



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**  
**CENTRO DE HUMANIDADES**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E**  
**CONTABILIDADE**  
**COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**GUILLERMO HIGINO GUEDES LIMA**

**ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO DA ELETRONOR**  
**MATERIAIS ELÉTRICOS LTDA, ENTRE 1996-2009**

**Campina Grande - PB**  
**2009**

**GUILLERMO HIGINO GUEDES LIMA**

**ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO DA ELETRONOR  
MATERIAIS ELÉTRICOS LTDA, ENTRE 1996-2009**

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

**ORIENTADOR:**

**Prof. MSc. Vinicius Farias Moreira**

**Campina Grande - PB  
2009**

**GUILHERMO HIGINO GUEDES LIMA**

**ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO DA ELETRONOR  
MATERIAIS ELÉTRICOS LTDA, ENTRE 1996-2009**

APROVADA EM \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Vinícius Farias Moreira, Mestre**  
Orientador

---

**Adail Marcos Lima da Silva, Mestre**  
Examinador

---

**Adriana Salete Dantas de Farias, Mestre**  
Examinadora

*Dedico esse trabalho à memória de  
minha avó Francisca Firmino de Lima  
que nos deixou dia 28 de novembro de  
2009.*

## AGRADECIMENTOS

Muitas foram as batalhas para se chegar até aqui, mudanças de curso, de emprego, dificuldades enfrentadas etc. Obstáculos existiram, porém, novos amigos, a força da família, e de todos aqueles que me circundam fizeram com que estes cinco anos fossem de total esforço e dedicação a uma causa maior. Portanto, venho agradecer a todos aqueles que sempre acreditaram e incentivaram-me a chegar até aqui.

-Primeiro agradeço a Deus, pois tudo que sou e tenho agradeço a Ele.

-Agradeço a meu pai José Moacir Lima por nunca me deixar desanimar e sempre me apoiar de verdade, pelos ensinamentos de vida e educação a mim dada.

-Agradeço a minha mãe Adelsa Arruda Guedes Lima por toda sua atenção e carinho em todos os momentos de minha vida e por sempre me apoiar em minhas decisões.

-Agradeço a minha namorada Germana Ferreira por sua compreensão, apoio, incentivo e por sempre acreditar em meu potencial.

-Agradeço a meu irmão Aliandro Lima que além de lição e exemplo de vida me ajudou muito com esse TCC.

-A meus tios Inácio, Inacildo e Socorro.

-Ao professor Vinícius por toda sua atenção nesse período tão conturbado, suas orientações e ensinamentos.

-A todos os professores que me ajudaram nesta formação sem exceção, não irei citar nomes, pois cometeria injustiça, aos meus novos amigos e em especial a Max, Fausto Gustavo, Samara, Taiana, Paulinho, Alberto, Bradley, Adriano, Rafael, Renata, Ana Paula, Victor, Wendell, Geane que nesses anos mostraram um grande afinho com a minha pessoa, além da amizade sincera. E a todos aqueles que contribuíram de forma direta ou indiretamente para essa conclusão de curso.

LIMA, Guillermo Higinio Guedes. **Análise do ambiente competitivo da Eletronor Materiais Elétricos Ltda., entre 1996-2009.** Relatório de Pesquisa (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2009.

## RESUMO

O propósito principal deste trabalho de conclusão de curso é descrever o ambiente competitivo da Eletronor Materiais Elétricos Ltda. ao longo de sua trajetória organizacional, entre 1996 e 2009. Para tanto, foram estabelecidos como objetivos específicos: descrever o macroambiente, descrever o ambiente setorial e descrever o ambiente interno da empresa investigada. A fundamentação teórica debate em torno da temática Administração Estratégica, com ênfase especial ao ambiente externo e interno. A metodologia sinaliza pela opção do desenvolvimento de um estudo de caso qualitativo, sendo ainda uma pesquisa descritiva e aplicada. A coleta dos dados ocorreu a partir da análise de documentos, desenvolvimento de entrevistas e observação participante. Os dados são apresentados a partir da definição de três fases organizacionais, destacando as principais mudanças oriundas do ambiente externo e interno, revelando como a empresa se comportou ao longo do período investigado. O resultado da pesquisa revela que o ambiente organizacional é responsável por mudanças na Eletronor e que as situações geradas pelo ambiente organizacional fizeram com que a empresa conseguisse crescer quando aproveitou as oportunidades geradas pelo ambiente externo aliado as suas capacidades, como também chegou a uma situação de declínio por não amortizar as ameaças, como é enfatizado no estudo de caso.

**Palavras-Chaves:** Ambiente externo, Macroambiente, Ambiente interno, Análise do ambiente.

## ABSTRACT

The main purpose of this graduation completion work is to describe the competition organizational environment of Eletronor Materiais Elétricos Ltda strategy along its business trajectory, between 1996 and 2009. For that, some specific goals were defined, which were: describe the macro environment, describe the sectorial environment and describe the internal environment of the organization. The theoretical grounding discusses the strategic management, specially the external and internal environments. Besides that, the methodology indicates a qualitative case study, which is also a descriptive and applied research. For that case study, data collection was done by means of observation, business associates interviews, and also by document analysis. The result of this collection is presented as a clear definition of three distinct organizational phases, in which the main changes originated by the internal and external environment are highlighted, revealing the organizational behavior along the investigated period. As a result, this research shows that the organization environment is responsible for most of the changes in Eletronor, in a way that it is possible to evolve by associating their capacities with the opportunities created by those changes. On the other hand, it is possible for Eletronor to reach a decay situation as a consequence from not mitigating threats, as emphasized in the case study.

**Key-words: Macro environment, Sectorial environment, Internal environment. Environment analysis.**

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Administração estratégica</b>	<b>14</b>
2.1	Análise do ambiente	18
2.1.1	Ambiente externo	19
2.1.2	Macroambiente	20
2.1.3	Ambiente setorial	23
2.1.3.1	Ameaça de novos entrantes	23
2.1.3.2	A ameaça de produtos substitutos	26
2.1.3.3	O poder de barganha dos fornecedores	27
2.1.3.4	O poder de barganha dos compradores	27
2.1.3.5	Intensidade de rivalidade da concorrência	28
2.1.4	Análise da concorrência	29
2.1.5	Ambiente interno	29
2.1.5.1	Recursos competitivos	30
2.1.5.2	Capacidades	32
2.1.5.3	Competências Essenciais ou capacidades estratégicas	32
<b>3</b>	<b>Metodologia</b>	<b>35</b>
<b>4</b>	<b>Apresentação e análise dos resultados</b>	<b>38</b>
4.1	A Eletronor Materiais Elétricos Ltda.	38
4.2	Fase 1 (1996-1999)	39
4.3	Fase 2 (1999-2002)	41
4.4	Fase 3 (2002-2009)	43
<b>5</b>	<b>Considerações Finais</b>	<b>48</b>
	<b>Referências</b>	<b>52</b>

---



## *CAPÍTULO 1*

---

## 1 INTRODUÇÃO

O atual cenário do mundo dos negócios é marcado por uma série de eventos, atividades, mudanças e inovações. As condições e os fatores de tradição do ambiente dos negócios como insumos, mão-de-obra e recursos financeiros não geram mais vantagens competitivas como antigamente. Esse cenário é fruto de um mercado competitivo e globalizado, em que cada vez mais se percebe o quanto os mercados estão mais próximos dos consumidores, seja pela internet, telefone, fax e outras tecnologias capazes de aproximar o cliente ao produto.

Com todas as facilidades existentes, as organizações precisam estar atentas às mudanças ambientais para poder sobreviver no mercado e expandir seus negócios. Para conseguir este posicionamento de mercado, as organizações precisam ser competentes e competitivas, e uma das áreas de conhecimento das ciências administrativas que pode auxiliar os gestores a obterem vantagem competitiva é a administração estratégica.

A administração estratégica se esforça para tentar buscar o entendimento acerca da dinâmica da vida organizacional (MOREIRA, 2007). O entendimento desta dinâmica gera a percepção de que o ambiente externo e o ambiente interno das empresas mudam e estas mudanças podem trazer benefícios ou malefícios para as organizações.

Estudar o ambiente organizacional é de suma importância para as organizações. De fato, gestores que não dão importância a tal contexto passam despercebidos por inúmeras oportunidades de maximizar o potencial de seus negócios, como também podem ser sucumbidos pelas ameaças.

A falta de percepção das mudanças ambientais, como também a falta de estratégias para as contingências podem levar uma organização a fechar suas portas, aspecto que justifica o quanto é importante para as organizações terem estratégias bem definidas para sobressair-se de situações adversas, como também aproveitar situações favoráveis, evidenciando a busca pela sobrevivência e crescimento empresarial.

Um dos setores que tem sofrido bastante em função das mudanças é o de materiais elétricos de média e alta tensão, sendo relevante o estudo para a compreensão desses impactos ao longo da trajetória das organizações. Vale destacar que esse estudo, de abordagem qualitativa, fez a opção pela compreensão das mudanças da Eletronor

Materiais Elétricos Ltda. que atua no setor de comercialização de materiais elétricos de alta e média tensão, no mercado de Campina Grande desde 1996.

A Eletronor Materiais Elétricos faz parte do grupo Eletronor, o qual inclui Eletronor Engenharia e Comércio Ltda. e a empresa estudada. O grupo tem mais de 25 anos de mercado e, em alguns momentos de sua gestão, o grupo chegou a ser a empresa de maior volume de vendas no estado da Paraíba.

Após alguns anos e as diversificações organizacionais, o grupo Eletronor atualmente perdeu a condição confortável de mercado na Paraíba. Suas atividades são a comercialização de produtos de baixa, média e alta tensão, além da construção civil, atividade a qual o grupo ingressou em meados de 2006.

