

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

MAGDA LETICIA DA SILVA LESE

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:
um estudo de caso da empresa Plaxmetal, Erechim/ RS

PASSO FUNDO

2015

MAGDA LETICIA DA SILVA LESE

**ELABORAÇÃO DE UM DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:
um estudo de caso da empresa Plaxmetal.**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Ms. Jucélia de Fatima Pires

PASSO FUNDO

2015

MAGDA LETICIA DA SILVA LESE

ELABORAÇÃO DE UM DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:

Estudo de caso da empresa Plaxmetal.

Estagio supervisionado aprovado em 27 de junho de 2015, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela banca examinadora formada pelos professores:

Prof. Ms. Jucélia de Fatima Pires

Prof. Ms. Mônica da Pieve Antunes

Prof. Ms. Juliana Birkan Azevedo

PASSO FUNDO

2015

Agradecimentos

A Deus primeiramente pelo dom da vida,
Aos meus pais Denilson e Claudete e a minha irmã Hérica pelo apoio e incentivo,
A meu noivo Alessandro por estar sempre ao meu lado e pela compreensão,
A minha orientadora, Prof. Ms. Jucélia Fatima Pires, pelo acompanhamento,
Aos proprietários da empresa na qual trabalho e pude realizar a pesquisa,
Aos meus colegas de setor Levino e Marta por acompanhar todo processo de construção
do presente trabalho,
A instituição de ensino por promover o conhecimento e meio desenvolvimento.
Muito obrigado.

RESUMO

LESE, Magda Leticia da Silva. **Diagnóstico Estratégico: um estudo de caso da empresa Plaxmetal, Erechim, RS.** Passo Fundo, 2015. 71 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2015.

O presente trabalho buscou realizar um diagnóstico estratégico em uma indústria focada em produzir e comercializar soluções em cadeiras corporativas e móveis escolares, localizada na cidade de Erechim/RS. Para isto utilizou-se o método de pesquisa com entrevistas a clientes, fornecedores, funcionários e gestores fazendo por meio de uma amostragem não probabilística por conveniência. A partir da análise das variáveis internas e externas aplicou-se a matriz SWOT, se evidenciou a predominância de pontos fortes e ameaças, sendo as principais ameaças, a concorrência acirrada no setor, a diminuição do poder de compra, leis trabalhistas e ambientais, câmbio e conjuntura econômica. Quanto aos pontos fortes o atendimento, as políticas de preços e créditos, pós-vendas, ambiente corporativo, preços competitivos, valores da empresa. Já os principais pontos fracos identificados foram o prazo de entrega à localização, falta de descrição de cargos e salários, publicidade e propaganda. Analisando as oportunidades foi detectado que há espaço para expansão no mercado interno e possibilidade de inserção no mercado externo e as tecnologias e inovações disponíveis no setor. Identificaram-se por meio do estudo da cadeia de valor os processos que agregam e não agregam a valor para empresa, além da identificação de recursos estratégicos e capacitações da organização. Destacaram-se aspectos como: tecnologia utilizada, matéria-prima, saudabilidade financeira, força de vendas, atendimento, marca, reputação da empresa, confiança, registros de marcas e patentes, sendo os principais recursos estratégicos, quanto às capacitações, a que mais se destacou foi o poder de inovação da empresa relacionado à pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Os resultados obtidos através da pesquisa servem para demonstrar a importância do diagnóstico estratégico na empresa serve de base para definições de planos de ação para organização na busca de maior vantagem competitiva.

Palavras-chaves: diagnóstico estratégico, SWOT, capacidades e recursos, cadeia de valor.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Cenário enfrentado pelas indústrias	18
Figura 02 – Modelo das cinco forças de Porter	20
Figura 03 – O ambiente externo	24
Figura 04 – Componentes da análise interna que levam a vantagem competitiva estratégica	27
Figura 05 – Cadeia de Valor	29
Figura 06 – Vista aérea da empresa	37
Figura 07 – Cadeira Ergoplaxmais	38
Figura 08 – Cadeira Operativa	38
Figura 09 – Cadeira Beezi	39
Figura 10 – Cadeira Izzi	39
Figura 11 – Cadeira Brizza	39
Figura 12 – Cadeira Itália.....	40
Figura 13 – Cadeira Realli	40
Figura 14 – Produtos linha Escolar	41
Figura 15 – Abrangência Plaxmetal	45
Figura 16 – Análise do Setor	51
Figura 17 – Dados Financeiros	58
Figura 18 – Matriz SWOT Plaxmetal	62
Figura 19 – Cadeia de valor Plaxmetal	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Forças e fraquezas concorrentes Cadeiras Corporativas	54
Quadro 02 - Forças e fraquezas concorrentes Mobiliário Escolar	54
Quadro 03 – Oportunidades e ameaças do setor	56
Quadro 04 – Forças e fraquezas Plaxmetal	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Funcionários por Setor	32
Tabela 02 – Total de Entrevistados	33
Tabela 03 – Concorrentes Mobiliário Escolar.....	51
Tabela 04 – Concorrentes Cadeiras Corporativa.....	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	14
2.1 PROCESSO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	14
2.1.1 Diagnóstico estratégico.....	15
2.2 AMBIENTE EXTERNO.....	16
2.2.1 Ambiente Geral.....	16
2.2.1.1 Segmento demográfico.....	16
2.2.1.2 Setor econômico.....	17
2.2.1.3 Segmento político/ Jurídico.....	17
2.2.1.4. Segmento Sociocultural	17
2.2.1.5 Segmento tecnológico.....	17
2.2.1.6 Segmento Global.....	18
2.2.2 Análise da Indústria (Setor).....	19
2.2.2.1 Ameaça Entrada.....	21
2.2.2.2 Poder de Negociação dos Fornecedores.....	22
2.2.2.3 Poder de Negociação dos Compradores	22
2.2.2.4 Pressão dos produtos substitutos	22
2.2.2.5 Rivalidade entre os Concorrentes	23
2.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	24
2.4 ANÁLISE INTERNA.....	24
2.4.1 Capacidade e Recursos.....	25
2.4.2 Matriz SWOT.....	26
2.4.3 Criando valor.....	27
2.4.3.1 Cadeia de valor.....	28
2.5 VANTAGEM COMPETITIVA.....	29
3 METODOLOGIA.....	31
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	31
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	32
3.3 COLETA DE DADOS.....	33
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	33
3.5 VARIÁVEIS.....	34
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	35
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	35
4.1.1 Linha de produtos/ portfólio da empresa.....	37
4.1.2 Identificação da Missão.....	41
4.1.3 Identificação da Visão.....	42
4.1.4 Definição do Negócio	42
4.1.5 Valores.....	42
4.1.6 Grupo de Interesse – Stakeholders	42
4.1.7 Clientes alvo.....	43

4.2 ANÁLISE EXTERNA.....	43
4.2.1 Ambiente Geral.....	44
4.2.1.1 <i>Demográfico.....</i>	44
4.2.1.1 <i>Segmento Demográfico.....</i>	45
4.2.1.2 <i>Segmento Econômico.....</i>	46
4.2.1.3 <i>Segmento Tecnológico.....</i>	47
4.2.1.4 <i>Segmento Sociocultural.....</i>	48
4.2.1.5 <i>Segmento Político/Jurídico.....</i>	48
4.2.2 Análise Ambiente da Indústria.....	48
4.2.2.1 <i>Ameaça de novos entrantes.....</i>	49
4.2.2.2 <i>Poder de negociação dos fornecedores.....</i>	49
4.2.2.3 <i>Poder de negociação de compradores.....</i>	50
4.2.2.4 <i>Ameaça de produtos substitutos.....</i>	50
4.2.2.5 <i>Rivalidade entre os Concorrentes.....</i>	50
4.2.3 <i>Análise concorrentes</i>	51
4.2.4 <i>Oportunidades.....</i>	55
4.2.4 <i>Ameaças.....</i>	55
4.3 ANÁLISE INTERNA.....	56
4.3.1 <i>Pontos Fortes.....</i>	56
4.3.1.1 <i>Vendas</i>	56
4.3.1.2 <i>Compras.....</i>	57
4.3.1.3 <i>Produção.....</i>	57
4.3.1.4 <i>Recursos humanos.....</i>	58
4.3.1.5 <i>Finanças.....</i>	58
4.3.1.6 <i>P&D e Engenharia.....</i>	59
4.3.2 <i>Pontos Fracos.....</i>	59
4.3.2.1 <i>Vendas.....</i>	59
4.3.2.2 <i>Produção</i>	60
4.3.2.3 <i>Recursos humanos.....</i>	60
4.3.2.4 <i>Financeira.....</i>	61
4.4 ANÁLISE SWOT.....	62
4.5 CAPACIDADE E RECURSOS.....	63
4.6 ANÁLISE DA CADEIRA DE VALOR.....	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
REFERÊNCIAS.....	67

1 INTRODUÇÃO

O contexto atual de globalização onde as mudanças são cada vez mais repentinas e a competitividade nos setores mais acirrada, tem exigido das empresas cada vez mais a implementação de estratégias efetivas que auxiliam na consecução de suas metas e obtenção de um bom desempenho das organizações.

Diante deste cenário as empresas precisam estar preparadas para relacionar-se com as mudanças que ocorrem no mercado visando o aperfeiçoamento dos seus processos, buscando uma vantagem competitiva.

A prática da administração estratégica e suas ferramentas buscam auxiliar as empresas na busca por competitividade sustentável, servindo como fonte de subsídios na construção de metas e objetivos. Dai surge a importância de realizar um diagnóstico estratégico da empresa.

Mostra-se imprescindível a compreensão dos fatores que envolvem e influenciam o macro e micro ambiente da empresa. Ela deve ter domínio de informações relativas ao ambiente externo identificando ameaças e oportunidades; e apontar suas forças e fraquezas analisando internamente a fim de identificar e desenvolver suas capacidades e recursos.

Barney (2011, p. 68) acredita que a identificação das capacidades dinâmicas, na análise interna se mostra relevante ao referir-se a capacidade que uma empresa tem de se adaptar e inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que seus concorrentes no ambiente a qual elas operam. Ambiente esse que é cada vez mais dinâmico competitivo e de rápidas mudanças.

Relacionando forças e fraquezas da empresa com suas atividades se torna possível analisar a cadeia de valor da empresa que serve também como fonte de criação de boas estratégias para empresa a fim de uma vantagem competitiva.

O presente trabalho tem por objetivo analisar e identificar fatores estratégicos do ambiente geral, interno e externo da empresa, verificar principais capacidades e recursos estratégicos da empresa Plaxmetal, por fim descrever contribuições para uma à empresa possa obter maior vantagem competitiva.

A empresa analisada está situada na cidade de Erechim, Rio grande do Sul atuando á vinte e nove anos no mercado, atualmente produzindo soluções em cadeiras corporativas e em mobiliário escolar. Desenvolvendo produtos de Design arrojado que se adaptam a vários ambientes, além da ergonomia e qualidade dos produtos.

Neste capítulo serão apresentados a problematização da pesquisa representado pelo ponto ,de partida da pesquisa, a justificativa demonstrando a importância e relevância do estudo, os objetivos gerais e específicos a serem estudados mostrando os aspectos que serão abordados para subsidiar a resolução da problemática.

O capítulo de número dois corresponde ao referencial bibliográfico onde serão apresentados os principais ramos teóricos que vem ao encontro do proposito da pesquisa, com a finalidade de servir de subsidio para aplicação da pesquisa.

No capitulo de número três, apresenta-se a metodologia onde foram descritos de forma detalhada os procedimentos e métodos utilizados para a realização da pesquisa.

No quarto capítulo, serão apresentados os dados coletados na pesquisa e suas respectivas análises, da aplicação prática da pesquisa realizada na empresa, baseada na visão dos gestores, funcionários, clientes e fornecedores da empresa.

O quinto e último capítulo foi reservado para destacar os principais resultados da pesquisa e perspectivas futuras para empresa analisada.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

Pelo fato de ser um trabalho de conclusão de curso busca-se desenvolver um diagnóstico estratégico, onde coloca em prática fundamentos teóricos que foram desenvolvidos no decorrer do curso, qualificando e viabilizando os conhecimentos dos envolvidos no trabalho.

O presente trabalho justifica-se pela importância do exercício da Administração estratégica no ambiente competitivo atual, se mostrando relevante para a empresa uma vez que tem por finalidade o reconhecimento dos recursos e capacidades da empresa que servem de base na construção e definição de estratégias que colaboram para uma competitividade superior frente ao cenário em questão.

Diante das análises realizadas na empresa, através de relatos de stakeholders da empresa, observação e análise de dados fornecidos, referentes aos estudos dos ambientes

externo e interno, mostra-se a empresa há recursos e capacidades a serem explorados e que contribuem para uma maior vantagem competitiva.

O diagnóstico estratégico aponta não só a situação atual da empresa, mas serve também como fonte de subsídios às decisões da empresa na construção e práticas de estratégias, tendo em vista a compreensão do funcionamento do setor, da relação empresa e o ambiente externo, conhecimento das ameaças e oportunidades do setor e reconhecer as principais dificuldades da empresa.

A pesquisa tem, portanto o seguinte problema:

Quais os principais fatores estratégicos internos e externos da empresa Plaxmetal?

1.2 OBJETIVOS

Nesta etapa apresentam-se os objetivo geral e específicos da pesquisa aplicada.

1.2.1 Objetivo Geral

Realizar um diagnóstico estratégico na empresa Plaxmetal por meio da identificação dos fatores estratégicos internos e externos da empresa, visando obter maior vantagem competitiva.

