - Viagens a orçar

O QUE?	QUEM?	POR QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?
5- OBJETIVOS E METAS	Jorge, Joana e Saionara	- Importante para dar um direcionamento às atividades da empresa, de modo que seu gestor saiba onde quer chegar no médio e longo prazo.	Mees Pedras Ornamentais s centro	A partir de dezembro de 2017	- Um quadro cortiça será colocado no escritório da empresa, onde serão descritos, em post-its, todos os objetivos de médio e longo prazo da empresa.  - Juntamente ao quadro anterior, serão escritos, também em post-its, os objetivos de curto prazo e as metas da empresa.  - Tanto os objetivos de longo, médio e curto prazo, como as metas, são definidos em reuniões.	- Quadro cortiça: orçado em R\$ 49,90  - Post-its: orçados em R\$ 15,50
6- DEFINIÇÃO DE VISÃO, MISSÃO E VALORES	Jorge, Joana e Saionara	- Para que a empresa saiba onde está, e onde quer chegar, bem como os valores que visa manter, que irão guiar, inclusive, a definição dos objetivos de médio e longo prazo.	Na empresa	A partir de dezembro de 2017	- Será realizada uma reunião, na qual serão discutidas questões acerca da definição da visão, da missão e dos valores, que, quando definidos serão apresentados aos funcionários e impressos para serem colocados no escritório da empresa, e nos painéis da empresa do centro e da área industrial.	- Impressão: orçada em R\$ 3,00
7- CADASTRO DE FORNECEDORES	Jorge e Joana	- Para que o gestor saiba quais são os fornecedores que pode buscar quando necessitar de matéria prima, e quais são os que	Na empresa	A partir de janeiro de 2018	- Será montada uma planilha no Excel para cadastrar os fornecedores e os produtos comprados destes, com os respectivos preços e datas das compras, sempre que forem realizadas. A planilha irá calcular, também, o preço médio dos produtos e conterá um espaço para serem escritas observações acerca	- Planilhas sem custo

O QUE?	QUEM?	POR QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?
		apresentam melhores valores ou condições de pagamento.			do fornecedor.	
O QUE?	QUEM?	POR QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?
8- EQUIPE DE FUNCIONÁRIOS	Jorge, Joana e Saionara	- Para motivar os funcionários e fazendo-os sentirem-se parte de uma equipe, e reter os talentos.	Na empresa	A partir de janeiro de 2018	- Fazer um calendário para registrar os aniversários da equipe, comemorados com uma mensagem e um bombom.  - Organizar um café da manhã, de 15 em 15 dias, para fins de confraternização.	- Calendário sem custo.  - Mensagem e bombom: orçados em R\$1,50 cada  - Lanche café da manhã: orçado em R\$ 2,5,00
O QUE?	QUEM?	POR QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?
9- MELHORAR A IMPRESSÃO DOS CLIENTES SOBRE O PREÇO	Jorge, Joana e Saionara	- Para amenizar a impressão de um produto caro e reforçar o design e a diferenciação dos produtos	Na empresa	A partir de janeiro de 2018	- Criar uma marca e um logo para a empresa, e colocar nas luminárias, a fim de reforçar a imagem dos produtos.  - Criar uma página juntamente ao site do cliente direto, especialmente para as luminárias, com fotos profissionais e especificações do produto, e fotos enviadas pelos próprios clientes que já compraram.	- Arte da marca e do logo a orçar.  - Fotos profissionais a orçar.

O QUE?	QUEM?	POR QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?
10- ORGANIZAÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO - FÁBRICA DO CENTRO	Jorge e Joana	Para proporcionar um melhor ambiente de trabalho na fábrica do centro.	Na empresa do centro	A partir de dezembro de 2017	<p>- Serão colocados ventiladores em postos de trabalho, cujos funcionários pediram.</p> <p>- Será feita uma pesquisa acerca do preço de camisetas de uniforme para os mesmos.</p> <p>- Será montada uma caixa pequena, com uma pequena abertura, para que os funcionários escrevam sugestões para melhoria do ambiente de trabalho e do próprio processo de produção.</p>	<p>- 2 Ventiladores: orçados em R\$ 113,00 cada</p> <p>- Camisetas uniforme: a orçar</p> <p>- Caixa sem custo</p>

Fonte: Dados primários (2017).

