



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Curso de Administração
Coordenação de Estágio Supervisionado

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:
Compreendendo a Realidade da Ótica Rubi**

DEISY TRAVASSOS ARAÚJO

Campina Grande - 2010

DEISY TRAVASSOS ARAÚJO

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:
Compreendendo a Realidade da Ótica Rubi**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharelado em Administração.

Orientador: Prof. Vinícius Farias Moreira, Mestre.

Campina Grande - 2010

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Deisy Travassos Araújo
Aluna

Vinícius Farias Moreira, Mestre
Professor Orientador

Verônica Macário, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande - 2010

DEISY TRAVASSOS ARAÚJO

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:
Compreendendo a realidade da Ótica Rubi**

Aprovado em ____ / ____ / ____

Vinícius Farias Moreira, Mestre
Orientador

Sídia Fonseca Almeida, Doutora
Examinador

Lucia de Freitas Santana, Doutora
Examinador

Campina Grande - 2010

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ser o criador da vida e ter me proporcionado a capacidade de realizar este trabalho acadêmico me encorajando e dando força para que eu continue a crescer. Ao meu pai, por ser a minha vida, meu exemplo, meu **tudo**. A minha filha, por ser a minha razão de viver, minha alegria. A minha mãe, por não me abandonar jamais e por ser minha fortaleza. Ao meu esposo, pelo seu amor e companheirismo. A toda minha FAMILIA e AMIGOS, que rezam, choram, sorriem e vibram comigo a cada nova conquista, meu muito obrigada! Ao meu orientador e amigo, por acreditar no meu sonho de realizar um estudo acadêmico na minha empresa.

Resumo

Diante do contexto de mercado vivenciado atualmente pelas empresas, em que a forte concorrência, novas tecnologias, e comportamento de consumidores, por exemplo, são fatores que colocam as empresas em constante desafio, se faz necessária a adoção de ferramentas administrativas que proporcionem uma vantagem competitiva sustentável. Entre as ferramentas existentes existe a Administração Estratégica, que permite à empresa aproveitar oportunidades advindas do ambiente externo, diminuir impactos de fatores também do ambiente externo e verificar forças e fraquezas internas, elaborando estratégias, formas de implantação e controle para o efetivo alcance do resultado buscado. Dentro deste contexto, o objetivo deste trabalho foi desenvolver um diagnóstico estratégico da Ótica Rubi, apresentando como objetivos específicos: identificar as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo da empresa; identificar os pontos fortes e fracos do ambiente interno da empresa e propor ações táticas para a empresa. Para a realização deste trabalho foi desenvolvido um estudo de caso descritivo e aplicado de caráter qualitativo em que se utilizou como método e ferramenta de coleta de dados a reflexão crítica e análise de documentos internos. Como resultados percebeu-se que a empresa apresenta como ameaça mais séria a gratuidade de consulta oftalmológicas oferecidas por concorrente, e nessa ameaça concentrou-se a estratégia da empresa que pela impossibilidade legal e ética de fazer a mesma prática, passaria a ofertar aos clientes 50% de desconto nas consultas na compra de óculos completos, atingindo um aumento de 20% de faturamento.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Análises dos ambientes externo e interno; Estratégias.

ARAÚJO, D. T. **Strategic Diagnosys: Understanding the Reality of Ótica Rubi.** 63 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2010.

Abstract

Given the market environment currently experienced by companies in which the strong competition, new technologies, and consumer behavior, for example, are factors that put companies in a constant challenge, it is necessary to adopt administrative tools that provide a competitive advantage sustainable. Among the existing tools exist there is a strategic management, which enables the company to seize opportunities arising from the external environment, reduce impact of factors of external environment and also check internal strengths and weaknesses, developing strategies, forms of implementation and control for the effective range of the sought result . Within this context, the objective was to develop a management strategic for the Ótica Rubi, with the following objectives: identify opportunities and threats in the external environment of business; identify the strengths and weaknesses of the internal environment of the company and propose tactical actions for the company. For this work it was developed a case study descriptive and applied with qualitative character in which was used as a method and tool for data collection the critical reflection and analysis of internal documents. As a result it was realized that the company presents a threat more serious ophthalmologic consultation gratuity offered by a competitor, and this threat has focused the company's strategy that the legal and ethical impossibility of doing the same practice would offer customers 50 % discount on consultations in the purchase of glasses full, reaching a 20% increase in sales.

Keywords: Strategic planning, Analysis of the external environment and internal; Strategies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logomarca da empresa	13
Figura 2 – Esquema do planejamento estratégico segundo Wright, Kroll e Parnell	18
Figura 3 – Esquema do planejamento estratégico segundo Barney e Hesterly	19
Figura 4 – Níveis de análise de ambiente externo	21
Figura 5 – Pirâmides de níveis de estratégias	31
Figura 6 – Identificando estratégia da unidade de negócio	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores do ambiente externo	24
Quadro 2 – Matriz de oportunidades	28
Quadro 3 – Matriz de ameaças	29
Quadro 4 – Exemplo de lista de verificação para análise do ambiente interno.....	29
Quadro 5 – Estratégias genéricas para pequenas e grandes unidades de negócio.....	34
Quadro 6 – Competências dos departamentos funcionais.....	37
Quadro 7 – Fatores que influenciam a implementação de estratégias	39
Quadro 8 – Avaliação e controle dos ambientes interno e externo	41
Quadro 9 – Matriz de oportunidades para a Ótica Rubi.....	50
Quadro 10 – Matriz de ameaças para a Ótica Rubi.....	51

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 2 - A ORGANIZAÇÃO	13
2.1 Dados constituídos da empresa	12
2.1.1 Denominação	13
2.1.2 Nome Fantasia	12
2.1.3 Logomarca	13
2.1.4 Endereço	13
2.1.5 Cadastro Nacional de Pessoal Jurídica (CNPJ)	13
2.1.6 Inscrição estadual	13
2.1.7 Número de colaboradores	13
2.1.8 Forma Jurídica	14
2.1.9 Ramo de atividade	14
2.1.10 Área geográfica de atuação	14
2.1.11 Porte da empresa	14
2.2 Descrição da empresa.....	14
2.3 Estrutura organizacional	14
CAPÍTULO 3 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
3.1 Administração estratégica	16
3.2 Ambiente externo	20
3.3 Ambiente interno	25
3.4 Análise SWOT	27
3.5 Estratégias no nível da unidade negócio	30
3.6 Estratégias funcionais	36
3.7 Implementação de estratégia	38
3.8 Controle das estratégias	41
CAPÍTULO 4 - DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO PRÁTICO	45
4.1 Procedimentos metodológicos	45
4.1.1 Tipo de trabalho.....	45

4.1.2	Topo de pesquisa	45
4.1.3	Unidade objeto de estudo	46
4.1.4	Sujeitos da pesquisa.....	46
4.1.5	Método e instrumento de coleta de dados	47
4.2	Apresentação e análise dos resultados.....	48
4.2.1	Análise do ambiente externo	48
4.2.1.1	<i>Análise do Macroambiente.....</i>	<i>49</i>
4.2.1.2	<i>Análise do Ambiente setorial.....</i>	<i>49</i>
4.2.2	Análise do ambiente interno.....	51
4.2.2.1	<i>Análise dos Recursos humanos</i>	<i>52</i>
4.2.2.2	<i>Análise dos Recursos físicos.....</i>	<i>52</i>
4.2.2.3	<i>Análise dos Recursos organizacionais</i>	<i>53</i>
4.2.3	Ações táticas.....	54
 CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS		56
 REFERÊNCIAS		58
 APÊNDICES		60
APÊNDICE A - Formulário de análise do ambiente externo.....		60
APÊNDICE B - Lista de verificação do ambiente interno.....		63

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas vivem num contexto de mercado competitivo no qual as que conseguem adotar ações que a façam diferenciar-se no mercado são as que permanecem por mais tempo. Tendo em vista esse objetivo, o estudo da Administração vem evoluindo e do meio acadêmico surgem várias ferramentas que auxiliam o administrador a laborar ações que promovam a vantagem competitiva sustentada.

Dentre as ferramentas, tem-se a Administração Estratégica que, segundo Oliveira (2009), trata do procedimento administrativo que a empresa adota, visando proporcionar sustentação metodológica favorecendo na escolha das ações da empresa, de modo a otimizar o grau de interação com o ambiente, atuando de forma inovadora.

Ou seja, partindo do sentido de estratégia, que denota a arte de traçar planos de guerra, no ambiente empresarial, a Administração Estratégica proporcionará meios de se traçar planos que visem “atacar” mercados, por exemplo. E assim como na guerra o general precisa conhecer o ambiente que o circunda, o administrador precisará também conhecer as características do ambiente no qual está inserido. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), os ambientes nos quais a empresa está inserido são o ambiente externo, constituído do macroambiente e ambiente setorial e o ambiente interno da empresa.

Conhecer o ambiente externo, observando oportunidades e ameaças, bem como compatibilizando os fatos observados com seu ambiente interno, constituído de forças e fraquezas se faz impreterível para a empresa que quer possuir uma postura proativa, ou seja, se antecipando aos fatos, obtendo vantagem competitiva sustentada. Esta deve ser, pois, uma realidade para qualquer que seja a empresa pois, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003, p.7), “as metas para alcançar competitividade estratégica e auferir retornos superiores à média representam um grande desafio - não apenas para as grandes empresas [...] como também para as de pequeno porte.” Ou seja, pequenas empresas competem com grandes atacadistas, varejistas e outras empresas do mesmo porte. Nesse contexto, na busca de obtenção de retornos maiores que a media, do seu setor, deve apresentar estratégias que a façam se diferenciar no mercado.

Contudo, para que uma estratégia tenha sucesso, faz-se necessário que a empresa conheça, com a melhor acurácia possível, seu ambiente externo e ambiente interno, para, a partir das constatações visualizadas, elaborar ações que visem oferecer à empresa maior competitividade. Logo, o conhecimento do que se passa no ambiente empresarial é um ponto central para que as organizações possam definir suas estratégias, e esse aspecto despertou na

autora deste trabalho a curiosidade em analisar a sua própria empresa, procurando compreender de que forma algumas variáveis do ambiente externo e interno podem afetar na definição das estratégias da Ótica Rubi.

O objetivo geral dessa pesquisa é, portanto, desenvolver um diagnóstico estratégico para a Ótica Rubi, o que será alcançado por meio dos seguintes objetivos específicos:

- a) identificar as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo da empresa;
- b) identificar os pontos fortes e fracos do ambiente interno da empresa; e
- c) propor ações táticas para a empresa.

No plano acadêmico o presente estudo proporciona o paralelo entre a teoria estudada na academia e sua aplicação prática num caso real, validando a eficiência da análise ambiental para melhor posicionamento estratégico, bem como facultando a identificação de pontos a serem revistos propondo-se soluções.

O presente estudo está dividido em seções, a saber: 1 Introdução - onde está apresentada de forma sintética os objetivos desse estudo; 2 Organização - apresentação das fontes do objeto de estudo; 3 Fundamentação Teórica - que são abordados os principais conceitos desse estudo, relacionando apontamentos obtidos através da revisão bibliográfica; 4 Desenvolvimento do trabalho prático - que discorre sobre os aspectos metodológicos, apresentação e análise dos dados; 5 Considerações finais - que abarca a exposição das principais conclusões; Referências e Apêndices.

2 A ORGANIZAÇÃO

2.1 Dados constituídos da empresa

2.1.1 Denominação: Deisy Travassos de Araújo

2.1.2 Nome Fantasia: Ótica Rubi

2.1.3 Logomarca



Figura 1 - Logomarca da empresa

Fonte: A autora (2010)

2.1.4 Endereço: Rua Manoel Rodrigues de Oliveira 240 A, Centro na Cidade de Esperança, Brejo Paraibano.

2.1.5 Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ): 07.167.360/0001-21

2.1.6 Inscrição estadual: 16.144.161-0

2.1.7 Número de colaboradores: 1funcionário e 2 prestadores de serviços.

2.1.8 Forma Jurídica: Empresaria individual

2.1.9 Ramo de atividade: Comércio varejista de artigo de ótica

2.1.10 Área geográfica de atuação: Município de Esperança - PB e cidades circunvizinhas

2.1.11 Porte da empresa: Microempresa

2.2 Descrição da empresa¹

A Ótica Rubi é um empreendimento que comercializa produtos óticos desde 14 de Fevereiro de 2004. Seu surgimento veio através do incentivo e experiência familiar, pelo fato do pai da proprietária já trabalhar no segmento há quase 3 décadas na cidade vizinha, Campina Grande-PB.

Desde o início de suas atividades, juntamente com a venda de produtos óticos, a Ótica Rubi realiza consertos e presta serviços de consulta medica oftalmológica, sendo este último terceirizado e realizado pela Clinica de Olhos Dr. José Edson Araújo, localizada nas cidades de Campina Grande - PB e Esperança - PB.

Os serviços de fabricação das lentes são realizados por dois laboratórios. As lentes de cristal são fabricadas por ABEL Serviços Laboratoriais e Girafa Optical para as lentes de resina (CR39), além da fabricação os laboratórios entregam os serviços com montagem. Já as armações possuem diversos fornecedores. Porém, os mais procurados pela empresa são FORT VISION, FORT LIGHT e VISANE.

2.3 Estrutura organizacional

¹ Fonte: A autora - Elaboração própria

A Ótica Rubi não apresenta funções organizacionais separadas em departamentos, sendo estas concentradas na diretoria da empresa.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nas seções seguintes estão discorridos temas que embasam o referido estudo. Através de revisão da literatura pertinente foi possível tecer reflexões acerca de conteúdos referentes à Administração e Planejamento Estratégico.

3.1 Administração Estratégica

Preliminarmente, se faz necessário entender o que vem a ser estratégia no âmbito empresarial, e para atender a esse intuito tem-se a seguinte afirmação:

A estratégia da empresa consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. A estratégia, em verdade, é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho. (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000, p. 1).