A empresa analisada encontra-se hoje em declínio, fazendo com que se desenvolva uma perspectiva não promissora para continuar sobrevivendo no setor de alta e média tensão. Na tentativa de compreender os aspectos que conduziram a empresa a tal situação é que é justificada essa pesquisa.

A partir dessa contextualização surgiu a idéia de desenvolver um estudo que descrevesse a dinâmica do ambiente organizacional ao longo da trajetória de existência da Eletronor Materiais Elétricos Ltda.

A proposta foi a de tentar **descrever o ambiente competitivo da Eletronor Materiais Elétricos Ltda., entre 1996 e 2009**. O estudo faz uma investigação do período de funcionamento da empresa, resgatando os principais impactos do ambiente organizacional, desde 1996, ano de origem do negócio, até os dias atuais.

Para que esse objetivo seja alcançado, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) Descrever o macroambiente; b) Descrever o ambiente setorial; c) Descrever o ambiente interno da organização.

Este entendimento servirá para auxiliar o direcionamento da organização em termos de ações futuras, para uma tentativa da empresa retomar seu ritmo de crescimento no mercado e conseqüentemente voltar a ter as receitas financeiras anuais parecidas ou maiores com as do início de suas atividades empresariais. Caso contrário, o entendimento das influências externas e internas servirá de aprendizagem para as outras unidades do grupo Eletronor, com a finalidade que a empresa aprenda com seus erros e falta de percepções das mudanças do ambiente organizacional.

Para melhor entendimento deste trabalho, apresenta-se abaixo sua estrutura composta por cinco capítulos:

O capítulo um, que ora finda, tratou-se da Introdução, destacando o cenário atual de negócios e a importância de monitorar o ambiente organizacional como ferramenta para a administração estratégica, além disso, destaca o quanto é importante o conhecimento dos ambientes externo e interno e como os mesmos podem influenciar nas organizações.

O capítulo dois consiste na Fundamentação teórica, debatendo a importância do ambiente externo e interno para a administração estratégica e para sobrevivência das organizações. Toda essa pragmática abordada a partir da ótica de importantes autores da área.

O capítulo três trata em apresentar a pesquisa descritiva caracterizada como estudo de caso, de natureza qualitativa. O capítulo se propõe a colocar como os dados da organização foram obtidos, que procedimentos foram usados para a realização do estudo de caso e que teorias das ciências sociais puderam ser utilizadas para tal procedimento de estudo tivesse fundamento teórico.

O capítulo quatro se atém a fazer a análise dos resultados obtidos com a pesquisa aplicada na organização. Esta análise tem o propósito de evidenciar fatores, variáveis e até mesmo situações provocadas pelo ambiente externo e pelo ambiente interno e que interferiram ou ajudaram a organização estudada, em determinado momento de sua existência.

O capítulo cinco finaliza o estudo abordado, mostrando algumas considerações finais a partir de todos os resultados obtidos e as teorias estudadas, respondendo as perguntas anteriores e proporcionando um ganho de conhecimento por tal trabalho de conclusão de curso.

## ***CAPÍTULO 2***

---

## 2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O contexto atual do mundo corporativo apresenta uma grande necessidade de as organizações utilizarem a **administração estratégica** como ferramenta competitiva. “A concepção de estratégia há muito permeia os tomadores de decisão e gestores organizacionais” (OLIVEIRA *et. al.*, 2006, p.1). Antes de adentrar ao assunto deve-se dar atenção a alguns conceitos como o que significa a palavra estratégia.

“Estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p.4). Já para Wright, Kroll e Parnell (2000, p.24) “estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

Mintzberg *et. al.* (2006) indicam que a estratégia pode ser entendida a partir de cinco compreensões, as quais são conhecidas como os cinco P’s da estratégia: *plano, padrão, perspectiva, posição e pretexto*. A partir de tal modelo os gestores podem definir as estratégias no seu âmbito organizacional.

A estratégia como plano é tida como “algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido” (MINTZBERG *et al*, 2006, p. 24). Pode ser considerada como a forma de ganhar um jogo com regras estabelecidas previamente, através de um processo formal, de caráter analítico e determinístico de certa forma.

A estratégia como padrão segundo Mintzberg *et.al.*(2006, p.24) “estratégia é um padrão – especificamente, um padrão em uma corrente de ações.” Se baseia em comportamentos consistentes, jogo entre atores internos e externos, processo de aprendizagem, um modelo de adaptação evolutiva.

O terceiro **P** é a estratégia como posição Mintzberg *et.al.*(2006) definem que estratégia é uma posição especificamente, um meio de localizar uma organização no que se chama de ambiente. Por meio desta definição a estratégia torna-se mediadora entre o ambiente e a organização, isto é, ela promove o ajustamento entre o exterior e o interior da empresa, definindo o que fazer e ao mesmo tempo o que não fazer.

A estratégia como perspectiva é conceituada por Mintzberg *et.al.*(2006) como “uma maneira fixa de olhar o mundo [...] neste aspecto estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo,” isto é, um modo próprio de a empresa ver o mundo, agindo de acordo com essa visão.

Já o quinto P da estratégia é tido como pretexto, o que para Mintzberg *et.al.*(2006, p. 24) representa “uma manobra específica para superar um oponente ou concorrente.” Esta definição mostra que a estratégia pode ser usada de maneira que sua finalidade seja única e exclusivamente passar à frente do inimigo.

Com todos estes conceitos propostos para uma definição consistente de estratégia é necessário o entendimento que “ninguém nunca viu ou tocou uma estratégia; cada estratégia é uma invenção, uma criação da imaginação de alguém, seja concebida com a intenção de regular o comportamento [...] seja inferida como um padrão do que já ocorreu” (MINTZBERG *et.al.*, 2006, p.27)

Com o conhecimento do que significa estratégia, pode-se passar a tentar conhecer o significado de administração estratégica. Conceituar administração estratégica nem sempre foi uma atividade fácil. Seu conceito vem sempre evoluindo e agregando novas características, tendo a grande tendência de sempre estar mudando. “O conceito de administração estratégica mudou muito e continuará a mudar” (CERTO; PETER, 2004, p.3). A partir de tal contexto, considera-se administração estratégica como todos os compromissos, ações e decisões necessárias para as empresas alcançarem vantagem competitiva e retornos acima da média (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Já Certo e Peter (2004, p.3) definem administração estratégica como “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente.”

A administração estratégica surgiu a partir do momento em que os gestores descobriram a necessidade de não manter exclusivamente o foco em marketing, produção ou finanças, e que os mesmos voltassem sua atenção ao âmbito de identificar, analisar e solucionar contingências decorrentes do sistema ao qual a organização pertence. “O estudo da administração estratégica teve sua forma definida pela primeira vez após a Fundação Ford e a Carnegie Corporation patrocinarem, nos anos 50, uma pesquisa sobre os currículos das escolas de administração norte-americanas” (CERTO; PETER, 2004, p.2).

Alguns autores defendem que a administração estratégica teve grande influência dos grupos militares e suas estratégias de guerrilha. Oliveira *et.al.*(2007) defende que a visão militar tivera forte influência para a origem do conceito de estratégia, graças a os princípios do conhecimento do inimigo e de si próprio para se por em prática os planos de ação.

A partir do surgimento da administração estratégica e com todo crescimento da competitividade existente no mundo dos negócios e as volatilidades ambientais, a administração estratégica surge como mais uma ferramenta para os gestores usarem para obter vantagem competitiva. “O reconhecimento das demandas de um ambiente que muda rapidamente estimulou o desenvolvimento ou aumentou o uso de métodos, sistemas e opções de respostas” (AARKER, 2007, p.26). Justificando que devido à volatilidade do ambiente é imprescindível que os gestores estejam atentos a tais mudanças. Isto mostra, que se antecipar as mudanças ambientais pode claramente colocar a organização em uma posição mais confortável em relação às mudanças ambientais.

Esta antecipação é defendida por Ghemawat (2007), pois através dela os gestores visualizam melhor as forças que podem influenciar as organizações e a partir de tal conhecimento elaborar estratégias que se moldem a tal cenário.

A partir disto, pode-se concluir que administrar estrategicamente tem o intuito ou finalidade de levar a empresa a um patamar de total estabilidade. Certo e Peter (2004, p.5) mostram que o propósito da administração estratégica é garantir que a empresa esteja integrada como um todo no que se refere ao seu ambiente.

Um processo de administração estratégica, bem elaborado em todas suas etapas, gera vantagem competitiva e conseqüentemente lucro acima daquilo que o mercado prevê ou até mesmo projeta. Esses lucros se entendem como retornos acima da média, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) explicam que retornos acima da média são os retornos com características de um recebimento ou ganho maior quando são comparados com investimentos aos quais possuem riscos semelhantes.

Cinco etapas no processo de administração estratégica merecem uma ênfase maior, pois através desses processos é que a organização consegue visualizar; o que ela é, aonde quer chegar e quais maneiras ou procedimentos ela deve adotar para se obter tal resultado, isto é, indicam o caminho a seguir da organização.

Segundo Certo e Peter (2004) essas cinco etapas ou processos são denominados: análise do ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional, formação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico.

A análise do ambiente consiste em visualizar todo o contexto do qual a organização faz parte, seja seu ambiente interno seja seu ambiente externo. Através da análise do ambiente é que a organização consegue visualizar o local e segmento mercadológico ao qual ela está inserida. A análise do ambiente é “o processo de



monitorar o ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros” (CERTO; PETER, 2004, p.8).

Já para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) análises ambientais possuem a finalidade de identificação de ameaças e oportunidades no ambiente externo e a partir das mesmas decidir como utilizar seus recursos para vencer as ameaças e buscar oportunidades.