1.2.2 Objetivos específicos

Os seguintes objetivos específicos têm o grande dever de auxiliar no atingimento do objetivo geral da pesquisa:

- Analisar a indústria de acordo com as cinco forças de Porter;
- Identificar os pontos fortes e fracos da empresa, seus recursos e capacidades;
- Identificar e analisar as oportunidades e ameaças do ambiente externo;
- Traçar a cadeia de valor da empresa segundo Porter;

2 REVISÃO DA LITERATURA

Kotler e Keller (2006, p. 38), naturalmente o objetivo final do processo de administração estratégica e permitir que a empresa escolha e implemente estratégias que gerem vantagem competitiva. Para Hitt (2008, p. 4), obtém-se competitividade estratégica quando uma empresa consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor.

Seguindo estes dois pensamentos e objetivando o apontamento dos principais ramos teóricos e seus respectivos autores; esta etapa servirá como base para o conhecimento, sendo fundamental para elaboração e o atingimento dos objetivos do trabalho.

2.1 PROCESSO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Para Barney (2011, p. 61) obtém-se competitividade estratégica quando uma empresa consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor.

Hiit (2011, p. 86) acredita que uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. As estratégias indicam o que a empresa pretende fazer.

Oliveira (2014, p. 97) acrescenta afirmando que o rumo mais adequado para a futura estratégia empresarial será aquele que a empresa possa distinguir-se, favoravelmente de seus concorrentes, caso a empresa seja eficaz no mercado ela deve ter vantagem competitiva.

O processo da administração estratégica tem por sua característica a busca por maior vantagem competitiva das empresas. Ela, por sua vez pode ser o resultado do ambiente onde ela opera, da situação geral da empresa, bem como da postura de atuação do mercado.

Barney (2007, p. 13) expõe que uma empresa adquire vantagem competitiva quando implementam uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou acham custosa demais para copiar. Já Porter (2004, p. 34) diz que nenhuma vantagem competitiva é

permanente, afirmando que as rivais podem copiar rapidamente qualquer posição de mercado e a vantagem competitiva é na melhor das hipóteses temporária.

Hitt (2008, p. 80) complementa dizendo que a velocidade com que os concorrentes conseguem adquirir as habilidades necessárias para duplicar benefícios de uma estratégia de criação de valor de uma empresa determina quanto tempo uma vantagem competitiva irá durar.

David vai além dizendo que Aaker (2012, p. 1) A estratégia tem que vencer não somente no mercado hoje, mas no mercado de amanhã, em que o consumidor, o cenário competitivo e o contexto do mercado podem ser todos diferentes.

O processo da administração estratégica é um conjunto de compromissos, decisões e ações necessárias para que uma empresa obtenha retornos acima da média.

Henry Mintzberg em seu livro o Safári de Estratégia apresenta a escola do Design, onde mostra a visão mais influente do processo da estratégia. A escola propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Acreditando que são as qualificações e as oportunidades que posiciona uma empresa em seu ambiente. Mintzberg (2010, p.36).

2.1.1 Diagnóstico estratégico

Oliveira contribui em seu livro Planejamento estratégico, Oliveira (2013, p. 63) propondo passos para um “Diagnóstico estratégico”, uma vez que representa o principio de um processo de administração estratégica a identificação da real situação de uma empresa quanto seus aspectos internos e externos.

O diagnóstico que corresponde a uma análise estratégica apresenta premissas básicas: deve-se considerar o ambiente externo, e não controlável, as variáveis mais relevantes no qual a empresa está inserida; identificar oportunidades que devem ser usufruídas e ameaças que deverão ser neutralizadas; para enfrentar situações do ambiente externo a empresa deve ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos internos e controláveis.

2.2 AMBIENTE EXTERNO

A análise do ambiente Externo de uma empresa se divide em três principais áreas: o ambiente geral, da indústria (setor) e dos concorrentes.

Conforme Hitt (2008, p. 37) As condições do ambiente externo estão fora do controle da empresa. Entretanto nada altera sua relevância na análise do setor e formulação de uma estratégia de competição, como Porter (2004, p.3) prevê, a essência de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu ambiente.

Na análise externa, a empresa identifica as principais ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo. Examinado oportunidades como a competição em seu ambiente evoluirá e quais implicações tem essa evolução para as ameaças e oportunidades.

Oportunidade é uma condição no ambiente geral, que quando explorada ajuda a empresa a obter vantagem competitiva, as empresa devem estar sempre atentas a esta condição e conseguindo explorá-las. Já a ameaça é a condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica, cabe a empresa então o desafio em enforçar-se para neutralizá-las.

2.2.1 Ambiente Geral

O ambiente externo refere-se também ao ambiente geral da indústria englobando aspectos demográfico, sociocultural, global, tecnológico, econômico e político/jurídico, acrescentado da análise de setor, as cinco forças, proposto por Porter. Hitt (2008, p.35).

2.2.1.1 Segmento demográfico

Se preocupa com o tamanho, estrutura etária, distribuição geográfica, mistura étnica e distribuição de renda de uma população, taxa de crescimento, natalidade, mortalidade e envelhecimento, nível de escolaridade, entre outros. Hitt (2008, p.40).

2.2.1.2 Setor econômico

Ou ambiente econômico refere-se à natureza e ao rumo da economia na qual a empresa compete ou pode competir preocupa-se com a renda real da população, taxa de crescimento da renda, produto interno bruto (PIB), balança de pagamentos, distribuição de renda, entre outros. Hitt (2008, p.42).

2.2.1.3 Segmento político/ Jurídico

É a área na qual as organizações e os grupos influentes competem por atenção, recursos e voz na elaboração de leis que regulamentam a interação entre os países. Hitt (2008, p.43). Envolve políticas monetárias, fiscal, tributação, câmbio, inflação, legislação tributária, comercial, trabalhistas entre outros.

2.2.1.4. Segmento Sociocultural

Preocupa-se com as atitudes e valores culturais de uma sociedade. Hitt (2008, p. 44). tais como hábitos das pessoas em relação a atitudes e suposições, crenças e aspirações pessoais, relacionamentos interpessoais, estrutura social, preocupação com o meio ambiente, saúde e estilo de vida da população entre outros.

2.2.1.5 Segmento tecnológico

Inclui as instituições e atividades envolvidas na criação de novos conhecimentos e na transformação desse conhecimento em novos produtos, processos e materiais. Hitt (2008, p.45) tais como manifestações em reação aos avanços tecnológicos, velocidade das mudanças tecnológicas, proteção de marcas e patentes e atualização do país entre outras.

2.2.1.6 Segmento Global

Incluem novos mercados relevantes, os mercados existentes que estão se transformando, eventos políticos internacionais importantes e as características culturais essenciais dos mercados globais. Hitt (2008, p.45)

Um dos principais objetivos de análise do ambiente geral é a identificação de mudanças e tendências previstas entre os elementos externos. E também pelo fato de se concentrar no futuro, a análise de ambiente geral permite que as empresas identifiquem oportunidades ou ameaças.

Na Figura 1 apresentam-se os cenários as quais as empresas estão inseridas perante o ambiente globalizado.



Figura 01 – O cenário ambiente geral enfrentado pelas indústrias
Fonte: Barney; Hestrly (2011, p.29).

A Figura 01 acima demonstra aspectos pelas quais as empresas sofrem pressão no ambiente geral, como se trata do ambiente externo da organização, ela não tem o poder de controlar, apenas deve analisar e monitorar os elementos, detectando possíveis ameaças e oportunidades que aparecerão.

2.2.2 Análise da Indústria (Setor)

Uma indústria ou setor é um grupo de empresas que fabrica produtos que são substitutos próximos. Hitt (2008, p.47). Com decorrer da concorrência, essas empresas influenciam umas às outras. Historicamente quando se estuda o ambiente competitivo as empresas concentravam nas companhias as quais concorriam diretamente.

Porter (1993, p.44) em seu livro a vantagem competitiva das nações propõe que a unidade básica para se compreender a competição é a indústria. A indústria representa um grupo de competidores que produzem produtos ou serviços que competem entre si. Podemos traduzir então indústria como setor. Logo uma empresa só buscará vantagem competitiva se houver concorrentes diretos para seus produtos ou serviço.

A indústria é a arena na qual a vantagem competitiva é ganha ou perdida. As empresas, através da estratégia competitiva, buscam definir e esclarecer uma abordagem para a competição em suas indústrias que seja, ao mesmo tempo, lucrativa e sustentável. Não existe estratégia competitiva universal, única, e apenas têm êxito estratégias adequadas à indústria específicas e aos conhecimentos e patrimônio social de uma determinada empresa. (PORTER 1993, p.44).

De tal modo a estratégia competitiva nasce de uma detalhada análise da indústria, ela pode ser obtida utilizando o modelo das cinco forças proposto por Porter.

A melhor estratégia é identificada quando a empresa analisa a indústria onde atua atenta aos cinco principais componentes do ambiente das empresas. Os cinco principais componentes das indústrias propostos por Porter: rivalidade entre os concorrentes, poder de barganha de fornecedores, poder de barganha de compradores, ameaça a novos entrantes, ameaça de produtos substitutos.

O modelo das cinco forças reconhece que os fornecedores podem se tornar concorrentes da empresa (integrando para frente) e os compradores também (integrando para trás). Hitt 2008. Pg 49 direta.

A análise do ambiente interno será abordada no próximo subtítulo.

Na figura de número dois está demonstrando as Cinco forças competitivas propostas por Porter.

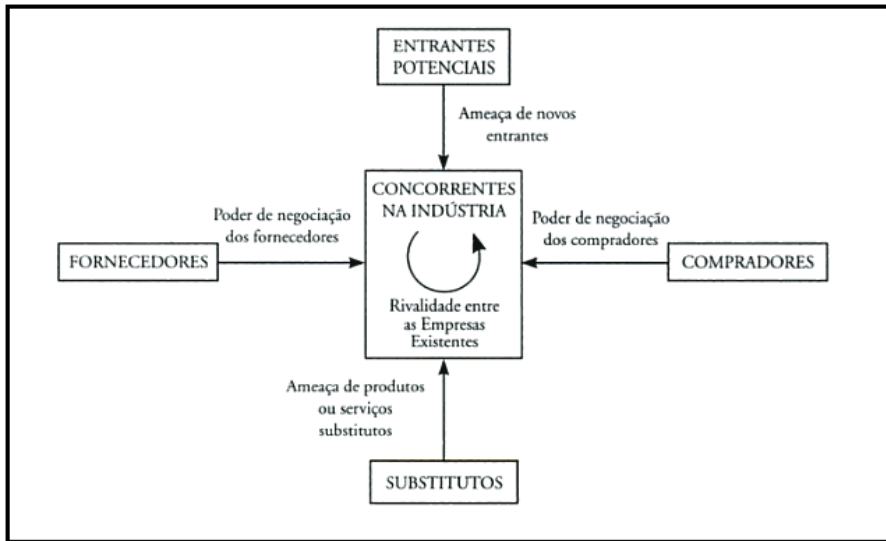


Figura 02 – Modelo das cinco forças de Porter
Fonte: Porter (1986, p. 23).

Estas forças variam de indústria para indústria, em indústrias onde as cinco forças são favoráveis, muitos competidores conseguem rendimentos atraentes Porter (1993, p.43). Além de reagir e influenciar a indústria, as empresas devem escolher uma posição entre elas, o que impulsiona ainda mais fatores favoráveis à competição.

Para Porter (1993, p.36), existem duas formas básicas de se posicionar na indústria entregando valor superior para o cliente, e com isso gerar vantagem competitiva: competir com estratégias de custo: criar produtos com benefícios semelhantes que os dos concorrentes, porém, com custos inferiores refletindo assim rendimentos maiores para empresa.

A segunda opção é competir por diferenciação: onde os produtos são comercializados com preços mais altos uma vez é incorporado aos produtos benefícios que são atrativos aos clientes. É, portanto a capacidade de gerar um valor excepcional e superior para seu cliente, entregando benefícios superiores, mas que justifiquem o preço elevado, o que leva a empresa a operar com preços maiores e conseqüente mente lucratividade maior.

Uma indústria (setor) é um grupo de empresas que fabrica produtos que são substitutos próximos. Com o decorrer da concorrência, essas empresas influenciam umas às outras.

Analisando estes aspectos do ambiente externo a empresa encontra-se apta a desenvolver estratégia contribuindo assim para uma vantagem competitiva sustentável.

2.2.2.1 Ameaça a Entrada

Identificar novos entrantes é importante porque estes podem ameaçar a participação de mercado dos já existentes, e eles podem trazer uma capacidade extra de produção e geralmente eles têm grande interesse em obter grande participação de mercado. Hitt (2008, p 49).

Porter (2004, p.7). A ameaça de entrada em uma indústria depende de barreiras existentes, em conjunto com reação que o novo concorrente esperar da parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras forem altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada na defensiva; a ameaça de entrada é pequena. Economia de escala, diferenciação de produtos, necessidade de capital, acesso aos canais de distribuição e políticas governamentais são consideradas fontes de barreiras de entrada.

2.2.2.2 Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos.

Hitt(2008, p. 52) fala sobre a barganha dos fornecedores

Se uma empresa não conseguir recuperar os aumentos nos custos dos fornecedores por meio de sua própria estrutura de fixação de preços, sua lucratividade será reduzida pelas ações dos fornecedores.

Quando a indústria não é um importante para o grupo do fornecedor; o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador ou ainda não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria estas condições tornam os fornecedores poderosos. Porter (2004, p.29).

2.2.2.3 Poder de Negociação dos Compradores

Para Porter (2004, p.26).As empresas buscam maximizar o retorno do capital investido. Os compradores competem em uma indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes um contra os outros. Um grupo de comprador é poderoso se ele concentra grande volume de vendas do vendedor; se os produtos que ele compra são padronizados; caso o comprador tem total informação; consegue lucros baixos.