Ou seja, seria a adoção de uma tática ou metodologia de caráter comercial que proporcionasse a empresa o alcance de objetivos e por extensão o melhor desempenho de suas atividades. Sinteticamente tem-se que estratégias são “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização”. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 45).

A sentença acima aborda que além da estratégia se caracterizar por uma ação que visa alcance de resultados consistentes, também atenta para o fato de que a estratégia deve estar vinculada a missão e objetivos organizacionais. No tocante à estratégia nas organizações, segundo Thompson Jr. e Strickland III (2000), esta deve ser norteadas por indagações associadas com a palavra como,

[...] como crescer no negócio, como satisfazer os clientes, como vencer a concorrência dos rivais, como responder às condições variáveis do mercado, como gerenciar cada segmento funcional do negócio, como alcançar os objetivos estratégicos e financeiros. (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000, p 22).

As indagações constituídas da conjunção ‘como’ tentam responder a questões que auxiliem o administrador a elaborar as estratégias a serem executadas com a finalidade de alcançar objetivos, os quais, segundo Thompson Jr. e Strickland (2000), adaptam-se às

situações particulares da empresa. Trata-se, portanto, da necessidade de entendimento de algo mais amplo, denominado administração estratégica.

A administração estratégica é responsável pela busca da competitividade empresarial. Para tanto, não há consenso na literatura de estratégia empresarial sobre um modelo a ser empregado pelas empresas. Sabe-se, entretanto, que o processo da administração estratégica é composto por partes interdependentes que trazem como resultado a escolha do rumo que a empresa adotará e os recursos para alcançar os resultados desejados (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

Para as empresas se adequarem a cenários de mudanças em lapsos de tempo relativamente curtos, várias ferramentas sugeriram para oferecer às empresas vantagem competitiva. Com isso, a administração estratégica vem auxiliar administradores e gestores para uso de procedimentos que atendam satisfatoriamente ao ambiente comercial atual. Para tanto, as empresas desenvolvem um planejamento estratégico, que consiste em um “processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos - não controláveis - e atuando de forma inovadora e diferenciada” (OLIVEIRA, 2009, p. 17).

O planejamento estratégico consiste numa técnica em que a empresa, de forma estruturada, irá tomar decisões prevendo antecipadamente o estado futuro, através da verificação da sua interação com o ambiente externo e suas características internas, observando táticas que proporcionem maiores benefícios ou retornos comerciais.

Pensando no todo, retoma-se o entendimento da administração estratégica, a qual pode ser entendida como um:

[...] processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos, formulação de estratégias apropriadas, implementação dessas estratégias e execução do controle para assegurar que as estratégias organizacionais sejam bem-sucedidas quanto ao alcance dos objetivos. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 45).

Daí, pode-se inferir que a administração estratégica é constituída de várias etapas como estabelecimento de missão e objetivos, análises dos ambientes interno e externo, formulação de estratégias, implementação e controle. A figura 2 demonstra de forma esquemática o modelo de administração estratégica segundo Wright, Kroll e Parnell (2000).

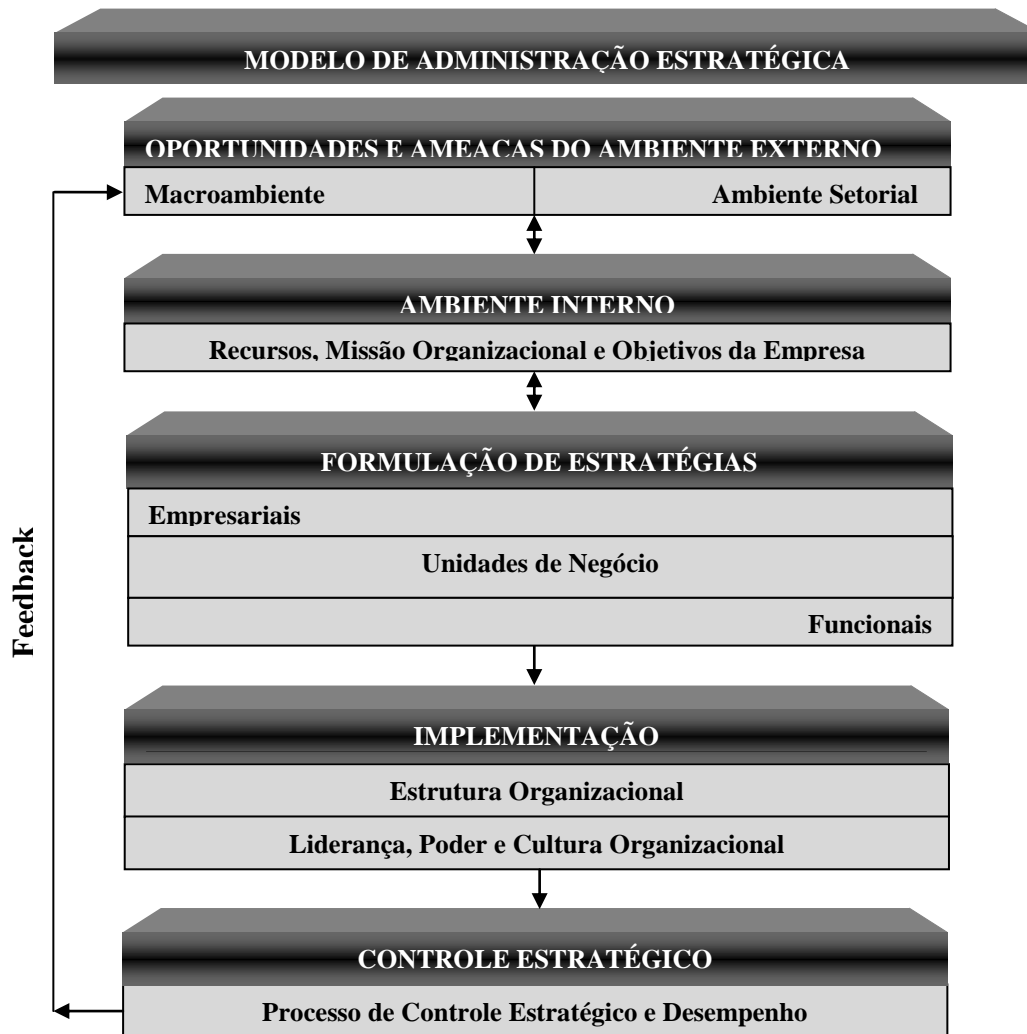


Figura 2 - Esquema de Administração Estratégica segundo Wright, Kroll e Parnell
 Fonte: Adaptado de (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 27)

No modelo de Wright, Kroll e Parnell (2000), a administração estratégica começa pela análise do ambiente externo, composto pelo macroambiente e ambiente setorial, em seguida o ambiente interno em que se verificam recursos, missão e objetivos da empresa, entre essas duas fases existe uma seta de duplo sentido em que se visualiza reciprocidade entre estas fases. Após tem-se a formulação de estratégias que podem ser a nível empresarial, unidade de negócio e funcionais, percebe-se que nesta fase também há uma seta de duplo sentido que liga esta ao ambiente interno, denotando reciprocidade entre ambas. Por conseguinte vem a fase de implementação que abarca características da estrutura organizacional, liderança, poder e cultura organizacional; e o controle estratégico em que contempla o processo de controle estratégico desempenho.

Ainda no esquema de administração estratégica apresentado, nota-se uma seta que liga a última fase do modelo, o controle, à oportunidades e ameaças do ambiente externo o que representa o feedback, ou seja, a retroalimentação de informações. Essas informações irão

auxiliar na reformulação da missão e objetivos organizacionais, e junto do exame dos recursos internos reformular ou melhorar estratégias organizacionais.

Outro modelo de administração estratégica seria o de Barney e Hesterly (2007), entando, suas fases são dispostas de forma diferenciadas, conforme esboça a figura 3.

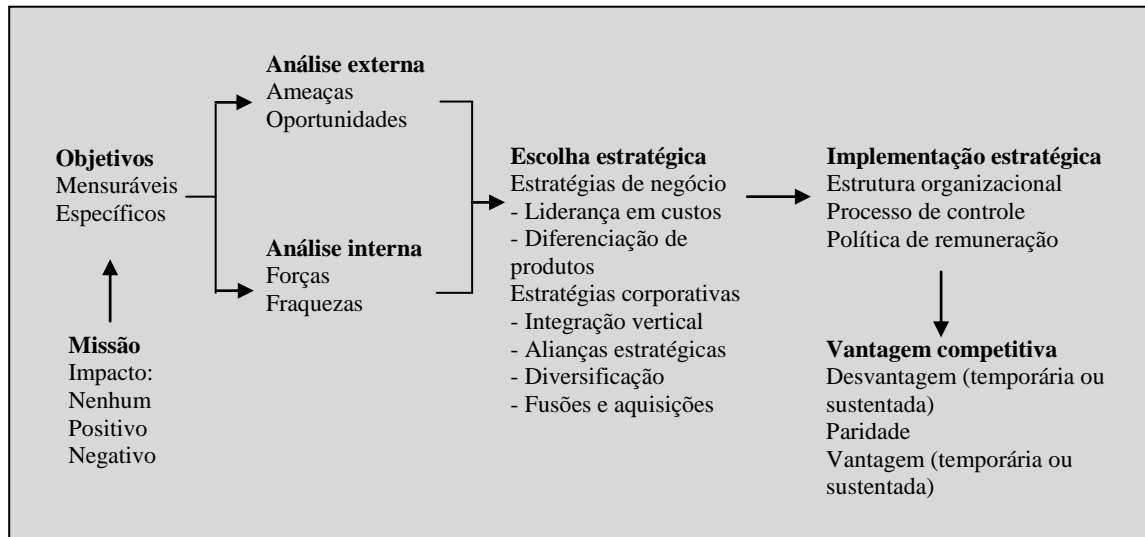


Figura 3 - Esquema do planejamento estratégico segundo Barney e Hesterly
Fonte: Adaptado de (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 13)

A figura 3 descreve as etapas do planejamento estratégico, um encadeamento que começa pela missão da empresa, seus objetivos, análises dos ambientes externo e interno, escolha estratégica, implementação e vantagem competitiva. Sobre cada uma dessas etapas, as alíneas abaixo versam sobre suas características segundo Barney e Hest (2007), a saber:

- a) missão - propósito de longo prazo da empresa escritas em forma de declaração de missão que abarca o que a empresa quer almejar em longo prazo, o que quer evitar nesse intervalo, em que muitas vezes se define o negócio em que atua, sendo construídas de valores centrais;
- b) objetivos - são escopos que a empresa quer atingir em que estão vinculados com os propósitos de longo prazo, ou seja, a missão. Os objetivos alvos são mensuráveis e podem ser utilizados para avaliar se a missão está sendo realizada;
- c) análises dos ambientes externo e interno - oportunidades e ameaças do ambiente externo - refere-se à verificação do ambiente externo sendo caracterizado por ‘ambiente geral’, constituído por seis elementos inter relacionados, a saber: mudanças tecnológicas, acontecimentos internacionais específicos, condições legais e políticas, clima econômico, tendências culturais e tendências demográficas. Ambiente interno - etapa em que se procede à averiguação dos recursos da própria empresa (humanos, organizacionais e

- físicos), compatibilizando-os para fazer ou aperfeiçoar a missão e os objetivos organizacionais em relação às constatações visualizadas do ambiente externo;
- d) formulação de estratégia - ou seja, a forma como a empresa pretende alcançar seus objetivos, em que abordam as estratégias de negócio (liderança em custos e diferenciação de produtos), e estratégias corporativas (integração vertical, alianças estratégicas, diversificação, fusões e aquisições). Nessa etapa se compatibiliza as oportunidades e ameaças do ambiente externo com os pontos fortes e fracos da própria empresa para a formulação da estratégia;
- d) implementação de estratégias - execução das estratégias eleitas realizadas por meio de três políticas e práticas organizacionais específicas, sendo a estrutura organizacional forma da empresa, sistemas formais e informais de controle gerencial e sua política de enumeração de funcionários, e fechando a estrutura de planejamento estratégico tem-se;
- e) vantagem competitiva - etapa em que se observa se as estratégias implementadas estão criando valor econômico maior que suas concorrentes, pode-se observar se está existindo desvantagem (que pode ser temporária ou sustentada), paridade ou vantagem (que pode ser também temporária ou sustentada).

As referidas observações sobre o modelo de administração estratégica apresentam um caráter elucidativo, contudo, são necessários maiores apontamentos que são visualizadas nas seções seguintes.

3.2 Ambiente externo

Nessa seção são apresentados e discutidos elementos que compõem o ambiente externo, o qual tem influência sobre as opções estratégicas de uma empresa e as decisões tomadas à luz dessas opções. A compreensão desse ambiente externo combina com os conhecimentos sobre ambiente interno, o qual será abordado na seção seguinte.

Segundo Barney e Hesterly (2007), o ambiente externo, como já exposto, caracterizado por ambiente geral em que estão englobados os elementos: mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais e políticas, acontecimentos internacionais específicos.

Já segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), o ambiente externo de empresas pode ser dividido em macroambiente que é constituído de forças político legais econômicas, sociais e

tecnológicas; e ambiente setorial composto por ameaças de entrada, intensidade da rivalidade entre concorrentes existentes, pressão de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos compradores. A figura 4 representa um esboço gráfico da interação do macroambiente, ambiente setorial e organização.