“Quanto mais rico o ambiente, maior o número de variáveis potencialmente significativas que podem proporcionar uma vantagem única [...] quanto mais rico o ambiente, maior o número de competidores e mais acirrada a competição” (MONTGOMERY; PORTER, p.4, 1998).

A segunda etapa, o estabelecimento da diretriz organizacional é muito importante para organização, pois através dele é que se pode começar a enxergar que caminho a organização quer e pretende seguir. A segunda etapa do processo de administração estratégica é o estabelecer a diretriz organizacional ou determinar a meta da organização (CERTO; PETER 2004).

Para o estabelecimento do objetivo ou meta organizacional deve-se enfatizar “dois indicadores principais da direção para a qual a organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais” (CERTO; PETER, 2004, p.8).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.18) “a missão especifica os negócios nos quais a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender.” Já Thompson Jr e Strickland III (2004, p.14) argumentam que “o que uma empresa procura fazer e tornar-se é comumente chamado de missão da empresa.” No que abrange objetivos organizacionais ou visão organizacional Certo e Peter (2004, p.9) conceituam como: “as metas que a organização possui.”

A etapa de formulação da estratégia ou estratégias vem logo após a organização ter analisado seu ambiente e ter traçado suas diretrizes. De acordo com Certo e Peter (2004, p.11) “a terceira etapa do processo de administração estratégica é a formulação da estratégia. A estratégia é definida como um curso de ação para garantir que a organização alcance seus objetivos”.

“A implementação da estratégia consiste em ver o que é necessário para fazer a estratégia funcionar e atingir o desempenho programado dentro do prazo estipulado” (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2004, p.26). Já Certo e Peter (2004, p.11) argumentam que “essa etapa deve pôr em ação estratégias que emergiram de etapas anteriores dentro do processo de administração estratégica.”

Com isso a organização coloca em prática as estratégias escolhidas na etapa anterior no processo de administração estratégica. “Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional” (CERTO; PETER, 2004, p.11)

Por fim, o processo de controle estratégico que segundo Certo e Peter (2004, p.11) argumentam que “o controle estratégico é um tipo especial do controle organizacional que se concentra no monitoramento e na avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar-lhe um funcionamento adequado.”

O foco deste estudo está em identificar as mudanças ambientais ocorridas no ambiente organizacional da Eletronor no período de 1996-2009, entendendo estratégia como forma de padrão, conforme destaca Minzberg *et. al* (2006), para tanto, após a discussão teórica estabelecida nesse tópico, o próximo se propõe a estudar o ambiente organizacional.

## **2.1 ANÁLISE DO AMBIENTE**

A análise do ambiente é considerada a ferramenta mais importante do planejamento estratégico, pois através dela é que se consegue visualizar melhor os componentes que influenciam as organizações, sejam eles ameaças ou oportunidades, variáveis contidas no ambiente externo; sejam eles forças e fraquezas, variáveis do ambiente interno da organização.

Entender integradamente os ambientes interno e externo da organização permite que o gestor consiga visualizar melhor o futuro e entender a situação presente da empresa (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Ao mencionar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, variáveis do ambiente geral das organizações deve-se manter atrelado a essas variáveis o conceito de análise SWOT (*Strenghts, Weakness, Oportunities and Threats*), ferramenta de suma importância para os gestores do âmbito estratégico.

Wright, Kroll e Parnell (2000, p.86) traduzem SWOT da maneira a seguir: “Os pontos fortes- *Strenghts* - e fracos – *Weakness* – da empresa em relação a seus concorrentes, bem como as oportunidades – *Opportunities* – e ameaças – *Threats* - do ambiente externo”.

A atividade de dimensionar os pontos fracos e fortes internos da organização como as oportunidades e ameaças que são produzidas no ambiente externo recebe o nome de análise SWOT (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2004).

A perspectiva de uma análise SWOT bem feita e inferida de maneira eficaz traz inúmeros benefícios para a organização em termos de planejamento estratégico, pois através da mesma a visualização das discrepâncias ambientais ocorre com maior facilidade pelos gestores. O objetivo da análise ambiental é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais.

Com isso, a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar os impactos dos pontos fracos. “A análise também é útil para revelar os pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.86).

Após a exposição do que significa e da utilidade da análise SWOT, o estudo se aprofunda em torno da análise ambiental. A tarefa de analisar o ambiente é um processo um pouco complexo, pois a mesma deve ser imparcial e verídica para mostrar a situação atual da empresa juntamente com a situação atual do setor.

### **2.1.1 Ambiente Externo**

A análise do ambiente externo possibilita ao gestor identificar as oportunidades e ameaças presentes no mesmo. Grandes impactos nas ações estratégicas das empresas são causadas por ameaças e oportunidades que surgem a partir das condições do ambiente externo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005).

O resultado da análise do ambiente externo permite a identificação de duas variáveis do ambiente externo as oportunidades e as ameaças. Entende-se como ameaça tudo aquilo que se pode interferir, diminuir ou ate mesmo liquidar com os frutos das competências centrais da organização.

Competências centrais estas que podem ser seus produtos ou serviços, que acarretam na sua receita que conseqüentemente geram em sua lucratividade e sobrevivência. “Uma ameaça é uma condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p.37).

Já oportunidades são aquelas condições que propiciam um novo “gás” na organização seja alavancando suas receitas, seja aumentando uma fatia de mercado ainda não explorada. “Uma oportunidade é uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p.37).

“Sabe-se que no ambiente estão inseridos diversos fatores: os concorrentes, os clientes, os fornecedores, o governo, a sociedade, dentre outros” (ALVES *et.al*, 2007 p.6). Completando a afirmação anterior Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.34) defendem que “para obter competitividade estratégica e prosperar, as empresas precisam estar cientes e entender as várias dimensões do ambiente externo.”

A partir do cenário descrito a maioria dos autores do campo da administração estratégica divide o ambiente externo em dois segmentos, o **macroambiente** e o setor da indústria também conhecido como **ambiente da indústria (setor)**.

### 2.1.2 Macroambiente

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p.47) “todas as empresas são afetadas por tendências e sistemas político-legais, tecnológicos e sociais. Juntos, esses elementos formam o macroambiente das empresas.” O macroambiente influencia as organizações através de medidas regulamentadoras, mudanças demográficas, sociais, culturais, políticas e econômicas além das inovações tecnológicas que podem interferir no ambiente organizacional, vale ressaltar que o controle desses elementos é tido como praticamente nulo ou até mesmo nulo.

Como fora mencionado anteriormente o ambiente externo é dividido em dois segmentos, o primeiro a ser estudado é o macroambiente, o mesmo é dividido em quatro segmentos, os quais são apresentados a seguir.

O primeiro segmento é o das forças político-legais que de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000, p.48) “incluem os resultados de eleições, legislações e sentenças judiciais, bem como decisões tomadas por varias comissões e instancias em cada nível de governo.”

Com isso, visualiza-se o quanto é importante perceber com antecedência tais mudanças, pelo fato de serem de controle praticamente zero para uma empresa. “O

sistema político-legal de uma nação influencia muito suas operações comerciais e o padrão de vida de seus cidadãos” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.49).

As forças político-jurídicas ou político-legais exercem grande influência nas organizações, independentemente do setor essas forças atuam como reguladoras ou legalizadoras e podem tanto alavancar um setor, como extinguir o mesmo.

A antecipação as mudanças que o segmento político-jurídico proporciona ao setor devem ser percebidas com antecedência pelos gestores. Ghemawat (2007) aconselha aos gestores se anteciparem as mudanças sendo proativos a tais situações, esse comportamento ajudaria as organizações a amortizar os impactos das mudanças. A adição ou até mesmo remoção de restrições reguladoras ou regulamentadoras tem o poder de representar ameaças e oportunidades para as organizações.

O segundo segmento do macroambiente é o das forças econômicas que, assim como as forças político-legais, exercem influência relevante nas empresas. “Como principais exemplos serão considerados o impacto do aumento ou diminuição do produto interno bruto, bem como elevações e quedas das taxas de juros, da inflação e do valor do dólar” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.52).

“A qualidade da economia de um país afeta as empresas e as indústrias” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p.42). Todos os indicadores econômicos, citados no parágrafo anterior, conseguem representar ameaças e oportunidades para as empresas. Cabe ao gestor identificá-las e tomar proveito das oportunidades e se defender das ameaças. Muitas vezes esses indicadores passam despercebidos pelo gestor e o mesmo fica entusiasmado ou desestimulado com a situação da empresa, sem saber que foram forças econômicas que interferiram no setor.

Um exemplo prático pra tal situação seria um aumento nas vendas em um determinado setor, bem no mês de aumento do salário mínimo ou baixa da taxa de juros para empréstimos. O gestor que não tem conhecimento só irá achar bom aquele aumento de receita, porém não entende que foi uma força do segmento econômico do macroambiente que foi responsável por tal situação.

O terceiro segmento do macroambiente é o das forças tecnológicas, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p.54) “incluem melhorias e inovações científicas que oferecem oportunidades ou ameaças para as empresas. [...] As mudanças na tecnologia afetam as mudanças de uma empresa bem como seus produtos e serviços.” Daí se enxerga a importância do segmento tecnológico e o quanto o mesmo oferece tanto de novas oportunidades como de novas ameaças diariamente.

Vale salientar que nem sempre a empresa que é detentora da tecnologia de ponta é a que consegue maior eficácia de vendas e de receitas, isto é, a empresa que possui tecnologia de ponta não obrigatoriamente será a líder do setor. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008)

Porém, a tecnologia em alguns setores opera de forma avassaladora, fazendo com que quem não possua recursos para tal, ou não chegue a adquirir essa tecnologia, correrá um grande risco de ter suas portas fechadas pelo simples motivo de não conseguir acompanhar o ritmo dos concorrentes detentores de tal tecnologia.