2.2.2.4 Pressão dos produtos substitutos

A identificação de produtos substitutos é conquistada por meio de pesquisa por outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquela da indústria. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar o lucro.

Hitt (2008, p.53). Produtos substitutos são bens ou serviços externos a uma determinada indústria, que executam funções iguais ou semelhantes às de um produto que uma indústria produz. Os produtos substitutos representam uma sólida ameaça para empresa quando os clientes se deparam com pouco ou nenhum custo de mudança e quando o preço desse produto substituto é mais baixo ou quando sua qualidade e capacidade de desempenho são iguais ou maiores do que as do concorrente.

2.2.2.5 Rivalidade entre os Concorrentes

Porter acredita que: a rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhor posição. Já Hiit (2008, p.54) complementa dizendo que a rivalidade as empresas de um setor competem ativamente entre si pois elas dependem umas das outras, as ações tomadas geralmente provocam reações competitiva.

A rivalidade é consequência da interação entre vários setores estruturais; concorrentes numerosos ou bem equilibrados; crescimento lento da indústria; custos fixos ou de armazenagem; ausência de diferenciação; barreiras de saída elevadas. Porter (2004, p.19).

2.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Segundo Porter (2004, p 41), a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes. Desta forma realizar uma análise detalhada a cerca dos concorrentes é um aspecto central da formulação da estratégia. Para a realização da análise a empresa é importante à empresa definir quais os concorrentes serão analisados. Todos os concorrentes importantes devem Participar da análise.

Oliveira (2014, p. 50) acredita que esta análise deve ser detalhada, pois o resultado final irá proporcionar a identificação de vantagens competitivas da própria empresa e a dos concorrentes, bem como a vantagem competitiva que o mercado “quer comprar”. Nessa etapa evidencia-se a necessidade de uma avaliação da qualidade da informação para a análise preliminar do nível de risco que a empresa está adotando.

Para adequada análise dos concorrentes, o executivo deve se colocar no lugar de seu concorrente e efetuar uma análise interna e externa de seus principais “rivais”. É de suma importância que esta análise seja realista, completa e impessoal, evitando problemas futuros.

Hiit (2008, P, 58) contribui para a análise da concorrência indicando quatro questões que a empresa deve tentar entender em relação à concorrência, são elas:

- O que direciona o concorrente, como mostram seus objetivos futuros;
- O que o concorrente está fazendo e pode fazer que é revelado por sua estratégia atual;
- Em que o concorrente acredita sobre a indústria (setor), como mostram suas premissas.
- Quais são capacitações dele a empresa deve tentar detectar quais são os pontos fortes e fracos da concorrência.

Como apresentado na figura a seguir Hiitt (2008, p.58). contribui ainda mais com a análise dos ambientes Geral, Indústria e dos Concorrentes os interligando da seguinte forma.

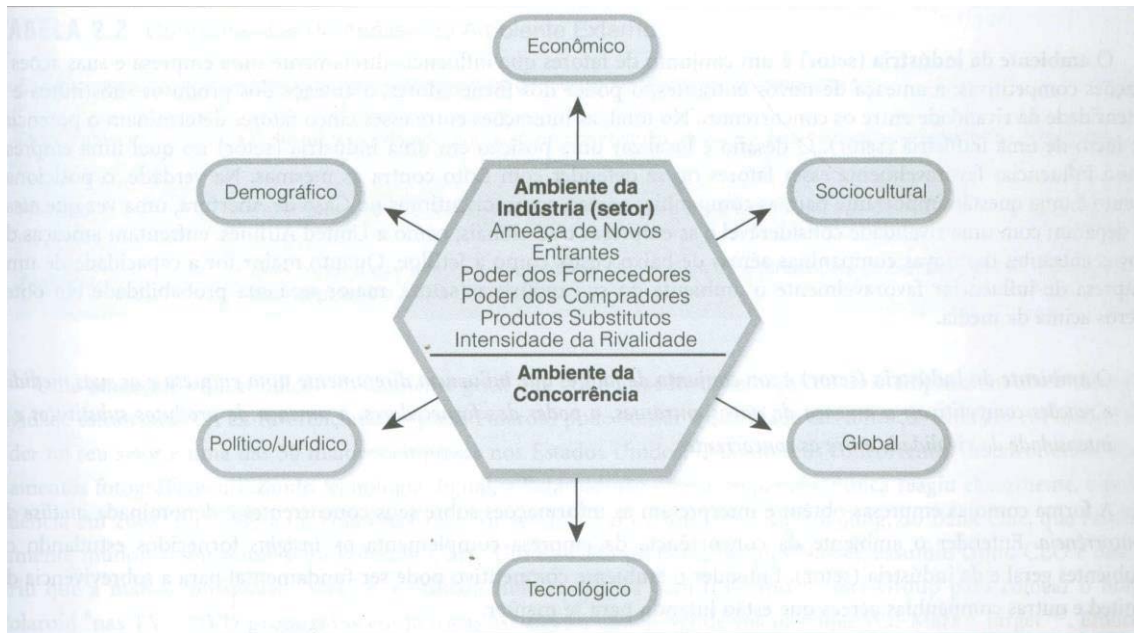


Figura 03 – O ambiente externo
Fonte: Hitt (2008, p.35).

Na figura de número quatro o autor acredita que é fundamental um entendimento dos ambientes interno e externo para se compreender o presente e prever o futuro, e compreender também que o ambiente externo é dividido em três áreas os concorrentes, o ambiente indústria e o geral.

2. 4 ANÁLISE INTERNA

O rápido avanço dos recursos da internet e da globalização, acabaram dificultando para as empresas a criação de vantagem competitiva sustentáveis, a empresa deve usufruir ao máximo de seus recursos e capacidades para desenvolver e produzir produtos cada vez mais inovadores.

Hiit (2008 p. 70) acredita que os recursos são a base para estratégia e os grupos exclusivos de recursos que geram vantagem competitiva levam a criação de riqueza as empresas devem pensar nela constantemente visando o aumento de valor para o cliente.

Oliveira (2014, p. 83) diz que a análise interna 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 diante da atual posição de seus produtos versus segmentos de mercado.

A organização deve olhar para seu interior e apontar suas forças e fraquezas, após esta identificação a organização deve olhar para fora da empresa, os aspectos que a envolvem e que não tem poder de controlar e identificar quais oportunidades e ameaças existentes no

setor. Finalmente ela irá voltar-se internamente e utilizar de seus recursos disponíveis para realizar o planejamento e definição de estratégias que deverão amenizar as ameaças e oportunizar melhores resultados.

As empresas que obtêm competitividade estratégica têm retornos acima da média quando suas competências essenciais são exclusivas adquiridas são alavancadas a fim de aproveitar as oportunidades externas, e amenizar as ameaças.

Os pontos fortes são variáveis controláveis pela empresa que proporcionam uma condição favorável para a empresa em relação ao seu ambiente. Os pontos fracos representam variáveis controláveis pela organização proporcionando uma situação desfavorável para a organização.

2.4.1 Capacidade e Recursos

Segundo Barney (2011, p. 63), é de suma importância avaliar as capacidades e recursos internos da empresa. Tanto os recursos como as capacidades podem ser tangíveis e intangíveis que a empresa controla e podem ser usados na implementação de estratégias pela empresa. As capacidades também formam um subconjunto dos recursos de uma empresa.

Estes recursos e capacidades podem ser classificados como recursos financeiros, onde incluem dinheiro, acionistas, bancos, credores; recursos físicos, abrangem toda tecnologia física de uma empresa e também a área de recursos Humanos que engloba treinamento, desenvolvimento, inteligência e experiência do capital humano.

Recursos tangíveis: são ativos da empresa que podem ser vistos ou quantificados, ele pode ser estipulado mediante demonstrações financeiras, porém essas demonstrações não representam o valor de todos os ativos, pois não contemplam os recursos intangíveis

Os recursos tangíveis podem ser identificados no setor Financeiro, como a capacidade de empréstimo da empresa. Pode ser encontrada também em recursos tecnológicos como por exemplo, marcas registradas e patentes.

Recursos intangíveis: incluem ativos que normalmente estão profundamente enraizados no histórico da empresa e foram acumulados com o tempo e são consideradas fontes mais superiores e potentes das competências essenciais embora seja difícil de medir o valor dos ativos.

Para Hitt (2002, p. 75) os recursos intangíveis são menos visíveis que os intangíveis e mais difíceis de serem entendidos, comprados, imitados ou substituíveis as empresas preferem

dependem mais deles do que dos recursos tangíveis como base para suas competências essenciais. Outra vantagem também perante este tipo de recurso é que seu uso pode ser alavancado.

Os recursos intangíveis podem ser exemplificados como, na área de Recursos Humanos, o conhecimento, ou relacionado à reputação da empresa a marca, a percepção do cliente.

Barney (2011, p. 611) afirma que uma das fontes de vantagem competitiva torna-se possível uma vez que a empresa utiliza seus recursos e capacidades em prol das competências essenciais.

As competências essenciais distinguem uma empresa em termos competitivos e refletem a sua personalidade. As competências essenciais surgem ao decorrer do tempo por meio de um processo organizacional de acumular e aprender como distribuir diferentes recursos e capacidades. (BARNEY; HESTRLEY, 2011, p. 61)

Onde acredita que em determinado ramo de atividade algumas empresas são especialistas em determinadas áreas, e a outra propõe que algumas empresas possuem capacidades e recursos mais valiosos que as outras onde as utilizam em desenvolvimento de estratégias. Isso explica porque empresas que competem em determinados setores conseguem se sobressair das demais.

2.4.2 Matriz SWOT

Segundo Pereira (2010, p. 114), a parte mais importante da análise interna e externa ocorre quando se é juntado às duas. Esta análise é conhecida como matriz SWOT do descendente do inglês (strengths, weaknesses, opportunities e threats), em português teve sua tradução para a FOFA, que se referem aos mesmos termos, forças, oportunidades, fraquezas, ameaças.

A organização deve fazer uma reflexão sobre todos seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades e posicioná-las na matriz a fim de relacionar todos os fatores e verificar se são consistentes e a empresa conseguirá um beneficiamento, desenvolvendo estratégias. Pereira (2010, p. 116),

Ela tem por grande objetivo de fazer as interligações entre aspectos do ambiente identificados. Realizar o apontamento de possíveis estratégias que venha colaborar para o propósito da empresa.

2.4.3 Criando valor

Hitt (2008, p.71) cita que explorando suas competências essenciais, para pelo menos atender, se não superar, os padrões exigentes pela concorrência global, as empresas criam valor para seus clientes. Na figura a seguir apresentam-se os componentes da Análise Interna que levam a vantagem competitiva, segundo esquema proposta por Hitt,

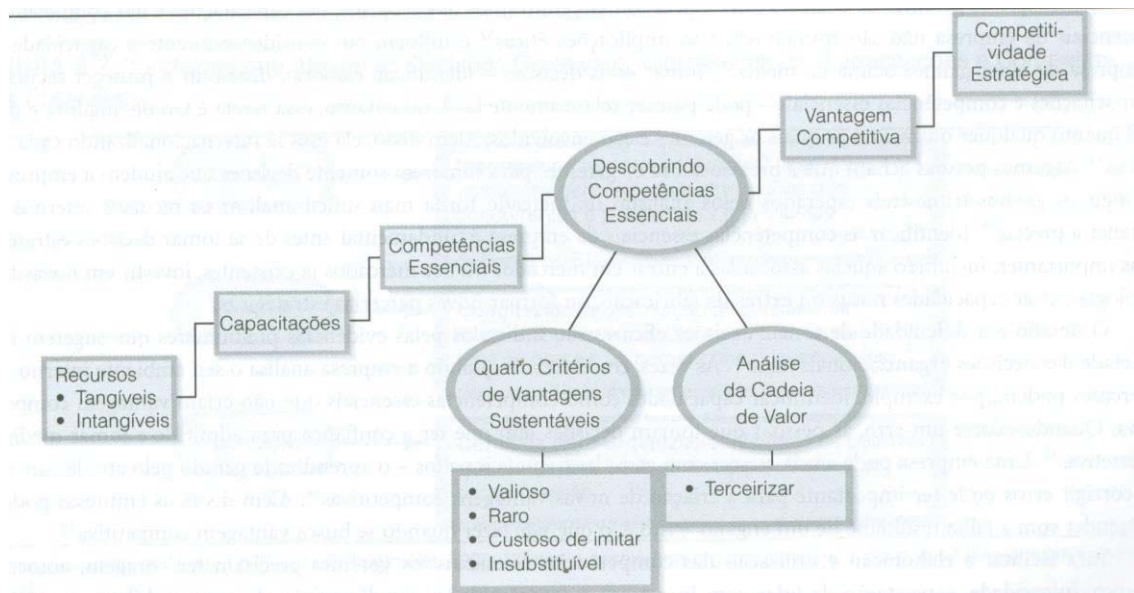


Figura 04 – Componentes da Análise interna que levam à vantagem Competitiva e Competitividade Estratégica.
Fonte: Hitt (2008, p.71).

O valor é medido pelas características de desempenho de um produto e pelos atributos pelos quais os clientes estão dispostos a pagar.

A preocupação da análise do ambiente externo está voltada para entender as características do setor, auxiliando a empresa a posicionar-se em relação a seus concorrentes; na análise interna em detectar as competências essenciais da empresa que são as fontes mais importantes de vantagem competitiva.

Entre os objetivos primordiais de um negócio, encontra-se a obtenção de lucro e fornecimento de valor ao cliente. Em ambientes competitivos onde a oferta encontra-se cada vez mais abundante, uma empresa que pretende destacar-se no mercado atuante deverá ajustar o processo de entrega de valor, bem como proporcionar e comunicar valor superior. Kotler e Keller (2012, p. 35).