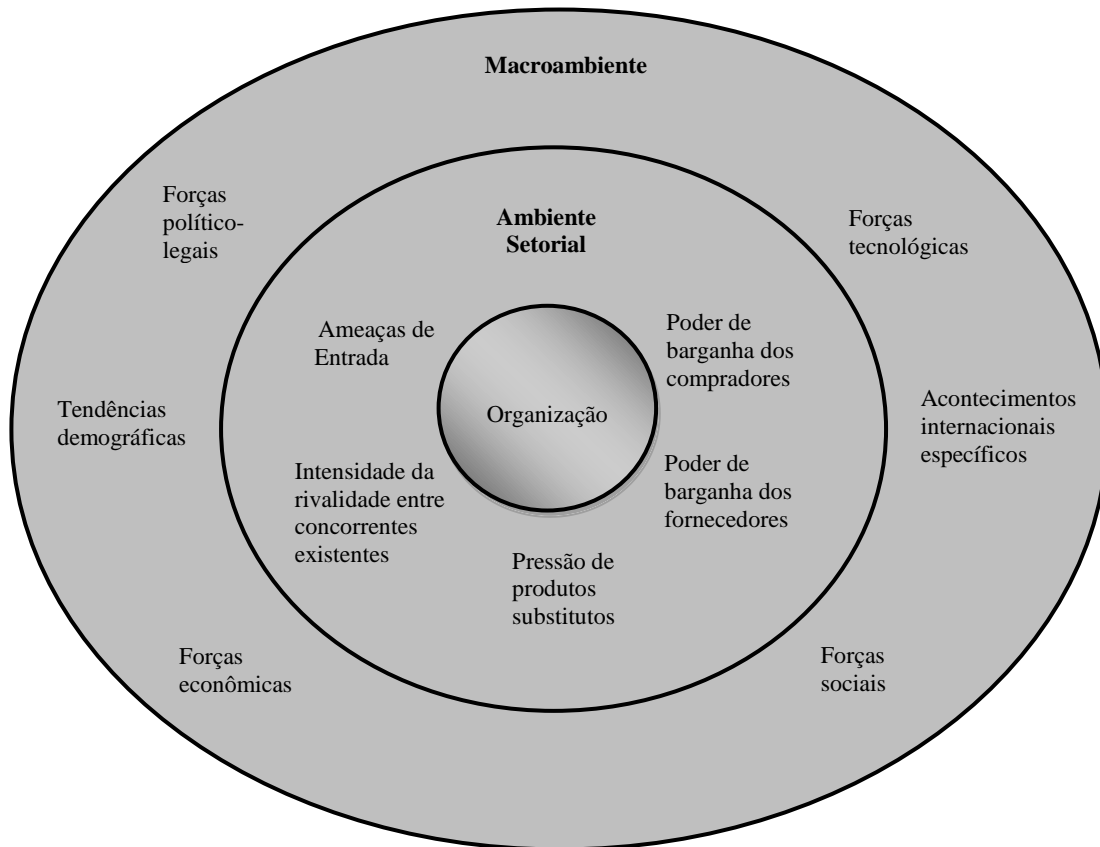


Figura 4 - Níveis de análise de ambiente externo

Fonte: Adaptado de (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 48) e Barney e Hesterly (2007)

Percebe-se que as esferas estão circunscritas a outras, sendo que o macroambiente abarca outros ambientes (ambiente setorial e organizacional). O macroambiente descrito por Wright, Kroll e Parnell (2000) é constituído de forças político-legais, forças econômicas, forças tecnológicas e sociais. Barney e Hesterly (2007), também especificam fatores macroambientais, que são semelhantes aos descritos por Wright, Kroll e Parnell (2000), quanto à natureza, sendo que o primeiro acrescenta as tendências demográficas e acontecimentos internacionais específicos.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), os segmentos do macroambiente afetam cada setor e as empresas inseridas nele, cabendo ao estrategista investigar minuciosamente, acompanhar e avaliar os resultados que tenham maior importância, reconhecendo mudanças, tendências, oportunidades e ameaças no ambiente.

Ainda segundo esses autores, o entendimento do ambiente externo passa pela compreensão do ambiente setorial, o qual “é representado pelo conjunto de fatores – a ameaça de novos entrantes, fornecedores e poder de barganha de compradores, produtos substitutos e o grau de intensidade da rivalidade entre os concorrentes – que exerce influência direta sobre a empresa, suas ações e reações competitivas” (p.51).

Em relação aos itens macroambientais ou ambiente geral e do ambiente setorial, as alíneas abaixo discorrem sobre suas características, proporcionando melhor entendimento da interação desses elementos com as organizações, sendo as seis primeiras relativas ao macroambiente, e as outras quatro ao ambiente setorial.

- a) forças político-legais ou condições legais e políticas - que se caracteriza pelo impacto das leis, sistema legal do negócio e relacionamento entre empresa e governos, envolve resultados de eleições, legislações, sentenças judiciais, entre outros;
- b) forças econômicas ou clima econômico - que se assinala pela situação do sistema econômico em que uma empresa opera, e como indicadores deste têm-se o impacto ou a diminuição do Produto Interno Bruto - PIB, elevações e quedas nas taxas de juros, inflação, etc., esses e outros fatores poderão determinar o padrão de prosperidade-recessão-prosperidade que marca o ciclo do negócio;
- c) forças tecnológicas ou mudanças tecnológicas - em que incluem melhorias e inovações científicas que tanto podem oferecer oportunidades (explorando novas tecnologias se pode criar novos produtos e serviços), como também ameaças (levando as empresas a repensar suas estratégias tecnológicas);
- d) forças sociais ou clima cultural - que engloba valores, tradições, tendências que demarcam o que é aceitável ou inaceitável, certo ou errado, bom ou ruim que levam os indivíduos a terem uma expectativa em relação à empresa;
- e) tendências demográficas - que se assinala pela distribuição de pessoas numa sociedade em relação a características como idade, sexo, estado civil, renda, etnia, etc., fatores esses que determinam padrões de compra, ajudando às empresas a descobrir necessidades e desejos de cada grupo;
- f) Acontecimentos internacionais específicos - esses acontecimentos incluem guerras civis, golpes políticos, terrorismo, guerra entre países, fome, recessão econômica num país ou região, fatos esses que tanto podem oferecer oportunidades como ameaças;
- g) ameaças de entrada - que tanto podem ser por ameaças de entrada propriamente dita (que abarca economias de escala, diferenciação de produtos, exigências de capital, custo de mudança, acesso a canais de distribuição, desvantagens de custos desvinculados da escala e

- políticas governamentais), ou retaliação esperada (entrada em determinados setores em que os concorrentes existentes reajam de forma enérgica);
- h) intensidade da rivalidade entre concorrentes existentes - consiste em concorrentes numerosos ou equilibrados, crescimento lento do setor, custos fixos ou de estocagens altos, ausência de diferenciação ou custos de mudança, capacidade aumentada via grandes incrementos, concorrentes diversos, interesses estratégicos altos;
 - i) poder de barganha dos compradores - os compradores dos insumos de um setor de negócio podem diminuir a lucratividade daquele setor negociando uma qualidade mais alta ou mais serviços e colocando uma empresa contra outra;
 - j) poder de barganha dos fornecedores - semelhante ao que acontece com a barganha com compradores, neste os fornecedores podem comprimir a lucratividade de um setor incapaz de repassar os aumentos de custos a seus próprios preços;
 - k) pressão de produtos substitutos - as empresas de determinado setor podem estar concorrendo com empresas de outros setores que fabricam produtos substitutos, que representam alternativas satisfatórias às necessidades semelhantes dos consumidores, mas diferem em características específicas.

Todos os fatores descritos acima influenciam significativamente a interação da empresa com seu ambiente externo, contudo, cabe salientar que a interação acontece de forma recíproca, ou seja, tanto o ambiente externo pode fazer com que ocorram mudanças na empresa, como a empresa, através de suas práticas, pode provocar mudanças no ambiente externo. Como exemplo dessa interação recíproca tem-se:

A legislação federal, por exemplo, é influenciada pela atividade de lobistas; o ambiente ecológico pode ser melhorado por meio de ações de responsabilidade social empresarial; o comportamento do consumidor pode ser influenciado via propaganda e promoção de venda; varejistas grandes e economicamente poderosos podem afetar as ações de fornecedores; e estratégias de preços e melhorias no produto certamente influenciam as atividades dos concorrentes. (LONGENECKER; PRINGLE, 1978 *apud* WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 25).

A sentença acima mostra de forma clara como o ambiente externo e a empresa podem implicam-se reciprocamente em condições favoráveis ou não. No entanto, coloca-se em relevo, como bem demonstra Oliveira (2009), que embora um possa influenciar o outro, a empresa não possui controle dos fatores externos à empresa, por exemplo, a empresa não pode controlar as tendências demográficas de um país, mas pode adequar-se a ela oferecendo produtos que atendam suas necessidades ou através de estudos identificando formas inovadoras de satisfazer seu público-alvo.

Segundo Tavares (2000), o ambiente externo é composto de dois fatores: ameaças (entendendo-se por estes como fatores que podem prejudicar a empresa promovendo, por exemplo, diminuição de vendas) e oportunidades (situação em que a empresa pode obter vantagem competitiva), o que faz a empresa necessitar de uma resposta contingencial que irá revelar a capacidade de lidar com as situações de riscos e chances.

O quadro 2 representa um exemplo de como fatores externos podem influenciar uma empresa tanto relativo a ameaça quanto oportunidade. A situação é de abertura do mercado brasileiro à economia internacional, permitindo que produtos estrangeiros (com custo muito inferior em relação aos que são consumidos no mercado brasileiro) concorram com os produtos nacionais.

FATORES	AMEAÇA	OPORTUNIDADE
Política econômica - Abertura de mercado - Recessão	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos de menor preço e alta qualidade. • Concentração de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de parcerias com empresas do exterior. • Racionalização dos processos administrativos e operacionais

Quadro 1 - Fatores do ambiente externo

Fonte: Adaptado de (TAVARES, 2000, p. 57)

No quadro 1, os fatores ameaça e oportunidades são de ordem macroambiental, mais especificamente, em forças econômicas. A ameaça identificada seria a inserção de produtos de menor e preço e alta qualidade competindo com os produtos produzidos no Brasil, quanto às oportunidades têm-se possível parceria com as empresas estrangeiras e um olhar voltado aos processos administrativos e operacionais, demandando racionalização, que significa estudo (revisão) dos procedimentos nos níveis organizacionais citados. O que é importante no exemplo é que uma vez surgida o fator externo a empresa busque entender a ameaça e investigar como diminuir seus efeitos e verificar oportunidades.

Observa-se que a análise do ambiente externo pode se dar nas empresas por dois fatores:

- a) para resolver algum problema imediato que exija alguma decisão estratégica e, nesse caso, a interação entre empresa e ambiente é em *tempo real*; e
- b) para identificar futuras oportunidades ou ameaças que ainda não foram percebidas claramente pela empresa. (OLIVEIRA, 2004, p. 93).

O que denota que a empresa pode realizar a análise do ambiente externo numa postura reativa, ou seja, acontece um fato, a empresa sente os impactos desse evento e procura minimizar seus efeitos (como visto no quadro 2) . Ou uma atitude proativa se antecipando aos fatos aproveitando oportunidades.

No planejamento estratégico, para a coleta de dados do ambiente externo existem duas fontes, a saber:

- a) *fontes primárias*, através de pesquisas realizadas pela empresa diretamente no ambiente; e
- b) *fontes secundárias*, sendo que neste caso a empresa obtém as informações do ambiente por agências governamentais (IBGE etc.), Universidades, Bolsas de Valores, sociedades de classe etc. (OLIVEIRA, 2004, p. 93).

Ressalta-se que a avaliação ambiental fundamentada numa base de dados segura garante a minimização erros na identificação de ameaças, frisando-se também para a observância da atualidade dessas informações uma vez que as informações (comportamento do consumidor, legislações, tecnologias, entre outros) estão em constantes mudanças.

3.3 Ambiente interno

A análise do ambiente interno se propõe a investigar os recursos da própria empresa em consonância com os dados obtidos através da análise do ambiente externo. Nessa fase, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), se identifica forças e fraquezas e se revisa ou estabelece a missão e os objetivos organizacionais para dar prosseguimento às outras fases do planejamento estratégico. Já para Barney e Hesterly (2007), são através da missão e objetivos em consonância com a análise do ambiente externo que promoverão subsídio para escolha de estratégia, contudo, diferenças a parte, a análise do ambiente interno visa fornecer dados que possam produzir informações quanto às forças (fatores que devem ser potencializados) e fraquezas internas da organização (fatores a serem melhorados).

Ou como coloca Chiavenato (2003), a análise interna observa as condições internas para proporcionar uma avaliação dos pontos fortes e fracos em que os pontos fortes seriam constituídos de forças propulsoras da organização que facilitam o alcance de objetivos organizacionais, e os pontos fracos, seriam relacionados as limitações e restrições que dificultam ou impedem seu alcance.

Entendendo recursos internos das empresas, tem-se que estes podem dividir-se em recursos humanos, organizacionais e físicos, e sobre eles:

[...] **recursos humanos** (experiências, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamentos de todos os funcionários da empresa), os **organizacionais** (os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compras/materiais, produção/operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle) e **físicos** (instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-

primas, rede de distribuição e tecnologia). Em um contexto de excelência, todos os três tipos de recursos trabalham juntos para oferecer à empresa uma **vantagem competitiva sustentada**. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 87, grifo do autor).

A afirmativa acima além de listar os componentes dos três recursos organizacionais ainda coloca que quando esses são trabalhados em conjunto geram vantagem competitiva sustentada, ou seja, uma vantagem duradoura, constante. Essa citação trata de duas informações importantes, recursos e vantagem competitiva. Quanto a recursos Barney e Hesterly (2007) coloca-os sob outra óptica, defende que dentro do ambiente interno existem recursos e capacidades, sendo recursos:

[...] ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias. Exemplos de recursos podem incluir as fábricas (um ativo tangível) de uma empresa, seus produtos (um ativo tangível), sua reputação entre os clientes (um ativo intangível) e o trabalho em equipe entre seus gerentes (um ativo tangível). (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 64).