As empresas precisam estar a par das novas tecnologias, procurando estar sempre atentas as grandes mudanças que elas podem ocasionar seja para obter proveito, seja para não perder mercado (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Por fim a última força do segmento macroambiente são as forças sociais que segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p.55) “incluem tradições, valores, tendências sociais e expectativas que uma sociedade tem em relação às empresas. [...] As tendências sociais também incluem mudanças demográficas.”

Alguns gestores não conseguem enxergar que mudanças demográficas representam oportunidades e ameaças, porém um estudo adequado desse segmento junto aos valores e costumes daquela região mostra um caminho a ser trilhado para estratégias empresariais.

As mudanças demográficas apresentam inúmeras oportunidades para determinados setores, como exemplo, o aumento no número de mulheres em determinada região pode proporcionar hipoteticamente crescimento em alguns setores que tem especialidade em produtos pra tal segmento consumidor.

A cultura, costumes, valores e tendências sociais também são de grande influência para as organizações, um mau entendimento de tais variáveis pode levar a organização a uma situação não confortável. Um exemplo de tal influência seria tentar entrar no setor de alimentos na Índia, especializado em vender carne de gado, seria um total fiasco.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000) embora os segmentos macroambientais influenciem as operações de todas as empresas de uma forma geral, um conjunto de forças mais específicas dentro de um setor afeta direta ou indiretamente as empresas de forma significativa. Este conjunto de forças é conhecido como modelo das cinco forças de Porter ou microambiente das organizações, divisão do ambiente organizacional que será tratado no tópico a seguir.

### 2.1.3 Ambiente Setorial

O modelo de **Porter** das cinco forças que compõem o ambiente da indústria evidencia que cada força pode representar mudanças bruscas no contexto mercadológico naquele setor. Estas mudanças podem fazer com que a organização tenha que enfrentar e tentar colocar essas forças em equilíbrio na intenção de conseguir permanecer ou alcançar o estado de **homeostase**.

De acordo com Porter (1986) o modelo das cinco forças que determina o potencial de lucro da indústria é composto pelo poder de negociação de fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de substituição, intensidade de rivalidade da concorrência e ameaça de entrada. O poder de negociação pode também ser entendido como o poder de barganha tanto de compradores como de fornecedores, a entrada pode ser entendida como novos entrantes e a substituição como produtos substitutos.

“Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos concorrentes para as empresas na indústria, [...]dependendo das circunstâncias particulares. Concorrência neste sentido poderia ser definida como *rivalidade ampliada*.” A partir do que fora exposto, inicia-se o aprofundamento teórico a cada uma das forças setoriais começando pela ameaça de entrada ou de novos entrantes.

#### 2.1.3.1 A ameaça de novos entrantes

A ameaça de novos entrantes se dá pela inserção de um novo concorrente no setor. Na maioria das vezes os novos entrantes praticam preços mais baixos que a concorrência como estratégia para atrair o público e ganhar alguma fatia do mercado, fazendo com que as organizações inseridas no setor tenham alguma diminuição em suas receitas. De acordo com Porter (1986, p.25) “novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado [...] reduzindo, assim, a rentabilidade”, mostrando que a grande intenção dos novos entrantes é de obter participação de mercado, mercado este que às vezes nem mesmo é percebido pelos atuais componentes do setor.

Para evitar essa nova entrada, muitos dos já existentes no setor promovem retaliações. Identificar novos entrantes é importante por que estes podem ameaçar a

participação de mercado dos já existentes, e em conseqüência podem adquirir uma parcela significativa do mercado, gerando diminuição das receitas das empresas inseridas no setor.

Para uma empresa ou empresas entrarem no setor, as mesmas precisam superar dois fatores que tem grande influência para tentar impedir o novo entrante. Esses dois fatores são denominados barreiras de entrada e a retaliação esperada dos participantes atuais da indústria ou setor.

“As refletidas barreiras dificultam a entrada de novas empresas em uma indústria (setor) e geralmente colocam em desvantagem competitiva mesmo quando elas estão aptas a entrar. Conseqüentemente, barreiras à entrada aumentam o retorno para as empresas existentes e podem permitir que algumas delas dominem a indústria” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p.50).

Como já exposto anteriormente, uma das maneiras as quais as organizações inseridas no setor usam para dificultar a entrada de novos entrantes é a de montar barreiras para que o processo de entrada seja o mais difícil possível. Em seu modelo Porter (1986) defende que existem seis barreiras de entrada principais.

A primeira barreira mencionada é a de economias de escala, as “economias de escala detêm a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala” (PORTER, 1986, p.26). Isto expõe que através das economias de escala os novos entrantes terão de optar entre dois estados mercadológicos: produzir em alta escala que conseqüentemente gera investimento alto e dispêndio de capital ou aceitar o custo mais alto na sua produção que resulta em menor lucratividade, devido ao custo maior em relação a seus concorrentes que produzem em escala.

A segunda barreira a ser citada é conhecida como exigência de capital ou necessidade de capital. “A necessidade de investir vastos recursos financeiros de modo a competir cria uma barreira de entrada, particularmente se o capital é requerido para atividades arriscadas e irrecuperáveis” (PORTER, 1986, p.27). A exigência de um grande montante de capital como investimento para entrar em um determinado setor é uma variável de suma relevância, pois o mesmo inibe as empresas a se aventurarem, devido aos altos custos que são necessários para tal ingresso.

A terceira barreira a ser mencionada é a diferenciação de produtos. “A diferenciação cria uma barreira à entrada forçando os entrantes a efetuar despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes” (HITT; IRELAND;



HOSKISSON, 2008, p.50) reforçam a teoria com a afirmação de que “com o decorrer do tempo, os clientes podem vir a acreditar que o produto de uma empresa seja exclusivo, como resultado do serviço da empresa ao cliente, de campanhas publicitárias eficientes ou do fato dela ser a primeira a comercializar um produto ou serviço.”

Todos esses fatores levam ao público consumidor a característica de fidelidade do cliente, fazendo com que determinados produtos ou marcas impeçam de novos produtos entrarem devido à grande preferência existente dos produtos atuais.

A quarta barreira é conhecida como acesso aos canais de distribuição. Com o passar do tempo, aqueles que formam a indústria geralmente criam meios eficazes de distribuir seus produtos. “Considerando que os canais de distribuição lógicos já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas, a empresa novata precisa persuadir os canais a aceitarem seu produto” (PORTER, 1986, p.28).

Muitos dos distribuidores já são fechados com os produtos existentes então novos entrantes precisam seduzir os distribuidores através de promoções, de premiações e publicidade cooperativa, ações que diminuem os lucros formando uma barreira a entrada.

A quinta e penúltima barreira é conhecida como custos de mudança. Referem-se aos “custos com que se defronta o comprador quando muda de fornecedor de produto para outro” (PORTER, 1986, p.28). Já Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.51) reforçam que “se os custos de mudança forem altos, um novo entrante terá que oferecer um preço consideravelmente mais baixo ou um produto muito melhor para atrair compradores.”

A sexta e última barreira no intuito de impedir novos entrantes é a desvantagem de custos desvinculadas da escala. “As empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais, qualquer que seja o seu tamanho e as economias de escala obtidas” (PORTER, 1986, p.29). Tecnologia proprietária de produto, acesso favorável a matérias-primas, as localidades desejadas e subsídios governamentais são exemplos disso. Todas essas barreiras como são chamadas, têm a função de dificultar e até mesmo tentar impedir que novas empresas entrem no setor, elas servem como uma forma das participantes atuais do setor proteger seus negócios.

O outro fator, além das barreiras e seus seis tipos de configuração, que dificulta também novas empresas de entrarem no setor, é a **retaliação** das empresas já existentes naquele setor. “Mesmo que uma empresa candidata a entrar no mercado queira contornar o problema de barreiras de entrada, ela ainda tem de enfrentar o problema de

saber como as empresas locais vão reagir” (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2004, p.98).

Esse modo de reação pode ser passivo ou de maneira realmente enérgica em termos de baixa de preços, aumento de publicidade e promoções de atividades as quais têm o grande poder de inibir e até mesmo intimidar novos concorrentes. “Essas expectativas são fundamentadas quando o setor tem uma história de vigorosa retaliação a novos entrantes ou se ele cresce lentamente” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 63).

### **2.1.3.2 A ameaça de produtos substitutos**

Com os avanços tecnológicos e globalização dos mercados, cada vez mais a presença da inovação é detectada. E como efeito da inovação, surgem produtos que tornam outros obsoletos ou que através de algumas melhorias tornam outros com menor valor agregado. Este cenário concorre para um prejuízo para os produtos já existentes e conseqüentemente para a organização a qual é produtora dos mesmos. Esse cenário configura a ameaça que produtos substitutos representam para o ambiente da indústria.

De acordo com Porter (1986) os substitutos têm o poder ou intenção de reduzir os retornos potenciais de uma indústria, colocando um preço máximo que as empresas podem fixar com lucro.

Os produtos substitutos podem ser identificados como bens ou serviços externos a uma determinada indústria, que conseguem executar funções semelhantes ou iguais às de um produto já existente.

Em termos gerais, os substitutos de produtos representam uma sólida ameaça para uma empresa quando os clientes se deparam com pouco ou nenhum custo de mudança e quando o preço desse produto substituto é mais baixo ou quando sua qualidade e capacidade de desempenho são iguais ou maiores do que as do produto concorrente (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p.53).