Como citado anteriormente uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que seus concorrentes. O valor econômico é a diferença entre os benefícios percebidos e obtidos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa.

Os clientes buscam sempre maximizar o valor dentre os limites impostos pelos custos envolvidos na sua procura e pelas suas limitações de conhecimento, mobilidade e renda. Os clientes estimam, criam uma expectativa em qual oferta que eles acreditam que entregará maior valor percebido e agem em base nisso. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende da oferta atender ou não suas expectativas. Kotler e Keller (2006)

2.4.3.1 Cadeia de valor

Para um bom entendimento sobre o tema criação de valor deve ser estudada a cadeia de valor, onde permite a empresa a analisar todas as partes de suas operações que criam valor ao cliente e as que não criam. Entender estas questões é de suma importância uma vez que a empresa só obtém retorno acima de média que se o valor que ela criar for maior que os custos incorridos para criar tal valor Hitt, Ireland e Hoskisson (2008)

Ela é dividida em atividades primárias: que estão ligadas a produção física de um produto, à sua venda e distribuição para os compradores e a assistência técnica e pós-vendas o pós-vendas; e atividades secundárias: dão assistências necessárias para as necessidades primárias sejam atingidas. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008).

Abaixo segue uma sistematização da Cadeia de Valor

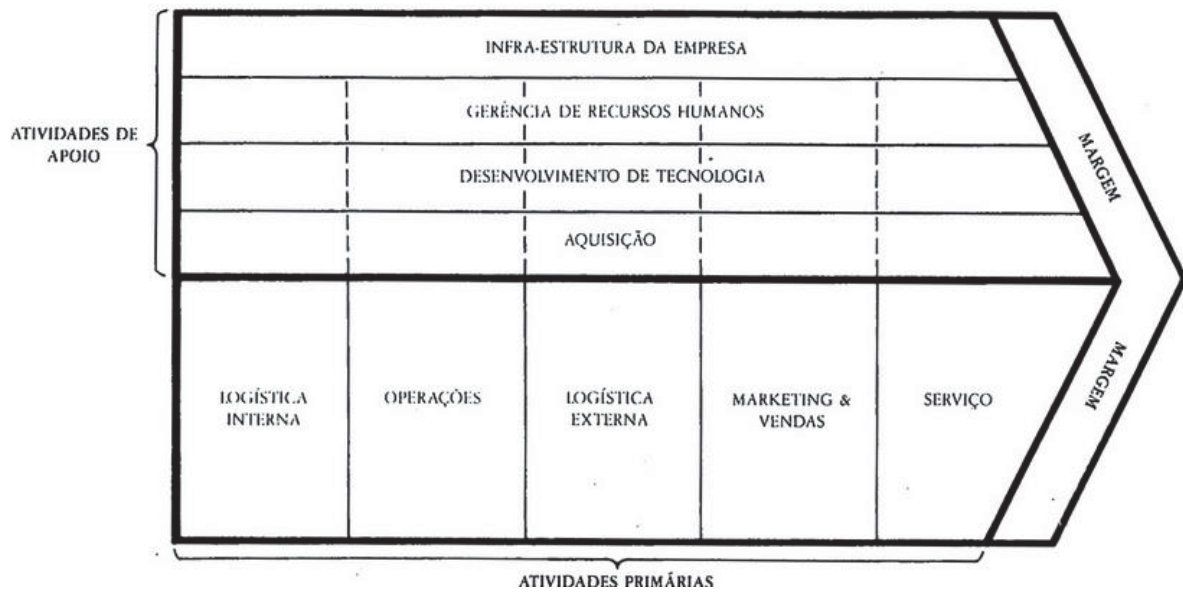


Figura 05 – Cadeia de Valor
 Fonte: Portes (1993)

As empresas criam valor para seus compradores pelo desempenho dessas atividades. De acordo com Porter (1993, p.53) o valor criado por uma empresa é medido pelo que os compradores estão dispostos a pagar pelo seu produto, ou serviço, a empresa é lucrativa quando esse valor excede ao custo coletivo de realização de todas as atividades necessárias.

Para a obtenção de vantagem competitiva é exigível que a cadeia de valor seja administrada como um sistema. Uma empresa tem que proporcionar valor perceptível pelo comprador, de modo que a empresa deve optar entre desempenhar atividades com mais eficiência que seus concorrentes, ou desempenhar atividades de maneira excepcionais.

2.5 VANTAGEM COMPETITIVA

Atualmente os mercados estão cada vez mais dinâmicos e mutáveis, estas mudanças por sua vez afetam a estratégia. Novos produtos, modificações de produtos, nichos de mercado, mídias, canais de distribuição e assim por diante. Estão surgindo mais rápido o que resulta em mercados, mais arriscados, complexos e desordenados. (citação indireta de David a. Aaker 2012). 25

Em decorrência da globalização e das facilidades proporcionadas pela internet às empresas hoje competem em mercados internacionais e globais. O que vem exigindo das empresas cada vez mais implementar estratégias de gestão que possibilitem as mesmas a continuar competindo no mercado.

A vantagem competitiva é a principal hipótese para explicar a heterogeneidade do desempenho entre as empresas. Ela costuma ser tratada frequentemente apenas como rentabilidade superior, desprezando as demais implicações para o desempenho das empresas. Brito e Brito (20012, p.70).

Uma das primeiras referências á expressão vantagem competitiva surgiu em 1965 e pode ser encontrada no livro de Ansaff, que definiu como “a vantagem de perceber, de forma proativa, tendências de mercado á frente dos concorrentes e de ajustar a oferecer em função dessa antecipação”. (ANSAFF, 1965 apud VASCONCELOS; BRITO 2004, p.51).

Barney (2011) acredita que uma empresa tem vantagem competitiva quando cria mais valor econômico do que suas rivais, e valor econômico é a diferença entre benefícios percebidos pelo consumidor associados à compra de produtos ou serviços de uma empresa e o custo para produzir e vender esses produtos ou serviços.

Barney propõe também que a vantagem competitiva de uma empresa pode ser temporária ou sustentável: uma vantagem competitiva temporária: é aquela que dura um período curto. Já uma vantagem competitiva sustentável: pode durar um pouco mais. Empresas que criam o mesmo valor econômico do que seus rivais experimentam uma paridade competitiva, e empresas que geram menos valor competitivo de que suas rivais têm uma desvantagem competitiva.

3 METODOLOGIA

Nesta etapa será apresentada uma descrição detalhada dos procedimentos realizados, contemplando o delineamento da pesquisa e caracterizando os métodos utilizados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa constitui-se num procedimento racional e sistemático, objetivando proporcionar respostas ao problema. O presente estudo tem como objetivo, identificar principais recursos e capacidades da empresa Plaxmetal, por meio de um diagnóstico estratégico da empresa, analisando a colaboração das mesmas para uma vantagem competitiva.

Tendo em vista a melhor compreensão do estudo a pesquisa utilizou o método de abordagem qualitativa. No intuito de descrever a complexidade do tema em questão e compreender e classificar os processos dinâmicos vividos no grupo analisado, entendendo suas particularidades. Diehl e Tatim (2003).

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso e está classificado quanto ao método como diagnóstico onde prevê um diagnóstico estratégico para a empresa, analisando ambiente interno e externo da organização. Neste capítulo será abordado métodos de levantamento da população, o plano de coleta de dados, posteriormente a análise dos mesmos e por fim definição e termos das variáveis.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Na pesquisa científica em que se quer conhecer as características de uma determinada população, é comum observar-se só uma determinada amostra de seus elementos, onde se

obtem estimativas ou valores aproximados para as características de interesse. Diehl e Tatim (2003, p.35).

O processo de amostragem escolhido foi à amostragem não probabilística por conveniência, onde tem por característica não usar formas aleatórias de seleção, as informações serão coletadas com pessoas que detêm informações ou informantes - chave. Diehl e Tatim (2003, p.35).

A empresa conta com trezentos e trinta e dois funcionários, divididos entre os quinze setores da empresa conforme a tabela número um.

Tabela 1 – Funcionário por setor

Setor	Nº Funcionários
Administrativo	29
Almoxarifado	1
Estamparia	32
Expedição	12
Filial	30
Manutenção	6
Matizaria	11
Montagem	67
Menor aprendiz	4
P&D	8
Pintura	17
Plástico	80
Qualidade	4
Solda	24
Usinagem	5
Total	332

Fonte: Plaxmetal (2015).

A Tabela 02 representa os participantes da pesquisa. Na empresa existem quatro diretores (sendo que eles são os proprietários da empresa), nos quais foram entrevistados três; todos os gerentes participaram da pesquisa, dos seis supervisores quatro participaram dos vinte e nove funcionários do setor administrativo, dezesseis participaram da pesquisa além de vinte clientes e cinco fornecedores, totalizando cinquenta e três entrevistados.

Tabela 2 – Total de entrevistados

Setor/ Posição	Nº Entrevistados
Diretor	3
Gerente	5
Supervisores	4
Administrativo	16
Cliente	20
Fornecedores	5
Total	53

Fonte: Plaxmetal (2015).

3.3 COLETA DE DADOS

Na etapa serão levantadas informações do o ambiente geral, externo e interno em que a empresa está inserida, buscando dados primordiais para a compreensão do mesmo.

A coleta das fontes primárias foram obtidas por meio de um roteiro de perguntas abertas os dados foram colhidos e registrados pelo próprio pesquisador a mão, as respostas de questionamentos realizados com os fornecedores e clientes foram realizadas via telefonema. Gestores e funcionários foram entrevistados pela própria pesquisadora e data e horário marcado na própria empresa.

A coleta dos dados secundários ocorreu por meio de arquivos e do próprio sistema da empresa também realizada pesquisa bibliográfica, de forma a fazer levantamento de informações relevantes ao trabalho.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

No método qualitativo onde pretende-se descrever o ambiente interno e externo da empresa a coleta de dados irá constituir o corpus da pesquisa, foi realizada uma pré-análise do material coletado, organizando todo o material,.

Foi realizada uma transcrição dos pontos fortes e fracos da empresa na análise interna, ameaças, oportunidades, análise da concorrência e a descrição do setor, no ambiente externo, foi aplicada a matriz SWOT e realizada a identificação da cadeia de valor visando reconhecer os recursos e capacidades da empresa.

3.5 VARIÁVEIS

No âmbito do diagnóstico estratégico, foi realizada a análise interna e externa da organização e a esquematização das mesmas pela matriz SWOT conforme conceitos propostos pelo autor Pereira.

Foi realizada a Análise do Setor, segundo o método de análise das Cinco Forças proposto pelo autor Porter, análise dos concorrentes e finalizando a análise do ambiente externo criou-se a cadeia de valor para empresa após da identificação dos recursos e capacidades demonstrando as ações da empresa que agregam valor segundo método, tendo como principal autor utilizado, Porter.

Quanto aos recursos e capacidades e análise serão utilizadas teorias propostas principalmente por Jay Barney, e Hitt, Ireland e Hoskisson.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentados os resultados do estudo de caso da empresa Plaxmetal, conforme métodos e objetivos propostos, apresentando as análises dos ambientes interno e externo, aplicada a matriz SWOT e a elaboração da cadeia de valor.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Em 1986, nasce a Plaxmetal, no norte do Rio Grande do Sul, na cidade de Erechim, seus fundadores o SR. Ezídio Zorzi, e o SR. Davide Zorzi, agregaram na sociedade o SR. Rafael Simão Zorzi, que após uma infância difícil, marcada pelo trabalho, aprenderam a valorizar oportunidades e montaram a metalúrgica e Ferramentaria Zorzi Ltda. Com as atividades voltadas ao desenvolvimento de moldes, matrizes e variados itens de serralheria no porão da casa paterna.

Em 1990 a empresa constrói uma nova sede no Distrito Industrial de Erechim e passa a chamar-se PlazoMetal Ltda. O espírito empreendedor dos irmãos Zorzi, leva-os a atuar na transformação de termoplásticos. Através da compra de sua primeira máquina de injeção, gradativamente a produção cresce na linha de componentes e produtos plásticos para terceiros, utilizando a capacidade total da fábrica com atividades desenvolvidas no período de vinte e quatro horas. Cria-se o primeiro tanque de reciclagem de plástico construído manualmente.

Em 1993 com o crescimento e diversificação dos produtos plásticos integram-se a sociedade os engenheiros SR. Adalberto Batista Valentini e o SR. Juliano Diehl. (in memoriam). A empresa investe em moldes e na injeção de produtos para linhas de reflorestamento.

Em 1997 o pioneirismo regional em desenvolver soluções em plásticos e metal cria o nome Plaxmetal. Com investimentos gradativos na pesquisa, na sistematização do

conhecimento, e na criação de equipes de trabalho questionadoras e capacidade a buscar soluções para os diferentes mercados. Atendendo a necessidades dos clientes com produtos próprios. Passa a sediar o atual endereço, sempre preocupada com a valorização do capital humano.

Em 2000 a busca constante por conhecimento e novas tecnologias para atender diferentes mercados torna a Plaxmetal pioneira na Região do Alto Uruguai em utilizar nos processos e fábrica: centros de usinagem, tornos CNC, moldagem 3D, software 3D, fresadora CNC e automação de processos de produção por tecnologia eletro eletrônica – CLP. Preocupada em melhor atender seus clientes cria o setor de logística.

Em 2002 é criada a linha de cadeira Ergoplax pensando no conforto dos clientes, desenvolvida para uso em locais de trabalho, bem como no dia-dia. Levando uma ideia de despojamento, conforto e praticidade, neste ano também criou-se a UNIPLAX – associação de funcionários da Plaxmetal. Investimentos são realizados em inovação utilizando equipamentos de ponta, mão-de-obra qualificada e tecnologia avançada.

Em 2009 houve a Reestruturação do setor de engenharia, criação do setor de Design para atender as tendências de mercado. Aprimorando a ideia de conforto na linha de cadeiras para o trabalho executivo, desenvolve-se pesquisa e criação de um projeto ergonômico de mobiliário de uso escolar, que atende da educação infantil ao nível superior.

Em 2011 a Plaxmetal chega aos 25 anos como uma empresa limpa pioneira no desenvolvimento de projetos que ofereçam conforto e qualidade de vida ao cliente. No processo produtivo destaca-se pelas linhas de trabalho que garantem a produção, incentivando comportamentos e atitudes que visem o bem estar e a qualidade de vida dos funcionários.

No ano de 2012 a empresa no intuito de entrar mais fortemente no segmento de cadeiras corporativas faz mais um lançamento de produtos a linha operativa. Neste ano também a empresa foi reconhecida por desenvolver soluções conscientes em mobiliários residenciais, de escritório e escolar recebendo o troféu “Destaque Gaúcho Empresarial 2012 – 23º Ano”.

Em 2013 a empresa conquista a certificação da ISO 9001 de padrão de qualidade, e ao final do ano a empresa passa a ser S.A de capital fechado e não mais Ltda.

O ano de 2014 foi marcado pelo lançamento de três linhas de cadeiras corporativas: Izzi, Brizza e Itália e um lançamento na linha de mobiliário escolar a Elotoy, além de ter modernizado toda a linha de escolar, conquistou a certificação pela ABNT a certificação de boa parte dos produtos da linha. Neste ano também a empresa faz um investimento de aproximadamente 15 milhões de reais, em sua nova planta fabril, localizada também na cidade de Erechim, com aproximadamente vinte mil metros de área construída.

Em 2015 já pode-se apontar conquistas o lançamento da cadeira Realli e a entrada no segmento de poltronas para auditório, atualmente a empresa possui 350 funcionários. Com investimentos em inovação e utilizando equipamentos de ponta, mão-de-obra qualificada e tecnologia avançada, a empresa tem atingido os mais elevados padrões de qualidade, inspirando confiança e gerando soluções para seus clientes. O resultado é uma empresa confiável que trabalha com paixão e compromisso em fazer melhor.



Figura 06 – Vista da aérea da empresa
Fonte: Plaxmetal

Na Figura 06 está representada atual planta fabril da empresa ela conta com aproximadamente 15.000 mil m² de área construída.

4.1.1 Linha de produtos/ portfólio da empresa

Linha ErgoplaxMais, com os modelos Secretária, Diretor, Presidente e Fixa, dispõe de opcionais como estrutura cinza ou preta, para todos os modelos de cadeira e assento com estofado e apoio de braço somente para as fixas e Secretárias. Os modelos Diretor e

Presidente possuem sete opções de cores, já nas demais são dezenove cores disponíveis.



Figura 07 – Cadeira Ergoplaxmais
Fonte: Plaxmetal

Na Figura 07 número sete apresenta-se o primeiro lançamento no segmento de cadeiras corporativas da Plaxmetal que é a linha Ergoplaxmais.

A linha Operativa dispõe de cinco modelos de cadeiras operacionais, a Secretária, Secretária Executiva, Diretor, Diretor Aproximação em “S”, Presidente, além das longarinas operativas. Com opcionais de estrutura preta ou cinza, seis tipos de tecido e três modelos de braço.



Figura 08 – Cadeira Operativa
Fonte: Plaxmetal

Na Figura 08 apresenta-se a linha de cadeiras estofada, a operativa, este foi o segundo lançamento da empresa no segmento.

Conforto, versatilidade, ousadia e autenticidade são sinônimos da linha Beezi. Conforto: A atenção especial aos conceitos de ergonomia, combinada ao cuidado com cada detalha no desenho das formas e linhas das cadeiras Beezi garantem conforto e liberdade de movimentos ao usuário. Proporciona uma postura ideal para ambientes de trabalho, assim como bem-estar nos momentos de relaxamento.



Figura 09 – Cadeira Beezi
Fonte: Plaxmetal

Na Figura 09 apresenta-se a linha Beezi, trazendo um novo conceito em cadeiras corporativas.

A linha Izzi é sinônimo de design, conforto e qualidade, aliada à versatilidade, está disponível em quatro modelos: a presidente, diretor e aproximação em “S” e a quatro pés, conta com dezenove opcionais diferentes para adequação ao seu estilo.



Figura 10- Cadeira Izzi
Fonte: Plaxmetal

A cadeira representada na Figura 10 é mais um produto da portfólio da empresa, a linha Izzi.

Brizza vem com a proposta de traduzir a qualidade e conforto, também com dezenove opcionais de cores estofado e três modelos a presidente, exetutiva e aproximação em “S”.



Figura 11- Cadeira Brizza
Fonte: Plaxmetal

A Figura 11 refere-se a linha Brizza, com o encosto telado proporcionado mais conforto aos clientes que as preferirem.

A seguir apresenta-se Itália, com design Italiano é uma aposta da empresa, está disponível no mercado com o intuito de oportunizar aos clientes um novo conceito em cadeiras. A linha conta com quatro modelos, a Itália, I, II, III e IV e doze opcionais de cores.



Figura 12 – Cadeira Itália
Fonte: Plaxmetal

Na Figura 12 apresenta-se a Linha Itália proporcionando novas experiências aos clientes Plaxmetal.

A linha Realli é o último lançamento da Plaxmetal no segmento de cadeiras, tem três opcionais de cor e três modelos.



Figura 13- Cadeira Realli
Fonte: Plaxmetal

Acima na Figura 13 está representada a cadeira Realli.

A empresa lançou neste último mês a sua linha de poltronas para auditório Plaxmetal, a empresa está trabalhando e desenvolvendo produtos para este novo segmento.

Buscando contribuir com a educação e com a sociedade como um todo, a empresa promove valores como alegria, confiança e espírito de equipe, desenvolvendo linhas de

mobiliário para todos os ambientes escolares, valorizando e incentivando ideias e conceitos que despertem o desejo de aprender compartilhando experiências. Nesta linha a empresa possui seis modelos: Elotoy, Eloplax, Retangular, Universitária, Mesas, Refeitório, com seis opções de cores das partes plásticas e três de cores da estrutura, preta, cinza ou branca. Para diferentes tamanhos e idades, infantil, juvenil e adulto.



Figura 14 –Produtos linha de Escolar
Fonte: Plaxmetal

Acima na Figura 14 estão representados de alguns produtos da linha de mobiliário escolar da empresa.

A empresa possui também toda linha de componentes: Kit para bases giratórias, Bases, Braços, Mecanismos, Acessórios (capas apoio de braços, sapas, rodízio) Assentos e Encostos, Capas, Escolares (assentos e encostos), dando a possibilidade a seus clientes de montarem sua própria cadeira, ou soluções para seus projetos.

4.1.2 Identificação da Missão

Oferecer ao mercado soluções em cadeiras corporativas e móveis escolares, criando valores aos clientes, acionistas e colaboradores, sempre respeitado o meio ambiente.

4.1.3 Identificação da Visão

Ser uma empresa de forte presença no mercado de cadeiras corporativas e móveis escolares, operando com lucratividade, apresentando evoluções em seus produtos e serviços.

4.1.4 Definição do Negócio

Plaxmetal S/A Cadeiras Corporativas e Móveis Escolares.

4.1.5 Valores

- Aprender;
- Equipe;
- Qualidade;
- Honrar compromissos;
- Alegria

4.1.6 Grupo de Interesse – Stakeholders

- Os clientes: Esperam produtos de boa qualidade, ergonômicos, dentro das normas da ABNT, preço justo, cumprimento de prazos de entrega, prazos acessíveis de pagamento, disponibilidade do produto e bom atendimento.
- Os fornecedores: Que a empresa compre dentro da média, ou mais, constantemente, criando uma parceria. Que consumam um mix variado de produtos. Que honram seus compromissos pagando suas contas em dia, construir um elo de respeito. Que sejam organizados quanto aos pedidos de compra e recebimento de mercadorias.
- Os funcionários: Que a empresa cresça constantemente, passando segurança aos funcionários, cumpra com seus deveres. Ofereçam benefícios, possibilidade de plano de carreira e reconhecimento profissional.

- Sindicato: Esperam que a empresa cumpra com a legislação trabalhista, fiscalizando, visando sempre à melhora da qualidade de vida o trabalho.
- A comunidade no geral: Esperam que a empresa continue bem no mercado em contínuo crescimento, criando mais postos de trabalho, que alcance as três dimensões de sustentabilidade.
- Bancos: Quer que a empresa seja um cliente assíduo e que cumpra com seus compromissos.
- Acionistas: Buscam a maximização dos ganhos associada à minimização dos riscos envolvidos com o negócio.

4.1.7 Clientes alvo

Como a empresa se trata de uma indústria, os clientes da Plaxmetal são os varejistas do segmento de cadeiras corporativas de todo o Brasil. Os produtos da empresa são desenvolvidos para pessoas de todas as faixas etárias, sexo feminino e masculino, abrangido principalmente a classe C.

Como a empresa investe em inovação e é movida por desafios, para os próximos anos o enfoque será agregar mais valor aos produtos e a marca Plaxmetal, disponibilizando para o mercado cadeiras de alto padrão para atender também as classes A e B. Trabalhando com uma política preços acessíveis, bons prazos de entrega e inovando constantemente.

A empresa já conquistou a certificação junto a ABNT, de algumas linhas de seus produtos e para os próximos anos pretende certificar todas suas linha para assim conquistas novos segmentos, uma vez que par venda em licitações, órgão públicos, grandes empresas exigem esta certificação.

4.2 ANÁLISE EXTERNA

A análise externa da organização apresenta-se a análise do ambiente Geral, dos concorrentes ameaças e oportunidade do setor.

4.2.1 Ambiente Geral

No ambiente geral, será apresentado dado referente aos segmentos econômico, político/ governamental, tecnológico, demográfico, setorial. Estes aspectos que são apresentados a seguir.

Inclui novos mercados relevantes, os mercados existentes que estão em processo de transformação, eventos políticos internacionais relevantes e as características e institucionais essenciais dos mercados globais.

Um dos principais objetivos de análise do ambiente geral é a identificação de mudanças e tendências previstas entre os elementos externos. E também pelo fato de se concentrar no futuro, a análise de ambiente geral permite que as empresas identifiquem oportunidades ou ameaças.

Uma ameaça a ser vista é o poder da China em conquistar novos mercados, e não é diferente neste segmento, os produtos da China em questão de preço é quem conquista o consumidor hoje.

As mudanças do mercado em geral, fez a empresa identificar um mercado a ser explorado o de cadeiras corporativas e móveis a qual atua a longo prazo e pretende atuar mais fortemente nestes segmentos e acredita que ainda há muito a ser explorado e conquistado em relação ao mercado.

Como há grande preocupação atualmente com questões de saúde e ergonomia no mercado de trabalho as instituições públicas, bancos, escolas tem exigido certificação junto ao INMETRO das cadeiras corporativas e mobiliário escolar, isto obriga as empresas que querem fornecer a esta instituições se adequar as normas.

4.2.1.1 Segmento Demográfico

A empresa abrange vários estados Brasileiros com uma gama de quinze representantes espalhados por todo Brasil, como mostra a Figura 15. Desenvolvendo produtos para públicos de todas as idades e sexo, eles produtos podem ser utilizados em ambientes corporativos, escolas, residências e espaços públicos.



Figura 15 – Abrangência Plaxmetal
Fonte: Plaxmetal

Segundo site do IBPT (Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação), em junho de 2015 no Brasil em torno de dezessete milhões, seiscentos e vinte e nove mil, cento e setenta e duas empresas ativas no país. Num total de aproximadamente 201 milhões de habitantes em todo Brasil segundo estimativa do IBGE. Em vista disso o setor demográfico em que a empresa está inserida tem como tendência crescer.

Os produtos Plaxmetal dão poder de compra para todas as classes sociais. Segundo pesquisa interna da empresa realizada com alguns de seus clientes em setembro de 2014 constatou-se que a grande maioria deles é pertencente á classe C.

4.2.1.2 Segmento Econômico

Devido alguns componentes, utilizados pela empresa serem importados principalmente da China, as taxas de câmbio, inflação e juros do país impactam fortemente no custo final dos produtos, mas não é só a empresas que sofre impacto com alteração destes índices, o consumidor é impactado no poder de compra, por exemplo.

Para análise deste segmento foram coletadas algumas informações a ele relacionadas, se serão elencadas a seguir.

Segundo coleta de informações no site da revista exame realizada no dia 05/06 com dados do dia 03/06/2015 o Comitê de Política Monetária do Banco Central (Copom) anunciou o aumento de meio ponto percentual, de 13,25% para 13,75%, na taxa básica de juros da economia, a Selic.

A taxa de juros reais, que desconta dos juros nominais a inflação dos últimos 12 meses, está agora em 5,16%. É a maior do mundo, de acordo com um ranking com 40 países do site MoneYou.

A última projeção do Focus é que a inflação chegue a 8,39% no final deste ano, estourando de longe o teto da meta definida pelo governo (6,5%).

Outro aspecto do segmento econômico é a forte pressão de custos exercida pelo choque das tarifas de energia elétrica, combustíveis e água, por exemplo, impõe o repasse para os preços dos prestadores de serviços que, por conta desses aumentos, já registram queda no movimento. A economia contrairá neste ano 1,27%, segundo analistas do setor privado.