### 4.3 SUGESTÕES PARA A EMPRESA

A partir do estudo realizado, verificou-se que a empresa tem uma grande oportunidade de desenvolver-se, dada a sua situação como nova entrante em um mercado de decoração de luxo, e a maior presença de pontos fortes e oportunidades, se comparados aos pontos fracos e ameaças identificadas. No entanto, além do plano de ação proposto no capítulo anterior, a acadêmica, através do estudo realizado, procura propor algumas sugestões adicionais para a empresa, como segue:

- realização de nova pesquisa em seis meses, com o gestor, funcionários e cliente, para identificar mudanças e monitorar a implementação do plano de ação, bem como os novos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Essa sugestão é muito importante de ser implementada, devido à limitação deste trabalho, causada pela falta de relatórios, dados e informações da empresa e do cliente final.

- realização de reuniões na segunda semana de cada mês, entre o gestor e a acadêmica, com a finalidade de analisar os relatórios financeiros, e apresentação, por parte da acadêmica, do demonstrativo de resultados mensal com suas respectivas análises, a fim de monitorar o desempenho financeiro da empresa.

- organizar um escritório na empresa localizada no centro da cidade, dividido do ambiente de trabalho por uma parede de madeira e vidro, para que possam ser colocados os quadros e painéis de objetivos e proporcionar uma melhor organização do espaço físico da empresa.

- realizar um monitoramento do histórico de compras do cliente, através de uma planilha para registrar todas as vendas feitas, discriminando as mercadorias, a data, o valor unitário e o valor total da venda. Para isso, poderão ser usadas as informações constantes no sistema de notas fiscais da empresa.

- montagem de um pequeno mural de Aprendizagem Estratégica, exposto junto ao local de trabalho de cada funcionário, contendo os erros que já aconteceram durante o processo de produção, ou que podem vir a acontecer, junto com alertas de como evitar. Primeiramente, será montado pela Joana e o gestor Jorge, mostrando os erros que podem acontecer e que já aconteceram, e como evita-los, e, posteriormente, serão alimentados de acordo com os acontecimentos de produção.

- realização de uma pesquisa interna, na empresa do centro, para analisar o layout da indústria e do processo de produção das placas e luminárias, para ver se as pessoas, as máquinas, as mesas e os materiais utilizados estão realmente no lugar ideal, e entender a

capacidade produtiva atual de placas e luminárias, contando, para isso, os tempos e os movimentos necessários a cada função, a fim de definir um meio ótimo e padrão de produção. Dessa forma, ter-se-á como resultado a produção/dia de cada produto, clara e definida, o que irá proporcionar a aplicação de um cronograma de programação da produção, influenciado pela demanda. Esse cronograma será exposto em uma lousa branca, dividido em semanas, e de acordo com a capacidade de produção. Para comparar a necessidade de produção com o que foi produzido, será dada uma planilha para cada funcionário da empresa do centro, para que eles anotem o que foi feito em cada dia, e assim, no final de cada dia, na mesma lousa, será anotado o que foi feito, facilitando assim, a comparação e possíveis mudanças.

- comprar um caderno estilo Ata, onde serão anotadas todas as ideias de produtos que se têm e as que surgirem, contando com fotos, desenhos e projetos de produto. Junto a cada ideia de projeto será colocada a probabilidade de produção, também nos moldes 1-5-9, sendo 1, improvável, 5, meio provável, 9, provável. Os produtos que receberam notas 9 terão seus protótipos fabricados, e no momento mais oportuno, apresentados ao cliente, já com custo definido, e provável preço de venda.

- utilizar pedras tingidas de cores diferentes para a montagem dos painéis e luminárias

- definir previamente o perfil para candidatos a trabalharem na empresa, e ao abrir vagas de trabalho, divulgar através da Associação Comercial da cidade, pedindo currículo aos interessados, e usar os três meses de experiência para analisar as capacidades do candidato que for escolhido.

Juntamente com os planos de ação propostos através desse trabalho, as sugestões apresentadas nesse capítulos ajudarão a empresa a melhorar seus pontos internos e seu relacionamento com o ambiente externo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, a inovação é um imperativo para as empresas que querem se manter no mercado, atuando de forma competitiva. No mercado de alto padrão não é diferente, pois que há tendências surgindo constantemente, principalmente no que tange a produtos que remetam e transmitam a originalidade.

Nesse contexto, a empresa Mees Pedras Ornamentais Ltda., passa por um momento reestruturação do seu mix de produtos, quando começa a deixar de produzir produtos de souvenir com pouca margem, produzidos há mais de 20 anos pela empresa, e inova ao criar produtos de alto padrão, para um público diferenciado. A partir disso, e levando-se em consideração a falta de controle interno da empresa, houve a necessidade da elaboração de um diagnóstico estratégico, com vistas a conhecer as oportunidades e ameaças do mercado em que a empresa está se inserindo, e os pontos fortes e fracos internos à organização.