E capacidades que são:

[...] um subconjunto dos recursos da empresa. São definidas como ativos tangíveis e intangíveis, que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla. Isto é, as capacidades, sozinhas, não permitem que uma empresa crie e implemente suas estratégias, mas permitem que utilize outros recursos para criar e implementar tais estratégias. Exemplos de capacidade podem incluir as competências de marketing de uma empresa, seu trabalho em equipe e a cooperação entre gerências. (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 64).

Ou seja, tanto para os recursos, como para as capacidades a visão sobre eles é de caráter de tangibilidade ou intangibilidade, as capacidades são entendida como meios dos recursos atingirem seus objetivos, por exemplo, quando fala da capacidade de competências de marketing este está ligado ao recurso humano, ou seja, um subconjunto do recurso humano da organização em que os profissionais de marketing irão usar seus conhecimentos e experiências para atingir os objetivos propostos pela empresa.

Quanto à vantagem competitiva sustentada pode-se coligir a seguinte situação hipotética, uma determinada empresa obtém bons resultados do seu planejamento estratégico, identificou vantagens do meio externo, adaptou-as aos seus recursos organizacionais, estabelecendo missão e objetivos. Os bons resultados se caracterizaram de uma percepção de oportunidade que a concorrência ainda não havia identificado.

Claro que as empresas concorrentes irão ou seguir a mesma estratégia ou procurar outra melhor, mas daqui que isso aconteça a referida empresa já aproveitou de um tempo agindo “sozinha”, e enquanto as outras empresas copiam suas ações, está já em busca de outras, ou seja, dando continuidade a ação de planejamento estratégico de forma contínua, o que se caracteriza pela vantagem competitiva sustentada.

Para Tavares (2000) afirma que as áreas a serem investigadas no ambiente interno são marketing, finanças, recursos humanos e produção, o que está dentro dos recursos organizacionais descritos por Wright, Kroll e Parnell (2000), inclusive de forma mais plena, no entanto, o que o primeiro ressalta que “as informações pertinentes a cada uma dessas áreas são importantes à medida que interferem, de maneira positiva ou negativa, no processo de gestão estratégica.” (TAVARES, 2000, p. 118).

Ou seja, o autor particulariza a importância dos recursos, o que leva a entender que a relevância deles depende da natureza e variedade de cada organização. Não se deve entender com isso que a concepção de Oliveira (2009), que afirma que a vantagem competitiva sustentada se dá pelo trabalho conjuntos de todos os recursos organizacionais, esteja equivocada; no entanto Tavares (2000) individualiza esses recursos, pois um pode exercer maior preponderância que outro na empresa, no entanto, todos os recursos da empresa devem ser analisados, pois mesmo que um recurso não apresente grande importância nas atividades da empresa, a falha desta pode acarretar prejuízos.

3.4 Análise SWOT

Para análise tanto do ambiente externo como no ambiente interno, Wright, Kroll e Parnell (2000), fazem menção a ferramenta de análise de ambiente SWOT, que consiste na avaliação das *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades), *Threats* (ameaças). No ambiente externo, observando oportunidades e ameaças das forças econômicas, político-legais, sociais tecnologias e as do ambiente setorial. E no ambiente interno, examinando as forças e fraquezas dos recursos da organização, a saber: recursos humanos, organizacionais e físicos. Segundo Lobato et al. (2005) essa é uma técnica clássica que surgiu por volta da década de 1970 quando surgiu a Escola de design.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), embora o campo de planejamento estratégico tenham se expandido em orientações diversas ao longo do tempo, a maioria dos livros-texto apresentam o modelo SWOT como peça central. Ou seja, trata-se de uma ferramenta de análise de ambiente que pode auxiliar de forma muito satisfatoriamente os administradores na elaboração de estratégias.

Para Kotler (2000), é através da análise SWOT que se pode, por exemplo, observar fatores de vantagem competitiva gerando ao cliente maior valor e sustentar esse valor ao

longo do tempo. Mesmo o referido autor ater-se a análise SWOT num contexto de administração de marketing, sua metodologia de visualização dos resultados obtidos é interessante e pode ser aplicado no que diz respeito à análise de ambiente - etapa do planejamento estratégico.

Depois de observadas os fatores de oportunidades e ameaças do ambiente externo, Kotler (2000), propõe a disposição desses fatores em matrizes em que são compostos de quatro quadrantes (em azul). No caso das oportunidades estes quadrantes estão classificados em probabilidade de sucesso e atratividade, sendo o quadrante (1) oportunidade a perseguir, (2) e (3) oportunidades a serem monitoradas caso a atratividade e probabilidade de sucesso melhorem e (4) que são pequenas para levar em consideração. O quadro 2 esquematiza a matriz de oportunidade contemplando a realidade de uma empresa produtora de equipamentos de iluminação.

(a) Matriz de oportunidades

		Probabilidade de sucesso		Oportunidade
		Alta	Baixa	
Atratividade	Alta	1	2	1. A empresa desenvolve um sistema de iluminação mais poderoso. 2. A empresa desenvolve um dispositivo para medir a eficiência energética de qualquer sistema de iluminação. 3. A empresa desenvolve um dispositivo para medir níveis de iluminação. 4. A empresa desenvolve um software para ensinar fundamentos de iluminação para o pessoal dos estúdios de televisão.
	Baixa	3	4	

Quadro 2 - Matriz de oportunidades
Fonte: Adaptado de Kotler (2000, p.99)

Percebe-se que o objetivo da utilização da matriz é priorizar as oportunidades mais importantes. No contexto da empresa produtora de equipamentos de iluminação, esta percebeu que sua maior oportunidade seria o fato de desenvolver um sistema de iluminação mais poderoso, que está inserida no quadrante (1), o que equivale dizer que sua grande oportunidade estaria em potencializar a vantagem competitiva identificada. Os quadrantes (2) e (3) possuem a mesma importância, ou seja, o desenvolvimento de dispositivo equivalente para qualquer sistema de iluminação, e criação de dispositivo que medi níveis de iluminação; que podem ser vistos como “planos B” e, finalmente, o quadrante (4) em que a oportunidade pode ser descartada. Analogamente procede-se a matriz de ameaças que está classificada em probabilidade de ocorrência e gravidade, conforme o quadro 3.

(a) Matriz de ameaças

		Probabilidade de ocorrência		Ameaças
		Alta	Baixa	
Gravidade	Alta	1	2	1. Um concorrente desenvolve um sistema de iluminação superior.
	Baixa	3	4	2. Depressão econômica forte e prolongada 3. Altos custos. 4. Legislação reduz o número de licenças para estúdios de televisão.

Quadro 3 - Matriz de ameaças

Fonte: Adaptado de Kotler (2000, p.99)

Também dentro da realidade da empresa de equipamentos de iluminação, a ameaça mais hostil seria a empresa concorrente oferecer aos clientes um sistema de iluminação superior, quadrante (1), essa ameaça é a que deve ser “atacada”, por ser de maior ocorrência e gravidade. Quadrantes (2) e (3) devem ser monitorados, pois podem vir a ser ameaças efetivas, nesse estágio a empresa pode responder de forma proativa, se antecipando aos fatos. O quadrante (4) trata-se de ameaça que pode ser ignorada.

Um aspecto que se pode colocar em relevo na metodologia de análise SWOT descrito por Kotler (2000) é que esse modelo faz com que a empresa evite encontrar um turbilhão de oportunidades e ameaças, em que muitas vezes podem ser até redundantes. Estabelecendo as principais, (pois é muito difícil que a empresa ataque todas as oportunidades e ameaças de uma só vez, e se assim fizer, pode perder muito por falta de foco e objetividade); estabelece as principais no contexto de ambiente externo, e trabalhando nela com objetividade, a empresa apresentará maiores chances de vantagem competitiva.

Quanto ao ambiente interno, Kotler (2000) indica a utilização de lista de verificação para análise de forças e fraquezas em que os itens internos da empresa são classificados de acordo com seu desempenho (na escala de grande força, força, característica neutra, fraqueza e grande fraqueza) e importância (grande, média e pequena), o que é exemplificado abaixo.

LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA ANÁLISE DE FORÇAS/FRAQUEZAS								
	Desempenho					Importância		
	Grande força	Força	Característica neutra	Fraqueza	Grande fraqueza	Grande	Média	Pequena
RECURSOS FÍSICOS								
Instalações e equipamentos	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Localização geográfica	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Acesso a matérias-primas	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Tecnologia	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Quadro 4 - Exemplo de lista de verificação para análise do ambiente interno

Fonte: Adaptado de Kotler (2000, p.100)

Importante observar a classificação de desempenho e importância, pois na primeira se avaliará o peso desses elementos para a empresa, e o segundo a importância de cada um deles, o que vai depender das particularidades de cada empresa. Na lista de verificação deverão constar todos os elementos do ambiente interno da empresa, que como bem situa Oliveira (2009) são os recursos humanos, físicos e organizacionais.

3.5 Estratégias no nível de unidade de negócio

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), as estratégias nas organizações estão divididas em estratégia em nível empresarial (estratégia que engloba a empresa como um todo), estratégia no nível da unidade de negócio (refere-se a setores do negócio) e estratégias funcionais (estratégias funcionais de unidades de negócio). Já para Thompson Jr. e Strickland III (2000), a divisão das estratégias está em níveis, mas esses níveis divergem de empresas diversificadas e de empresas que apresentam um único negócio. A figura 5 ilustra os níveis de estratégias.

Percebe-se que na primeira pirâmide (empresa diversificada) há quatro níveis de estratégias em que a estratégia de negócio encontra-se na segunda parte da pirâmide, e a segunda (empresa de um único negócio) apresenta três níveis em que a estratégia de unidade de negócio encontra-se no topo da pirâmide. No entanto, falando-se de estratégia em nível de unidade de negócio, independente de ser uma empresa diversificada ou não, a reflexão sobre este tipo de estratégia é semelhante.

O conceito de unidade de negócio, segundo Thompson Jr. e Strickland III (2000), foi concebido pela General Electric Company (GE) para particularizar estratégias a partir de unidades de negócio, que consiste na divisão dos negócios da empresa por categorias. No caso da GE, por exemplo, existe mais de 200 unidades de negócios que vão de aparelhos elétricos a motores a jato para aviões. É evidente que a forma de vender uma máquina de lavar, por exemplo, será díspar da venda de um motor para aviões, pois os clientes são diferentes, possuem necessidades e expectativas também diferentes, o que faz requerer por parte da empresa esforço de vendas adequado às peculiaridades desses clientes. Entendendo melhor o que o que vem a ser uma estratégia de unidade de negócio tem-se que:

Seria responsável pela gestão de um produto ou de produtos relacionados entre si para um mercado definido. Cuidaria de sua comercialização, além de exercer um controle efetivo sobre a maioria dos fatores que afeta sua área de atuação. Essas

unidades eram consideradas estrategicamente porque se posicionavam diretamente diante da concorrência, em relação a determinados mercados-alvos. Permitiam o desenvolvimento de estratégias específicas de cada unidade e uma avaliação global da empresa em face dos concorrentes e dos mercados. (TAVARES, 2000, p. 30).

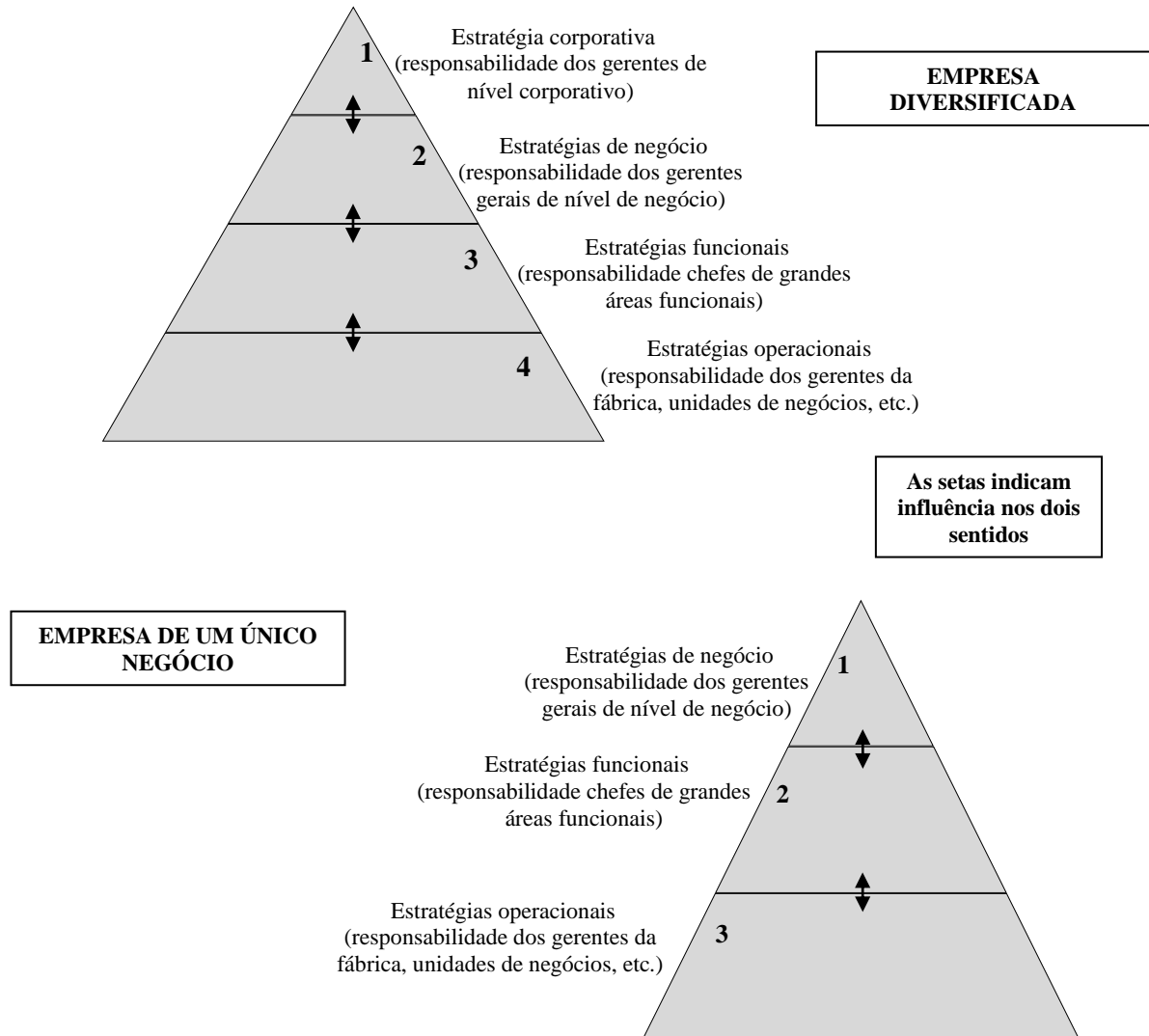


Figura 5 - Pirâmides de níveis de estratégias
Fonte: Adaptado de (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000, p. 57)

O que significa dizer que existe, para um produto ou para produtos pertencentes a uma mesma categoria, um mercado e concorrentes específicos, que demandam estratégias, ou seja, metodologias de alcance de objetivos diferentes das outras unidades de negócio. E quando se trata de estratégia de nível de negócio surge à indagação “Como se deve competir no setor ou negócio escolhido?” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 185). Essa indagação leva a outra inquirição, que pode ser considerada semelhante, no entanto é mais objetiva: que estratégias devem-se usar no setor ou negócio escolhido? Ou seja, que metodologia se deve usar para atingir objetivos. Essa resposta vai depender da forma como a empresa busca

vantagem competitiva, se só reage aos fatos externos ou se busca oportunidades exercendo uma atitude proativa.