Para enfrentar esse cenário, o governo decidiu aplicar um severo ajuste fiscal, que implicará em um forte corte do gasto público e um aumento da arrecadação pela via tributária.

O governo divulgou os dados do Produto Interno Bruto no primeiro trimestre do ano de 2015, que se contraiu 0,2% com relação ao último trimestre de 2014, e confirmou assim o pessimismo que existe entre os analistas do mercado financeiro.

O Dólar, moeda americana apresenta um recuo nestas ultimas semanas, mas ainda é considerado alto está custando 3,14 R\$, isto representa a desvalorização do real perante o dólar.

É evidente a grande preocupação com o futuro das organizações perante o cenário apresentado, estes dados, acabam pressionando negativamente o crescimento das indústrias no geral, não é diferente com a empresa analisada.

A percepção dos empresários sobre as condições atuais da economia e dos negócios está cada vez mais negativa. Além de poucos incentivos do governo em relação ao crescimento deste setor. As políticas governamentais utilizadas continuarem ocasionando desvalorização da moeda e aumento das taxas de juros e impostos os custos para empresa esta impactando na diminuição do poder de compra dos clientes.

Conforme conversa com a direção da empresa, eles se mostram preocupados, pois estão sentindo o desaquecimento da economia. Porém a empresa acredita estar preparada para

enfrentar este momento e ela planeja assim que esta fase passar estar fortalecida para atrair mais clientes.

4.2.1.3 Segmento Tecnológico

As forças tecnológicas incluem melhorias e inovações científicas que oferecem oportunidades ou ameaças para as empresas. As intensidades das mudanças variam de um setor para o outro. Estão inclusas neste segmento as instituições e atividades envolvidas na criação de novos conceitos e na transformação desse conhecimento em novos produtos, processos e matérias. Segundo Porter (1989) uma empresa deve acompanhar a aceleração do ritmo das mudanças, estar atento às oportunidades ilimitadas para a inovação, variações dos orçamentos de P&D e Regulamentação mais rigorosa.

Os clientes do mercado em que a empresa atua são exigentes no que se refere produtos com design inovador, para atender a estas necessidades a empresa conta com um setor de P&D sempre atento as novidades do mercado.

O setor em que a empresa está inserida é competitivo e as mudanças são cada vez mais constantes e rápidas a empresa busca acompanhá-las. Sempre melhorando seu processo produtivo com investimentos em novas máquinas e equipamentos, novas soluções, novos softwares a empresa vem ganhando espaço no mercado.

4.2.1.4 Segmento Sociocultural

É evidente uma mudança de hábitos em relação à disponibilidade de mão-de-obra nas últimas décadas, as mulheres estão cada vez mais inseridas no mercado de trabalho. A empresa tem grande poder em absorver esta mão-de-obra.

Preocupada com a qualidade de vida no trabalho em todo processo produtivo a empresa incentiva comportamentos e atitudes que visem o bem estar e a qualidade de vida dos funcionários e dos clientes.

Preocupado com o bem estar social a empresa ajuda uma instituição de caridade da cidade que é direcionada a crianças carentes.

Outro aspecto que a empresa se preocupa é com o meio ambiente, fazendo a separação de todos os seus resíduos e em seus processos produtivos a empresa toma todos os cuidados exigidos para não agredir a natureza, por exemplo, o processo de pintura conta com o setor de tratamento da água, a empresa faz um grande esforço para utilizar matérias recicladas na área de componentes plásticos.

4.2.1.5 Segmento Político/Jurídico

É a área na qual as organizações e os grupos influentes cometem por atenção, recursos e voz na elaboração de leis que regulamentem a interação entre os países.

A empresa sofre pressão com as leis trabalhistas que estão cada vez mais rigorosas, os custos relacionados a esta área são cada vez maiores, os impostos cobrados pelo governo são altos.

O Brasil possui pouca tecnologia na questão de máquinas e equipamentos de ponta, as empresas que buscam inovação se vêm obrigadas a procurar no exterior, porém a burocracia, legislações e impostos altos, dificultam as transações.

No ano passado a empresa conseguiu junto ao banco do BNDES (Banco nacional do desenvolvimento) um financiamento para a construção de seu novo parque fabril. Muitos clientes também recebem incentivos do BNDES, no ano passado a empresa conseguiu fechar muitas vendas com este tipo de crédito.

A empresa deve estar sempre atenta às novas legislações e normas caso queira operar em alguns segmentos do mercado, que exijam certificação dos produtos, junto a ABNT e INMETRO.

4.2.2 Análise Ambiente da Indústria

Uma indústria (setor) é um grupo de empresas que fabrica produtos substitutos próximos. Este ambiente normalmente inclui uma série de estratégias competitivas que as organizações utilizam em busca de retornos acima da média e competitividade estratégica. O ambiente indústria pode ser demonstrado pelas cinco forças de Porter:

4.2.2.1 Ameaça de novos entrantes

O conceito chave para análise de ameaça de novos entrantes são as barreiras de entrada, neste setor atualmente há barreiras de entrada. Elas são impostas por empresas bem equilibradas com muitos anos de atuação e experiência no setor, que detêm maior parcela de mercado e praticam estratégias de economia de escala.

A empresa analisada já era conhecida no setor atuante e sempre foi referência em componentes para cadeiras e móveis escolares, então de certa forma a empresa já estava inserida no setor, mas focada apenas em ser fornecedora para a produção de cadeiras corporativas e móveis escolares.

Avistada a oportunidade de inserção no setor no segmento de cadeiras prontas e mobiliário escolar a empresa viu a possibilidade de crescimento e resolveu expandir seu portfólio de produtos, a aproximadamente cinco anos a Plaxmetal mudou seu foco de comercialização de componentes para a venda de produtos prontos.

Por conta disto a empresa não sofreu pressão das barreiras de entrada e hoje junto com seus concorrentes potenciais fortifica ainda mais esta barreira de entrada no setor.

Como a empresa ainda trabalha com comercialização dos componentes para cadeiras corporativas e móveis escolares os clientes que compram estes produtos acabam por virar seus concorrentes.

O mercado está sofrendo com um entrante de grande potencial na indústria, os produtos da China, tanto nos componentes como em produtos prontos, ainda é pouco, mas está aumentando gradativamente. Algo que eles têm de muito favorável é que conseguem operar com custo inferior aos concorrentes aqui do país.

4.2.2.2 Poder de negociação dos fornecedores

A Plaxmetal exerce poder de barganha entre seus fornecedores, pois são muitos fornecedores e poucos compradores para este setor. Materiais como, embalagens, parafusos, aços, tubos, tinta, tecidos, espumas, pigmento e resinas plásticas, são muitos os fornecedores e como a empresa compra uma grande quantidade a empresa acaba pressionando o preço para baixo comprando com um custo relativamente baixo.

No setor de componentes plásticos, não há tantos fornecedores, mas mesmo assim a empresa apresenta maior poder de barganha uma vez que se a empresa não conseguir bons preços com este fornecedor, tem a opção de importar material. Os fornecedores da Plaxmetal na sua maioria são os mesmos de seus concorrentes.

4.2.2.3 Poder de negociação de compradores

Como carteira de clientes da Plaxmetal é diversificada, não há uma divisão por grupo de clientes que tenham uma representatividade maior sobre o volume de vendas. A empresa procura tratar seus clientes de maneira igualitária, pois sabe que todos são importantes na soma total dos seus resultados com vendas, de acordo com o poder aquisitivo de cada clientes.

Pode-se dizer que a empresa não sofre com pressão de poder de barganha de seus clientes.

4.2.2.4 Ameaça de produtos substitutos

No momento não há produtos que substituem cadeiras corporativas ou moveis escolares, nem substitutos próximos para produtos que a empresa disponibiliza ao mercado.

4.2.2.5 Rivalidade entre os Concorrentes

A rivalidade entre os concorrente é a que possui mais intensidade entre as cinco forças, ela ocorre por pressão ou oportunidade de assumir um novo posicionamento no mercado, é um estímulo entre um ou mais concorrentes que buscam por melhores posições. No próximo item será aprofundada a análise da concorrência de forma mais detalhada.

Na Figura 16 apresenta-se de forma sintetizada a análise do setor em que a empresa está inserida.

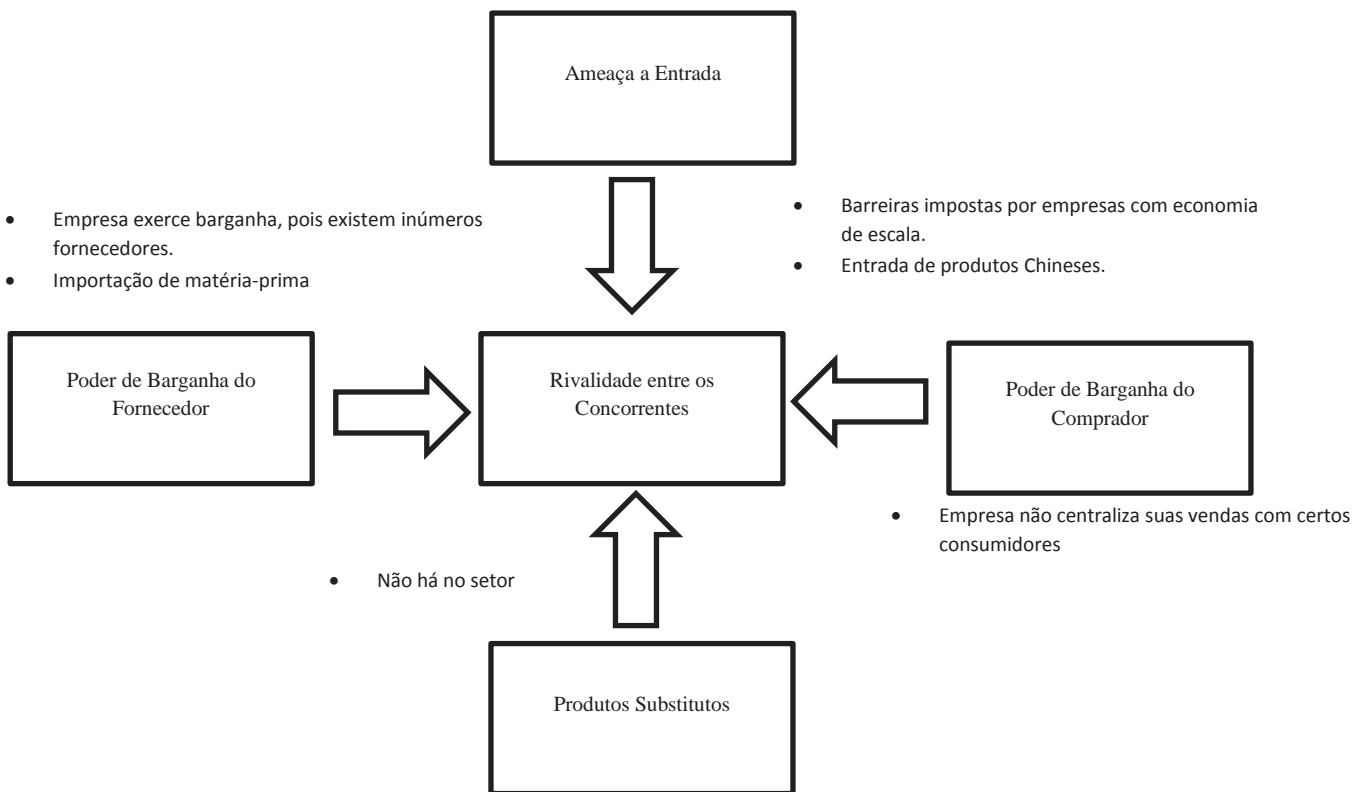


Figura:16 Análise do Setor

Fonte: Entrevistas 2015

4.2.3 Análise concorrentes

A concorrência está cada vez mais acirrada, a empresa concorre com rivais bem equilibrados no mercado, que possuem nome reconhecido no mercado, pela tradição, e com concorrentes que competem apenas por preço.

A empresa já tem nome reconhecido no mercado, acrescentado a produtos de boa aceitação pelos consumidores, uma vez que os clientes já conhecem a qualidade dos componentes, a empresa está em crescimento e desenvolvimento no setor. Há espaço e potencial para crescer a empresa pretende expandir ainda mais a sua linha de produção, assim ela acredita conquistar mais mercado.

Como Porter (2004) acredita a análise detalhada a cerca dos concorrentes como um aspecto central da formulação da estratégia. Ela se envolve ao posicionamento de um negocio de modo a maximizar o valor das características que distinguem as empresas de seus concorrentes.

Em vista disto apresentam-se os principais concorrentes da empresa tanto na linha de mobiliário escolar quanto na de cadeiras corporativas.

Principais concorrentes no segmento de mobiliário escolar, sua respectiva localização geográfica no país.

Tabela 3- Concorrentes Mobiliário Escolar.

Mobiliário escolar	Estado
Movesco	RS
Cequipel	PR
Desk	RJ

Fonte: Dados da pesquisas 2015

Principais concorrentes no segmento de cadeiras corporativas, sua respectiva localização geográfica no país.

Tabela 4 – Concorrentes Cadeiras Corporativas.

Cadeiras Corporativas	Estado
Cavaletti	RS
Cequipel	PR
Flexforma	SP
Frisokar e Cerantola do Brasil	SP
Mercado Externo (China)	

Fonte: Dados da pesquisas 2015

Em ambos os segmentos que a empresa atua seus concorrentes se apresentam bem equilibrados no setor, porém não são numerosos. Como já foi citado na análise da indústria, eles criam barreiras de entrada uma vez que eles tem tradição no mercado, marca reconhecida e são empresas de grande porte. E possuem estratégias bem definias, uns se mostram competir por custo, competindo com preços baixos; outros competem comercializando produtos com diferenciação e fomentando a nome da marca no mercado.

Quanto à proposta do autor Hiitt (2008), indicando para a análise da concorrência a aplicação de quatro questões que venham para auxiliar no levantamento de dados para análise. Os questionamentos foram feitos em conversa com os gestores da empresa.

Foi identificado quanto ao direcionamento do cliente, seus objetivos futuros. A empresa consegue detectar apenas que alguns concorrentes estão investindo e ampliando sua plantas fabris, porém não fica claro qual é sua estratégia, como por exemplo aumentar seus estoques ou são investimentos e máquinas e equipamentos.

Isto serve de alerta e incentivo para empresa atenta quanto aos seus concorrentes e tentar identificar suas estratégias.

O segundo refere-se a que os clientes estão fazendo que é demonstrada em sua estratégia atual. Como o mercado está em clima de incerteza com a economia desaquecida. Os concorrentes estão fazendo muitos esforços para manter seu faturamento dentro dos patamares normais, fazendo promoção de seus produtos.

Já a Plaxmetal esta focada em manter a lucratividade, fazendo um estudo aprimorado de seus custos e eliminando os excedentes e ainda não sentiu a necessidades de fazer promoção. Um dos fatores disso deve ser resultado das políticas de estoque a empresa não estoca cadeiras prontas e móveis escolares diferentemente de seus concorrentes.

O terceiro questionamento diz respeito a que os concorrentes acreditam sobre o setor, como mostram suas premissas. Como já foi citado acredita-se que os concorrentes não estão medindo esforços para se manter competitivos no mercado perante as pressões sofridas pelo ambiente geral, econômico, com as políticas de altos impostos do país. E tentam absorver ao máximo as tecnologias e inovações disponíveis no mercado.

O quarto e último questionamento, diz respeito aos pontos fortes e fracos dos concorrentes. Os questionários aplicados aos *stakeholders* da empresa tinha o intuito de descobrir justamente isto fazendo um comparativo entre a empresa e seus rivais.

Os respondentes se depararam com a seguinte pergunta: suponhamos que você queira comprar uma cadeira corporativa ou algum móvel escolar você compraria da Plaxmetal, ou escolheria outro fornecedor? Baseado em que tomaria esta decisão?

As respostas foram em sua maioria favoráveis para a Plaxmetal, os clientes, fornecedores e funcionários disseram que comprariam seus produtos, pois os conhecem, confiam na empresa, veem que ela esta está crescendo e opera com seriedade e sentem suas necessidades atendidas. O atendimento a qualidade de seus produtos são aceitáveis e o seu valor é acessível, foi citado o fator custo *versus* benefício de seus produtos como determinante preferencial.

Os clientes em especial apontaram as forças e fraquezas dos concorrentes fazendo uma relação entre eles com empresa analisada. Quanto às cadeiras corporativas alguns só compram da concorrência aqueles produtos que a Plaxmetal não tem em sua linha, como cadeiras com um maior valor agregado, ou com certificação junto ao INMETRO e ABNT outro aspecto que foi apontado é o prazo de entrega que é menor.

Como muitos clientes da empresa analisado são varejistas, alguns citaram que os clientes chegam até a loja e pedem pela marca “x”, pois sempre compraram desta marca,

sentem suas necessidades atendidas e não tem interesse de conhecer produto de outro fornecedor.

Já na linha de mobiliário escolar os clientes tem preferencia pelo produtos da Plaxmetal, pois são de boa qualidade, superior a de muitos concorrentes e tem diferenciação, porém os concorrentes operam com um prazo de entrega mais reduzido, e alguns produtos da linha da empresa analisada ainda não tem o selo do INEMTRO e ABNT.

No Quadro 01 um apresentam-se de forma sintetizada as forças e fraquezas dos concorrentes no segmento de cadeias corporativas.

Cadeiras Corporativas	
Forças Concorrentes	Fraquezas Concorrentes
Reconhecimento de Mercado	Preço
Linha de	Atendimento
Prazo de entrega	

Quadro 01- Forças e fraqueza concorrentes Cadeiras Corporativas

Fonte: Dados da pesquisa 2015

No Quadro 02 apresenta as forças e fraquezas dos concorrentes no mobiliário escolar.

Móbiario Escolar	
Forças Concorrente	Fraquezas Concorrente
Prazo de entrega	Qualidade
Certificação dos produtos	Atendimento

Quadro 02- Forças e fraqueza concorrentes Mobiliário Escolar

Fonte: Dados da pesquisa 2015

4.2.4 Oportunidades

Conforme dados coletados nos questionários entre os gestores, funcionários, e clientes, eles apresentara uma mesma percepção, por conta disto estão integralizados numa mesma análise, referentes às oportunidades existentes no mercado.

No setor há ainda muito espaço a ser conquistado, a empresa tem muito onde expandir no segmento: cadeiras de maior valor agregado; participação em licitação e pregões eletrônicos assim que certificar todas as linhas de cadeiras; agregar mais produtos em suas linhas.

Como a empresa analisada está no atuando no segmento de cadeiras corporativas há apenas aproximadamente cinco anos, ela tem muito a aprender e crescer, ela está ganhando espaço no mercado. Como está sempre atenta as novas tecnologias e inovação, investe muito na área de pesquisa e responde rápido ao mercado, está a cada ano lançando novos produtos, e assim conquistando novos públicos e atingindo maior parcela de mercado.

A Plaxmetal não participa diretamente de licitações, muitos dos clientes da empresa participam, ganham a licitação e compram os componentes, muitas vezes o produto pronto. Uma estratégia a ser seguida pela empresa, seria diminuir os atravessadores e vender diretamente nas licitações.

Foi detectado que a empresa possui oportunidade de expandir para o mercado externo, Atualmente se fala muito em “crise”, no geral, mas nestas épocas há sempre aqueles que ganham e aqueles que perdem, a empresa acredita estar preparada para superá-la e quando passar conquistar a parcela de mercado daquelas que perderam.

4.2.4 Ameaças

Algumas ameaças foram apontadas na aplicação dos questionários para clientes, funcionários, gestores e fornecedores da empresa. Todos demonstraram preocupação, com o cenário econômico atual, o aumento de impostos, inflação, taxa de juros, tem influenciado negativamente no poder de compra dos clientes.

Aspectos como leis trabalhistas, ambientais, alta carga de impostos acabam aumentando muito os custos para empresa.

A empresa importa alguns componentes da China, então o aumento do câmbio impacta diretamente no custo de fabricação dos produtos.

O setor já está sentindo a pressão com concorrência dos produtos Chineses, eles conseguem se altamente competitivos, em relação a preço.

A seguir está representado no Quadro 3 de forma sintetizada as oportunidades e ameaças do setor.

Ameaças no setor	Oportunidades no setor
Concorrência Local Concorrência da China Conjuntura econômica Leis trabalhistas e ambientais Ações governamentais Diminuição do poder de compra Câmbio	Há espaço para inserção no mercado externo Tecnologias e inovações disponíveis Possibilidade de inserção no mercado externo

Quadro 03- Oportunidade e ameaças do setor
Fonte: Dados da pesquisa 2015

4.3 ANÁLISE INTERNA

A análise interna refere-se às forças e fraquezas da empresa, foram aplicados numa totalidade de cinquenta e três questionários entre os funcionários, gestores, clientes e fornecedores. Sendo vinte funcionários, oito gestores, vinte clientes e cinco fornecedores, onde foram integralizados numa mesma análise.

4.3.1 Pontos Fortes

Na análise a seguir apresenta-se os pontos fortes identificados da empresa separados por áreas da organização.

4.3.1.1 Vendas

Nesta área evidenciou-se os seguintes aspectos: bom atendimento, honestidade e seriedade nas transações tanto de venda como de compra, criando assim parcerias com eles. Além de possuir uma boa força de vendas aliado a políticas de preços, prazos e condições de pagamento concedidas ao cliente.

Os clientes apontam também que confiam e acreditam na empresa e seus produtos, um dos fatores apresentados é que seus produtos dão poucos problemas e quando ocorrem são sanados rapidamente, pelo setor de assistência técnica e ou pós-vendas.

Em relato do cliente X foi citado o seguinte: “A *Plaxmetal* é uma empresa que está crescendo e ganhando espaço no mercado, ela entrou no mercado para ficar, não é uma empresa de quintal”.

Em conversa com gestor da área apresentou-se também que a empresa já possui nome reconhecido no mercado, boa reputação e isto pode ser evidenciado pela procura de clientes e representantes de todo Brasil que querem trabalhar com os produtos da empresa.

Outro aspecto a ser analisado é que a empresa não faz distinção dentre seus clientes, atende tanto o pequeno quanto o grande da mesma forma e atenção.

4.3.1.2 Compras

No setor de compras foi citado que a empresa a organização e planejamento de suas compras, enviando orçamentos antecipadamente, o que faz com que se fortaleça ainda mais a parceria. O fornecedor apontou por conta desta atitude da empresa ele consegue melhores preços, assim os dois ganham na negociação.

Os fornecedores valorizam a empresa afirmando gostar de trabalhar com a ela, e esforçando-se em atender da melhor forma, pois percebem que a empresa está crescendo e querem continuar fornecendo para ela cada vez mais.

4.3.1.3 Produção

Na área relacionada à produção poucas forças foram apresentadas, mas pode-se elencar que empresa possui um processo enxuto da produção e uma boa visão e uso de seus processos produtivos. Aliado a boas tecnologias em equipamentos e máquinas de ponta.

4.3.1.4 Recursos humanos

Nesta área a apresentou-se que a empresa possui um forte capital intelectual, ficou bem aparente pela parte dos funcionários, principalmente os dos setores de produção que gostam do ambiente organizacional.

Segundo relato do gestor Y: “*Os funcionários trabalham com garra pelo nome da empresa*”.

Estas atitudes podem ser reflexos de outras forças da empresa, uma delas diz respeito a um dos seus valores, honrar seus compromissos e outra que a sua cultura internalizada de superar desafios.

Funcionários relataram também que acreditam ser um ponto bem positivo o reconhecimento e valorização de seus funcionários, a organização lembra-se de datas comemorativas como o aniversário do funcionário, dia do trabalhador, dia dos pais, das mães, entre outras, de forma simples, mas que fazem grande diferença.

Relacionado à direção também foram identificadas forças: eles se mostram sempre abertos e acessíveis a conversar e escutar os funcionários.

4.3.1.5 Finanças

Nesta área foram apresentados as seguintes forças: políticas de investimentos, os donos reinvestem muito capital na empresa, a empresa possui bons índices financeiros.

Na Figura 17 apresenta-se dados coletados no setor financeiro dos meses de março e abril de 2015 o qual refere-se ao faturamento, a lucratividade, contas a pagar e receber a inadimplência e operações.



Figura 17 – Dados Financeiros
Fonte: Plaxmetal

Houve uma pequena diminuição de faturamento, porém a lucratividade se manteve dentro dos patamares exigidos pela organização; quanto ao pagamento das contas houve uma melhora comparando ao mês anterior, em contrapartida o contas a receber também aumentaram juntamente com a inadimplência, quanto às operações da empresa a captação de recurso de terceiros representam dezesseis por cento.

4.3.1.6 P&D e Engenharia

Nesta área destacaram-se os seguintes aspectos; a empresa não parou no tempo, utilizou e continua fazendo bom uso de suas capacidades de inovação, respondendo de forma rápida e eficiente as exigências do mercado lançando novos produtos.

A empresa possui registro de marca e patentes de produtos, como forma de prevenção para não haver cópia dos produtos da empresa e reconhecimento de mercado.

A empresa já certificou alguns produtos o que fez conquistar uma nova parcela de mercado e pretende certificar mais produtos, estas ações o cliente aborda como uma grande força da Plaxmetal.

Clientes apontaram também que gostam do design e do conforto das cadeiras, a empresa trabalha bem seus produtos, e a questão de grande diversidades de cores proporcionando imensas possibilidades de combinações os conquistam.

4.3.2 Pontos Fracos

A seguir apresenta-se os pontos fracos identificados da empresa separados por área

4.3.2.1 Vendas

Relacionado ao setor de vendas levantaram-se as seguintes fraquezas: como a empresa está longe da maioria e seus clientes, aliada a capacidades de produção que é restrita, foi apontado pela maioria dos clientes, os funcionários também tem ciência, do prazo de entrega. Outra fraqueza apresentada à área é a ausência de um setor e políticas exercidas pelo marketing e a falta de investimentos em publicidades e propaganda.

4.3.2.2 *Produção*

No setor de produção apresentaram problemas como: espaço físico que acaba limitando a empresa e a capacidade produtiva e layout, a empresa engloba em seu processo de produção outras duas plantas a filial 1 e filial 3, fazendo com que tenha um grande custo de logística interna.

Outro aspecto bem relevante apontado pelos funcionários é que a empresa não consegue adquirir uma constância de qualidade em seus produtos, ela não faz inspeção de qualidade, em ressalvo o setor de injetoras, ocorrem problemas já no primeiro processo produtivo. E para estes problemas não chegarem até o cliente, na maioria das vezes, eles são identificados apenas no setor de expedição quando o pedido já está separa, oque gera tumulto na empresa, pois as peças voltam para a produção para retrabalho e o pedido acaba atrasando o carregamento.

O aspecto eficiência versus eficácia também foi abordado, está internalizado na empresa de que eles precisam ser eficientes, e fazem o maior esforço possível, porém algumas vezes acabam pecando em eficácia.

4.3.2.3 *Recursos humanos*

Na área de Gestão de pessoas apresentaram fraquezas como ausência de uma política de cargo e salários, poucos investimentos em treinamento e desenvolvimento, outro aspecto levantado foi o modelo gerencial com estilo de chefia exercido da empresa. A empresa faz mal gerenciamento da urgência e emergência, aliado a dissonância cognitiva.

Funcionários apontam também a interferência com laços familiares que, isto acaba afetando negativamente a organização, pois algumas pessoas têm cobranças diferentes.

A dificuldade de quebrar paradigmas e barreiras também foi apontada, principalmente por pessoas que entraram recentemente na empresa.

Funcionários reclamam que as metas e objetivos definidos pela direção não são claros e a empresa e seus funcionários, acabam assim perdendo seu foco.

4.3.2.4 *Financeira*

Na última área apresentada, a financeira apontou que a empresa está com dificuldades no seu fluxo de caixa, uma vez que aumentou a inadimplência dos clientes no último mês.

Para finalizar a análise das forças e fraquezas de empresa apresenta-se no Quadro 04 apresenta-se de forma sintetizadas pontos fortes e fracos da empresa.

Pontos Fortes Plaxmetal	Pontos Fracos Plaxmetal
Atendimento	Prazo de entrega
Pós-vendas	Localização
Ambiente corporativo	Logística interna
Políticas de preços e crédito	Gestão de pessoas
Capacidade intelectual	Publicidade e propaganda
Relação custo <i>versus</i> benefício	Estilo gerencial
Força de vendas	Política de Cargos e Salários
Relacionamento com os clientes	Gestão de pessoas
Relacionamento com os fornecedores	Processo decisório
Preços competitivos	Inadimplência
Políticas de investimento	
Nível tecnológico	
Fluxo de Produção	
Máquinas e Equipamentos	
Capacidade de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos	
Honrar compromissos	
Fomento a Parcerias	
Qualidade dos produtos	

Quadro 04- Forças e fraqueza Plaxmetal

Fonte: Dados da pesquisa 2015

4.4 ANÁLISE SWOT

Conforme comparação dos dados obtidos através dos questionários e posterior análise dos dados, a seguir apresenta-se a matriz SWOT, onde se faz uma junção das oportunidades e ameaças do setor, com as forças e fraquezas da empresa.

MATRIZ SWOT DA EMPRESA PLAMETAL S.A		
ANÁLISE INTERNA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
	Atendimento Pós-vendas Ambiente corporativo Políticas de preços e crédito Capacidade intelectual Relação custo <i>versus</i> benefício Força de vendas Relacionamento com os clientes Relacionamento com os fornecedores Preços competitivos Políticas de investimento Nível tecnológico Fluxo de Produção Maquinas e Equipamentos Capacidade de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos Honrar compromissos Fomento a Parcerias Qualidade dos produtos	Prazo de entrega Localização Logística interna Gestão de pessoas Publicidade e propaganda Estilo gerencial Política de Cargos e Salários Gestão de pessoas Processo decisório Inadimplência
ANÁLISE EXTERNA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Há espaço para expansão no mercado interno Tecnologias e inovações disponíveis Possibilidade de inserção no mercado externo	Concorrência da China Conjuntura econômica Leis trabalhistas e ambientais Ações governamentais Diminuição do poder de compra Políticas Variação Cambial

Figura 18 – Matriz SWOT
Fonte: Dados da Pesquisa 2015

4.5 CAPACIDADE E RECURSOS

Objetivando a análise de cadeia de valor se faz necessário a identificação dos recursos e capacidade da organização. Referentes aos recursos da empresa analisada apresentam-se a boa reputação da empresa tanto em relação a clientes quanto a concorrentes, a confiança nos produtos e conhecimento da marca no mercado por conta do tempo de atuação no mercado de componentes corporativos e escolares.

O atendimento e força de vendas aparecem como bons recursos uma vez que mencionado pelos clientes, além de possuir marca e patentes registradas.

Em aspectos de infraestrutura, a empresa está fazendo um grande investimento em sua nova planta fabril onde prevê além de solucionar os problemas com logística interna, entre transferências de suas filiais e agilizar ainda mais sua logística externa, a empresa tem parcerias com transportadoras.

As tecnologias utilizadas na empresa tanto em máquinas equipamentos e em monitoramento da produção são considerados ótimos recursos da empresa, além da preocupação com desperdício e correta utilização de matérias- primas.

Na área financeira da empresa apresenta-se que ela opera atualmente com pagamento de suas compras com um prazo menor do que o de recebimento de suas contas. No geral esta aspecto é considerado negativo, mas uma vez que a empresa opera com somente dezesseis por cento de se suas operações com capital de terceiros e as políticas de preços e prazo da Plaxmetal foram apontados por clientes como pontos fortes da empresa a área financeira da empresa foi reconhecido como recurso da empresa uma vez que apresenta também uma boa política de investimentos no empreendimento.

Quanto às capacitações da empresa, a que ganha maior destaque é a capacidade de inovação da organização, na realização de pesquisas, desenvolvimento e lançamento de novos produtos. Como a empresa está há pouco tempo no segmento de cadeiras corporativas e móveis escolares e opera para continuar conquistando maior parcela de mercado, utiliza das tecnologias e inovações disponíveis aliadas a esta sua capacitação e responde de forma rápida ao mercado com lançamento constante de novos produtos.

4.6 ANÁLISE DA CADEIRA DE VALOR

A análise da cadeia de valor é uma ferramenta que serve para a empresa identificar processos que agregam valor aos produtos e processos que não agregam. Segundo dados levantados da empresa em conversa com gestores e funcionários, foram identificados e apontados na Figura 19 da análise da cadeia de valor a seguir.

ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR DA EMPRESA PLAXMETAL					
Infraestrutura da empresa: Setor financeiro estável; políticas de investimentos; construção de uma nova planta fabril prevendo melhorar a logística interna, já que possuirá maior espaço físico e reduzirá drasticamente as transferências entre filiais e fortificar ainda mais a externa.					MARGEM
Gerência de Recursos Humanos: Capital intelectual, valores praticados pela empresa, porém a empresa precisa fazer todo um realinhamento do setor de gestão de pessoas, pois não tem uma política de cargos e salários, plano de carreira e faz poucos investimentos em treinamento e desenvolvimento.					
Desenvolvimento de Tecnologias: Empresa focada nas melhorias de seus processos produtivos, na tecnologia utilizada no processo de transformação dos produtos, design dos produtos, pesquisas constantes e acompanhamento das inovações e tecnologias.					
Compras: Compra de matéria prima de qualidade; parceria com fornecedores; preocupação com custo <i>versus</i> benefício da matéria-prima.					
Logística Interna Preocupação com desperdícios de material; uso correto de matérias-primas.	Operações Mapeamento de processos produtivos; produção enxuta.	Logística externa Parceria com empresas de transportes, possuindo uma frota exclusiva de caminhões para o transporte e distribuição das mercadorias até o cliente.	Marketing e Vendas Boa força de vendas, empresa conta com representantes exclusivos da empresa, políticas de preço competitivo.	Atendimento Preza pelo atendimento ao cliente; trabalha juntamente com os representantes em assistências técnicas, treinamento, instalações, substituições e reparos.	MARGEM

Figura 19 – Cadeia de valor Plaxmetal

Fonte: Dados da Pesquisa 2015

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho realizou um diagnóstico estratégico a fim de identificar fatores internos e externos da empresa aplicando a matriz SWOT e analisando a cadeia de valor da empresa objetivando verificar a suas contribuições para uma maior vantagem competitiva da empresa.

A pesquisa caracteriza-se como de caráter exploratório qualitativo, visando a melhor compreensão do estudo com o intuito de descrever a complexidade do tema, para isto utilizaram-se questionários com questões abertas aplicadas aos clientes, fornecedores, gestores e funcionários. A partir da pesquisa realizada identificou-se que mesmo perante a incerteza no setor econômico atual, a empresa tem grande prospecção no mercado local, conforme dados apresentados na análise do setor.

Na análise externa da organização relacionada ao ambiente geral, fatores positivos da empresa analisada foram apontados, uma vez que a empresa já atuava no setor, mas como “fornecedor” de componentes acabou propiciando uma visibilidade e reconhecimento da empresa, até ela integrar para frente e comercializar produtos prontos.

A matriz SWOT, foi responsável pela interligação entre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, onde se evidenciou como principal força da empresa a relação custo *versus* benefício de seus produtos, o bom atendimento e comprometimento com o cliente e qualidade dos produtos, quanto às fraquezas a que mais se ressaltou foi o prazo de entrega. Quanto às ameaças identificou-se a incerteza do cenário econômico atual, que apesar dela a empresa vê a oportunidade de expansão no mercado local e a possibilidade de inserção no mercado externo e recursos da empresa.

Por fim na análise das capacidades e recursos da empresa identificou-se quanto às capacidades o poder de inovação da empresa na realização de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, mostrando uma resposta rápida ao consumidor. Quanto aos recursos estratégicos as tecnologias utilizadas, máquinas de ponta, preocupação com a qualidade das matérias-primas e qualidade dos produtos.

Estes aspectos analisados representam as operações que agregam e não agregam valor para o cliente e conforme a análise da cadeia de valor prevê, são estas as operações que representam uma contribuição para uma vantagem competitiva da empresa, e deve ser administrada como um sistema de forma a desempenhar melhor estas atividades que seus concorrentes. Desta forma o trabalho colabora para planos de ações e definições de estratégias para empresa.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, Jay B.; HESTRLY, William. Ferramentas de Análise Estratégica: Avaliação da Capacidades Internas de Uma Empresa. In: BARNEY, Jay B.; HESTRLY, William. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e Casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. Cap. 3. p. 57-89. Disponível em: <http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576059257/pages/_1>. Acesso em: 10 nov. 2014.
- BRITO, Renata Peregrino de, et al. Vantagem competitiva e sua Relação com o Desempenho – Uma Abordagem Baseada em Valor. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p.360-380, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2012/2012_4ES106.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2015.
- BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Artur Ledir. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos de desempenho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 70, p.1-85, fev. 2012. Bimestral. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol52-num1-2012/vantagem-competitiva-criacao-valor-seus-efeitos-sobre-desempenho>>. Acesso em: 22 nov. 2014.
- CALEIRO, João Pedro. Copom sobe juros para 13,75%, maior patamar desde 2006. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/copom-sobe-juros-para-13-75-maior-patamar-desde-2006>>. Acesso em: 05 jun. 2015.
- CAMARGO, Álvaro Antônio Bueno de; MEIRELES, Dimácia Silva e. **Capacidades Dinâmicas: o que são e como identifica-las?**. Rio de Janeiro: Atlas, 2012.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004, 47 pg.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008. Cap. 2. p. 32-63; Cap. 3. p. 68- 89. Eliane Kanner; Maria Emilia Gutilla; All Tasks.

ITO, Nobuiki Costa et al. Valor e Vantagem competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p.291-305, abr. 2012. Bimestral. [Http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552012000200008&script=sci_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552012000200008&script=sci_arttext). Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2011/2011_3ES104.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L.. O que é Administração de Marketing: Desenvolvimento de estratégias e planos de marketing. In: KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L..**Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Cap. 2. p. 35-57. Sônia Midori Yamamoto. Disponível em: <<http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788581430003>>. Acesso em: 17 nov. 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Laner. Desenvolvimento s de Estratégias e Planos de Marketing. In: KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Laner. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. Cap. 2. p. 33-59. Mônica Rosenberg; Cláudia Freire; Brasil Ramos Fernandes. Disponível em: <<http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576050018/pages/-26>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Boockman, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática : a competitividade para administrar o futuro das empresas**, 7. ed. Porto Alegre: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos, metodologias e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

PORTER, Michael E.. A Vantagem Competitiva de Empresas em Indústrias Globais: Estratégias Competitivas. In: PORTER, Michael E.. **A vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. Cap. 3. p. 85-148.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; BRITO, Luiz Artur Ledir. O Futuro da Estratégia. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.3, n. 2 p.45-48, mai. 2004. Bimestral.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; BRITO, Luiz Artur Ledir. Vantagem Competitiva: o constructo e a Métrica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 2, p.51-63, abr. 2004. Bimestral.

[Http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902004000200006.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902004000200006.pdf).

Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902004000200006.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS APLICADOS NA PESQUISA COM FUNCIONÁRIOS, GESTORES, CLIENTES E FORNECEDORES.

PESQUISA DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA EMPRESA PLAXMETAL

() Funcionário

() Gestor

() Cliente/ Consumidor

() Fornecedor

1 Análise ambiente Interno controlável pela empresa

a) Em sua opinião quais são os **pontos fortes** da Plaxmetal (principais características **positivas** de destaque da empresa que favorecem o cumprimento do propósito, seu negócio de forma competitiva).

b) Em sua opinião quais são **os pontos fracos** da Plaxmetal (características **negativas** na empresa que prejudiquem o cumprimento do seu propósito, seu negócio de forma competitiva).

2 Análise ambiente Externo incontrolável pela empresa

a) Cite **ameaças** (desafios encontrados no ambiente externo da empresa que prejudicam o negócio da empresa). Ex: falta de mão-de-obra, taxas de desemprego, câmbio.

b) Citar **oportunidades** (situações no ambiente externo que dá a empresa a possibilidade de alcançar seus objetivos e melhorar sua posição de competitiva). Ex: aumento do poder de compra, crescimento do segmento.

c) (caso for cliente) Existem estímulos que levem você a comprar ou escolher outro fornecedor de cadeiras corporativas e móveis escolar? Quais?

c) (caso for funcionário/ gestor) Colocando-se no lugar de cliente a procura de cadeiras corporativas ou móveis escolares você compraria da Plaxmetal ou de outros concorrentes? Por quais motivos?

c) (caso for fornecedor) Você compraria os produtos da Plaxmetal ou preferiria a de algum concorrente?

Sua participação é importante muito obrigada por colaborar!