### **2.1.3.3 O poder de barganha dos fornecedores**

Os fornecedores são empresas ou grupo de empresas que tem a finalidade de suprir as necessidades de insumos ou produtos a outras empresas. Os mesmo podem

exercer grande influência no setor do ambiente industrial. “Fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços” (PORTER, 1986, p.43).

“A força competitiva dos fornecedores diminui quando eles fornecem uma mercadoria padronizada disponível no mercado por um grande número de fornecedores com ampla capacidade de atender aos pedidos” (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2004, p.100). O contrário a essa situação representa um grande poder que os fornecedores exercem no setor.

Outra situação que mostra poder dos fornecedores é quando: “O setor que compra não é um cliente importante para os fornecedores” (WRIGHT; KROLL; PARNELL 2000, p.69).

Os fornecedores têm grande força quando os produtos que fornecem correspondem a uma fração de grande significância dos custos da indústria, ou quando o produto fornecido é indispensável para a qualidade do produto da indústria. Outra situação onde se visualiza a força que os fornecedores exercem sobre o setor é “quando podem oferecer um componente a um preço menor que o preço dos membros da indústria” (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2004, p.101).

A situação em que o setor “é dominado por poucas grandes empresas e é mais concentrado do que a indústria a qual vende” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p.52) gera força competitiva na mão dos fornecedores, idéia essa que se assemelha ao significado de monopólio. Outra ameaça é a de integração pra frente na cadeia de suprimentos isto é, os fornecedores podem se tornar seus próprios clientes e com isso se tornam concorrentes de seus próprios clientes.

#### **2.1.3.4 O Poder de barganha dos compradores**

Assim como os fornecedores possuem poder no ambiente da indústria, os compradores também exercem grande influência no setor. Os compradores tentam forçar a indústria a praticar preços mais baixos, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços, com isso os concorrentes são jogados uns contra os outros (PORTER, 1986).

Algumas situações merecem certo destaque, quando se estuda o poder de barganha dos compradores. Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 67) os compradores têm poder no setor quando: “compram grandes quantidades em relação ao total de

vendas do setor.” Outro ponto no setor que mostra o poder dos compradores é quando os produtos que os compradores adquirem representam uma porcentagem significativa de seus custos.

Outra situação que demonstra o poder dos compradores é quando “os compradores poderiam mudar para outro produto a um custo baixo ou sem nenhum custo” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p.52). Isto significa que se existe um concorrente no setor com preços mais baixos e de diferenciação quase nula faz com que os compradores procurem os menores preços tendo uma maior força em relação aos fornecedores.

Também não se pode deixar de destacar que “normalmente as compras em grandes quantidades proporcionam aos compradores uma grande alavancagem para obter concessões de preços e outros termos favoráveis” (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2004, p.102).

#### **2.1.3.5 A intensidade de rivalidade entre os concorrentes**

A quinta e última força se refere à intensidade de rivalidade entre os concorrentes, pois quanto maior essa rivalidade, maiores são as ações e reações das mesmas no setor, no intuito de se manter mais confortável no mercado, ou dependendo da rivalidade até mesmo de tentar tirar a concorrente do mercado. “A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição” (PORTER, 1986, p.34).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.53) dizem que “Como as empresas de uma indústria (setor) dependem umas das outras, as ações tomadas por uma geralmente provocam reações competitivas. Em varias indústrias (setores) as empresas competem ativamente entre si.” A rivalidade pode aumentar de acordo com oportunidades que surgem ou quando uma empresa se sente ameaçada por outra.

#### **2.1.4 Análise da concorrência**

A atividade de analisar a concorrência é a última parte necessária para a análise do ambiente externo, esta atividade consiste na compreensão dos comportamentos atuais e futuros das empresas que concorrem diretamente no mesmo setor. Compreender

este cenário faz com que a empresa conheça previamente as intenções e posições futuras que seus concorrentes almejam.

Independente dos seus objetivos, a meta da estratégia é superar a concorrência Porter (1986). A partir de tal exposição justifica-se o porquê de tantas organizações fazerem de tudo para conquistar mercados em termos de rivalidade entre os concorrentes. A análise da concorrência é orientada de modo a prever a dinâmica das ações, das reações e intenções da concorrência. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Para tal fenômeno de concorrência vale enfatizar que é necessário o uso de políticas éticas e de responsabilidade, evitando o dito popular do “jogo sujo”, espionagem e outras atividades ilícitas.

Com isso, o cenário se caracteriza por uma concorrência limpa, porém árdua, muito comum em determinados setores. As empresas devem adotar práticas éticas geralmente aceitas na coleta de informações para sua inteligência competitiva. “As associações da indústria (setor) geralmente criam listas dessas práticas que as empresas podem adotar” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p.60). Após o entendimento do ambiente externo a organização necessita entender como o ambiente interno também pode influenciar para se obter vantagem competitiva, o ambiente interno será exposto no tópico seguinte.

### **2.1.5 Ambiente interno**

O ambiente interno corresponde à organização em si, sua parte estratégica e operacional, seus recursos humanos, suas máquinas, instalações e com elas suas competências e capacidades. A análise do ambiente interno proporciona aos gestores a identificação de pontos fortes e pontos fracos da empresa. Pontos fortes e fracos são variáveis do contexto ambiental na qual os gestores possuem um maior controle sobre elas, diferentemente das variáveis do ambiente externo que são de controle praticamente nulo.

Os pontos fortes são características e aspectos da organização onde a mesma consegue um maior destaque ou eficiência. “Um ponto forte é algo que a empresa faz bem ou uma característica que lhe proporciona uma capacidade importante” (THOMPSON JR e STRICKLAND III 2004 p.125). Esses pontos fortes são

características que podem levar ou até mesmo já levam uma vantagem competitiva daquela empresa.

Os pontos fracos também conhecidos como fraquezas são aquelas características que a organização não possui ou uma atividade a qual ela faz, mas não obtém grande resultado. Um ponto fraco é algo que a empresa não tem ou faz de maneira não muito boa quando comparado com seus concorrentes, ou uma condição que coloca a empresa em desvantagem (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2004). Para o estabelecimento dos pontos fortes, fracos e neutros da companhia, o executivo deverá analisar uma série de aspectos importantes do ambiente interno tais como:

Os aspectos organizacionais que englobam as redes de comunicação, estrutura da organização, registro dos sucessos, hierarquia de objetivos, política, procedimentos e regras e habilidades da equipe administrativa.

Os aspectos do pessoal que são as relações trabalhistas, práticas de recrutamento, programas de treinamento, sistema de avaliação de desempenho, sistema de incentivos, rotatividade e absenteísmo.

Os aspectos de marketing se referem à segmentação do mercado, a estratégia do produto, preço, promoção e distribuição. E por fim, os aspectos de produção que incluem o *layout* das instalações da fábrica, pesquisa e desenvolvimento, o uso de tecnologia, aquisição de matéria-prima, controle de estoques e uso de subcontratação. Por fim, os aspectos financeiros: a liquidez, a lucratividade, atividades e oportunidades de investimentos.

#### **2.1.5.1 recursos competitivos**

Para entender os recursos competitivos é necessário conhecer o que constituem os mesmos Wright, Kroll e Parnell (2000, p.87) delimitam que “os pontos fracos e fortes de uma empresa constituem seus recursos”. Esses recursos podem ser divididos em dois grupos: os recursos tangíveis e os recursos intangíveis. Como recursos tangíveis são considerados os ativos que possuem característica de poderem ser vistos e quantificados (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Alguns exemplos de recursos tangíveis são os financeiros, os físicos, os tecnológicos e os organizacionais.

Os recursos financeiros são todos aqueles que possuem capacidade de levantar capital, condizendo com a capacidade da empresa em gerar fundos internamente. Os recursos organizacionais compreendem a estrutura formal de comunicação da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação.

Os recursos físicos englobam o grau de sofisticação e ponto de localização da fábrica ou empresa e dos seus equipamentos. Por fim, os recursos tecnológicos dizem respeito a marcas registradas e patentes.

Como recursos intangíveis são considerados os ativos que normalmente estão profundamente enraizados no histórico da empresa e foram acumulados com o tempo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Alguns recursos que podem ser considerados como intangíveis são os recursos humanos, os de inovação e os recursos que são relacionados à reputação da empresa.

Os recursos humanos se referem ao conhecimento, confiança, capacidade gerencial e rotinas da organização. Já os recursos de inovação compreendem todas as idéias, capacidades científicas de gerarem aspectos inovadores. Os aspectos de reputação organizacional são aqueles que mostram a imagem de confiança ou não em relação aos clientes e fornecedores que a empresa possui decorrente de suas atividades e serviços prestados anteriormente aos atores mencionados anteriormente.

Como os recursos intangíveis são menos visíveis e mais difíceis de serem entendidos, comprados, imitados ou substituídos, as empresas preferem depender mais deles a depender dos recursos tangíveis como a base para suas capacidades e competências essenciais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Além disso, recursos tangíveis podem ser adquiridos com uma grande facilidade, diferentemente dos intangíveis que são de difícil percepção a uma primeira vista.

#### **2.1.5.2 Capacidades**

Outro elemento do ambiente interno são as capacidades ou capacitações. Sobre as capacidades Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.76) afirmam que elas são:

“Essenciais para a criação de vantagens competitivas, as capacitações normalmente se baseiam na elaboração, transmissão e troca de informações e conhecimento por meio de capital humano da empresa.” Isto mostra que quanto mais qualificado for o capital humano da empresa, maior chance a empresa terá de obter vantagem competitiva através da capacitação de seu material humano. A partir disto entende-se capacitação como a condição de um conjunto de recursos de executar uma atividade ou tarefa de forma integrada (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

### **2.1.5.3 Competências essenciais ou capacidades estratégicas**

O último elemento a ser analisado do ambiente interno são as competências essenciais. As competências essenciais são aquelas as quais a organização não consegue alcançar seus objetivos sem tais operações, também são tidas como aquelas atividades ou operações nas quais a mesma possui uma grande eficiência e eficácia quando comparada com seus concorrentes. “Competências essenciais são recursos e capacidades que servem de fonte de vantagem competitiva para uma empresa em relação a seus concorrentes” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p.16). Vantagem competitiva esta que na maioria das situações gera o objetivo da enorme maioria das organizações: O lucro.