Completando o sentido de estratégia em unidade de negócio observa-se que este se caracteriza em **“O vigor central da estratégia do negócio é como formar e reformar a posição competitiva de longo prazo da empresa no mercado”**. (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000, p. 59, grifo do autor). Acrescenta-se que a finalidade da estratégia na unidade de negócio estar em:

(1) formar respostas para as novas necessidades e preferências do consumidor e suas mudanças que ocorrem na indústria e economia como um todo, a arena de regulamentos e da política e outras áreas relevantes; (2) elaborar as mudanças competitivas e abordagens de mercado que possam conduzir para a vantagem competitiva sustentada; (3) unificar as iniciativas estratégicas dos departamentos funcionais; (4) comunicar problemas estratégicos específicos em relação ao negócio da empresa. (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000, p. 59).

Em síntese, identificar e elaborar estratégia colocá-las em consonância com os departamentos funcionais, comunicado os possíveis problemas, tudo isso vinculado a realidade de cada unidade de negócio. Abordando a questão da identificação da estratégia, deve-se atentar para a forma de encontrá-las, observando o nível de unidade de negócio trabalhado na organização. A figura 6 esboça um modelo de identificação de estratégia visando à unidade de negócio.



Figura 6 - Identificando estratégia da unidade de negócio
Fonte: Adaptado de (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000, p. 59)

A formulação de estratégias, em qualquer nível da empresa, segue as mesmas etapas, - verificação de oportunidades e ameaças do ambiente externo, análise do ambiente interno - para daí laborar uma estratégia. Contudo, no que concerne a unidade de negócio, a estratégia é particularizada.

Pode-se visualizar essa particularização na figura 6, quando aponta para indagações da abordagem competitiva, logicamente, numa empresa diversificada, por exemplo, as respostas as perguntas serão dispares para cada unidade de negócio porque estarão coerentes seus mercados específicos. Outra particularização de estratégia em unidade de negócio está vinculada à associação dessas com as estratégias funcionais básicas, que estão ligadas com a forma de como os produtos são produzidos, forma de venda, tecnologia usada, profissionais envolvidos e fatores financeiros.

A estratégia ainda pode ser classificada em forte ou fraca na unidade de negócio, **“Uma estratégia de negócios é forte se produzir vantagem competitiva mensurável e durável; é fraca se produzir desvantagem competitiva”** (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000, p. 60, grifo do autor). Em outras palavras, a estratégia será forte se quantificar as vantagens obtidas, que elas se efetivem e dure. E fraca quando não gera vantagem.

Salienta-se que para obter essas vantagens se faz mister, primeiramente, se identifica com acuidade as estratégias a serem executadas. Essas estratégias podem apresentar três facetas, a saber:

(1) decidir sobre onde a empresa tem a melhor chance de obter vantagem competitiva, (2) desenvolver atributos do produto/serviço que despertem um forte interesse do consumidor em coloquem a empresa em posição de destaque em relação às rivais e (3) neutralizar as mudanças competitivas das rivais. (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000, p. 60).

Ou seja, observar que parte ou lugar deve investir seus esforços e recursos, agregar valor aos seus produto ou serviços observando ações que o distingue dos concorrentes proporcionando diferencia competitivo e com extensão evidência no mercado e neutralizar as ações competitivas dos concorrentes que podemos se dar através de ações inovadoras e ousadas.

Quanto a essa terceira faceta da estratégia de unidade de negócio, a neutralização de mudanças competitivas rivais, esta pode assumir três características, em que as mais populares são:

(1) lutar para ser o produtor de baixo custo da indústria (objetivando com isto uma vantagem competitiva de custo/baixo preço em relação aos rivais); (2) buscar a diferenciação baseada em vantagens como qualidade, desempenho, serviço, estilo, superioridade tecnológica ou normalmente um bom valor; e (3) enfocar em nicho de

mercado restrito e ganhar vantagem competitiva fazendo trabalho melhor que os rivais, atendendo necessidades e gostos especiais dos consumidores naquele nicho. (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000, p. 60).

A citação aponta para três táticas para obter vantagem competitiva quais seja a diminuição de custos e preços, essa estratégia pode ser considerada quando se procede a um estudo de racionalização dos processos, procura por novas matérias-primas, entre outros. A segunda seria investir em qualidade ou desempenho, ou seja, oferecer produtos ou serviços para consumidores que não se importam de pagar um poucos mais para obter um produto de tecnologia nova e de boa qualidade. E a última seria identificar nichos de mercado, em que a identificação desses nichos pode estar dentro do próprio mercado em que atua, identificando-se consumidores com características peculiares e que necessitam de produtos apropriados às suas necessidades.

Essas ações, como já exposto, são as mais notórias, no entanto, existem outras abordagens, estratégias genéricas, ou seja, de caráter geral em que pode ser empregada em qualquer tipo de unidade de negócio, direcionadas a pequenas e grandes unidades de negócios. O quadro 5 esquematiza as referidas estratégias.

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	
<i>PEQUENAS UNIDADES DE NEGÓCIO</i>	<i>GRANDES UNIDADES DE NEGÓCIO</i>
<i>Estratégia de nicho-custos baixos:</i> estratégia genérica para unidades de negócio em que uma empresa menor mantém os custos gerais baixos e oferece produtos ou serviços sem sofisticação para um nicho de mercado que tem demanda elástica.	<i>Estratégia de custo baixos:</i> estratégia genérica para unidades de negócio em que uma empresa maior produz, pelo menor custo possível, bens ou serviços sem sofisticação para todo o setor, atendendo a um mercado grande com demanda relativamente elástica.
<i>Estratégia de nicho-diferenciação:</i> estratégia genérica para unidades de negócios em que uma empresa menor oferece bens ou serviços altamente diferenciados que satisfazem as necessidades específicas de um pequeno grupo de clientes ou nicho de mercado. Como os resultados da empresa têm o intuito de satisfazer um conjunto profundo de necessidades dos clientes, os preços são altos e a demanda pelos resultados tende a ser constantes.	<i>Estratégia de diferenciação:</i> estratégia genérica para unidades de negócio em que uma empresa maior oferece produtos ou serviços diferenciados para todo o setor, atendendo a um mercado grande com demanda relativamente constante.
<i>Estratégia de nicho-custos baixos/diferenciação:</i> estratégia genérica para unidades de negócio em que uma empresa menor oferece produtos ou serviços altamente diferenciados que satisfazem as necessidades específicas de um seletto grupo de clientes ou nicho de mercado, ao mesmo tempo mantendo seus custos baixos.	<i>Estratégia de custos baixos-diferenciação:</i> estratégia genérica para unidades de negócio em que uma empresa maior mantém custos baixos e ao mesmo tempo oferece produtos ou serviços diferenciados para todo o setor, atendendo a um mercado grande que tem demanda relativamente constante.

Quadro 5 - Estratégias genéricas para pequenas e grandes unidades de negócio

Fonte: Elaborado a partir de (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 222-223)

Percebe-se que as estratégias dispostas no quadro 5 não divergem das estratégias demonstradas na última citação, a distinção está no fato de que o referido quadro aborda estratégias de forma mais detalhada sendo caracterizadas como estratégias genéricas. Essas estratégias podem ser implantadas em realidades diversas, e cita-se o exemplo da concorrência em que grandes fabricantes de refrigerantes sofreram com o advento das “tubainas”, empresas estaduais que oferecem produtos a preços mais baixos (conquistando consumidores de baixa renda).

Segundo estudo de mercado da Rede Bahia para esse setor, tem-se que o mercado de refrigerantes obteve:

Recorde absoluto que consolidou o Brasil como o terceiro maior mercado do mundo, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e do México. [...] seu crescimento ocorre à medida que a periferia avança em relação aos centros das cidades. Em outras palavras, pode-se dizer que a ampliação do seu mercado consumidor está fortemente baseada na ebulição dos chamados “pequenos mercados regionais”. [...] E é exatamente nestes dois pontos que reside, talvez, a melhor explicação para o sucesso das empresas regionais e seus refrigerantes intitulados “tubainas” – que, juntas, chegam a abocanhar 33% de todo o mercado nacional. (RBT, 2005, p. 1).

Ou seja, o mercado de refrigerantes é amplo no Brasil, e a medida que a periferia se urbaniza, consumidores de baixa renda também anseiam por consumir o produto. Foi nesse ínterim que empresas regionais identificaram esse nicho, produzindo refrigerantes a preços baixos com a finalidade de conquistar mercados de baixa renda, abraçando fatia considerável do mercado. Mas posteriormente tem-se a seguinte realidade:

Se antes desse “boom” no mercado nacional de refrigerantes, os pequenos e médios fabricantes conquistavam seus consumidores única e exclusivamente pelos seus preços populares (alguns até, apenas com este apelo, conseguindo roubar de multinacionais importantes fatias do mercado), agora, mais do que oferecer preços atrativos, também investem em qualidade para ampliar vendas e mudar a imagem de seus produtos. Seja diversificando estratégias de marketing, seja produzindo marcas próprias para redes de hipermercados, ou até investindo em novos sabores e fórmulas, verifica-se que boa parte dessas empresas vêm aumento consideravelmente seu faturamento. Para se ter uma idéia, juntando todas as fabricantes de marcas regionais, além de conquistarem 33% do mercado nacional, movimentaram cerca de R\$ 3,5 bilhões ano passado. (RBT, 2005, p. 3-4).

Ou seja, antes as empresas regionais de refrigerantes identificaram esse nicho e despenderam forças para oferecer produtos de baixo preço ao mercado específico. Em seguida, depois de estabelecerem-se estão investindo em diferenciação, a busca agora não é mais vender por ter preço competitivo, mas oferecer algo diferente (valor), ao consumidor.

Fazendo-se uma analogia desse caso com o estudo teórico vê-se que, os fabricantes regionais de refrigerantes podem ser categorizados por pequenas unidades de negócio.

Preliminarmente essas empresas utilizaram-se da estratégia de unidade de negócio: estratégia de nichos-custo baixos, e em seguida adotou: estratégia de nichos-custo baixos/diferenciação.

Sabe-se que as estratégias de unidades de negócios, como já relatado, devem estar associadas às estratégias funcionais, e para entender melhor o que vem a ser essas estratégias no âmbito funcional a seção 3.5 discorre sobre suas características.

3.6 Estratégias funcionais

Quando se fala em funções ou departamentos de uma empresa, essas também apresentam perfis diferenciados, o que vai depender de como a empresa se estrutura, pois, por exemplo, numa empresa de pequeno porte as funções de vendas e marketing pode ser trabalhadas por uma mesma equipe, ocorrendo diferente numa empresa de grande porte em que existe a necessidade da criação das funções específicas de vendas e marketing. Mas independentemente de suas características, as funções organizacionais devem proceder de forma a fazer com que as estratégias de unidade de negócio se efetivem, com isso, essas funções também necessitarão de traçar suas próprias estratégias. E conceituando estratégias funcionais tem-se que se trata de:

Estratégia buscada por área funcional de uma unidade de negócio. As áreas funcionais geralmente são chamadas “departamentos” e incluem administração de compras/materiais, produção/operações, finanças, pesquisa e desenvolvimento, marketing, recursos humanos e sistema de informações. Suas estratégias podem assumir várias formas, dependendo da estratégia genérica adotada pela unidade de negócio. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 263).

Percebe-se, inicialmente, que a área funcional é composta por atividades de administração de compras/materiais, produção, finança, etc., conhecidas como departamentos. Esses departamentos precisam trabalhar juntos para que a estratégia de unidade de negócio se realize com sucesso, um exemplo dessa interação está no seguinte caso hipotético, uma empresa que confecciona roupas para festas adota a estratégia de nicho-diferenciação. A empresa já atua num nicho, mas quer tornar seus produtos diferenciados, e adota procedimentos como compra de tecidos importados para confecção de roupas, contratação de estilistas para modelos exclusivos, publicidade em revistas de rodas sociais, etc.

