

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Rafael Zanatta

**ANÁLISE E PROPOSIÇÃO DE NOVAS ESTRATÉGIAS
COMPETITIVAS PARA A EMPRESA OBRA MATERIAIS DE
CONSTRUÇÃO LTDA.**

Porto Alegre

2009

Rafael Zanatta

**ANÁLISE E PROPOSIÇÃO DE NOVAS ESTRATÉGIAS
COMPETITIVAS PARA A EMPRESA OBRA MATERIAIS DE
CONSTRUÇÃO LTDA.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Ângela F. Brodbeck, PhD.

PORTO ALEGRE

2009

Rafael Zanatta

**ANÁLISE E PROPOSIÇÃO DE NOVAS ESTRATÉGIAS
COMPETITIVAS PARA A EMPRESA OBRA MATERIAIS DE
CONSTRUÇÃO LTDA.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em de de 2009.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedroso – UFRGS

Orientadora: Prof. Dr^a Ângela Brodbeck – UFRGS

Aos meus pais, Luis e Leda.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pelo empenho em oferecer um ensino de qualidade.

À empresa Obra Materiais de Construção Ltda.

A todas as pessoas entrevistadas que disponibilizaram parte do seu tempo para dividir suas experiências e enriquecer as informações contidas neste estudo.

À Prof. Ângela Brodbeck, orientadora deste trabalho, pela amizade, suporte e contribuições no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Prof. Ricardo Kober, pelos importantes *insights* fornecidos desde a fase de projeto.

A toda a minha família, em especial aos meus pais, Luis e Leda, e ao meu irmão, Vinícius, pelo apoio que proporcionaram durante toda esta trajetória.

E um abraço muito especial a todos os meus amigos que, ao dividir suas experiências, tornaram possíveis discussões muito importantes que transformaram o aprendizado recebido em sala de aula em algo possível de ser analisado de forma prática.

RESUMO

O presente estudo apresenta a definição, análise e proposição de novas estratégias empresariais para a empresa Obra Materiais de Construção Ltda. Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema estratégia, planejamento estratégico e formulação de *Balanced Scorecard* – BSC e com base nessas referências foi possível realizar entrevistas junto aos formadores das estratégias da empresa para que se pudesse identificar o perfil atual da empresa. De posse destas informações confrontou-se as atuais estratégias utilizadas e as forças e fraquezas da empresa, tornando possível a proposição de novas estratégias organizadas em um BSC. A ferramenta, desta forma, tornou-se a primeira manifestação de planejamento estratégico formal a ser utilizada pela empresa.

Palavras-Chave: Diagnóstico Estratégico, Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1. - Estratégias deliberadas e emergentes.	25
QUADRO 2 - Aspectos ao considerar a formulação estratégica.....	27
QUADRO 3 - Matriz Estratégia Pretendida <i>versus</i> Estratégia Realizada.	28
QUADRO 4 - Matriz SWOT.....	32
FIGURA 2 – Matriz BCG	34
FIGURA 3 - Abordagem Prospectiva de Cenários	35
FIGURA 4 – Perspectivas <i>Balanced Scorecard</i>	36
FIGURA 5 – Processo de Formulação do BSC.....	38
QUADRO 5 – Objetivos, Indicadores, Metas e Ações	40
FIGURA 6 – Mapa Estratégico	41
QUADRO 6 – Funcionários Entrevistados	43
QUADRO 7 – Questionário Aplicado na Empresa	45
FIGURA 7 - Organograma da Empresa	48
QUADRO 8 - Matriz SWOT - Obra Materiais de Construção Ltda.	59
QUADRO 9 – Painel de Perspectivas para a Obra Materiais de Construção Ltda.	64
FIGURA 8 – Mapa Estratégico da Obra Materiais de Construção Ltda.	65
FIGURA 9 – Visão principal da Planilha BSC desenvolvida para a empresa	66
FIGURA 10 – Visão da planilha de Perspectivas.....	67
FIGURA 11 – Visão de um Objetivo Financeiro na Planilha BSC.....	67

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. JUSTIFICATIVA E SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	12
3. OBJETIVOS	13
3.1. Objetivo Geral	13
3.2. Objetivos Específicos	13
4. REVISÃO TEÓRICA	14
4.1. Planejamento Estratégico	14
4.1.1. Importância do Planejamento Estratégico	16
4.1.2. Etapas do Planejamento Estratégico.....	17
4.1.3. O Planejamento Compensa?.....	19
4.1.4. Críticas ao Processo de Planejamento	21
4.2. Estratégia	22
4.2.1. Estratégia Pretendida <i>versus</i> Estratégia Realizada	24
4.2.2. Importância de Formular e Implementar Estratégias	25
4.2.3. Importância de Avaliar as Estratégias	28
4.2.4. Diagnóstico Estratégico.....	30
4.2.4.1. Estratégias Genéricas de Porter	31
4.2.4.2. Análise SWOT.....	32
4.2.4.3. Matriz BCG	33
4.2.4.4. Cenários	34
4.3 Planejamento Estratégico a partir do <i>Balanced Scorecard</i>	35
4.3.1 Formulação do BSC	37
4.3.1.1 Norteadores Estratégicos	38
4.3.1.2 Fatores Críticos de Sucesso	39
4.3.1.3 Objetivos, Indicadores e Metas Organizacionais	39
4.3.1.4 Mapa Estratégico	40
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
5.1. Modelo de Estudo Utilizado.....	42
5.2. Seleção da Empresa e Entrevistados	43
5.3. Procedimentos de coleta de dados	43
5.4 Procedimentos para Análise dos Dados	45

6. A EMPRESA EM ESTUDO	47
6.1 Histórico da Empresa.....	47
6.2 Importância do Planejamento Estratégico para a Empresa	48
6.3 Métodos atuais relacionados ao Planejamento Estratégico	50
6.4 Estratégias Atuais da Empresa	51
6.4.1 Estratégias Financeiras	51
6.4.2 Estratégias Comerciais	52
6.4.3 Estratégias Operacionais.....	54
6.4.4 Estratégias de Gente e Gestão	55
7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	57
7.1 Análise das estratégias atuais	57
7.2 Matriz SWOT	58
7.3 Possíveis Estratégias Futuras a serem desenvolvidas.....	59
7.3.1 Estratégias Financeiras	60
7.3.2 Estratégias Comerciais	60
7.3.3 Estratégias Operacionais.....	61
7.3.4 Estratégias de Gente e Gestão	61
7.4 Ações para implementar as novas estratégias.....	62
7.4.1 Mapa Estratégico	65
7.4.2 Formulação da Planilha BSC.....	65
8. CONCLUSÃO.....	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
ANEXO A – CURRICULUN VITAE	73
ANEXO B - HISTÓRICO ESCOLAR.....	76

1. INTRODUÇÃO

Todas as organizações, segundo Porter (1986), competem em determinado mercado seguindo algum tipo de estratégia. Esta estratégia pode, no entanto, apresentar-se de duas formas: estar explicitamente desenvolvida ou então ser o resultado de práticas que foram evoluindo com o passar do tempo.

Para Besanko *et al* (2006) a ideia de estratégia define quem a organização é ou deveria ser no ambiente competitivo. A mesma opinião é defendida pelo autor Andrews *apud* Besanko *et al* (2006, p. 25), ao afirmar que a estratégia é “o padrão de objetivos, propósitos ou metas e as principais políticas e planos para alcançar essas metas, formuladas de forma a definir em que negócio a empresa atua ou deveria atuar e o tipo de empresa que ela deveria ser”. Os dois autores, portanto, tratam a estratégia como um elemento intrínseco a qualquer organização e que, se compreendido, torna-se um elemento importante para o sucesso da organização no mercado na qual está inserida.

Embora a importância da estratégia seja reconhecida o que se constata é que as estratégias normalmente não são explícitas dentro de uma organização (Ansoff, 1993) e, por consequência disso, apenas poucos observadores possuem a capacidade de discernir quais são as estratégias aplicadas pelas empresas. Diante desta realidade, na qual poucos são capazes de distinguir quais são as estratégias de uma organização, passou-se a dar importância para o planejamento estratégico como sendo o principal responsável pelo sucesso das organizações, em razão de ser aquele capaz de tornar as estratégias operacionalmente viáveis no dia-a-dia.

No entanto, diante dos argumentos em favor da necessidade de um processo formal de planejamento, o autor Oliveira (2003) buscou defender a ideia de que as estratégias não necessitam ser estruturadas para existir. Segundo ele, as organizações não precisam necessariamente formalizar suas ações estratégicas para obterem sucesso no mercado no qual estão inseridas porque em determinados casos esse processo vai apenas “engessar” a organização. Ao tratar da importância das estratégias para o bom funcionamento das organizações o autor coloca que a formalização é um passo importante para que os objetivos possam ser atingidos de modo eficiente, mas não é, por si só, responsável pelo crescimento. Outro autor que defende esta linha de pensamento é Mintzberg (2004), ao afirmar que formalizar não é a estratégia, mas sim um dos modos que a organização encontrou de “repassar” aquilo que foi definido. Desta forma, as empresas não precisam necessariamente engajar-se em extensos processos de planejamento estratégico se a ideia sobre o que as faz

prosperar no mercado pode ser definida de forma simples e suficientemente eficaz para que os objetivos da organização sejam alcançados.

A partir do que foi exposto até aqui se torna importante ressaltar um aspecto: formalizada ou não, a estratégia necessita ser compreendida por todos na organização. Ou seja, existe um conjunto de ações relacionado à percepção das estratégias adotadas por uma organização que deve ser realizado antes mesmo de se pensar em como elas (estratégias) poderão ser tratadas por métodos de planejamento. Desta forma, a consciência em relação aos seus objetivos e o modo de operar dentro do mercado constitui-se no primeiro passo para inserir a organização num movimento de “pensar estrategicamente”. Após identificar esse conjunto de estratégias vigentes a organização poderá mapear quais são as ações a serem realizadas para manter a organização em um caminho de desenvolvimento ou então realinhar aquelas que, por motivo ou outro, perderam-se no caminho.

É a partir deste aspecto que a ferramenta BSC – Balanced Scorecard –, proposta por Kaplan e Norton (2001), oferece uma alternativa para as empresas que necessitam formalizar e controlar os seus planos de ação. O BSC consegue não apenas formalizar as estratégias, como também indicar quais são as relações existentes entre cada uma delas. Desta forma é possível compreender que as esferas da organização (Financeira, Clientes, Operações, Gente e Gestão), propostas pelos autores, estão intimamente interligadas e representam de forma verdadeira o esforço da empresa em tornar as suas ações transparentes e racionais, transformando a gestão do negócio possível de ser avaliada constantemente.

2. JUSTIFICATIVA E SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

O fenômeno que se buscou discutir até aqui está presente na Obra Materiais de Construção Ltda. A empresa tem consciência de que possui um modo de operar dentro do mercado e que as características de suas ações são as responsáveis pelo seu atual sucesso no mercado. No entanto, as mudanças no ambiente competitivo estão cada vez mais exigindo que a empresa explicita quais são os principais fatores responsáveis pelo seu desempenho e qual o posicionamento estratégico que melhor condiz com as suas características organizacionais.

Assim, torna-se importante compreender quais são as variáveis que fazem com que a empresa tenha sucesso no seu mercado de atuação e, além de compreender quais são as estratégias que a caracterizam, organizar um modelo de estratégias competitivas que contribuam para que a empresa, a partir das suas principais competências, possa continuar crescendo e se desenvolvendo. Desta forma, ao possuir uma percepção definida a respeito de quais os tipos de ameaças e oportunidades resultantes das estratégias adotadas tem-se a possibilidade de prever o impacto que possíveis acontecimentos terão no ambiente no qual a organização está inserida e propor, em caso de necessidade, medidas que ajustem as ações de modo a garantir o sucesso que a empresa conquistou até aqui.

Neste intuito, os usuários do conhecimento proporcionado por esse trabalho terão a condição de visualizar a importância de uma estratégia explícita como uma ferramenta que possibilita um posicionamento antecipativo diante da realidade do negócio. Além disso, será possível perceber que o conhecimento a respeito dos aspectos que envolvem o posicionamento da organização faz com que ela consiga tirar vantagem de eventos no longo prazo, visto que terá capacidade e tempo para ação.

Sendo assim, este trabalho torna-se importante porque irá proporcionar um questionamento a respeito dos atuais métodos que a empresa utiliza para visualizar/perceber as suas estratégias. A partir daí será possível dimensionar, através de um Balanced Scorecard (BSC), uma série de estratégias que explicitem os valores da organização e as suas ambições diante do mercado no qual atua. Desta forma, o “problema” sob estudo neste trabalho instaura-se a partir da seguinte pergunta:

Qual o conjunto de estratégias competitivas mais adequado para manter a empresa Obra Materiais de Construção Ltda. em um caminho de crescimento?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GERAL

O principal objetivo deste trabalho é analisar e propor novas estratégias competitivas para a empresa Obra Materiais de Construção Ltda.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

De forma complementar ao objetivo geral proposto, apresentam-se os seguintes objetivos específicos a serem atingidos ao longo do estudo:

- a) Identificar as estratégias atuais da empresa e documentá-las;
- b) Realizar um diagnóstico organizacional focando as convergências e divergências entre as estratégias pretendidas e as efetivamente empregadas, buscando analisar o ambiente no qual a empresa está inserida;
- c) Propor alterações nas estratégias utilizadas pela empresa;
- d) Formular um *Balanced Scorecard* (BSC) capaz de controlar as estratégias propostas à organização.

4. REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentado o embasamento teórico correspondente à proposta do trabalho, mostrando abordagens sob o enfoque de vários autores. São observados conceitos definidos para o tema e assuntos que se referem ao Planejamento Estratégico, como a sua definição, sua importância e suas etapas para uma correta implementação. O tema Estratégia também foi discutido por ser fundamental como suporte para a análise da realidade da empresa em estudo e por auxiliar na compreensão da importância de desenvolver mecanismos que auxiliem os responsáveis na condução do negócio. Na Revisão são destacados assuntos centrais ao trabalho e cujo entendimento é preceito básico para a posterior análise a ser desenvolvida.

4.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Ansoff & McDonnell (1993) a crescente turbulência nos mercados surgida a partir do século XX exigiu das organizações sistemas complexos e refinados para orientá-las no ambiente na qual estão inseridas. Desta forma, Bertero *apud* Camargos & Dias (2003) menciona que o planejamento estratégico restringia-se inicialmente apenas à análise dos pontos fortes e fracos de uma organização, passando depois a se preocupar também com o planejamento e a administração de eventuais mudanças no ambiente organizacional.

O autor Ackoff (1978), por sua vez, caracterizou o planejamento como sendo a atividade realizada antes da ação. Neste caso, o processo possui a incumbência de decidir o que fazer e como fazer antes mesmo da necessidade da tomada de decisões. Além disso, sua principal função reside na premissa de que o resultado futuro esperado depende da interdependência de escolhas. Ou seja, o planejamento tem a capacidade de antever as ações e ao mesmo tempo conciliá-las para que os objetivos da organização possam ser atingidos.

Um objetivo claro do ato de planejar é, portanto, antever os acontecimentos e conseguir tirar o máximo proveito deles ou então minimizar o seu impacto negativo. Nesta linha de pensamento o autor Fritsch (1996) menciona que uma ação pensada produz resultados mais eficientes e por consequência desse fator evita surpresas indesejadas. De certa forma esta definição vai ao encontro do conceito proposto por Oliveira (1999 e 2003), no qual

o autor conceitua o planejamento estratégico como um processo que estabelece o rumo da organização, otimizando a sua relação com o ambiente através de um plano formal para guiar as suas ações.

Deve-se, no entanto, ter cuidado ao caracterizar o planejamento estratégico diante da organização para que o processo não perca a importância diante dos colaboradores e, ao mesmo tempo, se torne rígido a ponto de “congelar” as decisões. A afirmação de Gaj (2002), por exemplo, é típica de modelos que não geram resultados:

Planejamento estratégico termina com um plano. Este plano é cíclico, elaborado nos meses finais do ano, apresentado para a aprovação nos meses de novembro ou dezembro e implementado durante o ano seguinte (Gaj, 2002, p. 144).

Ao caracterizar um dos aspectos que deveria dirigir a organização para um futuro desejado em algo monótono a organização exclui as potencialidades que o planejamento poderia oferecer. Felizmente esta linha de raciocínio não é padrão, já que é possível perceber que outros autores propõem uma abordagem mais factível com o que deveria significar esse processo.

Stein (2000), por exemplo, chama a atenção para o fato de que o planejamento estratégico assumiu uma característica onipresente nas organizações, ao contrário da antiga ideia de que deveria ser desenvolvido apenas por especialistas e em períodos estabelecidos. Em face disso, os planejamentos estratégicos assumiram a função de engajar a organização como um todo e auxiliar no seu comportamento diante do ambiente. Desta forma, a autora Mundstock (2008) defende que o planejamento estratégico não deve ser usado como uma tentativa de conhecer o futuro, mas sim para aproximar a organização de objetivos futuros viáveis bem como ações capazes de alcançá-los. Para Rossi & Luce (2002) a mudança contínua da realidade exige das organizações que seja implantado o planejamento estratégico, pois esta é a principal ferramenta para evitar a sedução que as improvisações oferecem ao processo gerencial. Assim, “a questão não é saber o que ocorrerá amanhã, mas sim o que fazer para evitar ser surpreendido com as incertezas do amanhã” (Mundstock, 2008, p. 31).

4.1.1. Importância do Planejamento Estratégico

A partir do que foi exposto até aqui é possível auferir que as organizações que praticam o planejamento estratégico possuem, de certa forma, ferramentas que as auxiliam a lidar com as variáveis que afetam o seu negócio, tanto internas quanto externas. No entanto, a realidade nem sempre foi assim. Os autores Ansoff & McDonnell (1993) afirmam que os primeiros modelos de planejamento embasavam as decisões dos gestores conforme as características e competências internas das organizações o que criava uma miopia em relação ao que de fato era valor para o cliente. Ao focar somente as capacidades internas a organização perde a visão do todo e limita as suas ações estratégicas.

Para contrapor esta realidade o autor Ward (2003) propõe algumas premissas que devem ser avaliadas no momento que se tomam decisões estratégicas dentro das organizações. Estas ideias fazem parte de uma espécie de compreensão da realidade que a organização deve possuir e que deve oferecer aos gestores subsídios que provocam o questionamento constante diante dos processos existentes. A primeira premissa supõe que a empresa bem-sucedida de amanhã não se parecerá com a empresa bem-sucedida de hoje. A segunda parte do princípio que as forças que influenciam o futuro já estão atuando no ambiente. Já a terceira premissa entende que as ações em andamento hoje terão impacto na empresa de amanhã.

A interpretação de Ward (2003) enfoca alguns aspectos que necessitam ser discutidos. O principal deles reside no fato de que os gestores não devem imaginar as suas decisões com base unicamente nos acontecimentos passados. As três premissas que o autor cita devem servir de alerta para que os processos de planejamento visualizem o futuro como um resultado das ações e competências que são desenvolvidas hoje. Desta forma, os impactos que o futuro pode trazer serão atenuados ou até mesmo aproveitados por organizações que entenderem a lógica do monitoramento constante das variáveis internas e externas que atuam sobre elas (Ward, 2003; Ansoff & McDonnell, 1993).

Fritsch (1996), por sua vez, elabora um conceito que formaliza ainda mais a ideia de que o planejamento pode ser uma ferramenta importante para facilitar a tomada de decisão dos gestores. Segundo ele:

...o planejamento estratégico é um instrumento de administração, com enfoque sistêmico, que se constitui numa ferramenta gerencial essencial para impor uma racionalidade central às decisões, estimular a convergência de esforços e focalizar a atenção dos decisores nos fatores-chave para o sucesso da organização (Fritsch, 1996, p. 25).

Ou seja, um bom processo de planejamento foca a organização com o intuito de fazê-la tomar decisões baseadas no que ela deseja para si a partir da interpretação que realizou do seu ambiente. Esta visão é compartilhada por Stein (2000, p. 29) ao afirmar que “o planejamento estratégico constitui-se num conjunto coerente e sistêmico de prioridades e decisões que orientam a construção do futuro de uma organização, num horizonte de tempo e num determinado cenário”.

É importante realizar um contraponto já que, a partir do que foi exposto, pode-se chegar à falsa conclusão de que basta planejar para que as decisões dos gestores tenham o seu grau de acerto elevado. A realidade, porém, implica que a adoção de novas estratégias pode requerer mudanças internas com relação à estrutura administrativa, a forma como se realizam os processos ou a própria forma de agir das pessoas. Estas mudanças podem afetar o *status quo* da organização e por isso torna-se fundamental demonstrar aos colaboradores que as estratégias não significam uma ameaça, mas sim uma forma de auxiliar o seu trabalho. É por isso que as estratégias somente são de fato implementadas quando os envolvidos sentem-se integrantes do processo de formulação das mesmas (Luftman, Lewis & Oldach, 1993; Chandler, 1962; Ansoff & McDonnell, 1993; Selznick, 1957; *apud* Brodbeck, 2001).

4.1.2. Etapas do Planejamento Estratégico

Para o autor Fischmann (1991) um dos principais objetivos de implantar o Planejamento Estratégico é porque ele é capaz de criar, por parte da organização, uma consciência a respeito de quais são as oportunidades que podem ser aproveitadas e quais são os riscos aos quais a empresa está exposta. No entanto, para que esta técnica seja utilizada de maneira adequada ela deve seguir uma série de etapas que, com objetivos específicos, trazem à organização uma visão ampla sobre quais são os impactos das suas ações diante do mercado no qual atua.

As etapas do Planejamento Estratégico, segundo o autor, podem ser resumidas conforme o quadro a seguir:

Planejamento Estratégico					Implementação
<i>Avaliação da Estratégia Vigente</i>	<i>Avaliação do Ambiente</i>	<i>Estabelecimento do Perfil Estratégico</i>	<i>Quantificação dos Objetivos</i>	<i>Finalização</i>	<i>Composto por:</i>
Qual é o caminho que a organização vem seguindo? Qual a sua função?	Conscientização das oportunidades e ameaças e dos pontos fortes e fracos para o cumprimento da missão.	Propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar ameaças.	Viabilidade dos objetivos traçados.	Resumo do Planejamento Estratégico em um pequeno documento.	Divulgação; Preparação da Organização; Integração com o Plano Tático, e; Acompanhamento.

QUADRO 1 - Etapas do Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Fischmann (1991)

É possível perceber, a partir do quadro, que as etapas do Planejamento Estratégico se dividem em dois momentos. No primeiro momento (foco principal do estudo) as questões envolvidas refletem a busca pelo auto-conhecimento por parte da organização, que se esforça para compreender qual é o seu mercado e qual a sua forma de atuar diante dele. A segunda parte (não citada), envolve questões relacionadas à implementação do que foi discutido após o término do Planejamento.

Portanto, a confecção de um Planejamento Estratégico, segundo Fischmann, deve seguir as seguintes etapas:

- a) *Avaliação da Estratégia Vigente*: é o primeiro passo para verificar quem de fato é a empresa. Nesta fase a organização deve visualizar qual é o seu campo de atuação e como ela se comporta diante dele. Além disso, deve-se avaliar se não existe discordância nos discursos, o que pode indicar estratégias conflitantes;
- b) *Avaliação do Ambiente*: após verificar qual a estratégia vigente é preciso visualizar qual o tipo de interferência que a organização pode sofrer pelo ambiente. Nesta avaliação a empresa necessita estar ciente de que pouco pode fazer para alterar o ambiente porque ele é um composto de variáveis fora do seu alcance. No entanto, deve-se avaliar se as condições econômicas favorecem o setor e também como estão articulados os principais concorrentes. A partir deste ponto é possível estimar números de mercado e avaliar o quanto se tem a ganhar (ou a perder) no mercado de atuação.
- c) *Perfil Estratégico*: a terceira etapa representa a busca por encontrar a melhor relação entre otimização das capacidades e diminuição das ameaças. Desta forma, busca-se compreender qual é a estratégia que melhor se adapta ao perfil da

organização.

- d) *Quantificação dos Objetivos*: o principal objetivo desta fase é verificar se os resultados esperados a partir de determinado perfil estratégico são condizentes com o desejo da organização. Desta forma, busca-se projetar uma série de valores (tais como custos e receitas) de modo a verificar se os números expressam a vontade da empresa. Deve-se, no entanto, ter clara a ideia de que cada setor exige um tipo de interpretação diferente visto que há diferenças entre os horizontes estratégicos de cada ramo de atividade.
- e) *Finalização e Divulgação*: após finalizar as etapas anteriores é preciso organizar todas as ideias e informações obtidas em um documento para que seja possível transmitir o que foi discutido para os demais. Desta forma é possível divulgar às pessoas que tomam decisões quais são as métricas que devem ser utilizadas para a condução do negócio. O objetivo principal é fazer com que todas as decisões sejam tomadas visando objetivos comuns.

4.1.3. O Planejamento Compensa?

Conforme Ansoff & McDonnell (1993, p 294), a adoção do planejamento estratégico pelas empresas a partir do seu surgimento, em 1950, demonstrou várias resistências por parte dos envolvidos que não compreendiam qual era o intuito do mais novo “exercício de preenchimento de formulários”, conforme imaginavam. Por falta do entendimento correto a respeito do que representava, o planejamento estratégico acabou sendo sabotado nas organizações levando à conclusão que o processo, marcado por ser complexo e demorado, não trazia resultados proporcionais ao esforço despendido para realizá-lo (ANSOFF & McDONNELL, 1993, p. 295).

Com o objetivo de buscar entender se a resistência que os administradores possuíam em relação à adoção do planejamento estratégico era válida os autores Ansoff & McDonnell (1993, p. 296) aplicaram uma pesquisa com o intuito de verificar se as empresas que utilizavam técnicas de planejamento obtinham resultados superiores às que negavam esta prática. A pesquisa, que abordou organizações que haviam realizado aquisições entre 1947 e 1966, chegou à conclusão que as empresas que se organizaram estrategicamente obtiveram resultados superiores em termos de crescimento de faturamento, crescimento do lucro,

crescimento do lucro por ação e crescimento do lucro sobre o capital próprio. Além disso, empresas que não implantaram o planejamento estratégico obtiveram uma taxa de 38% de insucesso em seus projetos

(Ansoff & Mcdonnell, 1993, p. 297). Anos depois, com o mesmo objetivo, Armstrong (1982) conduziu uma pesquisa na qual identificou que os resultados de planejamentos formais eram superiores aos realizados de forma informal (mesmo que a pesquisa tenha sido realizada com apenas doze empresas).

No entanto, nos estudos de Mintzberg (2004, p. 87), existe um claro questionamento que coloca em dúvida a veracidade destas pesquisas. Conforme o autor, os poucos trabalhos existentes sobre o assunto são realizados na maioria das vezes através de questionários enviados às empresas, o que, para ele, não é suficiente para analisar todas as variáveis que influenciam as organizações. A correlação entre planejamento e desempenho, por exemplo, é um dos motivos que o autor não considera suficiente para auferir que esta prática traz realmente resultados. Isso ocorre porque, segundo ele, somente organizações ricas podem custear o planejamento. Assim, Starbuck apud Mintzberg (2004, p. 89) introduz outra possibilidade: “as firmas que vão bem naturalmente enfatizam suas atividades de planejamento (pois atingiram ou superaram os seus objetivos), ao passo que aquelas que vão mal passam a ter pouco confiança nelas e não lhes dão ênfase”.

Já no Brasil, um dos autores que buscou avaliar a eficácia dos processos de planejamento foi Estolano (2002). Em seu trabalho o autor buscou avaliar qual a percepção dos executivos diante da eficácia do planejamento estratégico nas empresas. Diante deste questionamento, o autor realizou uma pesquisa tendo como amostra as cem maiores empresas do Brasil (anúário Exame – Melhores e Maiores de 1999/2000) constatando que todas elas realizam algum tipo de planejamento, mesmo que seja informal. A pesquisa, portanto, comprova que as organizações estão engajadas em proporcionar um planejamento que as mostre o caminho por onde elas devem seguir. Desta forma, conforme foi verificado pelo autor, o planejamento possui uma capacidade de auxiliar o desenvolvimento do conhecimento interno da empresa, uniformizando políticas, discursos e ações. Desta forma, o planejamento estratégico está diretamente relacionado à eficácia dos processos, com reflexos no desempenho da empresa como um todo.

Recentemente, Mundstock (2008) buscou estabelecer, em empresas brasileiras, uma relação entre o planejamento estratégico e o seu desempenho. Com esse objetivo a autora realizou uma pesquisa com as empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo e confirmou que existe uma relação comprovando que organizações engajadas em processos de

planejamento obtêm melhores desempenhos que as demais. A improvisação, em contrapartida, influencia negativamente no desempenho organizacional. Segundo a autora, o desempenho é maior quando as empresas realizam as seguintes ações:

- Definem claramente as responsabilidades de seus membros;
- Tomam as decisões baseadas no planejamento estratégico;
- Documentam seus planos e dão ênfase à análise do ambiente externo;
- Agendam revisões do planejamento apenas quando necessário;
- Baixo grau de improvisação na implementação do plano estratégico.

Os estudos apontados comprovam que as práticas de planejamento trazem resultados para as organizações (Ansoff & McDonnell, 1993; Armstrong, 1982; Estolano, 2002; Mundstock, 2008). O autor Quinn apud Mintzberg (2004), embora com ressalvas, confirma que o planejamento é importante porque ajuda no processo de formalizar as metas e sequências de ações. Segundo o próprio autor, o ato de planejar proporciona uma redução nas incertezas sobre o futuro e estimula a organização a pensar no longo prazo.

4.1.4. Críticas ao Processo de Planejamento

A ideia de que o planejamento é uma ferramenta essencial para que as organizações possam ter um desempenho superior ao mercado é amplamente debatida por Mintzberg (2004). O questionamento do autor parte da seguinte pergunta: “Se o planejamento produz lucros mais altos, como seria possível alguém criticá-lo?”

O que o autor de fato questiona são as proposições ingênuas que a literatura tem feito a respeito deste processo. Uma delas, por exemplo, é a ideia de que o comprometimento da alta administração gera automaticamente a aceitação do planejamento pelos demais integrantes da organização. O que se deve questionar, segundo o autor, é se a natureza do planejamento cria condições de comprometimento pelos demais. Ou seja, não basta que a organização instale métodos de planejamento se ela não conseguir efetivamente “convencer” o restante da organização a utilizá-lo.

Outro ponto observado pelo autor é que o processo de planejamento pode tornar a organização menos suscetível às mudanças que possam ser necessárias. Ou seja, a partir do momento que os planos foram internalizados torna-se difícil para os colaboradores encararem novamente a mudança. Desta forma, o preço do planejamento é que, mais cedo ou mais tarde,

novas estratégias deverão ser tomadas e caso a organização não consiga inculcar estas novas ideias ela terá que lidar com pressões internas ou boicotes às novas medidas (MINTZBERG, 2004, P. 148)

Em seguida, Mintzberg (2004) confronta a ideia de que o planejamento é imparcial. Segundo ele, os responsáveis pelo processo não tem a capacidade de analisar as questões de forma racional porque possuem interesses próprios, tal como o interesse pela manutenção dos seus empregos. Por fim, o autor questiona a exagerada obsessão que existe pelo controle como prejudicial para processos que inspirem ideias criativas e mudanças estruturais, pois o efeito destas práticas é imprevisível e situa-se além do horizonte controlado pelo planejamento. Na mesma linha de pensamento os autores Slotegraaf & Dickson apud Mundstock (2008, p. 40) afirmam que a rigidez de determinados processos de planejamento inibe o potencial que determinadas “improvisações” podem trazer às ações da organização.

Assim, as críticas realizadas por Mintzberg (2004) devem ser levadas em consideração porque ilustram a realidade que os entusiastas pelo planejamento normalmente procuram esconder: uma realidade marcada pelo conservadorismo nas ações e a busca por um controle irreal sobre as atividades. Portanto, deve-se criar uma percepção crítica para identificar se as organizações não estão fomentando os processos de planejamento unicamente porque eles são bem vistos pelo mercado ou influenciadores externos. Um exemplo desta conduta é apresentado por Wildavsky apud Mintzberg (2004, p. 179): “o planejamento não precisa ser um meio de superar as dificuldades da nação, mas, ao contrário, pode se tornar um modo de encobri-las”. Ou seja, a alta direção deve estar atenta, pois ela pode estar desperdiçando a grande contribuição que o planejamento poderia oferecer em troca de uma mera “propaganda institucional”, que invariavelmente vai cobrar o seu preço, mais cedo ou mais tarde.

4.2. ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia vem sendo discutido amplamente nos últimos 60 anos quando se passou a dar importância para o assunto pela relação que elas possuem com os resultados empresariais. O fato é que as organizações sempre possuíram estratégias, explícitas ou não, mas a ideia é que ao entendê-las a empresa torna-se capaz de deliberar aquilo que ela entende ser mais apropriado diante das suas capacidades ou mercados que deseja alcançar (Ansoff & McDonnell, 1993).

A utilização do termo de forma rotineira dentro das organizações criou dificuldades para profissionais e autores para caracterizar o conceito (Whittington, 2002). Segundo Mintzberg *et al* (2006) não existe uma definição única para o termo “estratégia”, pois cada autor formula o seu conceito de maneira diferente, embora todos versem, no limite, sobre o mesmo assunto. Para o autor o termo “estratégia” tem sido tão amplamente utilizado para diferentes fins que perdeu qualquer sentido claramente definido. No entanto, em sua visão, a estratégia é um “composto de objetivos, políticas e planos que devem expressar o esforço de sobressair-se em um ambiente competitivo complexo” (Mintzberg *et al*, 2006, p. 85).

Ansoff & McDonnell (1993) também chamou atenção para o fato de que o conceito de estratégia é um tanto abstrato e, por sua vez, buscou conceituar estratégia a partir de uma série de características peculiares que ele pôde observar. Segundo o autor, todas as regras que constituem uma orientação do comportamento de uma organização podem ser classificadas como tal. Desta forma, a estratégia é um “processo” que deve focalizar os objetivos que a organização deseja alcançar, concentrando esforços em aperfeiçoar tudo aquilo que for compatível com os seus objetivos.

Pode-se complementar este conceito trazendo a observação realizada por Oliveira (1999), que caracteriza alguma ação como estratégica somente quando existe uma interligação entre aspectos internos e externos da empresa. Esta ideia também é defendida por Greenwald *et al* (2006). Segundo o autor a estratégia é algo que deve ser idealizado com o objetivo de obter determinado resultado no longo prazo. Para ele, decisões estratégicas diferenciam-se das demais porque seus resultados dependem das relações com outras entidades econômicas e do mercado onde se vai atuar.

Desta forma, embora os diversos autores busquem conceituar o termo estratégia de maneiras diferentes, é fato que todos eles assumem certa convergência ao assumir que a estratégia é um processo que envolve a tomada de decisões diante do estudo de políticas, objetivos e planos, organizados a fim de adequar a empresa a uma situação futura desejada, diante de um ambiente na qual elas influenciam e são influenciadas (Ansoff & McDonnell, 1993; Oliveira, 1999; Bignetti & Paiva, 2002; Greenwald *et al*, 2006; Mintzberg *et al*, 2006;).

4.2.1. Estratégia Pretendida *versus* Estratégia Realizada

Os estudos de Mintzberg *et al* (2006) contribuem para o entendimento de como as estratégias se relacionam por abordar a relação entre estratégias planejadas e realizadas. Neste intuito o autor aborda a ideia de que as organizações normalmente realizam “planos”, de forma consciente, para lidar com as diversas situações que ocorrem no seu cotidiano e com vistas a atingir determinado objetivo. No entanto, existe um contraponto importante a ser feito porque, segundo o autor, o simples fato de haver planejado determinado acontecimento não significa que ele vá de fato ocorrer.

Ansoff & McDonnell (1993) produz comentários semelhantes ao analisar as características que as estratégias podem assumir nas organizações. Segundo o autor não é possível enumerar todas as possibilidades que um projeto envolve no momento de sua concepção porque as informações disponíveis neste momento normalmente são incompletas e incertas. Neste intuito o autor defende que é preciso avaliar constantemente as estratégias tomadas porque, com o passar do tempo, as informações tornam-se mais claras e com base nestes dados é possível avaliar se a estratégia inicial tem mesmo sentido ou se é necessária uma adequação.

A importância deste contraponto feito por Mintzberg *et al* (2006) e Ansoff & McDonnell (1993) reside justamente no fato de aceitar-se que existe uma dinâmica baseada nas interferências das forças de mercado que vai ajustar, à medida que o tempo passar, a relação existente entre o que foi planejado e o que de fato está sendo realizado. Na visão de Mintzberg *et al* (2006), portanto, existem “estratégias pretendidas”, baseadas no que a organização espera fazer e alcançar, e “estratégias realizadas”, que são de fato o que ocorreu após determinado intervalo de tempo.

Esta diferença entre o que se pretendeu e o que de fato ocorreu é resultado da interferência das “estratégias emergentes”, que são geradas justamente a partir da interpretação rotineira da realidade feita pela organização. Ou seja, baseado no fato de que um plano não pode compreender todas as variáveis que possam afetar a organização torna-se necessário entender que uma parte das estratégias previamente planejadas pode não ser concretizada porque no decorrer do tempo percebeu-se que alguma outra ação necessitou ser tomada. (Mintzberg *et al*, 2006). Na Figura 1 é possível visualizar como funciona esta dinâmica:

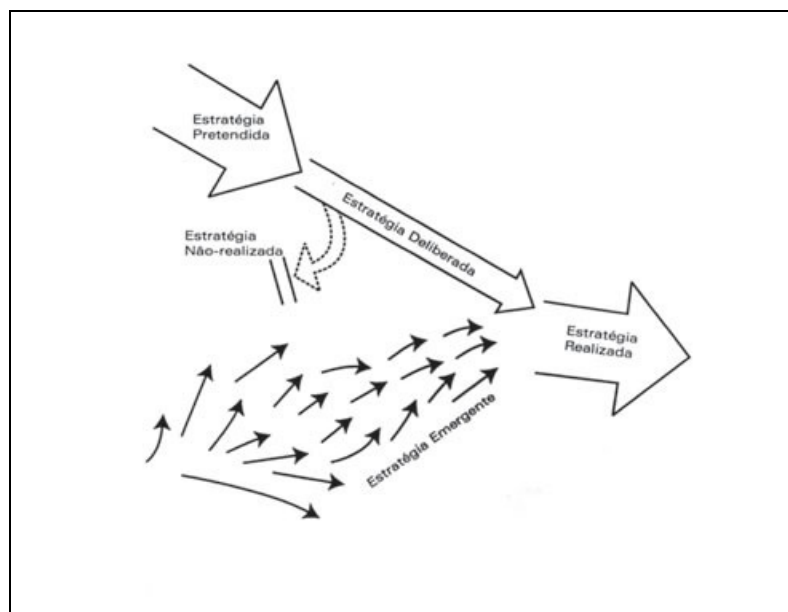


FIGURA 1. - Estratégias deliberadas e emergentes.

Fonte: Adaptado de Mintzberg *et al* (2006)

Na Figura 1 é possível perceber justamente o processo que Mintzberg *et al* (2006) buscou descrever ao estudar o desenvolvimento das estratégias. O fato é que, no primeiro momento, a organização descreve uma Estratégia Pretendida, baseada no que ela deseja e no que concluiu em relação às suas forças internas e externas. As diferenças que ocorrem entre o que foi pretendido e realizado nascem justamente no fato de que, no intervalo de tempo entre estes dois pontos, uma parte do que foi imaginado pode não ocorrer, enquanto que outras ações podem vir a ser tomadas devido ao fato de novas interpretações do ambiente.

A partir do momento que as organizações entenderem o funcionamento desta dinâmica será possível compreender como as estratégias devem ser visualizadas. Não se pode esperar que tudo o que foi planejado seja executado, pois neste caso desprezam-se as informações que surgem com o passar do tempo. Da mesma forma, esperar que alguma organização possa atingir sucesso em suas atividades sem possuir seus objetivos formalizados também não é possível de aceitar. Esta realidade, portanto, sugere que as organizações devem encarar a estratégia como um processo contínuo e de constante avaliação (Mintzberg *et al*, 2006).

4.2.2. Importância de Formular e Implementar Estratégias

Para Meirelles (1995), o surgimento de grandes organizações e o aumento da sua complexidade, aliados à rapidez no ritmo das mudanças ambientais, exigiu das organizações

uma capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus objetivos. Ainda segundo o autor, as diversas mudanças que ocorrem no mercado podem estar associadas a fatores como o desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados, além das mudanças no perfil econômico e nos hábitos dos consumidores.

Ansoff & McDonnell (1993), nesta mesma linha de pensamento, afirmam que a necessidade de possuir uma estratégia explícita torna-se essencial para organizações que enfrentam mudanças rápidas e descontínuas em seus mercados. Por consequência desta nova realidade as organizações passam a atuar em um ambiente onde as suas experiências organizacionais não são mais suficientes para sustentar o crescimento e, segundo os autores, a organização enfrentará conflitos entre os seus departamentos caso não os reoriente para novos objetivos. Para os autores a essência da formulação e implementação de estratégias reside em duas perguntas fundamentais que devem ser realizadas: “1ª: Como escolher as direções para o crescimento entre alternativas conhecidas com imprecisão?” e; “2ª: Como mobilizar um grande número de pessoas na nova direção escolhida?” (Ansoff & McDonnell, 1993, p. 74).

A explicação sobre o porquê destas perguntas pode ser encontrada em Hitt *et al* (2008). Para o autor, ao optar por uma estratégia, a organização define um rumo a ser tomado em detrimento de outros existentes. A decisão sobre qual rumo deve ser escolhido é influenciada pela interpretação das oportunidades e ameaças que o ambiente externo proporciona. Já a segunda questão será estabelecida a partir das capacitações, competências e qualidade de seus recursos internos em relação às novas exigências. Assim, diante do exposto, é possível perceber que uma estratégia formulada de modo eficaz compreenderá o esforço em integrar habilidades internas (ambiente interno) com oportunidades percebidas (ambiente externo). O que fará a diferença entre uma organização e outra, portanto, é a maneira como ela conduz suas competências e o modo como ela percebe o ambiente competitivo no qual está inserida.

Os conceitos que foram apresentados para explicar a necessidade de formular e implementar estratégias são igualmente aceitos por Mintzberg *et al* (2006). Para ele, ao realizar a discussão realizada pelos autores supracitados a organização consegue, de uma forma analítica, avaliar o que a empresa *deve fazer* de acordo com as condições ambientais que se apresentam. No entanto, existe uma outra condição tão ou mais importante do que essa, que consiste no que a empresa *deseja fazer*. Ou seja, existe uma influência dos valores pessoais e das aspirações por parte de quem produz as estratégias que irá influenciar a tomada de decisão definitiva. Um destes fatores pode ser, por exemplo, a taxa de aversão ao risco que

uma organização tradicionalmente possui e que vai influenciar, no caso de uma mudança estratégica, o quanto a organização está disposta a alterar o modo como atua. Por fim, a formulação estratégica pode ser afetada por aspectos éticos, que representam o que a organização *deveria (ou não) fazer*.

Com base na discussão realizada por Mintzberg *et al* (2006) chega-se ao seguinte quadro, que resume a sua ideia sobre as influências que o processo de formulação de estratégias pode sofrer.

O que se “deve fazer”	Baseado no ambiente e nas competências da organização
O que se “deseja fazer”	Baseado nos valores pessoais de quem produz as estratégias
O que se “deveria fazer”	Baseado nas expectativas da sociedade diante de aspectos éticos

QUADRO 2 - Aspectos ao considerar a formulação estratégica.

Fonte: Adaptado de Mintzberg *et al* (2006).

Pettigrew *apud* Saraiva (2006) traz uma questão importante para a discussão do tema ao analisar a formulação de estratégias como sendo um processo contínuo, articulado com base nos “dilemas organizacionais”. Nessa perspectiva, a estratégia seria originada a partir de um conjunto de variáveis formado pelo tempo, pela cultura organizacional e seu ambiente (com sua consequente taxa de mudança). Nessa ótica, o autor defende que existe um “padrão de pensamentos” dentro da organização que vai lidar com estes dilemas e definir quais deles devem receber atenção. À medida que o contexto cria novos dilemas organizacionais torna-se necessário repensar as estratégias e atuar na busca por novas soluções.

Com este intuito, o autor Mintzberg (2004) buscou entender qual é a lógica por trás da formulação e implementação de estratégias. Segundo ele, o dilema das estratégias pretendidas *versus* estratégias realizadas deve ser compreendido pelas organizações para que elas possam de fato saber onde estão os pontos que devem ser atacados pelos administradores/planejadores. Para o autor, as organizações devem manter uma avaliação constante de suas estratégias avaliando-as a partir do quadro exposto abaixo:

		<i>A estratégia pretendida foi realizada?</i>	
		Sim	Não
<i>A estratégia realizada teve sucesso?</i>	Sim	Sucesso deliberado (viva a racionalidade)	Sucesso emergente (viva o aprendizado)
	Não	Fracasso da intenção (eficiente, mas não eficaz)	Fracasso de tudo (tentar novamente)

QUADRO 3 - Matriz Estratégia Pretendida versus Estratégia Realizada.

Fonte: Mintzberg (2004).

Conforme o exposto, é possível auferir determinados aspectos sobre como a organização se comportou ao implementar suas estratégias. A combinação “sim-sim” significa que os gerentes obtiveram sucesso completo, ou seja, o que foi pretendido previamente foi de fato realizado. Um “sim-não”, por sua vez, expressa que a estratégia pretendida foi de realizada, mas a mesma não trouxe os resultados esperados para a organização. Por uma lógica “não-sim” entende-se que a organização não foi eficiente no modo como implementou as estratégias que pretendia, mas o resultado geral foi suficiente para trazer resultados. E por fim, um duplo “não” significa que a organização não foi capaz de formular estratégias eficazes, muito menos para adequá-las no decorrer do tempo.

4.2.3. Importância de Avaliar as Estratégias

Para Mintzberg *et al* (2006) realizar a análise das estratégias é um fator essencial para que a organização possa orientar-se de maneira correta no mercado onde atua. Segundo o autor, no entanto, as análises realizadas pelas organizações normalmente utilizam referenciais como o lucro para justificar se uma estratégia está tendo efeito ou não. O equívoco reside justamente neste ponto: ao adotar um tipo de visão simplista para avaliar aspectos estratégicos a organização foca a sua atenção majoritariamente na esfera do curto prazo, negando outros fatores críticos que explicam o sucesso, ou não, das práticas adotadas.

Assim, avaliação de estratégia é uma tentativa de olhar para além dos fatos óbvios relacionados à saúde de uma empresa no curto prazo e avaliar os fatores e tendências mais fundamentais que governam o sucesso no campo de ação escolhido (Mintzberg *et al*, 2006, p. 84).

Um dos principais fatores que deve ser levado em consideração ao avaliar as estratégias é como elas se relacionam com a lógica da organização. Sendo assim, é necessário perceber que não existe uma única estratégia de sucesso para todas as empresas de um setor porque cada uma pode atuar no mercado de maneira diferente. Por isso, deve-se entender que cada organização pode “atacar” em determinado ponto para estabelecer suas vantagens perante as demais (Mintzberg *et al*, 2006).

A estratégia de uma organização, portanto, será baseada naquilo que ela entender ser um diferencial perante os seus demais competidores no ambiente onde atua. Assumindo que cada estratégia de negócios é única, Mintzberg *et al* (2006) propôs quatro questões que podem ser utilizadas como métodos de análise para verificar a possibilidade de imperfeições nos modelos propostos pelas organizações:

- a) **Consistência:** busca ilustrar se os objetivos da organização são compartilhados por toda a organização de forma coerente. É necessário que toda a organização compartilhe das mesmas metas para que os setores possam trabalhar tendo em vista a soma de esforços. Quando os objetivos são conflitantes ou os valores da companhia não estão de acordo com as metas estabelecidas a solução normalmente passa por rever a estratégia.
- b) **Concordância:** caracteriza a organização de acordo com a sua adaptação perante o ambiente. Neste caso, deve-se ter em mente que além dos concorrentes existentes no mercado a organização precisa se adequar às tendências que o ambiente impõe. Diante desta realidade, portanto, deve-se criar um olhar crítico sobre como as forças ambientais estão afetando o negócio como um todo e não apenas como os concorrentes estão se organizando.
- c) **Vantagem:** é a característica que torna a estratégia da organização superior às dos demais concorrentes. Ou seja, é ela que garante que, em determinado mercado, uma companhia tenha vantagens sustentadas diante dos rivais. As vantagens podem ser trabalhadas a partir do momento que uma organização investe em recursos que a torna “única”. Exemplos disso podem ser o investimento em patentes, no fortalecimento da marca ou a oferta de produtos com alto valor para o cliente que proporcionem margens de lucro maiores que as de mercado.
- d) **Viabilidade:** diz respeito à capacidade da organização de executar uma dada estratégia. Tendo em vista as oportunidades existentes, a companhia deve questionar-se sobre a possibilidade de aproveitá-las diante dos recursos

disponíveis. Ou seja, não basta simplesmente existir um nicho de mercado a ser explorado se a organização não possui capacidade para atendê-lo de maneira eficiente. A viabilidade necessita, por fim, de motivar as principais pessoas envolvidas no projeto. Caso contrário ela vai falhar.

As estratégias devem, portanto, possuir as características acima para que a organização possa esperar resultados positivos em suas ações. A estratégia deve possuir no mínimo um destes quatro pontos citados. No entanto, avaliando a complexidade que os mercados sugerem e os níveis de mudança que eles exigem torna-se necessário embasar as estratégias de acordo com as quatro questões supracitadas, sob o risco de não direcionar a organização a um caminho de crescimento (Mintzberg *et al*, 2006).

A avaliação das estratégias pode ser realizada de modo informal ou através de sistemas elaborados. No entanto, Mintzberg *et al* (2006) enfatiza que a qualidade da avaliação não é relacionada à técnica empregada, mas sim à capacidade de auto-avaliação de cada companhia. Além disso, os métodos de avaliação devem ser uma extensão do próprio processo de formulação da estratégia, já que existe uma relação ampla entre os dois. Por fim, o autor chama a atenção que se deve ter cuidado com a ênfase exagerada nos processos de avaliação de estratégias para que eles não se tornem rotineiros e percam o seu potencial de reflexão.

4.2.4. Diagnóstico Estratégico

Segundo Oliveira (2003) o diagnóstico estratégico é utilizado para verificar quais são as estratégias que a organização em utiliza em determinado momento. Segundo o autor, embora essa tarefa seja algo básico para entender a dinâmica de funcionamento são poucas as empresas que tratam o assunto de modo natural, ou seja, que pensam quais são as implicações que as suas estratégias (implícitas ou explícitas) estão gerando para a organização.

O ponto fundamental de um diagnóstico estratégico reside nos dois momentos que o compõe. O primeiro é presente, no qual a organização busca entender qual é o tipo de estratégia genérica que ela utiliza e quais são as variáveis que estão interferindo no seu negócio, tanto internas (forças e fraquezas), quanto externas (oportunidades e ameaças). O segundo momento compõe-se de projeções, sob as quais a organização confronta o presente

com o possível futuro para projetar *onde* estará, e não *onde espera* estar (Ansoff & McDonnell, 1993; Oliveira, 2003).

A principal razão para que as organizações efetuem o diagnóstico estratégico está embasada na ideia de que a realidade passa por um processo de constante mudança. Dito desta forma, o espaço existente para improvisações tende a diminuir cada vez mais à medida que a realidade empresarial se mostra inclemente e fulminante com as empresas amadoras e intuitivas (Rossi & Luce, 2002). Sendo assim, conhecer os aspectos relacionados à estratégia utilizada pela organização torna-se, no limite, um fato obrigatório para a sua existência.

4.2.4.1. Estratégias Genéricas de Porter

O modelo que Porter (1986) apresentou para distinguir as estratégias que as organizações utilizam serve como um primeiro passo para a realização de um diagnóstico estratégico. Segundo o autor, o ato de posicionar a empresa visando maximizar as suas capacidades é a melhor forma para buscar se distinguir dos demais concorrentes. As organizações, segundo o autor, devem escolher uma das três estratégias genéricas existentes, sendo elas:

- a) Menor Custo: estratégia que se caracteriza por uma busca incessante pela redução nos custos de operação. Através de controles rígidos a empresa direciona seus esforços na tentativa de possuir um custo menor que os seus concorrentes.
- b) Diferenciação: estratégia que se caracteriza pela busca por diferenciar o produto dos demais competidores a fim de alcançar um preço *premium* e criar um sentimento de lealdade com os consumidores.
- c) Foco ou Especialização: estratégia que consiste em concentrar os esforços da organização em um grupo restrito de clientes. Enquanto as demais estratégias focam a indústria como um todo, a estratégia de Foco limita-se a determinado grupo e suas particularidades.

Desta forma, e antes de qualquer coisa, é preciso identificar qual o tipo de estratégia que a organização possui para poder realizar qualquer tipo de avaliação sobre a sua eficiência. Além disso, deve-se buscar compreender se não existem práticas estratégicas que esteja em conflito, o que pode comprometer o desempenho da organização pelos múltiplos sinais que ela envia aos funcionários e clientes.