Com o conhecimento de recursos, capacidades e competências essenciais o entendimento para se obter vantagem competitiva deve partir do consenso que a vantagem competitiva somente será alcançada quando “a articulação dos recursos apresentar quatro atributos: que seja valioso, no sentido de explorar oportunidades e neutralizar as ameaças; que seja raro, em relação aos atuais e potenciais competidores; que seja raro, em relação aos atuais e potenciais competidores; que seja imperfeitamente imitável e que não haja um substituto estrategicamente equivalente” (MOREIRA, 2007, p.27).

As capacidades estratégicas são consideradas valiosas quando geram valor para a empresa, porque exploram oportunidades ou neutralizam as ameaças que são fruto do ambiente externo da organização (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Essa capacidade está relacionada exatamente as mudanças ocasionadas pelo ambiente e como a organização poderá ter proveito das oportunidades e como as organizações poderão se defender das ameaças.



As capacidades estratégicas que são tidas como raras de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) são as capacidades que possuem a característica de unicidade, isto é, são únicas e nenhum outro concorrente potencial as possui. A raridade das capacidades estratégicas gera vantagem competitiva quando desenvolvem capacidades diferentes daquelas praticadas pelos concorrentes e que a mesma supere as práticas atuais dos concorrentes sem que o mesmo consiga adquiri-la.

Outro atributo ao que as capacidades estratégicas podem assumir para gerar vantagem competitiva é a dificuldade de imitação, são aquelas em que as outras empresas não conseguem desenvolver com certa facilidade (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Por fim as capacidades estratégicas podem assumir a condição de não-substituíveis. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) as capacidades insubstituíveis são as que não possuem equivalentes estratégicos.

De acordo com Leask (2004) as empresas elaboram suas estratégias baseadas primordialmente em sua combinação de recursos e as oportunidades de mercado que elas identificam. Recursos do ambiente interno das organizações e oportunidades geradas pelo ambiente externo. Esta afirmação reforça o que foi proposto em termos de estratégia, o conhecimento do ambiente interno e do ambiente externo. Esta seção finaliza a fundamentação teórica, a qual fundamenta a proposta central do trabalho, os conceitos e as discussões entre as idéias do bacharelado e os autores da área formam a base para a análise dos resultados que serão obtidos pelo processo metodológico cuja descrição será exposta na próxima seção deste trabalho.

### *CAPÍTULO 3*

---

### 3 METODOLOGIA

O capítulo da metodologia expõe aos leitores como o estudo foi construído. Assim, registra-se que essa pesquisa trata-se de um estudo de caso descritivo, realizado na Eletronor Materiais Elétricos Ltda., uma empresa que atua no segmento de comercialização de materiais elétricos de média e alta tensão na cidade de Campina Grande-PB.

A Eletronor Materiais Elétricos Ltda é uma empresa de cunho familiar, na qual o pesquisador faz parte, sendo filho de um dos sócios, e tendo participado efetivamente da gestão dessa empresa ao longo de sua trajetória. Sabe-se que atualmente a Eletronor tem vivenciado momentos de dificuldade para permanência no mercado, e essa foi a principal motivação para desenvolvimento do estudo.

Vale destacar, mais uma vez, que o objetivo central do estudo foi o descrever o ambiente competitivo da Eletronor Materiais Elétricos Ltda, entre 1996 e 2009. Com isso foram definidos três objetivos específicos que consistiam em: a) Descrever o macroambiente; b) Descrever o ambiente setorial; c) Descrever o ambiente interno da organização.

De acordo com a classificação de Vergara (2006), esse trabalho pode ser entendido como um estudo de caso descritivo e aplicado. É classificado como estudo de caso único por se dedicar a compreensão das mudanças do ambiente na Eletronor ao longo do período identificado; é uma pesquisa descritiva por expor características de determinado fenômeno e acontecimentos; e pode ser entendida como uma pesquisa aplicada por apresentar uma finalidade prática, sendo motivada pela curiosidade intelectual do pesquisador.

Além disso, vale destacar que o estudo segue uma abordagem qualitativa, podendo ser caracterizada como a tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentados (RICHARDSON, 1999).

As formas de coleta de dados incluíram a observação participante, em função do envolvimento do pesquisador com a empresa; o uso de entrevistas, realizadas de maneira não estruturada com os sócios da empresa, José Moacir Lima e Inácio Lima; e por meio da análise de documentos, especialmente os documentos que revelaram as

receitas da empresa ao longo do período investigado, os quais foram obtidos com apoio dos serviços de contabilidade.

Os dados referentes às mudanças evidenciadas no ambiente são descritos a partir da caracterização de cada uma das fases. Para tanto, foi elaborado uma tabela indicando as mudanças percebidas no macroambiente e no ambiente setorial, compreendendo os impactos do ambiente externo; bem como há uma descrição das mudanças no ambiente interno.

O estudo possui algumas limitações, entre as quais se destaca o fato de que o envolvimento do pesquisador, membro da organização, pode dificultar a percepção de alguns aspectos que certamente pudessem explicar a realidade da empresa em determinado período.

## *CAPÍTULO 4*

---

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esse capítulo é composto pela apresentação da empresa e descrição dos resultados. Para melhor entendimento, a história da empresa (1996 – 2009) foi dividida em três fases, e as análises são feitas para responder aos objetivos específicos indicados na Introdução desse estudo.

### **4.1 A ELETRONOR MATERIAIS ELÉTRICOS LTDA.**

A Eletronor Materiais Elétricos Ltda. é uma empresa voltada a comercialização de materiais elétricos de alta e média tensão, fundada por dois irmãos, que em meados de 1995 detectaram a carência de ter uma organização com intuito de segmentar o mercado e se tornar especialista em fornecimento desse tipo de material voltado às grandes construções e à população rural em si, maior consumidor de tais produtos.

A empresa faz parte do setor de comércio de materiais elétricos de alta e média tensão, e prestação de serviços no setor de eletrificação de média e alta tensão na cidade de Campina Grande e cidades circunvizinhas. Setor o qual sofre grande influência do ambiente externo e, é a partir disso justifica-se a necessidade de conhecer bem os segmentos que são detentores de poder. Poder este que tem capacidade de levar a organização a várias situações como: ao declínio no mercado, uma situação superavitária, uma estabilidade mercadológica, como também o fim do funcionamento da organização.

Seus produtos são voltados para redes de alta tensão e seus respectivos equipamentos em geral, entre eles: transformadores monofásicos e trifásicos, cabos de cobre, cabos de alumínio tanto capeados como nus, conectores, varas de manobra, luvas protetoras, alças pré-formadas, isoladores poliméricos, de louça, etc. Alguns desses materiais possuem matéria-prima de preço atrelado a moeda estrangeira, o dólar.

Para um melhor entendimento dos objetivos elaborados foram identificadas três fases distintas da empresa ao longo de sua trajetória onde a primeira fase compreende o período de 1996 até 1999, na qual se percebe que a receita apresentou considerável crescimento, sua estratégia era de comercialização de materiais elétricos de média e alta tensão voltados ao público consumidor local, construtores e o morador da zona rural.

Essa fase demonstra um crescimento considerável e revelou que o negócio parecia ser promissor.

A segunda fase compreende o período de 1999 até 2002, nesse período se percebe inicialmente que a receita teve considerável queda, mas que houve uma recuperação, sendo os aspectos que afetaram tais situações motivos do estudo nessa fase.

A terceira e última fase analisada compreende o período de 2002 aos dias atuais, sendo caracterizada por um declínio brusco na receita, evidenciando dificuldade em reatar o período de crescimento inicial, ou mesmo, fazendo perceber que a empresa deva repensar sua permanência no mercado.

Identificadas as fases, o tópico seguinte se destina a descrever as mudanças que expliquem a trajetória estratégica da empresa ao longo do período investigado.

#### **4.2. Fase 1 ( 1996-1999)**

A tabela a seguir mostra as variáveis identificadas na primeira fase estudada da organização que compreende os anos de 1996- 1999. As variáveis são do macroambiente, ambiente setorial e ambiente interno da organização. A partir das variáveis se tenta mostrar as mudanças organizacionais neste período.

Com as variáveis indicadas se consegue visualizar de forma um pouco mais sucinta, que condição se encontrava cada parte do ambiente organizacional, seja no ambiente interno seja no ambiente externo, onde essas condições mostram as oportunidades e ameaças do macroambiente e ambiente setorial e no que se atem ao ambiente interno as forças e fraquezas da Eletronor Materiais Elétricos Ltda em sua trajetória identificada como fase 1.