Percebe-se que para essa estratégia a empresa mobilizará o setor de compras, recursos humanos, financeiro e marketing. Esses setores ou departamentos devem trabalhar em

conjunto. No entanto, embora trabalhem em conjunto também precisam apresentar suas próprias estratégias, em que visam atender a estratégia da unidade de negócio.

Quanto a particularização das ações de cada função o quadro 6 demonstra de forma clara as competências de cada uma delas.

SETORES FUNCIONAIS	
SETOR	CARACTERÍSTICA
<i>Administração de compras e materiais</i>	Identificar fornecedores potenciais, avaliá-los, convidá-los para cotações de preços e licitações, negociar preços e termos de pagamento, fazer pedidos, fazer o acompanhamento desses pedidos, inspecionar carregamentos que chega e pagar fornecedores.
<i>Administração de produção/operações</i>	Administração da manufatura ou operacionalização de produtos ou serviços, essa função visa tornar efetivo o que a atividade se propões, por exemplo, empresas de cartão de crédito devem satisfazer os desejos dos clientes quanto a pontualidade, precisão e efetividade da empresa.
<i>Finanças</i>	Observância na decisão de investimentos e empréstimos que subsidiará a estratégia adotada pela unidade de negócio
<i>Pesquisa e desenvolvimento</i>	A área de Pesquisa e Desenvoltimentos (P&D) tem dois componentes básicos: P&D de produtos/serviços e P&D de processos. P&D de produtos/serviços refere-se aos esforços que em última instancia levam a melhorias ou inovações nos resultados da empresa. P&D de processos tem como objetivo reduzir os custos de operacionalização e também torná-las mais eficientes. Quanto mais dinâmico o ambiente do setor, mais importantes tornam-se os esforços de P&D dos dois tipos.
<i>Administração de recursos humanos</i>	Incluem atividades como planejamento de necessidades futuras de recursos humanos, recrutamento de funcionários, atribuição de cargos, compensações, avaliações de desempenho, desenvolvimento de pessoal em funcionários mais eficazes e melhoria do ambiente de trabalho.
<i>Administração de sistemas de informação</i>	Consiste na obtenção, controle e disseminação das informações. Um sistema de informações bem projetado pode trazer benefícios para todas as áreas funcionais de uma unidade de negócios apoiando tomada de decisão permitindo que cada área funcional acesse a informação que necessita, promovendo a coordenação interdepartamental.
<i>Marketing</i>	A função de marketing consiste em quatro dimensões: produtos/serviços, fixação de preços, canais de distribuição/localização de vendas e promoção.

Quadro 6 - Competências dos departamentos funcionais

Fonte: Elaborado a partir de (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 229-248)

Observadas as competências dos departamentos funcionais percebe-se que as funções organizacionais podem estabelecer seus próprios objetivos, o que vai depender, obviamente,

do tipo de estratégia de unidade de negócio adotada pela empresa. Observa-se também que embora possam ter suas estratégias, se deve atentar para o “o risco de áreas funcionais trabalharem com finalidades cruzadas, minando o potencial de sucesso da empresa.” (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000, p. 63). Pois os escopos principais das estratégias funcionais são “fornecer **apoio** para a estratégia geral de negócios e para a abordagem competitiva da empresa. O segundo objetivo da estratégia funcional é descrever como a área funcional vai atingir seus objetivos estabelecidos pela missão”. (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000, p. 63, grifo do autor).

A empresa deve ter atenção para que as estratégias funcionais não divirjam entre si, e não se distanciem das estratégias de unidade de negócio, pois quando se volta em demasia para a estratégia funcional pode-se perder o foco da estratégia de unidade de negócio. As estratégias dos departamentos devem apoiar, ou seja, dar suporte a estratégia de negócio, laborando uma metodologia de alcance de resultados coerente com as diretrizes da missão.

3.7 Implementação de estratégias

Após a avaliação do ambiente externo, interno e formulação de estratégias segue-se a etapa de implementação de estratégias. É a tarefa de realizar os objetivos almejados pela empresa e para que seja bem desempenhada depende da:

[...] supervisão, da motivação e do trabalho através de outros, para criar uma afinidade muito forte entre como a organização opera o seu negócio e as necessidades para uma boa execução da estratégia. A implementação da estratégia é uma tarefa de fazer as coisas acontecerem que exige habilidade para direcionar a mudança organizacional, projetar e supervisionar os processos do negócio, gerenciar pessoas e atingir os objetivos de desempenho. (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000, p. 311).

Acrescentando-se ainda a habilidade que o responsável pela implementação deve apresentar para dirimir imprevistos em relação aos recursos da empresa (humanos, organizacionais e físicos) como os fatores advindos do ambiente externo.

A implementação de pode ser caracterizada como uma etapa complexa, e quanto a esse fato tem-se a seguinte afirmação:

O que faz da implementação da estratégia um desafio maior e mais demorado que a elaboração de estratégia é o grande leque de atividades gerenciais envolvidas, as muitas opções diferentes do gerente para executar cada atividade, as habilidades necessárias para o gerenciamento de pessoas, a perseverança necessária para lançar e fazer caminhar várias iniciativas, e a resistência para mudanças, que deve ser superada. (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000, p. 311).

Ou seja, a presença de várias fases a serem executadas, as alternativas de execução de cada uma dessas fases, habilidade gerencial, entre outros são fatores que contribuem para a implementação seja uma etapa que demande atenção. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), essa etapa do planejamento estratégico é influenciada por fatores como estrutura, liderança, poder e cultura organizacional. E sobre esses fatores o quadro 7 descreve-os sinteticamente.

FATORES QUE INFLUENCIA A FASE DE IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	
<i>Fatores</i>	<i>Descrição</i>
<i>Estrutura organizacional</i>	Refere-se aos modos pelos quais as tarefas e responsabilidades são alocadas aos indivíduos e também à maneira como os indivíduos são agrupados em escritórios, departamentos e divisões. A estrutura, que se reflete em um organograma, designa relações formais de autoridade (quem se reporta a quem) e define o número de níveis de hierarquia.
<i>Liderança</i>	Capacidade de garantir a cooperação dos outros na realização de um objetivo.
<i>Poder</i>	Capacidade, além da autoridade funcional ou do controle sobre recursos ou recompensas, de influenciar o comportamento dos outros.
<i>Cultura organizacional</i>	Valores e padrões de crenças e comportamentos que são aceitados e praticados pelos membros de uma determinada organização.

Quadro 7 - Fatores que influenciam a implementação de estratégias

Fonte: Elaborado a partir de (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 268 e 335)

Do quadro 7 inferem-se vários pontos, preliminarmente, quanto estrutura organizacional, tem-se que consiste na forma como estão dispostas os recursos da empresa, por exemplo, como as funções organizacionais estão organizadas (vertical, horizontal, etc.), como os recursos humanos estão distribuídos, entre outros. Essa organização da empresa vai facilitar ou não a implementação de estratégias.

Liderança, poder e cultura organizacional estão ligados a fatores humanos, liderança e poder estão consonantes com os cargos da empresa e a cultura organizacional com o recurso humano da empresa como um todo, que envolve entre outros fatores a forma dos funcionários da empresa receber mudanças, por exemplo.

Muito se poderia discorrer sobre esses fatores que influenciam na implantação da estratégia, poder-se-ia discorrer sobre suas características e tipos, no entanto, frisa-se que estes são diversos e dependentes do tipo de atividade que as empresas executam sua natureza e variedade. O que se coloca aqui, com a breve descrição desses fatores, é que estes existem

em qualquer que seja a organização e influenciam consideravelmente no momento da implantação de estratégia.

Sobre a implantação propriamente não existe um método concreto para sua realização, ou seja, uma metodologia a ser seguida, pois “as melhores orientações são anedóticas, disponíveis na forma de experiência pessoal e estudos de casos, e os critérios que elas fornecem são inconsistentes”. (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000, p. 311).

O que se leva a reflexionar que a experiência que deu certo em uma empresa pode não dar em outra. E pode até acontecer da experiência que deu sucesso antes não dar depois dentro de uma mesma empresa, pois esta pode estar sob contextos diferentes em relação aos recursos humanos, por exemplo. Contudo, mesmo não existindo um procedimento rígido a ser seguido há atividades centrais que precisam ser realizadas para a implantação de estratégias, a saber:

- Estabelecimento de uma organização capaz de executar a estratégia com sucesso.
- Desenvolver orçamentos para direcionar amplos recursos para as atividades da cadeia de valor que forem críticas para o sucesso estratégico.
- Estabelecimento de políticas e procedimentos adequados estrategicamente.
- Instituição de melhores práticas e mecanismos para a melhoria contínua.
- Instalação de sistemas de suporte que permitam que o pessoal da empresa desempenhe seu papel estratégico com sucesso todos os dias.
- Atribuição de recompensas e incentivos pela realização de objetivos e boa execução da estratégia.
- Criação de um ambiente de trabalho e cultura corporativa de apoio a estratégia.
- Exercício da liderança interna necessária para impulsionar a implementação para frente e melhorar a maneira de execução da estratégia. (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000, p. 314).

Percebe-se que as atividades arroladas fazem referência aos fatores colocados no quadro 4, quando se refere a estabelecimento de organização (estrutura organizacional), ambiente de trabalho e cultura condizentes com a estratégia (cultura organizacional) e liderança de forma a melhorar a maneira de execução da estratégia (liderança). Outros itens também podem ser citados como a questão de desenvolvimento de orçamento, políticas e procedimentos, práticas de melhorias contínuas, recompensas e incentivos.

Essas atividades também não obedecem a uma estrutura rígida, pois, segundo Thompson Jr. e Strickland III (2000) além de elas poderem aparecer de forma repetida, podem ainda umas serem mais importantes que outras, ou mais morosas de serem realizadas, o que vai depender de características como condição financeira, competitividade, disponibilidade de recursos relevantes, entre outros fatores.

Seguindo o roteiro da administração estratégica, segue-se a etapa final que é o controle. Sobre essa etapa a seção 3.7 aponta algumas considerações.

3.8 Controle das estratégias

O controle no planejamento estratégico consiste na etapa de verificação das estratégias, observando se o resultado apresentado condiz com o resultado previsto. O controle envolve:

[...] o estabelecimento de procedimentos capazes de corrigir o processo decisório, indicando onde e quando intervir, para que o processo possa agir seu curso apropriado. Evolve a avaliação da interação da organização com os eventos fora de sua órbita de influência, situados no ambiente externo e os que podem ser diretamente controlados, situados no ambiente interno. (TAVARES, 2000, p. 387).

Em coerência com a citação acima também se tem que controle:

É a função do processo administrativo que, mediante comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em outras funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos. (OLIVEIRA, 2009, p. 256).

Logo, inferem-se das afirmações acima as seguintes reflexões:

- a) no processo de controle se pode intervir nas etapas do planejamento estratégico, antes que gere um resultado propriamente dito, ou seja, durante sua fase de implantação, por exemplo;
- b) a avaliação também observa a dinâmica do ambiente externo e interno;
- c) se através do controle se pode intervir o processo decisório, ou nas etapas do planejamento estratégico, e avalia as mudanças ocorridas no meio externo e interno, esse controle deve ser um procedimento contínuo, fazendo ser necessária uma realimentação, ou seja, *feedback*.

Quanto à avaliação e controle dos meios externo e interno há de se avaliar como as mudanças vão interferir na empresa. De forma prolixa o quadro 8 demonstra essa realidade.

AVALIAÇÃO		CONTROLE E PROCESSO DECISÓRIO
Nível externo	Nível interno	
Não mudou	Não mudou	<ul style="list-style-type: none"> • Manter o curso de ação • Alterar as metas e/ou intervir internamente • Alterar as metas • Alterar as metas e intervir inteiramente
Mudou	Não mudou	
Não mudou	Mudou	
Mudou	Mudou	

Quadro 8 - Avaliação e controle dos ambientes interno e externo.

Fonte: Adaptado de (TAVARES, 2000, p.338)

A avaliação visa perceber as mudanças ocorridas no mercado dentro do contexto externo, que como visto na seção 3.2 envolve o macroambiente e o ambiente setorial.

Ocorrida a mudança, verifica-se esta no ambiente interno. O quadro 8 mostra as possibilidades de mudanças que podem ocorrer nas empresas. No primeiro caso, o nível externo não mudou e o interno também não mudou. Nessa situação percebe-se que existe um “conforto” na interação com o mercado.

Na segunda situação o ambiente externo mudou, mas a empresa não ou ainda não, essa situação remete a Oliveira (2000), quando afirma que existem duas formas das empresas procurarem conhecer seus ambientes, quando tem uma postura reativa, ou seja, buscar solução para um problema real ou eminente, e a segunda numa postura proativa, quando se busca oportunidades. Fala-se em “ainda” porque se a empresa não tomar nenhuma atitude sua situação tenderá a se complicar, perdendo vantagem competitiva e por extensão, mercado.

A segunda postura do parágrafo anterior alude bem à terceira situação visualizada no quadro 8, que nesse caso a empresa identificou através da análise de ambiente as oportunidades e ameaças e se antecipou aos fatos promovendo mudanças. A quarta situação a empresa identificou a mudança e tentou adequar-se a ela.

Para que o controle seja executado com êxito, segundo Tavares (2000), existem passos que norteiam o estabelecimento de seu processo, quais sejam:

- a) definição dos parâmetros de avaliação - a partir dos objetivos e metas da empresa se estabelece parâmetros para medir o desempenho da estratégia, os parâmetros podem ser quantidade de produtos, clientes, matérias-primas, pessoal, entre outros;
- b) estabelecimento dos pontos de controle - estabelecimento de pontos críticos em que se possam monitorar os resultados da estratégia uma vez que não é viável monitorar todos os pontos de forma integral;
- c) verificação dos pontos de controle - de acordo com a complexidade e duração das ações os pontos de controle passam a ser verificados, e como meios de verificação cita-se os métodos automáticos, amostras, testes e inspeção, registro de observações, relatórios orais ou escritos, etc.;
- d) correção dos desvios - a partir da comprovação de que os resultados não estão condizentes com o planejado se tem uma interferência, ou seja, uma correção dos desvios em que se investigam as causas e realiza-se levantamento de alternativas para correção;
- e) *Feedback*.- analisa-se todo o processo através de dados gerados com a efetivação das etapas do planejamento estratégico, o que é caracterizado também por realimentação.