4.2.4.2. Análise SWOT

A análise SWOT (do original inglês: *Strengths* – pontos fortes; *Weaknesses* – pontos fracos; *Opportunities* – oportunidades; e *Threats* – ameaças), proposta originalmente por Andrews em 1971, busca compreender quais são os fatores que influenciam a organização (Rossi & Luce, 2002). Desta forma, os pontos fortes e pontos fracos representam as variáveis internas (controláveis), enquanto que as oportunidades e ameaças representam as variáveis externas à organização (não controláveis) (Oliveira, 2003).

A análise interna tem como objetivo evidenciar quais são as qualidades e deficiências da organização. Desta forma, os fatores identificados podem ser interpretados como o resultado das estratégias que foram adotadas até o momento e normalmente, quando se quer estabelecer os aspectos internos, deve-se realizar uma análise profunda sobre todas as áreas da organização - marketing, finanças, produção e recursos humanos - (Oliveira, 2003). Ou seja, o administrador deve reconhecer quais são as particularidades/características internas que atuam como condicionantes para a estratégia empresarial a fim de “criar uma imagem” da organização. Compreender esta dinâmica é estar preparado para possíveis impactos (positivos ou negativos) que as ações podem levar.

A análise externa, em contrapartida, pressupõe estudar a relação existente entre a empresa e o seu ambiente no que diz respeito às oportunidades e ameaças que ele representa (Oliveira, 2003). Segundo o autor, a análise externa torna-se mais difícil de ser realizada porque o ambiente empresarial é instável e não pode ser controlado pela organização. Outra característica importante a ser mencionada são as diferentes interpretações que uma força externa pode obter. Ou seja, caracterizar determinado movimento do ambiente como “oportunidade” ou “ameaça” significa reconhecer as características internas que a organização possui para lidar com elas (Oliveira, 2003).

Forças	Fraquezas
Oportunidades	Ameaças

QUADRO 4 - Matriz SWOT

Fonte: Adaptado de Oliveira (2003).

Após a identificação dos itens que compreendem as quatro esferas da análise SWOT é

possível, segundo Rossi & Luce (2002), deduzir as principais questões estratégicas da organização. Estas questões são formadas a partir da combinação de elementos da SWOT e resultam nas seguintes alternativas:

- Pontos Fortes combinados com Oportunidades para Aproveitamento de Capacidades;
- Pontos Fracos combinados com Oportunidades para Minimizar Limitações;
- Pontos Fracos combinados com Ameaças para a Conversão das Desvantagens.

4.2.4.3. Matriz BCG

A Matriz BCG é uma técnica criada pela Boston Consulting Group que auxilia as empresas a classificarem a sua carteira de produtos em quatro categorias principais: Estrela, Em Questionamento, Vaca Leiteira e Abacaxi. Cada uma delas possui a sua peculiaridade e por isso a organização deve estar sempre atenta para realizar uma análise prévia sobre o destino que determinado produto pode ter de acordo com o seu ciclo de vida e do mercado onde está sendo ofertado.

A Matriz é criada a partir de duas variáveis principais: Crescimento do Mercado e Participação Relativa de Mercado. Desta forma o produto pode ser analisado e, com base no que for verificado, classificado conforme a sua característica:

- Em Questionamento: são negócios que operam em mercados de alto crescimento, mas que têm baixas participações relativas, sendo assim, um produto Em Questionamento exige alto investimento sem ter, no entanto, o sucesso assegurado. É por este motivo que nestes casos a empresa deve analisar/questionar a permanência desse produto para evitar possíveis prejuízos;
- Estrelas: se o negócio do tipo Em Questionamento for bem sucedido, ele se torna uma Estrela. Um produto Estrela é líder no mercado de alto crescimento, porém, ainda não produz um fluxo de caixa positivo. A sua existência depende de investimentos que devem ser realizados para fortalecer o produto no mercado ou aumentar a capacidade de produção;
- Vaca Leiteira: quando a taxa anual de crescimento de mercado cai para abaixo de 10 por cento e se ainda tiver a mais alta participação relativa naquele mercado, a Estrela se torna uma Vaca Leiteira. Uma Vaca Leiteira é, dentro da Matriz BCG,

uma grande geradora de caixa tendo em vista que a taxa de participação relativa no mercado já caiu e por isso a empresa não precisa mais financiar expansões de capacidade. É por esta característica que normalmente os produtos Vacas Leiteiras são utilizados para pagar as contas e apoiar outros negócios.

- Abacaxi: são produtos com pequenas participações em mercados de baixo crescimento que geram baixos lucros ou até prejuízos. Estes produtos devem ser descontinuados pelas empresas porque não trazem benefícios à empresa.

Na Figura 2 é possível verificar a dinâmica de funcionamento da Matriz BCG.



FIGURA 2 – Matriz BCG

Fonte: Adaptado de Fischmann (2001)

4.2.4.4. Cenários

A construção de cenários no ambiente empresarial é um dos elementos que tem como objetivo construir um futuro ao invés de tentar adivinhá-lo. Como isso nem sempre é possível, os cenários servem para gerar sinais de aviso em relação ao ambiente externo e ajudam a evitar surpresas. Desta forma, é possível intervir no momento certo e influenciar as estratégias da organização de acordo com o futuro que se desenha (Oliveira, 2003). De outra maneira, pode-se dizer que eles são responsáveis por formar um método para articular os diferentes caminhos que poderão existir amanhã e descobrir os movimentos adequados ao longo daqueles caminhos possíveis (Schwartz, 1995).

A construção de cenários para o pensamento estratégico é um passo importante que expressa como a organização visualiza os movimentos do mercado no qual ela está inserida (Bethlem, 2008). Para Rossi & Luce (2002), no entanto, os cenários são mais do que simples

previsões porque significam um esforço por parte da organização em coletar materiais e efetuar análises na busca por entender o longo prazo.

Desta forma, criar cenários pressupõe um exercício no qual a organização visualiza o longo prazo e procura imaginar quais serão as possíveis mudanças em aspectos tecnológicos, políticos, econômicos e socioculturais que podem afetar o desenvolvimento do mercado ou o seu produto. Ao questionar-se a respeito destas variáveis a organização está aumentando as possibilidades de acertar as estratégias de longo prazo e cumprir os seus propósitos (Oliveira, 2003).

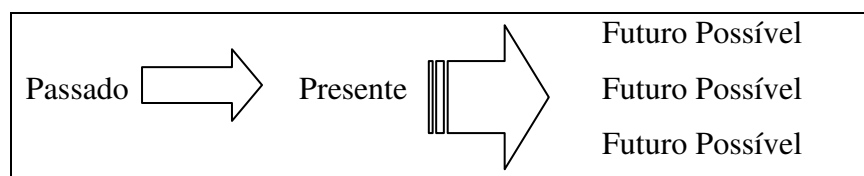


FIGURA 3 - Abordagem Prospectiva de Cenários

Fonte: Adaptado de Oliveira (2003)

4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO A PARTIR DO *BALANCED SCORECARD*

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão que permite às empresas desdobrar suas estratégias em quatro perspectivas principais (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento) e, a partir daí, mensurar o desempenho de cada uma delas. A partir do BSC é possível identificar quais são os aspectos que influenciam no sucesso de cada estratégia e com isso verificar o que pode ser feito para que a empresa cumpra seus objetivos (KAPLAN; NORTON, 1997).



FIGURA 4 – Perspectivas *Balanced Scorecard*
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

A análise da imagem acima permite observar que as quatro perspectivas avaliadas pelo BSC devem estar em sintonia com a estratégia geral da empresa, ou seja, devem ser capazes de cumprir os objetivos que a organização almeja para o seu negócio. De modo geral, conforme Costa (2006), pode-se afirmar que as dimensões utilizadas pelo BSC são a essência de qualquer tipo de negócio, que consiste basicamente em desenvolver as bases para a produção, produzir, vender o resultado do trabalho e obter lucro com isso.

De acordo com Rampersad (2004) o BSC consiste em operacionalizar a visão estratégica da organização a partir de quatro perspectivas, que podem ser definidas da seguinte forma:

- a) **Perspectiva Financeira:** trata da saúde financeira da organização e como ela gera valor para os seus acionistas. Para Kaplan & Norton (1997), as medidas financeiras servem ainda para indicar se as estratégias da empresa estão contribuindo para atingir os objetivos financeiros propostos.
- b) **Perspectiva dos Clientes:** para Kaplan e Norton (1997) trata-se dos objetivos que norteiam a empresa na busca por entregar valor aos clientes. Segundo os autores é nessa perspectiva que a empresa visualiza como o seu produto ou mix de serviços é capaz de atingir os clientes almejados através de medidas como satisfação e fidelidade. Além disso, as estratégias avaliadas nesta perspectiva devem levar em consideração quem é o cliente-alvo, ou seja, quais os atributos

capazes de criar um vínculo e aumentar a lucratividade junto ao consumidor.

- c) **Perspectiva dos Processos Internos:** para Rampersad (2004) esta perspectiva representa os esforços realizados na parte interna da empresa. É a partir dela que se identificam quais são os processos essenciais que tornam o negócio singular e que completam o objetivo maior de entregar valor diferenciado ao cliente.
- d) **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:** segundo Kaplan e Norton (1997) a presente perspectiva auxilia e oferece suporte para que a organização seja capaz de atingir os objetivos das três anteriores. Ela envolve características que não podem ser facilmente mensuráveis e que representam uma fonte importante para o sucesso da organização, já que se envolve com a identificação e desenvolvimento das competências necessárias no longo prazo.

A partir do momento que a organização compreende a importância de cada uma das perspectivas é possível que as ações sejam avaliadas de uma maneira diferente, retirando o foco no seu resultado individual e passando para uma análise que envolva as suas consequências diante dos demais setores.

4.3.1 Formulação do BSC

O processo de desenvolvimento do BSC inicia a partir da definição dos Norteadores Estratégicos. A partir daí são identificados quais são os Fatores Críticos de Sucesso para que seja possível estabelecer os Objetivos, Indicadores e Metas Organizacionais dentro das quatro perspectivas. A parte final estabelece a criação de um Mapa Estratégico que ilustra as relações existentes entre os Objetivos criados e deve, com a correta implementação, ilustrar a realização plena da estratégia que se propôs. A figura abaixo exemplifica o processo:

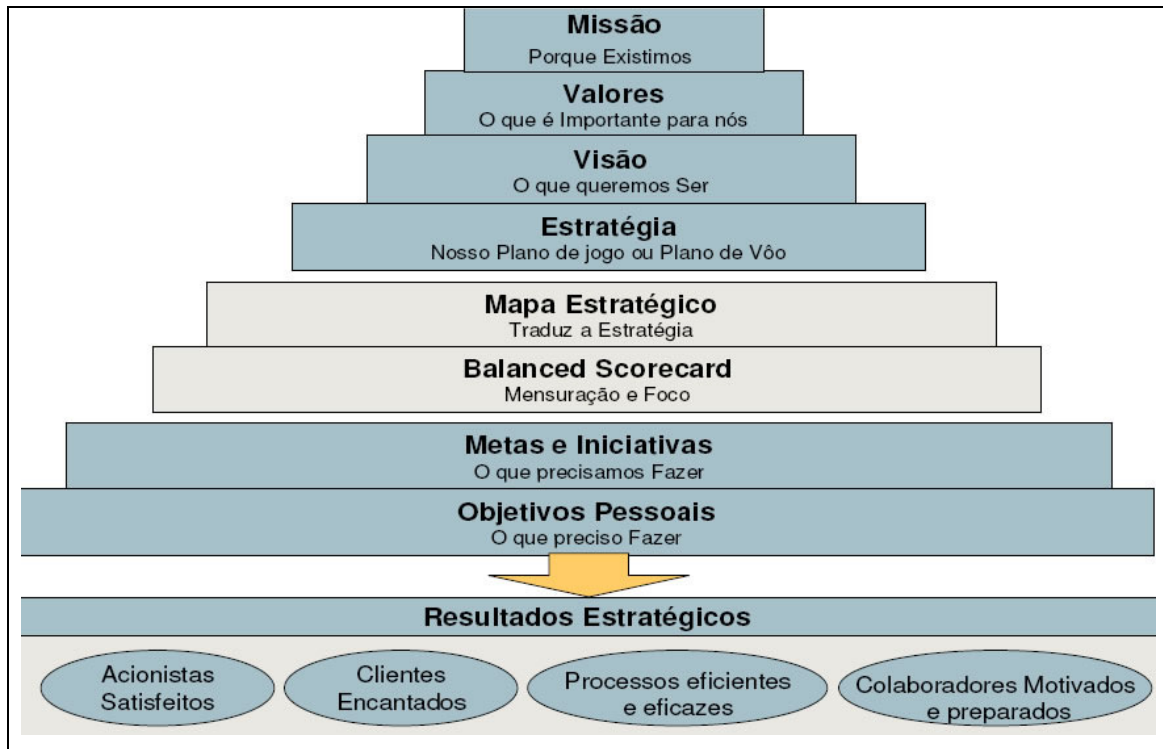


FIGURA 5 – Processo de Formulação do BSC
 Fonte: Kaplan e Norton (1997)

4.3.1.1 Norteadores Estratégicos

A completa formulação de um Balanced Scorecard prevê, inicialmente, a identificação dos norteadores estratégicos, composto pela missão, visão e os valores da empresa. Essa análise inicial, segundo Rampersad (2004), deve responder questões sobre o porquê da existência da organização, quem são os principais influenciados e quais são os seus objetivos diante da sociedade em que atua. De modo direto, estes três tópicos podem ser descritos da seguinte forma:

- a) **Missão:** para Rampersad (2004) a missão é aquela que cria a identidade da organização e indica a sua razão de ser. De modo geral, ela serve para promover o senso de unidade e a sintonia entre os funcionários;
- b) **Visão:** representa o sonho ambicioso da organização em uma situação futura, mas diferencia-se da missão porque propõe intrinsecamente uma linha de tempo (Rampersad, 2004). A visão, de certo modo, indica os passos necessários para que a organização seja quem ela deseja.

- c) Valores: devem ser compartilhados pela organização e fortalecer a missão e a visão, de modo a exercer influência positiva sobre o comportamento dos indivíduos.

4.3.1.2 Fatores Críticos de Sucesso

Após a identificação de quais são os norteadores estratégicos da organização deve-se verificar quais são os pontos em que a empresa necessita ser excelente para que tenha o seu sucesso garantido. Estes aspectos, para Rampersad (2004), são os chamados Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e para o autor eles “são fatores em que a organização deve diferir dos concorrentes e tornar-se única no mercado” (Rampersad, 2004, p. 47). Desta forma, a organização deve averiguar quais são as suas competências principais para poder formular de maneira adequada os seus FCS, ou seja, definir as suas competências a partir de perguntas do tipo: quais as habilidades que nos tornam únicos? Em quais aspectos se baseiam nossas vantagens competitivas? Como garantir o futuro de nosso negócio?

As respostas a essas perguntas são as bases, portanto, para a identificação dos FCS e contribuem para que a formulação dos objetivos organizacionais seja direcionada para o que realmente traz valor ao negócio da empresa (Rampersad, 2004).

4.3.1.3 Objetivos, Indicadores e Metas Organizacionais

De posse das informações obtidas a partir da definição dos Norteadores Estratégicos e dos Fatores Críticos de Sucesso a organização deve traduzir estas informações em objetivos organizacionais a serem atingidos (Rampersad, 2004). Na mesma linha de pensamento, Kaplan e Norton (1997) colocam este processo como aquele que irá estabelecer a estrutura dos processos de gestão adotados pela empresa, bem como orientar o estabelecimento de indicadores que sirvam para avaliar o que foi proposto.

Desta forma, inicia-se o processo identificando-se quais são os objetivos a serem atingidos dentro das quatro perspectivas do BSC. Feito isso, torna-se necessário estabelecer quais serão as medidas utilizadas para avaliar se o objetivo está sendo, ou não, cumprido, os

chamados indicadores. Após identificar quais são os objetivos da organização e como eles serão avaliados é necessário instituir as metas almejadas, ou seja, definir qual o resultado que se espera atingir com determinado objetivo e qual a referência que se deve levar em consideração para avaliar as ações realizadas (Rampersad, 2004).

Por fim, deve-se indicar quais são as iniciativas que a organização pretende implementar para atingir os objetivos estabelecidos. Para Rampersad (2004) este é um aspecto importante porque representa quais serão as ações realmente empregadas para se chegar aos resultados que a organização definiu nas fases anteriores. Neste momento a organização avalia de fato o que deve ser feito para que o todo o planejamento realizado possa realmente gerar resultados, ou seja, é a ponte que torna a estratégia pretendida em estratégia realizada.

O processo que descreve o estabelecimento de objetivos, indicadores, metas e planos de ação pode ser visualizado a partir do quadro abaixo. Nele é possível que a organização identifique todos os aspectos supracitados

Objetivos	Indicadores	Meta	Iniciativas / Ações
Definir o que a organização almeja	Identificar o que será utilizado para avaliar o Objetivo	Representar o resultado que se espera chegar	Indicar quais são as ações necessárias para que a meta estabelecida possa ser cumprida

QUADRO 5 – Objetivos, Indicadores, Metas e Ações

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

4.3.1.4 Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico constitui-se, conforme Kaplan e Norton (1997), na representação visual de como os objetivos relacionados dentro das quatro perspectivas estão inter-relacionados. De forma geral, é a ferramenta que mostra à organização possíveis explicações para que determinado objetivo não esteja sendo alcançado, já que ilustra quais são os demais objetivos que exercem influência sobre ele. Na figura abaixo é possível verificar um exemplo de Mapa Estratégico, conforme foi inicialmente imaginado pelos autores Kaplan e Norton (1996):

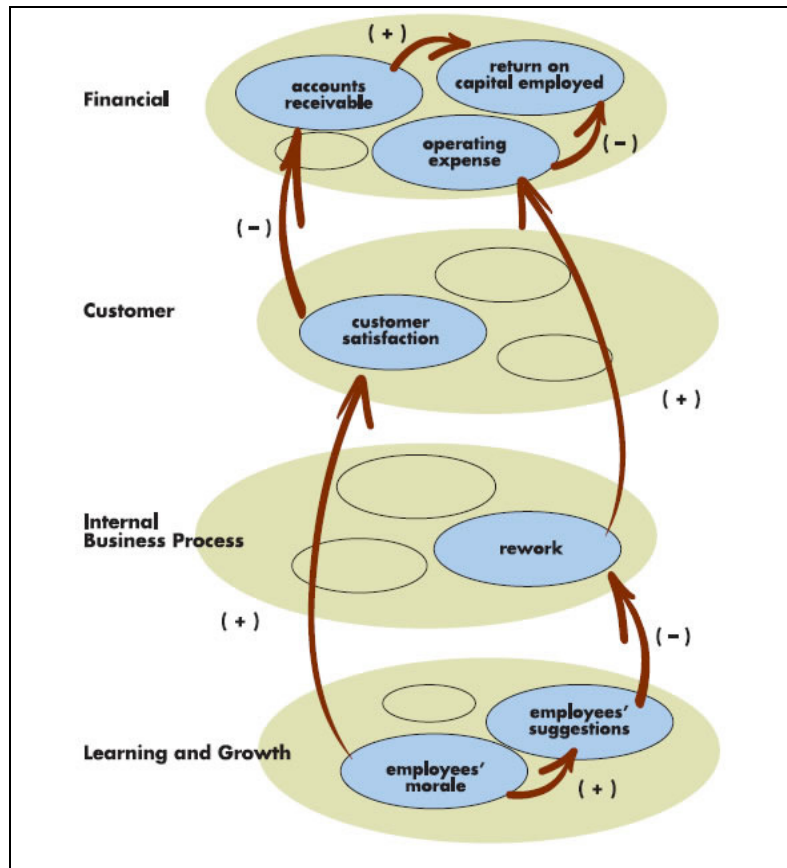


FIGURA 6 – Mapa Estratégico
 Fonte: Kaplan e Norton (1996)

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O capítulo a seguir busca descrever como foi realizada a presente pesquisa, apresentando o método adotado e as etapas utilizadas para se chegar aos resultados finais.

5.1. Modelo de Estudo Utilizado

Na busca pela compreensão de quais são as estratégias estabelecidas na empresa Obra Materiais de Construção Ltda. foi escolhido o método de pesquisa “estudo de caso descritivo” como modo para contribuir com o conhecimento que se tem da organização e de outros fenômenos relacionados às suas estratégias. Para Selltiz *et al* (1975) os estudos descritivos são utilizados quando o estudo tem como objetivo apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico.

Segundo o autor Yin (2005) os estudos de caso representam uma ótima estratégia quando o objetivo do estudo é entender o “como” e o “por que”. Segundo o autor esse tipo de pesquisa preserva as características da organização e permite que se chegue a resultados que exemplifiquem a realidade. Nesse sentido, o estudo de caso torna-se mais completo porque tem condições de lidar com uma ampla variedade de evidências (documentos, entrevistas e observações) a fim de aumentar o conhecimento a respeito destes indivíduos ou seu comportamento.

O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas (Yin, 2005, p. 26).

A pesquisa, além disso, pode ser caracterizada como uma pesquisa participante, já que, além de analisar as estratégias em conjunto com a empresa, se caracteriza pelo fato de que o pesquisador não se limita apenas a coletar e analisar dados, mas também a propor alternativas para os possíveis problemas que possam ser identificados. É um método que complementa o estudo de caso e é de extrema importância para que a organização continue a identificar suas estratégias após a realização do trabalho.

5.2. Seleção da Empresa e Entrevistados

A seleção da empresa em estudo, conforme Yin (2005), foi realizada por conveniência e baseada no relacionamento do autor com os proprietários. A escolha da empresa deve-se a facilidade em realizar o contato com os proprietários e com a possibilidade que os mesmos perceberam em realizar um estudo que aprofundasse o seu conhecimento sobre a organização, principalmente pelo caráter de investigação que o presente trabalho irá representar.

Após uma breve visualização do funcionamento da empresa foram identificados os funcionários que possuem alguma ligação junto às funções desempenhadas no âmbito estratégico. Desta forma, é possível verificar qual a visão daqueles que, de alguma forma, participam da criação e implementação das estratégias adotadas pela empresa e, a partir disso, buscar o entendimento de qual a sua participação nesse processo.

Os funcionários entrevistados podem ser identificados conforme o quadro abaixo:

Cargo	Nível	Faixa Etária	Escolaridade	Tempo Empresa
Diretor Comercial	Estratégico	45-55 anos	Superior Incompleto	15 anos
Diretor Financeiro	Estratégico	45-55 anos	Superior Completo	15 anos
Gerente Comercial	Estratégico / Operacional	25-35 anos	Superior Completo	10 anos
Vendedor A	Operacional	25-35 anos	Ensino Médio	8 anos
Vendedor B	Operacional	18-25 anos	Superior Incompleto	2 anos
Vendedor C	Operacional	18-25 anos	Superior Incompleto	5 anos
Vendedor D	Operacional	25-35 anos	Ensino Médio	9 anos
Vendedor E	Operacional	25-35 anos	Superior Completo	8 anos
Vendedor F	Operacional	35-45 anos	Ensino Médio	14 anos

QUADRO 6 – Funcionários Entrevistados

Fonte: Do Autor

5.3. Procedimentos de coleta de dados

O instrumento para realizar a presente pesquisa foi dividido em duas partes de modo a facilitar a sua realização e compreensão. A primeira parte constitui-se na busca por informações na empresa, que é realizado através de um formulário com perguntas abertas baseadas na bibliografia estudada. A partir desse primeiro momento é possível realizar um

diagnóstico do conteúdo coletado e verificar quais são as características da empresa em estudo.

5.3.1 Instrumento para a realização da pesquisa

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas abertas individuais e reuniões junto aos responsáveis pela implementação das estratégias da empresa. Inicialmente foram realizadas entrevistas individuais com o Diretor Comercial, Financeiro e Gerente Comercial, com uma duração de aproximadamente duas horas cada. A partir dos resultados obtidos foi realizada uma reunião com a equipe de vendas, composta pelos seis Vendedores e o Gerente Comercial, a fim de confrontar os resultados iniciais e recheiar o estudo com outras informações de caráter operacional, que podem não ser do conhecimento da alta gerência.

As entrevistas foram realizadas com base no quadro de perguntas apresentado a seguir:

Questionamentos	Base na Literatura
Qual a importância do Planejamento Estratégico para a empresa?	Ansoff & McDonnell (1993); Ward (2003); Fritsch (1996); Stein (2000); Chandler (1962); Ackoff (1978); Oliveira (1999 e 2003).
Quais as técnicas/etapas de Planejamento Estratégico utilizadas na empresa?	Fischmann (1991).
Existem benefícios na utilização de ferramentas de Planejamento?	Ansoff & McDonnell (1993); Armstrong (1982); Mintzberg (2004); Estolano (2002); Mundstock (2008).
Como é o processo de Planejamento Estratégico atual da empresa? (formal, informal)	Fischmann (1991); Mintzberg et al (2006);
Como a empresa cria as suas estratégias?	Ansoff & McDonnell (1993); Oliveira (1999); (Schwartz, 1995);
Como a empresa implementa as estratégias criadas?	Mintzberg et al (2006); Ansoff & McDonnell (1993) ; Meirelles (1995); Hitt et al (2008);
Como a empresa avalia o potencial e	Mintzberg (2004); Mintzberg et al (2006);

os resultados das estratégias adotadas?	
Quais são as estratégias atuais da empresa?	Oliveira (2003); Ansoff & McDonnell (1993); Porter (1986); Rossi & Luce (2002); Oliveira (2003); Fischmann (2001); (Schwartz, 1995).

QUADRO 7 – Questionário Aplicado na Empresa

Fonte: Do Autor

5.4 Procedimentos para Análise dos Dados

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa buscando convergências no conteúdo coletado nas entrevistas. Segundo Malhotra (2001), a análise qualitativa é capaz de proporcionar importantes reflexões a respeito do objeto de estudo, mesmo que as entrevistas sejam feitas a partir de pequenos grupos. Através deste tipo de análise é possível contextualizar o problema e identificar, a partir daí, a importância reservada a cada um dos itens estudados.

O principal objetivo desta análise é identificar quais são os aspectos da empresa que devem ser mantidos / revistos para que ela possa permanecer no caminho de sucesso que conquistou até aqui. Sendo assim, buscou-se estabelecer objetivos específicos que contribuíssem para o seu crescimento e que fossem convergentes ao perfil que a organização possui.

Desta forma, os passos utilizados para a realização da análise foram:

- a) Análise das entrevistas: Após a realização das entrevistas foi realizada uma análise que buscasse entender quais são as características principais da organização em estudo.
- b) Diagnóstico Estratégico: A partir das entrevistas foi possível realizar um panorama de como as estratégias são criadas e implementadas dentro da organização em estudo, bem como identificar as consequências da forma como a empresa está posicionada no mercado. De posse das informações coletadas tornou-se possível constituir uma Matriz SWOT (Oliveira, 2003) que identificasse objetivamente as forças e fraquezas da organização e, após isso, utilizar o Quadro 1 de Mintzberg (2001) para verificar quais são os aspectos estratégicos da empresa que podem não estar alinhados ao crescimento esperado.
- c) Formulação do BSC: Diante da verificação de quais seriam as necessidades

estratégicas que a empresa deveria suprir foi formulado um BSC que, em um segundo momento, foi apresentado à organização com o objetivo de adequá-lo ao pensamento dos Diretores. O resultado deste trabalho é uma planilha no *software* Microsoft Excel® na qual é possível monitorar a situação dos objetivos formulados durante a execução deste trabalho.

6. A EMPRESA EM ESTUDO

O capítulo a seguir tem como principal objetivo apresentar a empresa em estudo a partir de dados que ilustrem o seu ambiente de atuação. Após isso se busca descrever como o Planejamento Estratégico é visualizado pela companhia e como ela desenvolve e coloca em prática as suas estratégias.

A partir destas informações, coletadas junto aos Diretores da empresa e funcionários, será possível traçar os principais aspectos que envolvem o ambiente estratégico da empresa, formando as bases para a posterior discussão a respeito da qualidade destas estratégias e possivelmente algumas alternativas para melhorá-las.

6.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Obra Materiais de Construção Ltda. é uma empresa do ramo de materiais de construção, localizada na cidade de Lajeado, RS. A empresa possui 19 anos de história e é dirigida por dois sócios que atualmente desempenham as funções de Diretor Comercial e Diretor Financeiro. Atualmente a empresa possui um total de 21 funcionários, que se dividem basicamente entre o setor financeiro, comercial e de depósito. O faturamento da empresa gira em torno de 12 milhões de reais anuais e os seus principais concorrentes são empresas do mesmo segmento que atuam na região do Vale do Taquari.

Os clientes da empresa dividem-se basicamente em três categorias:

- a) Consumidores pessoa física que buscam materiais de construção para construir ou reformar sua casa;
- b) As construtoras da região;
- c) Outras empresas do mesmo segmento, mas de porte menor.

Desta forma, a empresa oferece todos os produtos relacionados ao setor, incluindo cimento, ferro, pisos e azulejos, isolantes, materiais hidráulicos, tubos e conexões além de móveis específicos para banheiros.

Atualmente, a Obra é vista como uma empresa bem estruturada e com funcionários qualificados para atender às demandas dos clientes. Nas palavras de um dos Diretores:

“A Obra entende que o consumidor vem em busca de uma solução para a construção ou reforma de sua casa e, muitas vezes, não sabe qual o tipo de produto que se encaixa às suas necessidades. Desta forma, somente um funcionário treinado e com conhecimento dos produtos que vende pode realizar um bom trabalho e satisfazer o cliente”. (Diretor Comercial)

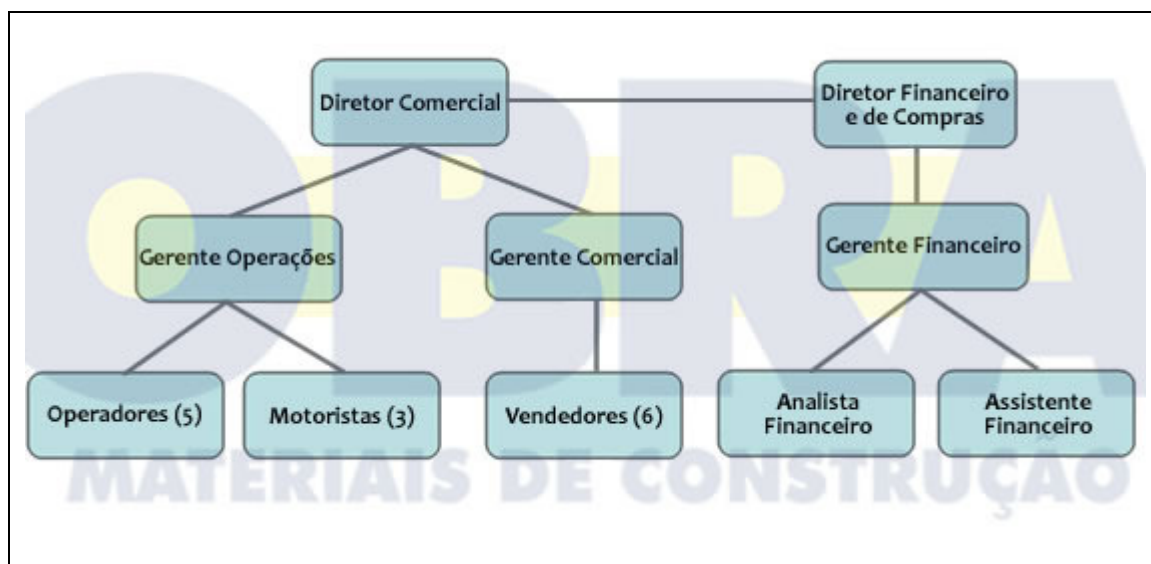


FIGURA 7 - Organograma da Empresa

Fonte: Do autor

6.2 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA

A importância de desenvolver um modelo formal de planejamento estratégico é defendida por diversos autores, entre eles Fritsch (1996) e Ansoff & MacDonnell (1993). Para estes autores um processo estruturado de planejamento conduz as empresas a um desenvolvimento superior já que é capaz de organizar as estratégias da empresa de acordo com as suas necessidades e capacidades. Embora estes argumentos sejam conhecidos pelo meio empresarial eles não fazem parte da realidade da empresa Obra Materiais de Construção Ltda.

De acordo com o Diretor Comercial e o Diretor Financeiro, o planejamento estratégico atualmente tem pouca importância para a empresa porque ele não é visto como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento do negócio e por isso ele não é praticado de forma plena. Para os mesmos, o modelo atual de gestão é suficiente porque eles conseguem ter uma visão direta do seu negócio a partir de uma postura que privilegia um monitoramento

total diante dos processos. Esta realidade é percebida, por exemplo, nos hábitos dos diretores que são os primeiros a chegar na empresa e analisam tudo o que está relacionado ao negócio, desde as compras até vendas e entregas. A frase proferida pelo diretor comercial exemplifica a colocação: “Eu sou o primeiro a chegar na empresa, por volta das sete horas da manhã. É neste momento que eu verifico as características dos pedidos de cada cliente e a qual preço eles estão comprando através das notas fiscais dos pedidos que serão entregues no dia”.

Conforme foi relatado pelos diretores a empresa cresceu baseada na experiência de mercado que os dois possuíam e em nenhum momento a necessidade de organizar um planejamento estratégico formal foi discutida. De acordo com o diretor comercial existe uma tendência na empresa de se avaliar todas as oportunidades que possam surgir, mas dificilmente a empresa busca identificar num ambiente futuro (um ano ou mais) opções para o seu crescimento.

A partir da entrevista realizada com o Gerente Comercial foi possível identificar apenas um momento no qual a empresa realiza algum tipo de planejamento. No início do ano, normalmente em março, a empresa se reúne com os funcionários e compartilha quais são os objetivos que a empresa espera alcançar no decorrer do ano. No entanto, esta reunião não aborda aspectos considerados estratégicos para o negócio porque normalmente os assuntos tratados são de caráter operacional, como a divisão de tarefas relacionadas ao dia a dia da loja, o cronograma das reuniões semanais e o cronograma de visitas a clientes realizado pelos vendedores. Ou seja, não existem reuniões específicas que busquem interpretar a realidade da empresa dentro do ambiente para formar uma discussão a respeito de quais são, ou seriam, os passos necessários para se chegar a determinado objetivo. Nas palavras do diretor financeiro, a empresa se esforça constantemente para crescer, ganhar mercado e aumentar a competitividade, mas as ações que levam a esses resultados não estão organizadas em nenhum documento. Elas são fruto do constante monitoramento das oportunidades que possam surgir.

Sendo assim, a partir das colocações da maioria dos respondentes foi possível constatar que a inexistência de um planejamento estratégico formalizado faz com que a empresa tenha que avaliar todas as oportunidades que surgem no seu dia a dia porque ela acaba não sabendo o que de fato procura. A inexistência de um planejamento estratégico, que neste caso poderia ser encarado como uma espécie de “filtro”, acaba exigindo um esforço maior dos proprietários que precisam avaliar todas as oportunidades individualmente e de um modo reativo. Ou seja, não existe um esforço em buscar oportunidades, mas sim responder a elas no momento em que surgem. De acordo com o diretor comercial, essa realidade em alguns casos impacta o negócio porque a empresa simplesmente não estava preparada para a

oportunidade que surgiu ou então precisou despende esforços extras para conseguir atingir o objetivo.

6.3 MÉTODOS ATUAIS RELACIONADOS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As consequências de não oferecer atenção a um processo de planejamento estratégico é diretamente responsável pelos métodos que a empresa utiliza para basear as suas decisões. De acordo com o diretor financeiro, as decisões são tomadas de acordo com as necessidades do dia a dia e se baseiam na longa experiência de mercado dos diretores e nas informações que eles recebem de fornecedores e clientes (grandes construtoras da região).

Desta forma, no momento que a empresa recebe alguma informação, como uma alta anormal nos preços, a empresa pode utilizar o seu “poder de caixa” para realizar maiores volumes de compra e lucrar com isso, mas essa prática não está formalizada em nenhum documento e não necessariamente se repete em um segundo momento. Ou seja, a falta de formalização das práticas a serem tomadas e a definição de quais indicadores devem ser levados em consideração para a tomada de decisões tornam o processo desgastante, exigindo um exercício de avaliação em cada ocasião que acontece.

Para o Diretor Comercial um dos aspectos que tornam esta realidade possível é o relacionamento estreito com fornecedores que atuam, neste caso, como parceiros do negócio. Segundo ele, o volume de compras e o histórico positivo de não atraso no pagamento dos pedidos credenciam a empresa a receber informações relevantes, descontos não praticados para outras empresas e acesso a promoções que os fornecedores em alguns casos realizam apenas para determinadas empresas. Conforme o Gerente Comercial, as outras empresas podem até fazer planejamento estratégico, mas não terão as condições que a empresa possui por não estarem consolidadas no mercado como nós estamos. O mesmo mencionou que não encara o planejamento estratégico como uma ferramenta sem importância, mas ele acredita que algumas situações que acontecem na empresa não teriam como ser mensuradas em um documento formalizado.

É importante destacar que tanto os Diretores como o Gerente Comercial afirmam que a empresa nunca “estaciona” e por causa disso ela não descarta nenhuma oportunidade vantajosa que possa surgir. Foi dessa forma que a empresa comprou o terreno para a construção do seu novo depósito e aproveitou uma sobra de caixa para renovar sua frota de

caminhões. A empresa, a partir destas decisões, aumentou sua capacidade e agilidade ao gerir seus estoques, assim como aumentou o nível de qualidade e agilidade das suas entregas, que passaram a ser realizadas unicamente por funcionários da empresa. No entanto, nenhuma destas duas ações, por exemplo, foi fruto de um planejamento antecipado. Ao surgir a oportunidade a empresa avaliou e, somente após isso, traçou um cronograma de atividades que pudesse responder às necessidades do projeto. De acordo com o Diretor Financeiro a empresa busca constantemente negócios que possam ser lucrativos e pode torná-los realidade justamente pela tradição de estar preparada financeiramente. Segundo ele, o planejamento passa a existir após a tomada de decisão e diz respeito aos aspectos operacionais do projeto como, por exemplo, o cronograma de ações a serem realizadas.

6.4 ESTRATÉGIAS ATUAIS DA EMPRESA

A partir das entrevistas realizadas com os Diretores, Gerente e demais Vendedores foi possível ilustrar quais são as estratégias que a Obra Materiais de Construção utiliza no seu cotidiano para alcançar os seus objetivos. Sendo assim, as estratégias atuais foram descritas de acordo com a respectiva área para facilitar o entendimento.

6.4.1 Estratégias Financeiras

Durante as entrevistas realizadas foi possível perceber que todos concordavam em um aspecto: a saúde financeira da empresa é um dos pilares para que ela possa ter o sucesso que possui hoje. De acordo com o Diretor Financeiro, no entanto, nem sempre foi assim. Segundo ele, a Obra nasceu como uma empresa pequena e os possíveis erros que ocorriam na administração cobravam um preço muito alto. Da mesma forma, não possuir uma sólida situação financeira retirava a oportunidade de aproveitar promoções junto a fornecedores e por estas razões os dois proprietários decidiram criar uma tradição de dinheiro em caixa que hoje é facilmente identificada.

Se por um lado a forma de atuar na área comercial traz e fideliza clientes, a saúde financeira é aquela que possibilita à empresa a oportunidade de fechar negócios que outras

empresas não conseguem. É esta característica, por exemplo, que dá fôlego para que a empresa atue como parceira de diversas construtoras ao permutar¹ imóveis em troca de material de construção. De acordo com o Diretor Financeiro a empresa, ao longo da sua história, criou uma tradição de possuir dinheiro em caixa por perceber que esta condição lhe traria importantes oportunidades. Para ele, a base financeira é um aspecto da empresa que a diferencia das outras pela simplicidade como é tratada. Na Obra não se utilizam ferramentas de controle financeiro que vão além do controle de contas a pagar e receber. É possível ter acesso a relatórios mais sofisticados, mas o que interessa de fato é quanto se tem em caixa e quais são as expectativas de receita e despesa. Além disso, a empresa não possui como prática realizar aplicações em bancos. Segundo o Diretor Financeiro os bancos servem para guardar o dinheiro que será aplicado em negócios que dizem respeito ao ramo onde atuam, já que é sobre isso que os proprietários possuem conhecimento e é nesse ambiente que eles conseguem avaliar as oportunidades.

Além do que já foi exposto, a situação financeira é aquela que permite à empresa aproveitar outros tipos de oportunidades, como aumentar os pedidos no momento que recebe informações sobre uma alta programada nos preços ou então adquirir outros bens necessários para a continuação do crescimento. Nesse último exemplo há o caso recente da renovação da frota de caminhões e da compra do terreno onde hoje é o centro de distribuição. “Se não possuíssemos dinheiro em caixa não teríamos aproveitado essas duas oportunidades que nos credenciaram a dar passos importantes em nosso negócio” (Diretor Comercial).

6.4.2 Estratégias Comerciais

Durante as entrevistas conduzidas foi possível perceber que atualmente a empresa é o espelho dos seus proprietários. Ou seja, os clientes vão à loja com a certeza de que encontrarão os dois diretores à sua disposição caso tenham algum problema e isso, conforme comentários que chegam a empresa, faz a diferença. Além disso, outro ponto que destaca positivamente a imagem da empresa e que impacta nas vendas é a presença de ambos os diretores na sociedade. O Diretor Comercial, por exemplo, é hoje o responsável pelo projeto

¹ Permuta: a construtora troca uma das unidades que está construindo por material de construção. Exige capital porque a empresa só poderá receber o valor total do seu investimento no momento que o imóvel estiver finalizado.

de reforma da principal igreja da cidade e isso traz visibilidade para ele e para empresa onde trabalha.

A empresa sabe, no entanto, que somente estar presente na sociedade não é suficiente para que as vendas possam ser concretizadas e é por esta razão que a ela acredita que a qualidade no atendimento ao cliente é um dos pilares para o sucesso. Segundo o Diretor Comercial existe uma cobrança constante sobre os vendedores para que atendam bem os clientes e quando acontece alguma falha nesse aspecto existe um *feedback* imediato para que a situação não se repita. De acordo com o Gerente Comercial todos os vendedores devem ser tratar os seus clientes de modo personalizado, buscando entender suas necessidades e propor soluções. Para que esse processo se torne natural a empresa realiza contínuos treinamentos tanto internos (reuniões comandadas pelo gerente comercial) quanto externos (cursos, palestras e visitas técnicas).

O resultado de um atendimento eficiente é a qualidade e duração do relacionamento que o cliente cria com a empresa. Conforme o Diretor Comercial os resultados desta prática podem ser percebidos de duas maneiras: no cliente que reformou sua casa e indicou a empresa para o amigo; e nas construtoras que concentram a maior parte das suas compras na empresa. No entanto, em alguns casos o simples bom atendimento não é capaz de concretizar o negócio e neste caso a empresa utiliza-se de outra característica que considera indispensável para a realização de negócios: a agilidade nas negociações comerciais.

De acordo com o Diretor Comercial é necessário, em alguns casos, oferecer um desconto maior para um cliente chave e nesse aspecto a empresa possui agilidade suficiente para fazê-lo. Segundo ele, a estrutura atual da empresa privilegia esse tipo de decisão que, em outros casos, precisaria de inúmeras aprovações e inviabilizaria o negócio. “Consigo fechar negócios com mais agilidade porque as outras empresas não possuem uma estrutura enxuta de decisão como a nossa. Como eu estou sempre presente na empresa a decisão final sobre determinada proposta acaba sendo imediata” (Diretor Comercial). Outro aspecto que diferencia a empresa nas práticas comerciais e está intimamente ligado à característica citada anteriormente é a disposição em equiparar preços quando um cliente (normalmente construtoras) apresenta um orçamento da concorrência de menor valor. Para o Diretor Comercial esta prática é válida porque ilustra a disposição do cliente em concretizar o negócio com a empresa e, para garantir futuras vendas, o desconto é realizado (desde que não represente prejuízo para a empresa).

Outra estratégia comercial seguida é a de prospectar negócios com outras empresas de material de construção. Estas empresas, que normalmente atuam nos bairros ou em outras

idades do Vale do Taquari, não possuem a capacidade de estocar grandes quantidades de produto e acabam realizando compras de acordo com suas necessidades. Essa prática é benéfica para ambas as partes porque permite que a Obra faça encomendas maiores de mercadorias e ganhe notoriedade junto às empresas fornecedoras e para as empresas compradoras é interessante porque elas ganham acesso a produtos na medida que necessitam. Embora a Obra não prospecte ativamente clientes desse estilo ela faz questão de manter as parcerias com aquelas empresas que a procura, tendo em vista a particularidade deste tipo de venda, que se caracteriza pela objetividade e baixo risco de inadimplência.

6.4.3 Estratégias Operacionais

A partir das entrevistas realizadas foi possível perceber que a Obra é uma empresa que pensa o negócio como um todo. De acordo com o Diretor Comercial a empresa busca a excelência em todas as áreas do seu negócio e na questão operacional não é diferente. O setor operacional do negócio, que compreende as ações ligadas ao recebimento, estocagem e entrega das mercadorias, é visto como uma parcela importante no valor que a empresa oferece ao cliente. Segundo o Diretor Financeiro não adianta realizar um bom negócio com o cliente se a empresa não consegue estocar os seus produtos de maneira organizada e entregá-los no prazo estabelecido.

É por esta razão que nos últimos dois anos foi dada atenção especial a esse setor da empresa que, por consequência disso, recebeu os maiores volumes de investimento. Segundo o Diretor Financeiro, a empresa estava crescendo rapidamente e a qualidade do serviço realizado pela área de operações não estava à altura. Desta forma, a empresa investiu na construção de um novo centro de distribuição que supriu diversas dificuldades enfrentadas até então, entre elas a limitação de espaço e a falta de agilidade para descarregar e carregar mercadorias. Desta forma, o novo local possui maior capacidade para estocar produtos e permite a utilização de empilhadeiras para o tratamento das mercadorias.

De acordo com o Diretor Comercial, porém, a construção do novo centro de distribuição não foi planejada com antecipação. Conforme foi relatado, já se previa a necessidade de alterar as instalações, mas a ideia realizar o projeto só se deu no momento que surgiu a oportunidade da compra de um terreno localizado próximo ao antigo depósito da empresa. Segundo o Diretor Financeiro, a empresa entendia a necessidade de construir um

novo local que fosse mais adequado ao volume de vendas que ela estava atingindo, mas não planejou essa construção com antecipação. Somente a partir da compra do terreno é que se definiram as características desejadas e o cronograma para a construção do novo centro de distribuição.

Para completar os investimentos nessa área a empresa decidiu investir na renovação e ampliação da sua frota de caminhões. A partir desta ação foi possível centralizar todo o processo de entrega de mercadorias dentro da própria empresa, dispensando a utilização de terceiros para realizar este serviço. Segundo o Diretor Comercial a empresa teve muitos problemas com pessoas terceirizadas porque elas não prestavam um serviço com a agilidade e a qualidade desejada. Desta forma, a empresa optou por realizar ela mesma essa tarefa como uma forma a complementar a gama de serviços prestados ao cliente.

6.4.4 Estratégias de Gente e Gestão

A partir das entrevistas realizadas com os funcionários e Diretores foi possível perceber que as pessoas são valorizadas dentro da empresa de acordo com a qualidade do trabalho que desempenham. Uma prova disso é a baixa rotatividade de funcionários, que é exemplificada na equipe de vendedores, na qual o funcionário com menos tempo de empresa já trabalha há dois anos. De acordo com o Diretor Comercial a empresa possui um método de trabalho que nem todos se acostumam, ou seja, se você não se adaptar rápido não permanece muito tempo. Ao identificar um funcionário que entenda os valores e a maneira de ser da empresa é difícil que ele a deixe, já que a empresa vai realizar todos os esforços para que ele permaneça.

Outro ponto que reforça o bom tratamento aos funcionários é a remuneração acima da média e os benefícios oferecidos, como plano de saúde e odontológico. Conforme depoimentos de funcionários a empresa exige um alto padrão de comprometimento porque todos estão sendo constantemente observados e a tolerância ao erro é baixa. No entanto, todos concordam que essa cobrança é devido a remuneração diferenciada e a responsabilidade gerada por trabalhar em uma empresa líder.

Como forma de manter o padrão de atendimento exigido a empresa realiza uma vez por semana uma reunião de alinhamento, na qual são discutidos aspectos positivos e negativos relacionados ao negócio. Além disso, estas reuniões servem para a realização de treinamentos

em vendas ou sobre os produtos vendidos pela empresa, como forma de aumentar o conhecimento dos funcionários. De acordo com o relato do Diretor Comercial a empresa incentiva a capacitação dos funcionários através de palestras e cursos relacionados ao setor, mas não possui um controle específico sobre esse aspecto. Segundo ele não existem reuniões de avaliação dos funcionários porque sempre que há um problema ele é resolvido no momento em que ocorre, evitando o desgaste de ambas as partes.

7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A identificação das estratégias desenvolvidas pela empresa Obra Materiais de Construção permite que se façam questionamentos a partir das técnicas que eles utilizam para a gestão do seu negócio. Ficou claro, a partir do que foi relatado pelos indivíduos responsáveis pelo direcionamento estratégico da empresa, que não existe um esforço em desenvolver um modelo de planejamento estratégico formal para lidar com as questões relacionadas ao futuro da organização. Desta forma, o que se percebe é que as decisões, embora na maioria das vezes realizadas de modo assertivo, são fruto unicamente do conhecimento dos proprietários a respeito do ramo em que atuam e das oportunidades que surgem no decorrer do tempo.

A próxima etapa deste trabalho busca identificar quais são os benefícios que a empresa pode obter ao optar por criar um modelo de planejamento estratégico formal, no qual a empresa terá maior controle sobre os aspectos que giram em torno do seu negócio ao buscar antecipar as necessidades e oportunidades e monitorar o desenvolvimento das ações tomadas rumo a objetivos previamente planejados.

7.1 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS ATUAIS

Embora a empresa em estudo seja a atual líder no mercado onde atua é necessário que se façam alguns comentários ao seu atual modelo de gestão, sendo o principal deles o modo como ela lida com as questões estratégicas.

O modelo de negócios que a empresa utiliza não privilegia o pensamento estratégico, ou seja, não existe um cronograma de reuniões para a discussão sobre o ambiente de atuação e possíveis oportunidades que poderiam ser aproveitadas. O modelo utilizado, por consequência disso, acaba sendo reativo, exigindo que as decisões sejam tomadas em um curto espaço de tempo.

Embora a literatura mencione a importância de racionalizar as decisões e desenvolver um modelo que formalize o pensamento da organização ficou visível a falta de um controle mais específico sobre as ações tomadas. Ou seja, a única noção que se tem a respeito dos projetos iniciados é se eles estão sendo positivos ou negativos, mas não se tem um

monitoramento preciso, com indicadores que exemplificam o real atingimento dos objetivos.

É necessário destacar que a crítica tem o objetivo de ser construtiva e não está relacionada à empresa como um todo. A fórmula de negócios que ela encontrou ao colocar todas as áreas trabalhando em prol dos mesmos objetivos traz a vantagem competitiva que a torna ímpar no mercado, mas os resultados poderiam ser ainda melhores se esse modelo de ações estivesse documentado. Não se quer, com isso, engessar a organização ou retirar a capacidade que ela possui de atacar os problemas imediatamente após o seu surgimento, mas sim, criar uma forma de sistematizar esse pensamento para que a empresa possa desenvolver-se ainda mais.

Uma das principais vantagens que o planejamento estratégico pode trazer à empresa é estabelecer o costume de buscar antecipar situações e estar preparado para elas. Em uma época onde os cenários mudam de forma freqüente é interessante para a empresa praticar o exercício de analisar possíveis realidades e se preparar para elas. Além disso, realizar o planejamento estratégico é uma forma de otimizar a alocação de recursos, já que é possível esgotar as possibilidades de tomada de decisão diante de determinado objetivo.

7.2 MATRIZ SWOT

A observação de todos os aspectos abordados até aqui, desde a descrição das estratégias utilizadas pela empresa até a conseqüente crítica realizada diante da inexistência de um planejamento estratégico formalizado, permite a realização de uma Matriz SWOT.

Esta Matriz, por sua vez, proporciona à organização uma visualização dos principais fatores que estão interferindo na sua realidade, tanto internos quanto externos, e servem de base para que se faça uma avaliação de quais as ações que devem ser implementadas para que as possíveis deficiências sejam minimizadas e os pontos fortes sejam aproveitados.

A análise destes fatores proporcionou o quadro exposto a seguir, o qual representa a Matriz SWOT da empresa em estudo.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> a) Longa experiência de mercado dos Diretores; b) Bom relacionamento com clientes e fornecedores; c) Sólida posição financeira; d) Setores da empresa trabalhando em sintonia; 	<ul style="list-style-type: none"> a) Ausência de indicadores específicos para avaliação de desempenho; b) Uma única loja; c) Ausência de programas específicos de fidelização de clientes; d) Falta de automação dos caminhões para realizar entregas;
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> a) Alto crescimento do ramo da construção civil; b) Novas regras para os consórcios; c) Queda da taxa de juros; 	<ul style="list-style-type: none"> a) Saída de algum dos Diretores; b) Suspensão das linhas de financiamento para reforma e construção;

QUADRO 8 - Matriz SWOT - Obra Materiais de Construção Ltda.

Fonte: Do Autor

7.3 POSSÍVEIS ESTRATÉGIAS FUTURAS A SEREM DESENVOLVIDAS

A partir da identificação das estratégias já praticadas pela empresa e da consequente análise sugerida pela Matriz SWOT é possível desenvolver estratégias alinhadas com os objetivos e características da empresa. Estas estratégias, conforme Rossi & Luce (2002) são formadas a partir da combinação de elementos da SWOT e resultam em alternativas para aproveitar capacidades, minimizar limitações e converter desvantagens.

Esse aspecto torna-se importante porque é o responsável por avaliar não apenas o que a empresa poderia realizar para crescer, mas também preserva o que ela tradicionalmente aspira como organização. Sendo assim, foram destacadas estratégias que possam dar continuidade ao trabalho já desenvolvido e que, de certa forma, estejam alinhadas aos valores que formam a identidade da empresa.

7.3.1 Estratégias Financeiras

- a) Aumentar o controle sobre o capital em caixa: a atual estratégia que prevê uma gestão com alto volume de dinheiro em caixa mostrou-se adequada para a empresa porque traz uma série de vantagens, como a possibilidade de aproveitar oportunidades oriundas dos fornecedores (promoções de produtos) e do mercado (ofertas de permuta das construtoras). Desta forma, a empresa deve aumentar o controle sobre essa variável, praticando o exercício de comparar os dados de outras épocas para verificar as ganhos ou perdas que o negócio principal está exposto. Ou seja, além de acompanhar os dados atuais deve-se confrontá-los com os dados passados para visualizar a evolução do negócio.

7.3.2 Estratégias Comerciais

- b) Programa de Fidelidade: a criação de um programa de fidelidade pode tornar oficial o bom relacionamento que a empresa já possui com seus clientes, principalmente as construtoras que representam o maior volume de compras. Desta forma, a empresa poderia criar o programa “Parceiro de Obra”, no qual o cliente acumula pontos conforme o seu volume de compras e troca por algum tipo de prêmio, como por exemplo uma viagem.
- c) Realizar um Feirão de Produtos: atualmente a empresa realiza promoções, mas não possui um cronograma que indique em qual momento elas serão feitas, quem será o responsável por ela e quais os produtos que devem ser utilizados para maximizar os resultados. Tradicionalmente o mês de aniversário da empresa é celebrado com uma ação promocional mais agressiva, mas a empresa poderia explorar mais esse aspecto realizando a cada três meses, por exemplo, uma liquidação de determinado tipo de produto. Esta estratégia auxiliaria também no giro do estoque.
- d) Realizar Pesquisas de Satisfação: a realização de pesquisas de satisfação junto aos clientes pode trazer *insights* interessantes sobre oportunidades que a empresa pode estar desperdiçando ou então problemas em determinado aspecto do negócio. Atualmente a empresa realiza as pesquisas de modo informal, a partir de conversas

que os Diretores possuem com os clientes. Essa informação, no entanto, acaba sendo absorvida apenas por eles e pode, em alguns casos, não receber a devida atenção.

- e) Criar segmento para atender outras lojas: o baixo volume de venda a esses clientes comparado ao potencial que eles representam evidencia a falta de disposição que a empresa está tendo em prospectar esse tipo de cliente. Sendo assim, deve-se escolher entre os atuais vendedores um responsável por realizar visitas a outras lojas de materiais de construção de porte menor e ser o elo de ligação entre eles e a Obra.

7.3.3 Estratégias Operacionais

- f) Automatização dos caminhões de entrega: a instalação de guindastes nos caminhões que realizam as entregas pode aumentar a rapidez nas entregas e diminuir o desgaste dos funcionários nesta operação. Atualmente as empilhadeiras realizam esse serviço no momento de carregar os caminhões, mas ao descarregar os produtos os funcionários não contam com esse tipo de auxílio.
- g) Aumento da capacidade do Centro de Distribuição: a partir das entrevistas ficou claro que se o volume de venda continuar crescendo o atual depósito não será capaz de armazenar a quantidade de produtos necessários e, desta forma, torna-se necessário aumentar a área atual. Esta ampliação deve contemplar a construção de uma área especial para o atendimento de clientes que realizam apenas a retirada de produtos, como as pequenas lojas de materiais de construção que se abastecem na empresa e que devem aumentar o seu volume de compras com as novas políticas comerciais de prospecção desse tipo de cliente.

7.3.4 Estratégias de Gente e Gestão

- h) Organizar um programa de treinamentos (internos e externos): desenvolver um programa de treinamentos que privilegie todos os setores da empresa, buscando no

mercado treinamentos que possam ser úteis para cada tipo de função realizada na organização. Desta forma, o foco não será dado apenas aos vendedores, mas a todos os funcionários que de uma forma ou de outra também necessitam aprimoramento constante.

- i) Plano de cargos e salários: identificar quais são os cargos que a empresa possui e caracterizá-los de acordo com o perfil desejado em cada um deles. A partir daí, desenvolver níveis (1, 2 e 3) para cada cargo e o seu respectivo salário, tornando a gestão da remuneração simples e clara.
- j) Promover um sistema de avaliação dos funcionários: desenvolver um modelo de avaliação anual que contemple todos os funcionários da empresa e que seja capaz de identificar os principais pontos fortes e pontos a serem melhorados de cada um. A base de informações para a promoção e aumento salarial pode ser os resultados destas reuniões.

7.4 AÇÕES PARA IMPLEMENTAR AS NOVAS ESTRATÉGIAS

De acordo com as entrevistas realizadas foi possível perceber que a Obra Materiais de Construção não possui o seu planejamento estratégico formalizado e, por consequência disso, não organiza os seus projetos / estratégias de modo sincronizado. Ou seja, cada ideia que é levada à prática é tratada individualmente o que resulta num baixo entendimento sobre quais são os seus reais efeitos sobre a empresa.

Sendo assim, criou-se uma planilha de perspectivas baseada no modelo do *Balanced Scorecard* (BSC) para que as estratégias propostas possam ser visualizadas de modo conjunto e, conseqüentemente, sejam avaliadas de um modo racional, com métricas precisas que exemplifiquem cada objetivo.

O quadro abaixo apresenta as estratégias desenvolvidas anteriormente de acordo com cada perspectiva e as ações que devem ser realizadas para que se cheguem aos objetivos propostos, assim como a sua influência sobre as demais:

PERSPECTIVA FINANCEIRA				
OBJETIVOS	INDICADOR	META	AÇÕES	Atingido por
F1. Aumentar a receita	Receita 2010 / Receita 2009	10%	a) Aumentar o volume de negócios; b) Diminuir os gastos operacionais;	C1, C2, C3, F2
F2. Aumentar a rentabilidade por vendedor	(Lucro 2010 / nº vendedores) / (Lucro 2009 / nº vendedores)	5%	c) Acompanhar mensalmente a evolução nas vendas individuais; d) Criar carteiras de clientes para os vendedores;	C1, C2, C3
PERSPECTIVA DE CLIENTES				
OBJETIVOS	INDICADOR	META	AÇÕES	Atingido por
C1. Aumentar a satisfação dos clientes	Índice de satisfação em pesquisa	95%	e) Identificar clientes (construtoras) com potencial de receita e criar um programa de fidelidade; f) Criar “carteiras de clientes” e dividi-las entre os vendedores para fortalecer relacionamento; g) Promover pesquisas de satisfação para avaliar as novas ações;	A2, P1
C2. Criar Feirão de Produtos	Vendas / Meta de Venda	90%	h) Destacar produtos que tenham apelo para esse tipo de ação; i) Identificar datas oportunas para realização; j) Contatar fornecedores para negociação de preços especiais;	A2

C3. Oferecer serviço diferenciado para outras lojas de material de construção	Número de empresas atendidas	30	k) Selecionar vendedor para ser responsável pela prospecção e atendimento desses clientes; l) Identificar as possíveis empresas que podem ser atendidas nesta modalidade e prospectá-las; m) Desenvolver tabela de produtos com preços e condições adequadas;	A2, P2
---	------------------------------	----	---	--------

PERSPECTIVA DE PROCESSOS

OBJETIVOS	INDICADOR	META	AÇÕES	Atingido por
P1. Diminuir os prazos de entrega	Entrega diária de pedidos	95% dos pedidos entregues no dia	n) Automatização dos caminhões de entrega, equipando-os com guindastes;	A2
P2. Aumentar capacidade de armazenagem	Área do depósito	Aumento de 30% até 12/2010	o) Adquirir área ao lado do Centro de Distribuição atual; p) Ampliação do Centro de Distribuição;	

PERSPECTIVA DE GENTE E GESTÃO

OBJETIVOS	INDICADOR	META	AÇÕES	Atingido por
A1. Formalizar programas de treinamento, remuneração e avaliação de funcionários	Programas desenvolvidos	Até 12/2010	q) Contratar uma consultoria para: a. Formalizar o Programa de Treinamentos; b. Formalizar Plano de Cargos e Salários; c. Formalizar Sistema de Avaliação dos Funcionários;	
A2. Ampliar a qualificação dos funcionários	Horas aplicadas de treinamento	30 horas p/ funcionário ao ano	r) Realizar visitas técnicas a fornecedores; s) Promover participação em Palestras e Treinamentos;	A1, A3
A3. Avaliar funcionários	Reunião Anual de Gente	Uma reunião anual	t) Realizar a avaliação de todos os funcionários através de uma Reunião de Gente	

QUADRO 9 – Painel de Perspectivas para a Obra Materiais de Construção Ltda.

Fonte: Do Autor

7.4.1 Mapa Estratégico

Após consolidar todas as ações de acordo com cada perspectiva é possível formalizar o Mapa Estratégico da empresa, que ilustra quais são as estratégias e suas respectivas influências. Segue abaixo o mapa estratégico da empresa:

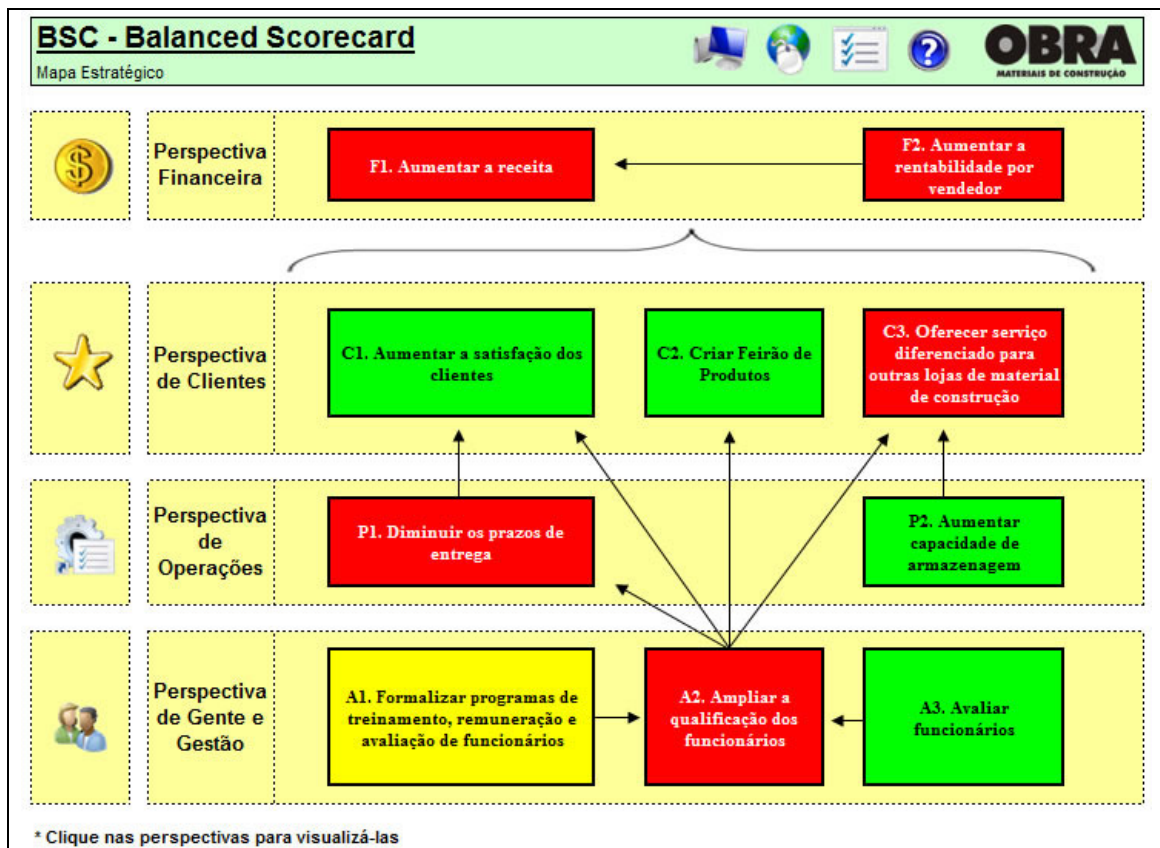


FIGURA 8 – Mapa Estratégico da Obra Materiais de Construção Ltda.

Fonte: Do Autor

7.4.2 Formulação da Planilha BSC

A identificação das inúmeras estratégias que podem ser realizadas no atual momento da Obra Materiais de Construção, aliado a métricas claras que exemplificam quais os resultados que se quer alcançar, resultam no primeiro modelo formal de planejamento estratégico a ser adotado pela empresa. Desta forma, foi elaborada uma planilha no *software* Microsoft Excel® que fosse capaz de armazenar todas as estratégias desenvolvidas neste

trabalho e que possibilitasse aos Diretores um acompanhamento simples e claro dos objetivos que se quer atingir. Na imagem abaixo é possível visualizar a capa da planilha. Nela foram criados botões que fazem a ligação para as demais planilhas oferecendo praticidade para os usuários.



FIGURA 9 – Visão principal da Planilha BSC desenvolvida para a empresa

Fonte: Do Autor

Uma das premissas principais ao desenvolver esta planilha foi a simplicidade, tendo em vista que este é o primeiro modelo de planejamento estratégico que será de fato implantado na organização e por isso não se quer passar a impressão de que essa tarefa é algo que retira uma das características marcantes da empresa: a agilidade e o dinamismo no controle do seu negócio. A tabela de perspectivas, conforme exposta a seguir, é um exemplo desta característica que se buscou alcançar. Nela é possível visualizar todas as estratégias que foram criadas para a empresa dentro de cada perspectiva. Além disso, cada uma delas é ligada à sua respectiva tabela de acompanhamento, o que simplifica o seu acompanhamento.

BSC - Balanced Scorecard						
Planilha de Perspectivas						
	Perspectiva Financeira	Objetivo	Indicador	Meta	Afetado	Responsabilidade
		F1. Aumentar a receita	Receita 2010 / Receita 2009	10%	C1, C2, C3, F2	Diretores
		F2. Aumentar a rentabilidade por vendedor	Rentabilidade por Vendedor 2010 / Rentabilidade por Vendedor 2009	5%	C1, C2, C3	Gerente Comercial
	Perspectiva de Clientes	Objetivo	Indicador	Meta	Afetado	Responsabilidade
		C1. Aumentar a satisfação dos clientes	Índice de satisfação em pesquisa	95%	A2, P1	Gerente Comercial
		C2. Criar Feirão de Produtos	Vendas / Meta	90%	A2	Diretor Comercial
C3. Oferecer serviço diferenciado para outras lojas de material de construção	Número de empresas atendidas	30	A2, P2	Gerente Comercial		
	Perspectiva Operações	Objetivo	Indicador	Meta	Afetado	Responsabilidade
		P1. Diminuir os prazos de entrega	Entrega diária de pedidos	95%	A2	Gerente Depósito
		P2. Aumentar capacidade de armazenagem	Área do depósito	30% até 12/2010		Diretores
	Perspectiva de Gente e Gestão	Objetivo	Indicador	Meta	Afetado	Responsabilidade
		A1. Formalizar programas de treinamento, remuneração e avaliação de funcionários	Programas desenvolvidos	Até 12/2010		Diretores
		A2. Ampliar a qualificação dos funcionários	Horas aplicadas de treinamento	30	A1, A3	Gerentes
A3. Avaliar funcionários	Reunião Anual de Gente	Reunião anual		Diretores		

* Clique nas perspectivas para visualizá-las

FIGURA 10 – Visão da planilha de Perspectivas

Fonte: Do Autor

Sendo assim, foram criadas tabelas de acompanhamento para cada objetivo que, na sua essência, são capazes de fornecer informações sobre os respectivos indicadores. Em alguns casos, conforme na imagem abaixo, foi possível também oferecer o auxílio de gráficos criados a partir destas tabelas, o que facilita ainda mais a compreensão.

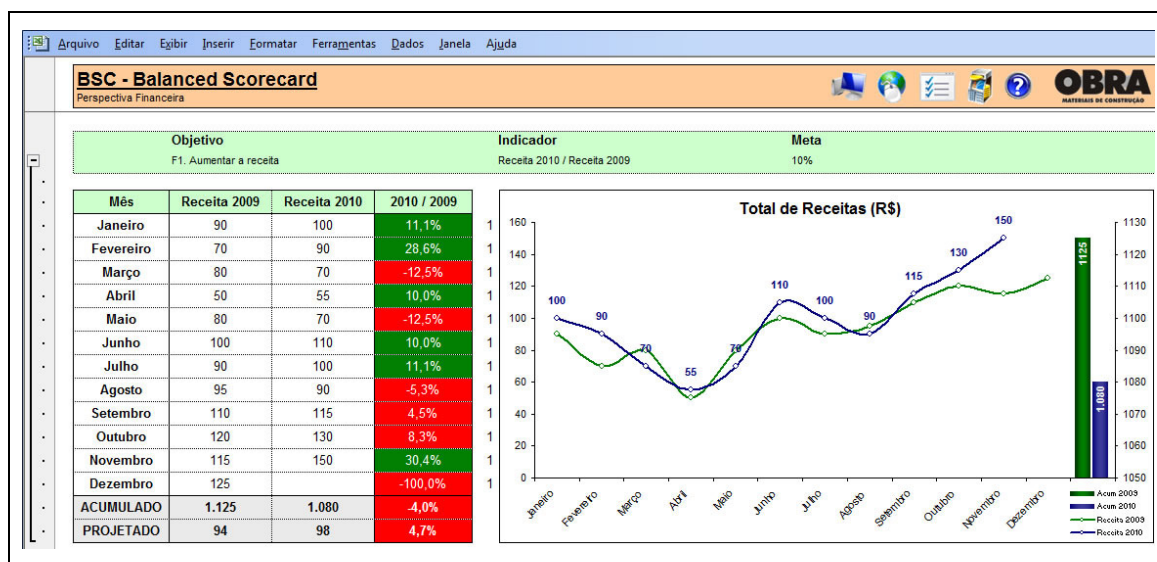


FIGURA 11 – Visão de um Objetivo Financeiro na Planilha BSC

Fonte: Do Autor

O desafio por parte da empresa é oficializar este “sistema” como uma de suas ferramentas de gestão. Portanto, torna-se necessário que os resultados relacionados com cada objetivo sejam pontualmente apurados e repassados a um responsável designado, para que ele possa manter os dados atualizados e com isso dar credibilidade às informações que serão geradas.

Outro aspecto importante que deve ser mencionado em relação à implantação do sistema de Planejamento Estratégico na empresa é que este trabalho não deve ser encarado como o fim de um processo. Um dos objetivos principais desta pesquisa foi identificar e avaliar as estratégias utilizadas pela organização, mas é necessário compreender que ainda restam alguns aspectos do *Balanced Scorecard* que devem ser implementados, tais como a definição da Missão e Visão da empresa, os seus Valores e o que ela considera os seus Fatores Críticos de Sucesso. Optou-se por não analisar estes aspectos do BSC neste trabalho porque se acredita que a empresa ainda pode evoluir no modo como ela visualiza a importância de compreender e criar as suas estratégias. Deste modo, a empresa deve continuar o exercício iniciado neste trabalho e evoluir cada vez mais no que se refere ao seu Planejamento Estratégico.

Tendo em vista o alinhamento necessário junto aos funcionários para que uma ferramenta como essa possa ser compreendida, os Diretores da empresa decidiram iniciar a utilização do BSC a partir do início de 2010, para que nesse intervalo de tempo seja possível selecionar o funcionário que será responsável pela atualização das informações e treinar os demais envolvidos no cumprimento dos objetivos propostos.

8. CONCLUSÃO

A busca pela compreensão das estratégias que regem as suas empresas deveria ser um dos temas principais na agenda dos empresários que desejam prosperar, transformando em realidade a citação do autor Ackoff (1978), ao caracterizar o planejamento como uma atividade realizada antes das ações. Com base nesta afirmação, pode-se afirmar que a Obra Materiais de Construção é hoje uma empresa que percebeu a necessidade de um processo de planejamento que integre todas as suas áreas e que, principalmente, seja formalizado para que possa ser facilmente interpretado, analisado e, conseqüentemente, modificado.

A consciência de que o processo de planejamento formal é importante para o desenvolvimento do negócio foi um dos pilares que proporcionou atingir o objetivo principal deste trabalho, já que com a contribuição dos sócios da empresa criou-se um ambiente mais aberto para a análise das estratégias vigentes e a posterior proposição e discussão de novas estratégias que poderiam ser criadas nos próximos anos.

Desta forma, criaram-se condições favoráveis para que os objetivos específicos pudessem também ser atingidos. O processo de entrevistas tornou-se uma peça chave para o trabalho porque propiciou a identificação das estratégias que a empresa utiliza atualmente e quais são as influências que o modelo de negócio atual recebe em decorrência dos valores dos proprietários. O próximo passo consistiu em uma análise dos pontos positivos e negativos das estratégias utilizadas, formando o pano de fundo para a terceira etapa do trabalho, que consistia em idealizar novas estratégias que poderiam ser utilizadas. O fato de o trabalho ser realizado em uma empresa que é hoje a líder no mercado no qual atua não foi, no entanto, impedimento para a visualização de questões importantes que devem receber a atenção da organização caso queira continuar na atual posição de liderança. Por fim, após a elaboração de um documento que traçou as ações estratégicas atuais e futuras que a empresa deseja possuir, foi elaborado um *Balanced Scorecard* – BSC – capaz de oferecer aos Diretores da organização um controle sobre as ações que eles julgaram importantes.

Estas três etapas, portanto, foram os passos utilizados para retirar da empresa a condição de “apagadora de incêndios” e enquadrá-la num processo de planejamento estratégico que, conforme defendem autores como Fritsch (1996) e Stein (2000), é capaz de trazer racionalidade às decisões e orientar a organização na construção do seu futuro. Além disso, o fato de possuir um planejamento estratégico formalizado cria uma vantagem competitiva para a empresa, já que no atual mercado onde atua, segundo os Diretores, são

poucas as empresas que conseguem praticar o exercício de criar cenários que se ajustem às suas realidades e, por consequência, antecipar decisões estratégicas.

O presente trabalho, portanto, torna-se uma contribuição importante para a academia porque traz um exemplo real de análise e proposição de estratégias para pequenas empresas. Além disso, expõe que as principais dificuldades não estão apenas na formulação de modelos de planejamento estratégico, mas sim no modo como esses modelos podem ser aplicados às múltiplas realidades que representam o universo das pequenas e médias empresas no Brasil. Assim, o modelo de BSC proposto tem a capacidade de ser replicado em outras organizações para que elas possam, assim como nesse exemplo, visualizar os seus ambientes internos e externos para que, finalmente, possam transformar-se em criadoras de oportunidades.

Torna-se necessário mencionar, no entanto, que o trabalho possui limitações principalmente pelo fato de que a empresa está apenas iniciando um processo que prevê o planejamento estratégico. A ferramenta utilizada (BSC) foi desenvolvida especialmente para a empresa e ainda não foi implementada, ou seja, existe a necessidade de uma revisão, por parte dos Diretores, para que os objetivos estejam sempre de acordo com as premissas que a organização entende como fundamentais para o seu sucesso. Conclui-se, portanto, que a empresa deve continuar aprimorando o seu processo de planejamento estratégico adequando-o cada vez mais à sua realidade, estabelecendo o BSC como uma ferramenta fundamental na gestão dos seus negócios, tanto para controle, quanto para identificação de novas oportunidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. Igor. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo, Atlas, 2ª ed. 1993.
- ARMSTRONG, J. Scott. The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research. *Strategic Management Journal*, n. 3. 1982: 197-211.
- BESANKO, David; DRANOVE, David; SHANLEY, Mark; SCHAEFER, Scott. *A Economia da Estratégia*. Porto Alegre, Bookman, 3ª ed. 2006.
- BIGNETTI, L. Paulo; PAIVA, E. Laureano. *Ora (Direis) Ouvir Estrelas!: Estudo das Citações de Autores de Estratégia na Produção Acadêmica Brasileira*. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 6, n. 1, Jan/Abr. 2002: 105-125.
- BRODBECK, A. Freitag. *Alinhamento Estratégico entre os Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação: Um Modelo Operacional para a Implementação*. 332f. Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2001.
- CAMARGOS M. Antônio de; DIAS, A. Teixeira. *Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma Síntese Teórica*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n. 1, Jan/Mar 2003.
- FISCHMANN, Adalberto A; ALMEIDA, Martinho I. R. de. *Planejamento Estratégico na Prática*. São Paulo: Atlas, 1991.
- GAJ, Luis. *O Estrategista*. São Paulo: Pearson Education, 2002.
- GREENWALD, Bruce; KAHN, Judd. *A Estratégia Competitiva Desmistificada*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- HITT, Michael A. *et al. Administração Estratégica: Competitividade e Globalização*. 2.ed. São Paulo: Thomson Learnig, 2008.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MEIRELLES, A. M. *O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995. 229 p.
- MINTZBERG, Henry. *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre, Bookman, 2004.
- MINTZBERG, Henry. *et al. O Processo da Estratégia: Conceito, Contexto e Casos Selecionados*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MUNDSTOCK, Patrícia. *Relação entre Planejamento Estratégico e Desempenho Superior*.

115f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2008.

NOGUEIRA, A. Roberto R; MOREIRA, Paula C. A. *O Alinhamento Estratégico e a Construção do Futuro: um Estudo Exploratório*. RAC, v. 2, n. 2, Mai/Ago. 1998: 103-125.

OLIVEIRA, D. P. Rebouças de. *Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo, Atlas, 19ª ed. 2003.

OLIVEIRA, D. P. Rebouças de. *Excelência na Administração Estratégica: A Competitividade para Administrar o Futuro das Empresas*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RAMPERSAD, Hubert K. *Scorecard Para Performance Total: Alinhando Capital Humano com Estratégia e Ética Empresarial*. Rio de Janeiro,: Elsevier, 2004.

ROSSI, C.A. Vargas; LUCE, F. Bins. *Construção e Proposição de um Modelo de Planejamento Estratégico Baseado em 10 Anos de Experiência*. Anais do EnANPAD: 2002.

SARAIVA, E. Viana. *A Construção de Estratégia: Estudo de Caso no Setor de Telefonia Móvel*. Anais do EnANPAD: 2006.

SCHWARTZ, Peter. *A arte da previsão: planejando o futuro em um mundo de incertezas*. São Paulo: Página Aberta, 1995.

SELLTIZ, Jahoda *et al.* *Métodos de pesquisa nas relações Sociais*. São Paulo: EPU/EDUSP, 1975.

STEIN, Flavio. *O Planejamento Estratégico nas Médias e Grandes Indústrias Calçadistas do Vale dos Sinos*. 117f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2000.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TONI, Jackson de. *O que é o Planejamento Estratégico Situacional?* Revista Espaço Acadêmico, n. 32, Jan. 2004.

WARD, John L. *Planejar para Prosseguir*. HSM Management, n. 41, Nov/Dez. 2003.

WHITTINGTON, Richard. *O que é Estratégia?* São Paulo: Thomson, 2002.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

ANEXO A – CURRICULUN VITAE

DADOS PESSOAIS

Nome: Rafael Zanatta

Idade: 24 anos (01/10/1985)

Naturalidade: Rio Grande do Sul – Brasil

Estado Civil: Solteiro

Endereço: Rua Coronel Jaime da Costa Pereira, 460, apto 312. Partenon – Porto Alegre/RS

Telefone: (51) 8401 5474

E-mail: rzadm@yahoo.com.br

OBJETIVOS PROFISSIONAIS

Buscar aprimorar as habilidades adquiridas em experiências anteriores atuando em áreas que proporcionem um processo de constante desafio e que exijam a tomada de decisões rápidas e perspicazes.

FORMAÇÃO ACADÊMICA

Graduação

Instituição: Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Curso: Administração – Ênfase em Marketing

Data de Início: agosto/2004

Data de Término: dezembro/2009

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

***Empresa:* AmBev – American Beverage Company**

Área de Atuação: Apuração de Resultados

Cargo: Estagiário

Data de Entrada: julho/2009

Responsabilidades:

- Atuar no processo de apuração de resultados da Regional RS/SC, analisando principalmente informações referentes a vendas, a fim de fornecer subsídios para que os Diretores possam tomar decisões a respeito de políticas de mercado.

Empresa: UFRGS

Área de Atuação: Pesquisa – Prof. Paulo Antônio Zawislak

Cargo: Bolsista de Iniciação Científica

Data de Entrada: março/2009

Data de Saída: julho/2009

Projeto:

- *Coordenação, Capacidade Tecnológica e Integração* - Projeto que busca discutir o modelo que as empresas estão adotando para coordenar suas atividades produtivas e de desenvolvimento.
- Responsável no auxílio às pesquisas e por redigir os artigos resultantes da pesquisa.

Viagem ao Exterior – Inglaterra/Londres

Data de Partida: outubro/2007

Data do Retorno: julho/2008

Vivências:

- Aulas de Inglês na Wimbledon Language Academy
- Experiências profissionais como supervisor na The O2 Arena
- Mochilão ao redor da Europa (10 países/19 cidades) durante 40 dias

Empresa: Telecom Itália Mobile - TIM

Área de Atuação: Grandes Contas – Large Account

Cargo: NAV (Núcleo de Apoio à Venda) - Estagiário

Data de Entrada: novembro/2006

Data de Saída: agosto/2007

Responsabilidades:

- Assessorar os executivos do *Large Account*, auxiliando em tarefas como atendimento aos clientes e formulação dos contratos e condições comerciais que seriam apresentadas.

Empresa: Caixa Econômica Federal – GIMAT (Gerência de Recursos Materiais)

Área de Atuação: Administrativa

Cargo: Estagiário

Data de Entrada: março/2006

Data de Saída: novembro/2006

Responsabilidades:

- Cuidar da manutenção da infra-estrutura de todas as unidades da Caixa Econômica Federal no Rio Grande do Sul.
- Análise das demandas existentes para cada agência e contratação de empresas para realizar os serviços necessários.

OUTRAS ATIVIDADES

***Instituição:* ONG Abaquar**

Tipo de Atividade: Voluntariado

2005

Realizações:

- Suporte administrativo para os projetos de geração de renda da entidade

***Instituição:* Associação Comercial e Industrial de Lajeado**

Cargo: Diretor Junior Achievement

Março/2002 a março/2004

Responsabilidades:

- Coordenar as atividades da Associação Junior Achievement na cidade
- Repassar os resultados das ações para a Associação Comercial.

***Instituição:* Associação Junior Achievement – NEXA (Núcleo de Ex-Achievers)**

Cargo: Gerente Geral

2002 e 2003

Responsabilidades:

- Responsável pela implantação do Núcleo na cidade de Lajeado e conseqüente organização das atividades da entidade.

ANEXO B - HISTÓRICO ESCOLAR

Ano semestre	Atividade de ensino	Con- ceito	Situação	Cré ditos
2009/1	Administração financeira de longo prazo (adm01140)	A	Aprovado	4
2009/1	Ciência, tecnologia e produção (adm01183)	A	Aprovado	4
2009/1	Estratégias organizacionais (adm01127)	A	Aprovado	4
2009/1	Gestão sócio-ambiental nas empresas (adm01012)	A	Aprovado	4
2009/1	Oficina III: visão sistêmica das organizações (adm01003)	A	Aprovado	4
2009/1	Projeto do trabalho de conclusão do curso de administração (adm01194)	B	Aprovado	4
2008/2	Análise macroeconômica (eco02273)	A	Aprovad	4
2008/2	Pesquisa de marketing (adm01163)	A	Aprovad	4
2008/2	Planejamento e estratégia de marketing (adm01143)	A	Aprovado	4
2008/2	Sistemas de informações gerenciais (adm01160)	A	Aprovado	4
2008/2	Tópicos especiais em marketing II (adm01007)	B	Aprovado	2
2007/1	Administração financeira de curto prazo (adm01139)	A	Aprovado	4
2007/1	Economia brasileira (eco02209)	A	Aprovad	4
2007/1	Planejamento e controle da produção (adm01137)	A	Aprovado	4
2007/1	Relações do trabalho (adm01156)	A	Aprovad	4
2006/2	Administração de marketing (adm01142)	B	Aprovado	4
2006/2	Administração de recursos humanos (adm01144)	A	Aprovado	4
2006/2	Administração de recursos materiais (adm01010)	A	Aprovado	4
2006/2	Administração e governo do Brasil e estágio I (adm01188)	A	Aprovado	6
2006/2	Matemática financeira - A (mat01031)	B	Aprovado	4
2006/1	Estatística geral II (mat02215)	A	Aprovado	4
2006/1	Introdução ao marketing (adm01141)	A	Aprovado	4
2006/1	Metodologia básica de custos (eco03320)	B	Aprovado	4
2006/1	Organização da produção (adm01136)	A	Aprovado	4
2006/1	Organização e métodos e estágio I (adm01187)	A	Aprovado	6
2005/2	Análise microeconômica II (eco02208)	B	Aprovado	4

2005/2	Direito e legislação social (dir04401)	A	Aprovado	4
2005/2	Estatística geral I (mat02214)	B	Aprovado	4
2005/2	Estrutura e interpretação de balanços (eco03341)	A	Aprovado	4
2005/2	Filosofia e ética na administração (adm01009)	A	Aprovado	4
2005/2	Instituições de direito privado e legislação comercial (dir02203)	A	Aprovado	4
2005/2	Introdução à ciência política (hum06409)	A	Aprovado	4
2005/1	Álgebra linear e geometria analítica (mat01110)	B	Aprovado	4
2005/1	Análise microeconômica I (eco02207)	A	Aprovado	4
2005/1	Instituições de direito público e legislação tributária (dir04416)	A	Aprovado	4
2005/1	Psicologia aplicada à administração (adm01110)	A	Aprovado	4
2005/1	Sociologia aplicada à administração (adm01104)	B	Aprovado	4
2005/1	Teoria geral da administração (adm01115)	A	Aprovado	4
2004/2	Cálculo I-B (mat01102)	B	Aprovado	6
2004/2	Introdução à contabilidade (eco03343)	B	Aprovado	4
2004/2	Introdução à informática (inf01210)	B	Aprovado	4
2004/2	Introdução à sociologia para administração (hum04004)	A	Aprovado	4
2004/2	Introdução às ciências administrativas (adm01185)	A	Aprovado	4
2004/2	Língua portuguesa I A (let01405)	A	Aprovado	4
2004/2	Teoria econômica (eco02206)	A	Aprovado	4