Tabela 1: Síntese das variáveis identificadas na fase 1:

Fase1	De (1996 – 1999)		
	Condições do macroambiente identificadas	Condições do ambiente setorial identificadas	Recursos da empresa identificados
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflação estável</li> <li>• Moeda estrangeira em baixa e estável</li> <li>• Aumentos anuais do salário mínimo</li> <li>• Incentivos governamentais ao setor através do Projeto Cooperar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder dos compradores baixo, devido às políticas de preço adotadas pela empresa no período.</li> <li>• O poder dos fornecedores se encontra baixo, devido às políticas de compra adotada pela empresa</li> <li>• O cenário mostrava dois concorrentes diretos, um que adotava o comportamento de rivalidade extrema e outro que adotava um comportamento passivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prédio próprio</li> <li>• 4 funcionários,</li> <li>• 1 engenheiro</li> <li>• 2 eletricitas</li> <li>• 1 com ensino médio,</li> <li>• Situação financeira estável</li> <li>• Marketing voltado à satisfação do cliente</li> <li>• Publicidade em rádios locais,</li> <li>• Fortalecimento da marca ao utilizar o nome da empresa mãe do grupo.</li> <li>• Conhecimento raro na área porem imitável.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2009)

Durante o período de 1996 a 1999 a Eletronor Materiais Elétricos teve como atividade principal a comercialização de materiais elétricos de média e alta tensão, voltados ao público local e os construtores de eletrificação rural que prestam serviços ao Projeto Cooperar. Neste período de acordo com a Wikipédia (2009) identificou-se que a economia estável juntamente com o dólar e aumentos anuais do salário mínimo aqueceram a economia local, aumentando o poder de compra dos consumidores e aquecendo a economia do país.

Outro segmento que se pode identificar foi o político-jurídico que ajudou ao crescimento do setor através do Projeto Cooperar, onde uma das principais intenções do projeto mencionado era eletrificar 100% do território rural do estado da Paraíba.

As forças setoriais identificadas nesta primeira fase foram o poder de barganha dos compradores encontrando-se baixo devido à estratégia da empresa de praticar preços baixos em relação à concorrência para atrair os clientes que estão interessados exclusivamente em preços baixos. Outra força setorial detectada neste período foi o poder de barganha dos fornecedores que neste momento também se encontrara baixo, pois a empresa adotava como estratégia compras agressiva, em grandes quantidades e à



vista, fazendo com que se conseguissem maiores descontos com os fornecedores e conseqüentemente propiciando a empresa a praticar preços mais baixos como relatado anteriormente.

A última força do ambiente setorial detectada na primeira fase estudada foi a intensidade de rivalidade da concorrência, o cenário da concorrência era composto por duas empresas, ambas se situavam na mesma rua onde a empresa estudada se localiza até os dias de hoje, o comportamento dos concorrentes se dava da seguinte forma: um deles se comportava passivamente sem maiores rivalidades, porém o outro agia energicamente disputando cliente a cliente, vale ressaltar que ambas as organizações não estavam voltadas apenas a comercialização de média e alta tensão como a empresa estudada, ambas também atendiam o consumidor local de baixa tensão.

No que tange ao ambiente interno da organização, a mesma era composta por quatro funcionários diretos, um deles era engenheiro que fazia o papel de gestor, dois eletricitas, um deles tendo larga experiência com redes elétricas, por ter trabalhado na concessionária local por anos, por fim, um vendedor que possuía o ensino médio incompleto seu quadro de funcionários demonstrava uma força do ambiente interno. A empresa funcionava em unidade física de sua propriedade, caminho adotado para economia de aluguel nos seus primeiros anos, já que a empresa mãe Eletronor Engenharia e Comércio Ltda. utilizava uma unidade física alugada. A empresa tinha como bandeira a satisfação do cliente, o que era possível através de seus serviços prestados, como também pelo conhecimento da área, o qual era raro no setor, porém imitável. Outras estratégias adotadas eram a publicidade em rádios locais nos jogos de futebol do campeonato paraibano e a tentativa de fortalecimento da marca da empresa utilizando o nome de referência da empresa mãe fazendo com que a percepção de reputação da empresa mãe fosse associada ao novo empreendimento.

### **4.3 Fase 2 (1999-2000)**

A próxima fase a ser analisada compreende os anos de 1999 até 2002, a tabela a seguir expõe as variáveis identificadas neste período.

Tabela 2: Síntese das variáveis identificadas na fase 2:

Fase2	De (1999 – 2002)		
	Condições do macroambiente identificadas	Condições do ambiente setorial identificadas	Recursos da empresa identificados
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta do dólar</li> <li>• Incentivo governamental ao setor através do Projeto Cooperar</li> <li>• Aumento de salários</li> <li>• Incerteza da economia do país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novo entrante detectado, fornecedor faz integração para frente</li> <li>• Poder dos fornecedores aumentado devido à manobra de integração à frente na cadeia de suprimentos.</li> <li>• Poder dos compradores aumentado devido ao surgimento de uma nova opção de compra</li> <li>• O cenário mostrava dois concorrentes diretos, um que adotava o comportamento de rivalidade extrema e outro que adotava um comportamento passivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situação financeira estável</li> <li>• Sistema de informação para controle de faturamento e estoques</li> <li>• treinamento e capacitação dos vendedores</li> <li>• Prédio próprio,</li> <li>• 19 funcionários: 2 engenheiros, 1 eletricitista, 1 experiente na área, 1 vendedor, 2 montadores, 12 assistentes de montagem,</li> <li>• Primeira empresa do ramo a operar com o munk portátil em suas operações,</li> <li>• Aquisição de caminhão,</li> <li>• Marketing voltado ao cliente,</li> <li>• Campanhas publicitárias em rádios locais.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2009)

A segunda fase estudada compreende os anos entre 1999-2002, neste período de acordo com a Wikipédia (2009) se conseguiu identificar no macroambiente uma instabilidade no segmento econômico devido à alta do dólar e a incerteza em relação à economia do país, já o segmento político-jurídico continuou a incentivar o crescimento do setor através do Projeto Cooperar igualmente ao período anterior.

No que se refere às forças setoriais, um novo entrante é detectado no ano de 2000, quando a presença deste, aliada a outros fatores foi responsável pelo declínio em mais de 20% do faturamento anual da Eletronor, em relação ao período anterior. Esse novo entrante surgiu a partir de uma manobra dos fornecedores pela realização de uma integração da cadeia de suprimentos à frente, através de seus representantes comerciais

que vendiam diretamente aos principais clientes finais do setor. A partir de tal manobra a empresa já não era um grande referencial de volume de compras fazendo com que o poder de barganha dos fornecedores aumentasse.

O poder de barganha dos compradores também foi detectado neste período, a manobra do fornecedor beneficiou o crescimento do poder dos compradores, que puderam barganhar ganhos superiores em função do baixo custo de mudança percebido. Nesse cenário, a empresa enxergou que não pode competir de igual pra igual com os fornecedores e parte para um novo rumo organizacional, a Eletronor entra no setor de construção de eletrificação rural de média e alta tensão. Sobre a concorrência, a intensidade de rivalidade continua no mesmo patamar da fase anterior, um passivo e outro muito aguçado em busca de mercado.

O ambiente interno neste período é marcado pela expansão do quadro de funcionários, onde a empresa passa a ter 19 funcionários, 15 a mais que na fase anterior. Os funcionários da fase anterior ainda continuam na organização, porém são contratados mais um engenheiro, dois montadores e 12 assistentes de montagem. A empresa adquire um caminhão específico para tais serviços, além de ser a pioneira a utilizar um guincho móvel para transportar os materiais mais pesados para os veículos transportadores.

As táticas de publicidade e satisfação do cliente continuam, a empresa continua situada no mesmo local onde iniciou suas atividades operacionais, porém a venda e o controle de estoques são feitos nesta fase a partir de um programa gerencial, no qual os vendedores foram treinados para o uso eficiente e eficaz do programa. A utilização deste programa se daria para atender a estratégia de tentar melhorar o nível de serviço prestado pela empresa, ao invés do preenchimento manual da nota fiscal, a mesma era emitida através de tal programa que ajudou e muito no atendimento ao cliente segundo um dos sócios.

#### **4.4 Fase 3 (2002-2009)**

A terceira fase compreende o período de 2002 até 2009 e as variáveis detectadas neste período estão expostas na tabela a seguir.

Tabela 3: Síntese das variáveis identificadas na fase 3:

Fase3	De (2002-2009)		
	Condições do macroambiente identificadas	Condições do ambiente setorial identificadas	Recursos da empresa identificados
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeto Cooperar colocado como não-prioridade pelo novo governo.</li> <li>• Novos padrões de produtos para eletrificação rural</li> <li>• Início da baixa da moeda estrangeira</li> <li>• Início da baixa da moeda estrangeira</li> <li>• Aumentos anuais do salário mínimo</li> <li>• Estabilidade da inflação</li> <li>• Aumentos anuais do salário mínimo</li> <li>• Estabilidade da inflação</li> <li>• Programa Luz para todos,</li> <li>• Responsabilidades de manutenção e construção do setor à concessionária local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O concorrente de comportamento mais enérgico chegou a fechar suas portas, o outro ainda sobrevive no mercado.</li> <li>• Poder dos fornecedores aumentado devido ao volume menor de compras em relação a períodos anteriores</li> <li>• Poder dos compradores aumentado por se tratar de um número restrito de compradores</li> <li>• Com os novos padrões, produtos substitutos aparecem no setor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prédio alugado,</li> <li>• Troca de prédio com a empresa mãe,</li> <li>• Situação financeira em declínio,</li> <li>• 2 funcionários: um engenheiro e um vendedor,</li> <li>• Troca de prédio novamente</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2009)

A terceira fase é marcada por inúmeras mudanças em todos os segmentos do ambiente da organização. No que toca ao macroambiente, a inserção de novos padrões de produtos de eletrificação rural impostos pela ANEEL( Agencia Nacional de Energia Elétrica) junta mente com a concessionária local (ENERGISA) iniciaram uma mudança no segmento tecnológico fazendo com que as empresas do setor tenham exatamente um ano pra se adequarem aos novos padrões. O segmento político-jurídico continua influenciando o setor, através da mudança do governo do estado, o Projeto Cooperar não é mais prioridade, e, em 2004, a concessionária local recebe autonomia e responsabilidade para as construções do setor. O surgimento do programa do governo federal *Luz para todos* fez com que os construtores do setor se tornassem apenas prestadores de mão-de-obra à concessionária local, atividade que não era atrativa para a organização, pois a mesma obtinha seu lucro através do material empregado nas

construções. Com a situação descrita, a empresa toma a decisão estratégica de voltar-se apenas à comercialização de materiais elétricos.

Mais adiante, a concessionária local lança um programa de incentivo à doação das redes elétricas, onde o proprietário particular ao assinar um termo de doação, tornaria a concessionária local a responsável pela manutenção da mesma, fazendo com que o número de clientes para a organização se tornasse mínimo.

Outro segmento do macroambiente identificado nesta terceira fase foi o segmento econômico que se mostrou estabilizado novamente quando comparado com a fase anterior, excluindo a fase da crise mundial em 2008 (WINKPÉDIA, 2009). O segmento social-demográfico mantém uma postura de apoio as eletrificações se articulando para que as mesmas aconteçam em todos os três períodos analisados, não mostrando grande influência para este estudo em especial.

No ambiente setorial se detectou o aumento do poder de barganha dos fornecedores consideravelmente, por se tratar de um declínio setorial a empresa não adota mais compras em volumes altos como na primeira fase, com isso o poder de barganha dos compradores também aumenta não só por tal situação, mas também por eles representarem a única fonte de receita da empresa.

Na terceira fase os produtos substitutos ameaçam o setor através dos novos padrões de eletrificação rural onde o cabo multiplex que substituiu o cabo de alumínio, o conector ampactinho que substituiu os conectores de bronze e de alumínio, os isoladores poliméricos que substituíam os tradicionais de louça. Todos esses produtos a empresa possuía em estoque e teve como estratégia a prática de preços baixos para diminuir seus estoques, mas por se tratar de um setor em declínio a mesma ficou com uma parcela considerável de estoque ocioso.

A última força do ambiente setorial a ser analisada é a intensidade de rivalidade dos concorrentes, onde se observou que o concorrente o qual desenvolvia práticas acirradas optou por continuar no Programa Luz no campo, e em 2007 chegou à falência. O outro concorrente o qual se mostrava passivo e em muitas oportunidades, procurava até parcerias com a concorrência, continua no mercado até os dias de hoje com o mesmo comportamento, optando por uma estratégia de focar somente em baixa tensão para continuar sobrevivendo no mercado.

Em 2004 com as mudanças ambientais, a empresa entrou num consenso onde um dos sócios visualizou que a localização da empresa mãe (Eletronor Engenharia e Comércio Ltda.) estava ficando defasada em relação a seus concorrentes, com isso

resolveram trocar de prédio com o intuito de manter a eficiência operacional da empresa mãe. Com tal estratégia a empresa estudada passa a pagar aluguel, contribuindo para um aumento nas suas despesas. A empresa neste período reduzira seu quadro funcional para apenas dois funcionários e a principal atividade e finalidade da empresa agora seria a desova de estoques.

Os proprietários não conseguiram enxergar soluções viáveis para o empreendimento reforçando a fraqueza da empresa em termos de capacidade gerencial, em 2006 a empresa mudara novamente de endereço, para um ponto comercial de frente à empresa mãe e com valor de aluguel mais barato em mais de 60% quando comparado com o aluguel do prédio anterior. Neste mesmo ano o grupo ingressa no setor de construção civil, motivo ao qual se pode ter uma maior explicação do por que a organização estudada não esboçou alguma reação nesse período de declínio, onde posteriormente a mesma se encontrou com um funcionário apenas no seu quadro de pessoal, com o único propósito de contenção de despesas e desova de estoque ocioso.

Notou-se que a maioria das estratégias da empresa analisada no decorrer de sua trajetória são reativas para cada mudança no ambiente organizacional, a empresa busca alternativas para suprir suas deficiências, fazendo com que em seu último período esta reação não fosse colocada em prática seja pela ineficiência gerencial ou até mesmo uma falta de perspectiva do grupo para tal empreendimento.

*CAPÍTULO 5*

---

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A revisão teórica desenvolvida por este trabalho de conclusão de curso procurou evidenciar a grande necessidade das organizações estarem atentas às mudanças existentes no seu ambiente.

Para entender melhor esse fenômeno nas organizações foi elaborado um estudo na Eletronor Materiais Elétricos Ltda, em que se buscou descrever o ambiente competitivo da empresa ao longo de sua trajetória (1996-2009). Na intenção de reforçar a retórica anterior procurou-se estabelecer três objetivos específicos que fossem capazes de responder a problemática citada. Os objetivos específicos foram: a) Descrever o ambiente geral (macroambiente); b) Descrever o ambiente setorial; c) Descrever o ambiente interno.

A partir dos objetivos definidos foi desenvolvida uma pesquisa em forma de estudo de caso, buscando entender como as mudanças do ambiente organizacional afetaram a empresa. Dito isso, esse capítulo busca apresentar as considerações finais e conclusões em relação ao que se estabeleceu por meio dos objetivos.

Em relação ao macroambiente, os principais impactos aconteceram em função das mudanças no ambiente político-jurídico, com as restrições de mercado que privilegiaram a concessionária local em detrimento das pequenas empresas, além disso, mudanças no ambiente tecnológico afetaram a empresa na última fase. Quanto ao ambiente econômico e o sócio-demográfico não foram percebidos maiores impactos.

Em relação ao ambiente setorial, vale mencionar que um novo entrante no mercado fez com que a empresa perdesse 20% de suas receitas na segunda fase. No que tange a influência dos produtos substitutos, uma mudança na tecnologia fez com que a empresa tivesse problemas com os estoques. Já em relação ao poder de barganha dos fornecedores e compradores, percebeu-se influência de aumentos ao longo do período analisado. Por fim, a intensidade de rivalidade da concorrência, foram destacados a existência de dois players principais, os quais não gozaram de crescimento significativo em relação às receitas ou parcelas de mercado, fato decorrente de crise que afetou esse setor.



Em relação ao ambiente interno da organização conseguiu-se constatar que os recursos financeiros que no início eram tidos como estáveis, na terceira fase encontram-se em declínio, a instalação física de própria passou a ser alugada, observou-se a implantação de um sistema gerencial na segunda fase onde a empresa conseguiu aumentar seu nível de serviço devido à capacitação de seus clientes internos, porém na terceira fase estudada a empresa dispõe apenas de um funcionário, fazendo com que se observe que a cada mudança do ambiente organizacional a empresa se adequasse ao contingente de recursos humanos necessários, onde a falta de uma gerência mais capacitada poderia ter mudado a situação da empresa.

Durante toda sua existência, a empresa soube lidar com as variáveis mais visíveis do ambiente externo, porém, a mesma não soube se prevenir de algumas ameaças do ambiente externo, fazendo com que a falta de visão estratégica da gerência, proporcionasse a empresa uma situação deficitária em seu atual momento de gestão.

Fica então a sugestão de que os gestores devem estar sempre atualizados em relação às variáveis ambientais, principalmente empresas que são ligadas a serviços ou produtos que sofrem interferência direta do segmento político-jurídico.

Os aspectos evidenciados nesse estudo destacam a importância dos gestores acompanharem a evolução das mudanças no macroambiente, no ambiente setorial e gerenciar o seu ambiente interno como forma de estabelecerem novas rotas de crescimento empresarial. Reconhecendo que a empresa não consegue determinar tais mudanças, é importante que os gestores possam monitorá-las e desenvolver uma postura de gestão flexível para potencializar as oportunidades de mercado e reduzir o impacto das ameaças quando se refere ao ambiente externo. No que se refere ao ambiente interno os gestores devem sempre estar atentos a capacitação e treinamento dos recursos humanos, que representam uma fonte de recurso competitivo.

---

## ***REFERÊNCIAS***

---

## REFERÊNCIAS

AARKER, David A. **Administração estratégica de mercado.** – Porto Alegre: Bookman, 2007.

ALVES *et.al.* **A empresa e o ambiente:** uma relação de parceria. Belo Horizonte maio de 2007. BiancaSouza, Daniele Ribeiro, Pricilla Garrido, Rejane Praxedes, Rômulo Alves .

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica:** planejamento e implementação da estratégia. 2.ed.- São Paulo: Pearson Prentice Hall,2005.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios/** Pankaj Ghemawat; 2.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2007.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.. **Administração estratégica:** competitividade e globalização. Tradução Eliane Kanner e Maria Emilia Gutilla – São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LEASK, Grahah. **Strategic Groups And The Resource Based View:** Natural Complements Enhancing Our Understanding Of Competitive Process. Aston Business School Papers. 2004.

MINTZBERG, Henry, [*et.al.*]. **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução Luciana de Oliveira Rocha. – 4. Ed.- Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTGOMERY, C.; PORTER, M. A criação artesanal da estratégia. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOREIRA, V. F. **Processo de formação de estratégias em uma organização empreendedora:** o caso da satélite distribuidora de Petróleo S.A. Dissertação de Mestrado. Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2007

OLIVEIRA *et.al.* Artigo **Processo de Formação de Estratégia em Tempos de Crise: O Caso Itamaracá Transportes setembro de 2006 , EnANPAD. Salvador.**  
**Autoria:** Brigitte Renata Bezerra de Oliveira, Vinícius Farias Moreira, Severino Hélio de Carvalho Filho, Maria Conceição Melo Silva

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva:** Técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

THOMPSON, A. Jr.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico:** elaboração, implementação e execução. Tradução Francisco Roque Monteiro Leite – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WIKIPÉDIA, A enciclopédia livre. Disponível em <http://www.wikipedia.com.br> . acesso em 22 de setembro de 2009.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica:** conceito. Tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. – São Paulo: Atlas, 2000.