Em relação à alínea b e c, que tratam respectivamente de estabelecimento e verificação dos pontos de controle, acrescentam-se duas técnicas, apontadas por Wright, Kroll e Parnell (2000), a saber:

- a) *benchmarking* competitivo - que se caracteriza por avaliar os resultados da empresa em relação a empresas do mesmo setor que têm apresentado o melhor resultado;
- b) Programa PIMS - *Profti Impacto of Market Strategy* (impacto na estratégia de Mercado sobre os lucros), banco de dados alimentado por informações de caráter quantitativo e qualitativo do desempenho de mais de 3.000 unidades de negócios.

Quanto à primeira tem-se que a partir das constatações a empresa tentará alcançar ou exceder o desempenho do concorrente, o que podendo ser aparentemente uma postura reativa, ou seja, a empresa está querendo melhorar por se sentir ameaçada, pode ser uma oportunidade proativa, pois, no intuito de superar o concorrente acaba por observar uma vantagem competitiva que a outra empresa não percebeu. Ainda segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), vários parâmetros podem ser utilizados para o *benchmarking*, tendo como base dados informações anunciadas em periódicos e revistas, classificação de qualidade de produtos e serviços, taxas de inovação, participação relativa do mercado e em dados advindos do programa PIMS.

Quanto a este último, também descrito como técnica de controle na alínea ‘b’, trata-se de um banco de dados que conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), armazena dados de desempenho de concorrentes ou de melhores empresas do mundo de setores de atuação diversos. Empresas participantes fornecem dados qualitativos e quantitativos contendo variáveis de participação no mercado, qualidade do produto ou serviço, percentuais de venda dos novos produtos e serviços lançados, preços relativos de produtos e serviços, entre outros. Sendo utilizadas as medidas de lucro operacional líquido (antes dos impostos expresso em percentual de vendas) e a renda líquida (expressa em percentual de investimento total ou de ativos totais).

Tem-se que a diferença básica entre o *benchmarking* e o Programa PIMS é que no primeiro se mensura desempenho do concorrente e o segundo os dados já estão dispostos num banco de dados.

Na fase de controle podem-se encontrar dificuldades e entre essas dificuldades está a resistência ao processo de controle e avaliação. Segundo Tavares (2009), a resistência se dá quando o controle não é compreendido ou aceito o que gera falta de cooperação. Alguns comportamentos podem demonstrar essa resistência como, por exemplo, executivos e funcionários apresentam atitudes agressivas para com os controladores, total apatia ou indiferença em relação aos resultados do sistema de controle. Outros aspectos podem ser listados como:

- falta de conhecimento sobre o sistema de controle;

- padrões de controle inadequados;
- avaliações incorretas;
- ações corretivas com críticas pessoais. (TAVARES, 2009, p. 268).

Os aspectos abordados podem prejudicar consideravelmente a fase de controle e conseqüentemente toda a administração estratégica da empresa uma vez que as fases são dependentes umas das outras. Tem-se que o fator humano deve ser bem visualizado não só nesta etapa, mas em todas as outras, rever a questão da cultura organizacional, liderança, poder, incentivo e premiações são fatores que contribuirão consideravelmente para o sucesso buscado.

Com a fase de controle, encerram-se as etapas da administração estratégica. Vale destacar, entretanto, que para efeito dessa monografia a intenção ficou restrita ao desenvolvimento do diagnóstico organizacional, o que representa as etapas iniciais do modelo de Administração Estratégica. O capítulo seguinte refere-se ao desenvolvimento do trabalho prático, o que compreende os aspectos metodológicos e a apresentação e análise dos resultados.

4 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO PRÁTICO

4.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta seção ressalta os aspectos metodológicos, ou seja, métodos científicos inerentes à pesquisa, discorrendo sobre o tipo de trabalho, tipo de pesquisa, unidade objeto de estudo, sujeitos da pesquisa, métodos e instrumentos de coleta de dados e tipo de tratamento e análise dos dados.

4.1.1 Tipo de trabalho

A partir dos tipos de trabalhos descritos pela (CES/UAAC/UFCG, 2006), o presente estudo caracteriza-se por ser um trabalho aplicado. Este tipo de trabalho consiste no “[...] resultado de um estágio em uma organização pública ou privada, no qual o aluno identifica e escolhe uma área de estudos em Administração para desenvolver seu trabalho.” (CES/UAAC/UFCG, 2006, p.2).

4.1.2 Tipo de pesquisa

Para determinar o tipo de pesquisa, utilizou-se a taxonomia desenvolvida por Vergara (2009), que classifica o tipo de pesquisa quanto aos meios e quanto aos fins. Assim, julga-se como um estudo de caso descritivo.

Segundo Vergara (2009), um estudo de caso apresenta uma natureza de profundidade e detalhamento, podendo ser realizado em campo ou não, o que se conecta com a pesquisa desse estudo pelo caráter de profundidade e detalhamento inerentes ao diagnóstico empresarial.

É ainda uma pesquisa descritiva, por expor características de determinada população ou de determinado fenômeno. Esse tipo de pesquisa não tem compromisso de explicar os

fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2009, p. 42). Ou seja, dentro do contexto de diagnóstico empresarial, procurou-se identificar os aspectos do externo e do ambiente interno relativo à realidade da ótica Rubi.

E, quanto a sua abordagem, a pesquisa ainda pode ser classificada como qualitativa, buscando compreender a realidade estudada sem intenções de generalizações. A metodologia qualitativa preocupa-se em “analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, fornecendo uma análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc”. (MARCONI; LAKATOS, 2009, p.275).

Segundo Richardson (1999, p.79), “a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”.

Sinteticamente, tem-se que a pesquisa classifica-se como um trabalho aplicado sendo classificado como um estudo de caso descritivo com abordagem qualitativa, em que a compreensão do fenômeno social investigado tem sua importância na medida em que contribui para um melhor posicionamento por parte da empresa a partir da compreensão do diagnóstico empresarial.

4.1.3 Unidade objeto de estudo

A unidade objeto de estudo foi a Ótica Rubi, uma empresa familiar, cujo apresentação é feita no capítulo 2, e cuja intenção do estudo é fazer com que a empresa possa reconhecer os caminhos para se alcançar um melhor posicionamento no mercado em que atua.

4.1.4 Sujeitos da pesquisa

A pesquisa apresenta como sujeito a proprietária do estabelecimento estudado, que também é autora deste trabalho.

4.1.5 Método de coleta e análise dos dados

A coleta de dados foi realizada por meio da articulação do conhecimento e experiências da proprietária e autora desse trabalho, o que foi possível por meio de uma reflexão crítica a partir da análise da realidade empresarial da Ótica Rubi. Associada a essa reflexão crítica, foi feita a análise de documentos internos.

Para auxiliar o alcance do objetivo geral traçado, a saber, desenvolver um diagnóstico empresarial para a Ótica Rubi, buscou-se alcançar as seguintes etapas:

a) identificar as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo da empresa - metodologia em que depois de realizada algumas reflexões críticas através do formulário de análise que contemplou aspectos macroambientais e do ambiente setorial conforme Wright, Kroll e Parnell (2000) em conformidade com a realidade da empresa, alocou-se seus resultados nas matrizes de oportunidades e ameaças (Apêndice A).

b) identificar os pontos fortes e fracos do ambiente interno da empresa - metodologia que fez alcançada por meio do desenvolvimento de uma lista de verificação de forças/fraquezas em que contemplou aspectos do ambiente interno, conforme Oliveira (2009) e Kotler (2000), também de acordo com a realidade da empresa. No entanto, sem a característica - importância - pois entende-se que todos os fatores internos possuem grande importância e mesmo aquela que não influencia diretamente as atividades da empresa, sua falha pode prejudicar seu desempenho (Apêndice B).

c) propor ações táticas para a empresa - em que se propõe a formulação de táticas estratégicas, bem como, itens que o complementam, como a criação de missão, visão e objetivos organizacionais; identificação de elementos necessários à sua implementação e controle.

Observa-se que todos os objetivos específicos estão inseridos dentro do modelo de administração estratégica proposto por Wright, Kroll e Parnell (2000).

Em relação ao tratamento dos dados, os mesmos foram organizados no sentido de visualizar a realidade organizacional e são apresentados na seção seguinte. É importante ressaltar que esses dados refletem um diagnóstico da empresa no período em que se coletou dados, junho e julho de 2010.

4.2 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da aplicação das ferramentas de coletas de dados foi possível obter informações para formulação do planejamento estratégico. As seções seguintes discorrem sobre os resultados da pesquisa.

4.2.1 Análise do ambiente externo

Na análise do ambiente externo procurou-se perceber que fatores influenciam positivamente e negativamente ou que oferece oportunidades e ameaças à empresa. Esses fatores constituem-se dos elementos que de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000) estão nos ambientes macroambiental e setorial, e alocados na matriz de oportunidades proposto por Kotler (2000).

4.2.1.1 *Análise do Macroambiente*

Dentro dos elementos que constituem o macroambiente, observando os que influenciam efetivamente a empresa, percebeu-se que apresenta quanto a:

a) oportunidades:

- político-legal - a empresa está dentro de uma Lei que regulamenta a atividade, oferecendo menos burocracia quanto a responsabilidade diante do Estado, trata-se da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, conhecido como SIMPLES; Programas governamentais relacionados ao tratamento oftalmológico como, por exemplo, o mutirão de catarata realizado em parceria com o governo federal que após três meses da cirurgia o paciente necessita de consulta oftalmológica e óculos; Programas municipais de venda de óculos para crianças de escolas públicas com dióptria superior a três graus; Eleições, que a cada dois favorece a venda de óculos.
- tendência demográfica - envelhecimento da população, em que demanda o uso de óculos; saída de pessoas de zona rural para a zona urbana, fator que propicia o

crescimento populacional e por extensão aumenta a quantidade de clientes em potencial;

- tecnologia - avanço tecnológico de lentes para dióptria de alto índice e nas lentes progressivas, o que estimula a opção do uso de óculos;
- forças econômicas ou clima econômico - a melhoria da condição econômica da população com a entrada de novas empresas na cidade como Armazém Paraíba, Atacadão dos Eletros, Jet Set, entre outras, que estimulam a criação de emprego e renda o que favorece a economia local; programas assistenciais do governo federal como o Bolsa Família; e a diminuição da taxa de juros que proporciona o aumento do parcelamento na venda com cartões de crédito.

b) ameaças:

- tecnologia: a falta de alcance a confecção dos óculos precisa ser terceirizada, pois se necessita de equipamentos modernos que se fosse para a empresa criar seu próprio laboratório seria inviável, nesse caso, a empresa precisa barganhar com o laboratório terceirizado, enfrentando custos que acabam sendo passados ao cliente final; outro fator seria o avanço nos exames oftalmológicos proporcionando diagnóstico preciso na descoberta de novas doenças e por consequência novos tratamentos;
- cultura: a empresa está inserida dentro de uma cidade que tem aproximadamente 50 mil habitantes, ou seja, uma cidade pequena, e a política influencia fortemente à empresa, principalmente em período eleitoral, pois mesmo tendo uma posição neutra, o fato de o esposo da proprietária tomar partido de um grupo político faz com que as vendas nesse período seja influenciada pelo cenário político, e para ser beneficiada por programas municipais a ótica precisa estar do lado do grupo político da situação e durante a campanha as vendas são influenciadas pelo partido político;

4.2.1.2 *Análise do Ambiente setorial*

Dentro dos elementos do ambiente setorial foi possível perceber:

a) oportunidade:

- poder de barganha com fornecedores - a empresa trabalha com grifes exclusivas que os outros concorrentes não comerciam, e também o fato da parceria da empresa com a

Ótica Real da cidade de Campina Grande que proporciona a compra conjunta diminuindo fretes e impostos;

b) ameaças:

- intensidade da rivalidade entre concorrentes existentes - observa-se que na cidade existe maior concorrência entre as Óticas Rubi, Ótica Gomes e Ótica Destaque, nesta última pelo fato de estar inserida há aproximadamente 25 anos que com a entrada da ótica Rubi sentiu-se ameaçada inclusive pela perda do seu oftalmologista pela nova empresa, já o outro concorrente, a Ótica Rubi estabelece bom relacionamento, porém é o concorrente que apresenta maior ameaça por distribuir consultas grátis na compra dos óculos, essa prática é ilegal, porém, como não existe uma fiscalização, é realizada e atrai muitos clientes;
- ameaça de entrada - a empresa não consegue impedir a inserção de novos entrantes no ramo da unidade de negócio, pois o acesso facilitado a fornecedores propicia o ingresso de novas empresas na cidade, porém a Ótica Rubi pode proceder a ações de retaliação da estratégia de seus concorrentes;
- pressão de produtos substitutos: métodos que oferecem ameaça à empresa seria a opção por cirurgia refrativa e lentes de contato.

Buscando uma compreensão sistematizada das oportunidades e ameaças foram desenvolvidas duas matrizes para evidenciar a realidade do ambiente externo da Ótica Rubi. A primeira delas trata-se da matriz de oportunidades.