Diante do diagnóstico estratégico elaborado nesse trabalho, pôde-se perceber que a empresa apresenta mais pontos fortes do que pontos fracos internos, e mais oportunidades do que ameaças de mercado, o que sugere um cenário positivo de desenvolvimento para a empresa, ou seja, um momento de procurar novas parcerias e de desenvolver a área comercial, gerencial e de inovação da empresa.

Visando extinguir os pontos fracos encontrados através do diagnóstico estratégico, cuja principal ferramenta utilizada foi a Matriz SWOT, a acadêmica elaborou planos de ação detalhados para a empresa, relacionados, principalmente a produção, venda e administração interna da empresa. Além disso, com vistas a melhorar os pontos fortes da empresa, aproveitar as oportunidade e assegurar a empresa quanto as principais ameaças de mercado, foi sugerido diversas ideias e possíveis soluções para a empresa.

Portanto, através desse trabalho, buscou-se encontrar soluções práticas e realistas para a empresa Mees Pedras Ornamentais Ltda, dado seu histórico e suas necessidades atuais, com a finalidade de auxiliar a mesma a conquistar um novo mercado, e a se reestruturar internamente para organizar a sua produção e atender esse mercado e, assim, aproveitar uma das maiores oportunidades de sua história.

Além disso, como acadêmica, foi uma grande experiência que auxiliou no meu aprendizado, onde pude colocar em práticas muitas teorias e ideias desenvolvidas ao longo dos quatro anos de graduação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORN, Roger. et al. **Construindo o plano estratégico**. Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2007.

BASTOS, Marcelo. **Análise SWOT** (matriz) – conceito e aplicação. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em 09 de maio de 2017.

CARNEIRO, Mariana, VETTORAZZO, Lucas. **Desigualdade cai no Brasil com todas as classes sociais ficando mais pobres**. 2016. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/11/1835437-desigualdade-cai-no-brasil-com-todas-as-classes-sociais-ficando-mais-pobres.shtml>> Acesso em: 15 de março de 2017.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

CERTO, Samuel C., PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

COLDIBELI, Larissa. **Pequenas empresas faturam com o mercado de luxo**. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2012/08/15/pequenas-empresas-faturam-com-o-mercado-de-luxo-veja-dicas.html>>. Acesso em 19 de março de 2017

**EXPECTATIVAS do mercado de decoração de luxo**. Disponível em: <<http://www.empreendedoresweb.com.br/expectativas-do-mercado-de-decoracao-de-luxo/>> Acesso em 15 de março de 2017.

FERREIRA, Manuel P. **Pesquisa em administração e ciências sociais aplicadas: um guia para publicação de artigos acadêmicos**. 1. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GALESSO, Laerte. **Breve história da decoração**. 2014. Disponível em: <<http://www.abra.com.br/artigos/59-breve-historia-da-decoracao>>. Acesso em 17 de março de 2017.

HITT, Michael A. et al. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. Ed. São Paulo : Cengage Learning : Thomson Learning, 2008.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

**MARCAS de luxo investem no mercado de decoração**. 2015. Disponível em: <[http://correiobraziliense.lugarcerto.com.br/app/noticia/arquitetura-e-decoracao/2015/08/07/interna\\_decoracao,49203/marcas-de-luxo-investem-no-mercado-de-decoracao.shtml](http://correiobraziliense.lugarcerto.com.br/app/noticia/arquitetura-e-decoracao/2015/08/07/interna_decoracao,49203/marcas-de-luxo-investem-no-mercado-de-decoracao.shtml)>. Acesso em 16 de março de 2017.

**MERCADO de decoração de luxo aposta em crescimento.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/sp/vale-do-paraiba-regiao/jornal-vanguarda/videos/v/mercado-da-decoracao-de-luxo-aposta-em-crescimento/5333614/>> Acesso em 15 de março de 2017.

**MERCADO de luxo cresce mesmo com a crise:** Setor que atende às classes mais ricas tem planos de amadurecer no País nos próximos cinco anos, conquistar novo público e ultrapassar o eixo Sul-Sudeste. 2016.

Disponível em: < <http://www.fecomercio.com.br/noticia/mercado-de-luxo-cresce-mesmo-com-a-crise> >. Acesso em: 15 de março de 2017

**MERCADO de luxo perde parte do brilho e grifes deixam o país.** 2016. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Negocios/noticia/2016/12/mercado-de-luxo-perde-parte-do-brilho-e-grifes-deixam-o-pais.html>> Acesso em 16 de março de 2017.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia:** conceito, contexto e casos selecionados. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologias, práticas. 24. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologias, práticas. 33. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

**ONU prevê crescimento de 0,6% para economia brasileira em 2017.** Disponível em < <http://g1.globo.com/economia/noticia/onu-preve-crescimento-de-06-para-economia-brasileira-em-2017.ghtml>>. Acesso em 15 de março de 2017.

PAIVA, Luiza. **Uma outra visão do mercado de luxo.** 2016. Disponível em: <<http://www.meon.com.br/coluna-social/coluna-social/coluna-social-geral/uma-outra-visao-do-mercado-de-luxo>>. Acesso em 15 de março de 2017.

**PLANILHA 5W2H** – O que é, como fazer e quando utilizar. 2013. Disponível em: <https://www.prolucroconsultoria.com.br/blog/planilha-5w2h-o-que-e-como-fazer-e-quando-utilizar/>> Acesso em 10 de maio de 2017.

**PERFIL do consumidor de luxo.** Disponível em: < [http://infograficos.oglobo.globo.com/economia/consumo-de-luxo/onivoros-21273.html#description\\_text](http://infograficos.oglobo.globo.com/economia/consumo-de-luxo/onivoros-21273.html#description_text)>. Acesso em 17 de março de 2017.

PESINI, Aline. **Planejamento estratégico:** um estudo na agroindústria de erva mate Ouro Mate Ltda. 2016. 89 f. Monografia (Bacharel em Administração). Curso de Administração. Universidade de Passo Fundo, Soledade, RS, 2016.

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

RATIS, Fernando, SOUZA, Carlos Eduardo. **O mercado de luxo:** status e experiências. 2016. Disponível em: < <http://www.habitusbrasil.com/mercado-de-luxo-futuro-status-tendencias/>>. Acesso em 18 de março de 2017.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROMANINI, Carolina. **Decoração de grife**. Disponível em:  
<<http://vejasp.abril.com.br/consumo/decoracao-de-grife/>>. Acesso em 15 de março de 2017

**TRANSFORME-SE**: o mundo mudou! Disponível em:  
<<http://www.designforum.com.br/meeting/index.html>>. Acesso em 16 de março de 2017.

## APÊNDICE A – Modelo de entrevista para o gestor

### ENTREVISTA GESTOR

- 1) O ambiente econômico brasileiro apresenta uma oportunidade ou uma ameaça a sua empresa?
- 2) O mercado internacional representa uma oportunidade ou uma ameaça para o seu negócio?
- 3) A inflação representa uma ameaça?
- 4) O preço do dólar representa uma oportunidade ou uma ameaça?
- 5) A taxa de juros representa uma ameaça?
- 6) O mercado alvo dos produtos é grande o suficiente?
- 7) Os seus produtos seguem as tendências de moda atuais?
- 8) O ramo de joias para casa e decoração tem espaço para expandir?
- 9) O número de empresas diretamente concorrentes representa uma oportunidade ou ameaça para a empresa?
- 10) Os fornecedores de pedras semi preciosas tem alto poder de negociação de preços e prazos? Eles tem condições de restringir ou aumentar a oferta de pedras voluntariamente?
- 11) Há poucos ou muitos compradores, atualmente, dos novos produtos?
- 12) A presença de apenas um comprador direto no momento é voluntaria? Isso representa uma ameaça para a empresa?
- 13) Há produtos substitutos próximos às placas e luminárias?

- 14) As placas e luminárias possuem diferenciais visíveis em relação aos produtos substitutos?
- 15) As empresas da região que trabalham com produtos em pedras semi preciosas representam uma ameaça de entrarem no ramo de placas e luminárias com ágata?
- 16) Há barreiras de entrada que dificultem o ingresso dessas empresas no ramo?

Falando agora de aspectos internos:

- 17) Você tem o controle das entradas e saídas de caixa diárias da sua empresa?
- 18) Você tem o controle de suas despesas mensais, sabe quais são e seus valores?
- 19) De suas receitas mensais, sabe o quanto ganha por mês? E margem de lucro, sabe o quanto sobra no final de cada mês?
- 20) A lucratividade unitária dos novos produtos é uma vantagem para a empresa?
- 21) Você tem conhecimento do custo direto de cada produto produzido pela empresa? E dos custos indiretos de produção?
- 22) A rentabilidade da empresa é adequada/suficiente para a manutenção desta?
- 23) Há um controle do estoque de pedras disponíveis para a produção? Sabe-se o que tem e o que não tem, e quando se precisa comprar?
- 24) A empresa consegue ter acesso facilitado ao mercado e a clientes atacadistas de pedras semi preciosas?
- 25) A empresa possui cadastro de clientes?
- 26) A empresa conhece os tipos de clientes que atende? Onde se localizam? O seu perfil sócio econômico?

- 27) A empresa está sempre buscando atender aos pedidos dos clientes e está atenta as necessidades destes?
- 28) A empresa possui algum plano de divulgação dela e de seus produtos?
- 29) A empresa busca desenvolver novos produtos e novas linhas de produtos com inovação?
- 30) A empresa possui objetivos de médio e longo prazos definidos? E possui objetivos de custo prazo/metras?
- 31) A empresa possui visão, sabe onde quer estar, e como quer ser reconhecida no futuro?
- 32) A empresa possui missão, sabe como quer atingir seu publico e seus objetivos?
- 33) A empresa possui cultura empresarial que estimula valores benéficos a empresa?
- 34) A empresa possui planos de ação, com responsável, prazo, custo definidos?
- 35) A empresa possui cadastro de fornecedores?
- 36) A empresa mantém seus documentos importantes organizados, facilitando a procura quando necessita?
- 37) A organização/layout da indústria é o mais adequado possível, possibilitando a redução de custos, uma maior eficiência e sincronia?
- 38) O processo de produção das placas e luminárias está ordenado de forma a haver eficiência e de reduzir desperdícios de tempo e materiais?
- 39) As maquinas e materiais de que a empresa faz uso na produção é fonte de vantagem competitiva? São adequados e proporcionam eficiência e custos adequados?

- 40) O quadro de pessoas do qual a empresa atualmente dispõe é qualificado o bastante para a produção? É, em número, suficiente?
- 41) Há formas de embalagens específicas e bem apresentáveis para o transporte e entrega das placas? E das luminárias?
- 42) A forma de transporte utilizada é segura e adequada?
- 43) Há o controle da qualidade durante o processo de produção? E dos produtos acabados?
- 44) O número de linhas dos novos produtos é variado o bastante? Dentro das linhas de produtos, há variedade o bastante?
- 45) A qualidade das pedras usadas nas placas é adequada? E a qualidade da placa (resina + pedra)? E a qualidade das luminárias prontas é adequada (iluminação + resinação + madeira + aparência)?
- 46) No ambiente da fábrica, cada funcionário tem suas funções definidas? As funções atribuídas a cada funcionário estão de acordo com suas capacidades?
- 47) Você costuma treinar o seu funcionário antes de ele realizar uma nova função, explicando a ele como deverá realizá-la?
- 48) Você consegue delegar tarefas a seus funcionários de modo que eles trabalhem mesmo que você não esteja presente?

## **APÊNDICE B – Modelo de entrevista para o cliente**

### **ENTREVISTA CLIENTE**

- 1) Para quais países já foram vendidas as luminárias?
- 2) Que tipo de cliente costuma comprar? Atacadistas, lojistas, clientes finais...?
- 3) Já teve algum cliente que comprou mais de uma vez?
- 4) Qual é a primeira impressão que eles costumam ter sobre os produtos?
- 5) Que tamanhos foram mais vendidos até agora?
- 6) Os clientes disseram algo relacionado ao preço?
- 7) Eles deram mais alguma sugestão em relação à qualidade, a base, a iluminação, ou em algo específico que pudesse ser melhorado?
- 8) E vocês, como nossos parceiros diretos, o que acham da qualidade das luminárias, levando em consideração os elementos que a compõe?
- 9) E quando a variedade de tamanho das luminárias?
- 10) Vocês têm mais alguma sugestão que poderia ajudar a desenvolver um produto de melhor qualidade ou até mesmo para expandir a linha de produtos?

## **APÊNDICE C – Modelo de entrevista para os funcionários**

### **ENTREVISTA FUNCIONÁRIOS**

- 1) Há quanto tempo você trabalha na empresa?
- 2) Quais são as suas tarefas?
- 3) O gestor passa, no início da semana, o que deve ser produzido, ou você trabalha conforme encontra serviço?
- 4) Você tem todos os materiais necessários para trabalhar?
- 5) As máquinas e equipamentos são suficientes e adequados?
- 6) Você faz algum tipo de controle de qualidade para conferir o tamanho, o acabamento...das peças?
- 7) O ambiente de trabalho é adequado, quanto à iluminação, espaço, temperatura, organização...?
- 8) Tem algo que poderia ser melhorado? Tem alguma sugestão?