		Probabilidade de sucesso	
		Alta	Baixa
Atratividade	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Envelhecimento da população; • Melhoria da condição econômica; • Redução nas taxas de juros; 	<ul style="list-style-type: none"> • Eleições;
	Baixa	<ul style="list-style-type: none"> • Avanço tecnológico de lentes; 	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a fornecedores de grifes. • Êxodo rural;

Quadro 9 - Matriz de oportunidades para a Ótica Rubi
Fonte: A autora (2010)

Essa matriz foi construída tendo como eixos a probabilidade de sucesso e a atratividade, e procurou evidenciar o grau com que as oportunidades se classificam para a

realidade da empresa. Assim, é possível destacar como oportunidades de alta probabilidade de sucesso e grande poder de atratividade: a melhoria na condição de vida da população; a redução nas taxas de juros que estão associadas às vendas parceladas e maior poder de endividamento da população; o envelhecimento da população e a crescente necessidade de uso de óculos; os avanços tecnológicos das lentes; programas públicos de incentivo ao tratamento oftalmológicos; as eleições, as quais embora possam significar boas perspectivas de vendas representam risco elevado quanto ao recebimento; e o êxodo rural, que não significa muito tendo em vista o poder aquisitivo não muito alto desse público. A segunda matriz é a das ameaças, sendo evidenciada no quadro 10.

		Probabilidade de ocorrência	
		Alta	Baixa
Gravidade	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes fortes e consolidados no setor • Influência política na cultura local; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de barreiras de entrada;
	Baixa	<ul style="list-style-type: none"> • Crescente mercado de cirurgias refrativas e do uso de lentes de contato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Terceirização da confecção de óculos; • Evolução nos tratamentos

Quadro 10 - Matriz de ameaças para a Ótica Rubi
Fonte: A autora (2010)

Em relação às ameaças, a matriz prioriza que as principais são a criação de vínculos com os órgãos públicos, pois está ligado à questão política na cultura local a ação ilegal do concorrente que oferece consulta oftalmológica aos seus clientes. A ausência de barreiras de entrada e crescimento do mercado de cirurgias refrativas e do uso de lentes de contato são ameaças que devem ser monitoradas. A terceirização da confecção dos óculos e dos tratamentos de patologias oftalmológicas são fatores menos importantes levando-se em consideração o contexto de mercado da unidade de negócio da empresa.

4.2.2 Análise do ambiente interno

Depois de respondido a lista de verificação de forças e fraquezas do ambiente interno observou-se características que compõe os recursos internos da empresa,

4.2.2.1 *Análise dos Recursos humanos*

Os recursos humanos, segundo Oliveira (2009) são constituídos de experiências, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamentos de todos os funcionários da empresa, e em relação aos recursos humanos constatou-se quanto a:

a) forças:

- experiência profissional da proprietária - proprietário possui grande experiência no ramo de atividade o que proporciona segurança aos clientes na efetivação das vendas.
- Médico prestador de serviços que possui 25 anos de experiência e especialidade em exames oftalmológicos;

b) fraqueza:

- Funcionários com conhecimentos limitados sobre lentes, o que pode sinalizar perda de vendas. Normalmente os próprios fornecedores oferecem o curso de capacitação, mas até o momento os funcionários ainda não tiveram oportunidade de fazê-lo.

4.2.2.2 *Análise dos Recursos físicos*

Segundo Oliveira (2009) os recursos físicos correspondem a instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia; a empresa apresentou quanto à:

a) forças:

- instalações e equipamentos - a empresa possui ambiente climatizado, ampla sala de espera, boa disposição física de mercadorias e amplo estacionamento;
- localização geográfica - a empresa está situada em local de fluxo grande de pessoas, caracterizada como lugar comercial, estando próximo de bancos, por exemplo.

b) fraquezas:

- a ausência de um laboratório próprio - o que gera a dependência de fornecedores terceirizados, reduzindo os ganhos e gerando expectativa em relação a outras empresas.

4.2.2.3 *Análise dos Recursos organizacionais*

Ainda segundo Oliveira (2009), os recursos organizacionais são constituídos de sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compras/materiais, produção/operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle. Quanto a esses elementos observou-se:

a) força:

- estrutura - a estrutura organizacional da empresa permite que procedimentos a serem adotados sejam bem entendidos e executados;
- administração de compras - a empresa possui boa reputação junto aos fornecedores, facilitando o processo de compras;
- administração de operações - a empresa possui bom serviço de pós-venda garantindo ao cliente plena satisfação do serviço;
- pontualidade na entrega das encomendas - seja na confecção dos óculos ou nos serviços de pós-venda como o conserto de óculos, por exemplo.

b) fraqueza:

- sistema de informação - falta de um sistema de informações, pois os dados dos clientes são cadastrados em fichas, as condições de venda são realizadas a partir da consulta ao histórico do cliente nessas fichas, em que se fosse informatizado, seria mais rápido;
- produtos comercializados - uma fraqueza a ser pontuada seria a não comercialização de óculos esporte.

Preliminarmente, percebe-se que os itens verificados não foram classificados em grande força, característica neutra e grande fraqueza, como indicado na lista de verificação (apêndice B). Todos os itens foram avaliados em força ou fraqueza.

De forma genérica, observa-se quanto aos fatores internos da empresa, que estes não apresentam grandes dificuldades, ou seja, esses pontos fracos podem ser trabalhados no sentido de alcançar mecanismos que possibilitem melhor posição no setor em que compete, proporcionando, assim, melhor satisfação ao cliente. Quanto aos pontos fortes, esses podem ser enfatizados buscando fidelizar os clientes atuais e conquistar outros tantos.

Feitas as reflexões sobre o ambiente externo e interno, parte-se agora para o desenvolvimento de ações táticas para a empresa, bem como, itens que o complementam,

como a criação de missão, visão e objetivos organizacionais; identificação de elementos necessários à sua implementação e controle das estratégias empresariais.

4.2.3 Ações táticas

Preliminarmente, procedeu-se a criação da missão, visão e objetivos organizacionais, a saber:

- missão organizacional - Oferecer cuidados da Visão buscando melhorar a qualidade de vida de nossos clientes.
- visão - Ser uma empresa reconhecida no mercado local pela excelência dos serviços prestados e comprometimento com os nossos clientes, atuando com profissionais qualificados e ampliando estrategicamente o negócio em médio e longo prazo.
- objetivos organizacionais:
 - assegurar um posicionamento de Ótica referência na cidade;
 - aumentar o faturamento em 20% no ano de 2011, por meio da conquista de novos clientes e por obter maior gasto por cliente;
 - desenvolver parcerias com outras grandes marcas e trazê-los para o portfólio da Ótica Rubi;
 - reduzir custos desnecessários;

Posteriormente, visando atender aos objetivos organizacionais da empresa e observando as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da empresa, são propostas algumas ações táticas, as quais poderão ser adotadas num curto prazo e representam uma possibilidade de maior retorno econômico, como afirma Thompson Jr. e Strickland III (2000). São as ações:

- a) desenvolver políticas de relacionamento junto ao público idoso, oferecendo maior segurança e fortalecendo as ações de pós venda, o que pode incluir um acompanhamento via telefone e ofertas para troca de óculos uma vez por ano, recebendo a armação antiga como entrada para a nova aquisição;
- b) alcançar público jovem - a estratégia de alcançar o público jovem se daria através da promoção de palestras educativas nas escolas da cidade relativa ao cuidado visual, que seria uma boa oportunidade de apresentar e divulgar a empresa;
- c) parceria com consultórios médicos: oferecendo aos clientes opções de profissionais para os exames oftalmológicos;

- d) investimento em propaganda - panfletagem, rádio e carros de som;
- e) incluir novos produtos - conforme foi constatada a empresa não trabalha com a venda de óculos esporte, o que poderia ser uma boa oportunidade de variar os artigos oferecendo produtos diferenciados;
- f) venda casada - na compra dos óculos completos (armação + lentes), os clientes receberiam gratuitamente óculos esporte;
- g) promoção na consulta - como não se pode oferecer a consulta grátis (procedimento adotado por concorrente), por motivo legal e ético, uma saída seria oferecer aos clientes um desconto de 50% na consulta na compra dos óculos completo;
- h) redução de custos desnecessários - desenvolver mecanismos financeiros de controle e evitar erros na condução das atividades financeiras da empresa;
- i) capacitar a equipe de funcionários com conhecimentos técnicos acerca das lentes e tipos de armação, o que permitirá um crescimento significativo nas vendas;
- J) comunicação de lembrança - lembrar a clientela através de cartas e telefonemas que está próximo de refazer a consulta oftalmológica.

O capítulo seguinte apresenta as conclusões do estudo, indicando ainda as limitações e contribuições dessa pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo desenvolvido por meio dessa pesquisa teve o intuito aplicado no sentido de possibilitar com que a autora deste e empresária da Ótica Rubi possa refletir sobre a dinâmica de seu negócio, compreendendo os aspectos que devem ser considerados para se elaborar uma estratégia eficaz.

A partir dos resultados foi possível conhecer e perceber as oportunidades mais promissoras e as ameaças de maior gravidade, as quais se apresentam para a Ótica Rubi assim como para as demais óticas presentes no mercado de Esperança – PB. O grande ganho é fazer com que esses aspectos possam se tornar visíveis aos olhos da proprietária da Rubi, levando-a a refletir a tempo sobre os melhores caminhos estratégicos, mesmo considerando que essa realidade também seja de conhecimento dos concorrentes, o que aguçaria ainda mais a competitividade do setor.

Os pontos fortes e fracos identificados por esse estudo também fazem com que a empresa Rubi possa tomar providências no sentido de explorar as oportunidades que possuam recursos e capacidades suficientes para tal, ou que possam ir atrás do prejuízo, ao decidir recuperar os pontos de fragilidade identificados. Essa mesma relação deve ser feita junto às ameaças presentes no ambiente, em especial, ao se proteger quando essas estiverem em consonância com os pontos fracos.

Quanto à definição de ações táticas, esse objetivo foi elaborado ao pensar que o diagnóstico empresarial deveria dar origem a idéias de como fazer o bom uso, daí surgiram algumas percepções de como a empresária poderia explorar ganhos de mercado, os quais são descritos, embora sucintamente, na seção dos resultados.

Algumas limitações devem ser destacadas e relação a esse estudo, entre as quais: o fato da autora estar analisando sua própria empresa traz à tona a dificuldade em perceber aspectos importantes para realização de um diagnóstico empresarial; o fato do porte da empresa pode dificultar a percepção de alguns elementos importantes; os métodos de coleta de dados, em especial o que a autora define como metodologia de reflexão crítica, a qual considera os conhecimentos e experiências vivenciadas também pode receber críticas importantes, embora não possam desmerecer ou inabilitar a importância desse trabalho pelo caráter de trabalho prático assumido.

Nesse aspecto, o estudo contribui para uma maior aproximação da teoria com a prática organizacional, especialmente na área de Administração, que está inserida nas ciências sociais aplicadas.

Como sugestões de estudos futuros, recomenda-se que sejam explorados essa temática com maior nível de profundidade, quem sabe refletindo todas etapas do modelo de Administração Estratégica, o que pode ser desenvolvido em empresas de todos os portes; outra sugestão, é o acompanhamento das estratégias empresariais frente aos diagnósticos desenvolvidos.

Por fim, cabe registrar que o presente trabalho revestiu-se de grande experiência para o desenvolvimento acadêmico e profissional desta autora.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 2007.

CES/UAAC/UFCG. **Manual de estruturação e apresentação de relatórios de estágio supervisionado**. Campina Grande, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10ª ed. São Paulo: Pearson, 2000.

LOBATO, David Menezes [*et al.*]. **Estratégia de empresas**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade.; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D. de P. Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RBT. **Estudo de mercado** - Refrigerantes: um mercado de lucros expressivos. Disponível em: < ibahia.globo.com/tvbahia/comercial/pdf/refri.pdf > Acesso em: 28 de mai. de 2010.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas: 2000.

THOMPSON JR, Artur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A - Formulário de análise do ambiente externo

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO
Macroambiente (1) Político-legal (2) Tendência demográfica (3) Tecnologia (4) Forças econômicas ou clima econômico (5) Cultura
Oportunidades
Ameaças
continua

Ambiente setorial	continuação
<p>(6) Poder de barganha com fornecedores (7) Pressão de produtos substitutos (8) Ameaça de entrada (9) Intensidade da rivalidade entre concorrentes existentes</p>	
Oportunidades	
Ameaças	

MATRIZ DE OPORTUNIDADES

		Probabilidade de sucesso	
		Alta	Baixa
Atividade	Alta	(a)	(b)
	Baixa	(c)	(d)

Resultado, matriz de oportunidades
 Fonte: A autora (2010)

MATRIZ DE AMEAÇAS

		Probabilidade de ocorrência	
		Alta	Baixa
Gravidade	Alta	(a)	(b)
	Baixa	(c)	(d)

Resultado, matriz de ameaças
 Fonte: A autora (2010)

APÊNDICE B - Lista de verificação do ambiente interno

LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA ANÁLISE DE FORÇAS/FRAQUEZAS					
	Desempenho				
	Grande força	Força	Característica neutra	Fraqueza	Grande fraqueza
(1) RECURSOS HUMANOS					
(1.1) Profissional qualificado	_____	_____	_____	_____	_____
(1.2) Conhecimento técnico	_____	_____	_____	_____	_____
(2) RECURSOS FÍSICOS					
(2.1) Localização geográfica	_____	_____	_____	_____	_____
(2.2) Instalações e equipamentos	_____	_____	_____	_____	_____
(3) RECURSOS ORGANIZACIONAIS					
(3.1) Estrutura	_____	_____	_____	_____	_____
(3.2) Administração de compras	_____	_____	_____	_____	_____
(3.3) Administração de operações	_____	_____	_____	_____	_____
(3.4) Poder de barganha com os clientes	_____	_____	_____	_____	_____
(3.5) Produtos comercializados	_____	_____	_____	_____	_____
(3.6) Sistema de informação	_____	_____	_____	_____	_____
(3.7) Pontualidade na entrega das encomendas	_____	_____	_____	_____	_____

OBSERVAÇÕES: