

FERNANDO DE SOUZA DA SILVA

**FERRAMENTAS PARA AUXÍLIO NA TOMADA
DE DECISÕES ESTRATÉGICAS NUMA
INDÚSTRIA FRIGORÍFICA DE SUÍNOS: UM
ESTUDO DE CASO**

**Orientador: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa
Coorientador: Professor Doutor Serigne Ababacar Cissé Ba**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**Lisboa
2018**

FERNANDO DE SOUZA DA SILVA

**FERRAMENTAS PARA AUXÍLIO NA TOMADA
DE DECISÕES ESTRATÉGICAS NUMA
INDÚSTRIA FRIGORÍFICA DE SUÍNOS: UM
ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Empresas no Curso de Mestrado em Gestão de Empresas, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº 106/2018, de 26 de Março, com a seguinte composição:

Presidente : Prof^a. Doutora Ana Cristina Freitas Brasão Amador; Vogais: Arguente Prof. Doutor Mário Fernando Carrilho Negas (Univ.Aberta); Orientador: Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa.

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2018

EPÍGRAFE

Deus é nosso refúgio e fortaleza, socorro bem presente na angústia. Portanto não temeremos, ainda que a terra se mude, e ainda que os montes se transportem para o meio dos mares. (Salmo 46:1-2)

DEDICATÓRIA

Dedico esta tese à minha querida e amada heroína Maria Isabel de Souza, uma grande mulher que foi predestinada por Deus para me receber aqui na Terra como seu filho. Sou eternamente grato pelos ensinamentos, cuidado, amor e incansável zelo na condução da educação dos seus dois filhos. Obrigado minha heroína por ensinar-me o valor do trabalho, da honestidade, da perseverança e da importância de iniciar o dia ainda de madrugada.

Agradeço imensamente a Deus por ter nos ligado em sangue e carne e ter proporcionado a mim uma mãe tão especial, agradeço todos os dias pela sua vida.

Obrigado mamãe.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer ao meu Salvador Jesus Cristo pela vida, graça e esperança. Em segundo lugar agradeço à minha amiga, companheira, namorada e amada esposa Virgínia Gomes Costa pelo apoio e compreensão na elaboração dessa tese, aos meus filhos Estêvão Gomes Souza e Pedro Gomes Souza por terem entrado em minha vida e proporcionar alegria e amor imensuráveis, à minha irmã Viviane de Souza da Silva pelo companheirismo e amizade, minha babá Lúcia Helena da Silva por ter acompanhado nosso crescimento como se fosse uma mãe.

Obrigado ao grande professor Doutor Serigne Ababacar Cissé Ba responsável pela condução e orientação dessa tese.

RESUMO

O planejamento estratégico tem ocupado destaque nas organizações empresariais, devido sua importância no desenvolvimento dos objetivos estratégicos e metas traçadas. O objetivo central dessa dissertação foi analisar técnicas e ferramentas utilizadas na tomada de decisão e propor o uso de ferramentas para apoio no processo decisório. A importância do planejamento estratégico para a indústria frigorífica de suínos é de grande relevância devido a sazonalidade do setor e complexidade na cadeia de suprimentos. A empresa analisada não possui ferramentas estratégicas que satisfaça as necessidades dos gestores para o processo de tomada de decisão. A metodologia utilizada na elaboração desse trabalho foi o estudo de caso único, o cunho da pesquisa foi qualitativo, o caráter da pesquisa foi exploratório, a coleta de dados se deu por meio de entrevistas, observação in loco, interações informais e análise documental. O resultado mais relevante desse estudo foi a conclusão de que os gestores da empresa estudada não possui ferramentas ou técnicas para o auxílio no processo de tomada de decisão, além da dificuldade na obtenção de dados através do sistema operacional e falta de cultura para planejar. As propostas indicadas nesse estudo foram: fortalecer a cultura e implantar filosofia de planejamento estratégico, substituir o atual *software* operacional, estruturar a área de tecnologia da informação para atender as necessidades tecnológicas, implantação de BI *Business Intelligence* (BI) e criação de fórum para discussão e revisão do planejamento estratégico.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Ferramentas estratégicas. Tomada de decisão.

ABSTRACT

Strategic planning has taken up a place of prominence in the business organizations due to its importance in the development of the strategic objectives and outlined goals. The main aim of this dissertation was to analyze techniques and tools regarding decision making and to propose the usage of tools to support decision making. The importance of strategic planning when it comes to the swine meat industry is of great relevance because of the seasonality of the sector and complexity in the chain of supplies. The analyzed company does not have strategic tools that satisfy the management entity' needs for the decision-making process. The methodology used in the elaboration of this research was a single case study, it was through qualitative method, the nature of the research was exploratory, the data collection was done through interviews, on-site observation, informal interactions and documentary analysis. The most relevant result of this study was the conclusion that the managers of the studied company do not have tools or techniques to aid in the decision making process, besides the difficulty in obtaining data through the operating system and lack of culture to plan. The proposals indicated in this study were: to strengthen the culture and implement a strategic planning philosophy, to replace the current operational software, to structure the technology information area so as to meet technological needs, to implement Business Intelligence and to create a forum for discussion and review of strategic planning.

Key words: Strategic planning. Strategic tools. Decision making.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPA	Associação Brasileira de Proteína Animal
AGS	Associação Goiana de Suinocultores
BI	<i>Business Intelligence</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
DF	Distrito Federal
EJA	Educação de Jovens e adultos
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
IMB	Instituto Mauro Borges de Estatística e Estudos Socioeconômicos
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
PIB	Produto Interno Bruto
PCP	Planejamento e Controle da Produção
RH	Recursos Humanos
SIF	Serviço de Inspeção Federal
SIE	Serviço de Inspeção Estadual
SIM	Serviço de Inspeção Municipal
SISBI	Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal
SESI	Serviço Social da Indústria
SI	Sistema de Informação
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TI	Tecnologia da Informação

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS	12
INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO I - REFERENCIAL TEÓRICO	17
1.1 - Conceitos e estratégia.....	17
1.1.1 - <i>Os 5 P's da Estratégia de Henry Mintzberg</i>	22
1.1.2 - <i>Metodologia abordada por Fischmann</i>	24
1.1.3 - <i>Elaboração da estratégia</i>	25
1.1.4 - <i>Implantação da estratégia</i>	26
1.1.5 - <i>Acompanhamento e avaliação da estratégia</i>	28
1.1.6 - <i>Aliança estratégica</i>	31
1.1.7 - <i>Objetivos estratégicos</i>	32
1.1.8 - <i>As cinco forças de Porter</i>	34
1.1.8.1 - <i>Ameaça de novos entrantes</i>	37
1.1.8.2 - <i>Clientes poderosos</i>	40
1.1.8.3 - <i>Produtos substitutos</i>	42
1.1.8.4 - <i>Fornecedores poderosos</i>	44
1.1.8.5 - <i>Rivalidade entre concorrentes</i>	46
1.2 - Conceitos de planejamento.....	48
1.2.1 - <i>Tipos de Planejamento</i>	51
1.2.2 - <i>Teoria de Sistemas como aporte teórico</i>	54
1.2.3 - <i>Análise SWOT</i>	56
1.2.4 - <i>A vantagem competitiva nas organizações</i>	59
1.2.4.1 - <i>A cadeia de valor nas organizações</i>	63
1.2.4.2 - <i>Vantagem de custo nas organizações</i>	65
1.2.4.3 - <i>Diferenciação</i>	69
1.2.4.4 - <i>Focalização</i>	72
1.2.4.5 - <i>Missão, visão e valores e sua importância nas organizações</i>	73
1.3 - <i>O Balanced Scorecard (BSC)</i>	76
1.3.1 - <i>Perspectiva financeira</i>	80
1.3.2 - <i>Perspectiva do cliente</i>	80
1.3.3 - <i>Perspectiva dos processos internos</i>	81
1.3.4 - <i>Perspectiva de aprendizado e crescimento</i>	82

1.4 - Fusões e aquisições	82
1.5 - Liderança estratégica.....	83
1.6 - Governança corporativa	84
1.7 - A indústria frigorífica.....	85
1.7.1 - Fornecimento de insumos.....	85
1.7.2 - Sistema de criação de animais	86
1.7.3 - A Produção brasileira de suínos	88
1.7.4 - A indústria frigorífica no Estado de Goiás	89
CAPÍTULO II - METODOLOGIA	91
2.1 - Objetivos	91
2.1.1 - Objetivo geral da pesquisa.....	91
2.1.2 - Objetivos específicos	91
2.1.3 - Propósito do estudo.....	91
2.2 - Justificativa metodológica.....	91
2.3 - Tipo de pesquisa.....	92
2.4 - Cunho da pesquisa.....	93
2.5 - Caráter da pesquisa.....	94
2.6 - Procedimento de coleta de dados	95
2.7 - Procedimento de análise dos dados	96
CAPÍTULO III - RESULTADOS E DISCUSSÕES	97
3.1 - Contextualizando a empresa Frigo Suínos Sol Nascente	97
3.1.1 - Breve histórico da empresa estudada	97
3.1.2 - Missão, visão e valores	99
3.1.3 - Dados da empresa.....	100
3.1.4 - Organograma da Empresa.....	100
3.1.5 - Departamentos e cargos dos colaboradores.....	100
3.1.6 - Certificação SISBI.....	103
3.2 - Análise dos resultados.....	103
3.3 -Propostas de implantação de ferramentas para auxílio na tomada de decisões estratégicas.....	109
3.3.1 - Fortalecer a cultura de planejamento estratégico na empresa Frigo Suínos Sol Nascente.....	110
3.3.2 - Implantar a filosofia de planejamento estratégico para todos os gestores e áreas	110
3.3.3 - Substituição do atual software operacional por outro que forneça dados para atender às necessidades dos gestores	110

3.3.4 - <i>Implantação de Business Intelligence (BI) para atender cada setor da empresa</i>	111
3.3.5 - <i>Estruturar a área de Tecnologia da Informação (TI) para atender às necessidades tecnológicas da empresa</i>	111
3.3.6 - <i>Criar um Fórum para discussão e revisão do planejado X realizado</i> 111	
CONCLUSÃO	113
BIBLIOGRAFIA	117
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	120
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS	121
ANEXO A - RELATÓRIOS FINANCEIROS	132
ANEXO B – FOTOS	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - 5 P's da Estratégia de Henry Mintzberg	23
Figura 2– Cincos forces de Porter	35
Figura 3 – Nivel hierarquico organizacional.	52
Figura 4 – Teorias de sistemas.	54
Figura 5 – Análise <i>Swot</i>	57
Figura 6 - Indicadores do <i>Balanced Scorecard</i> – BSC.....	78
Figura 7 – Organograma da empresa.....	100

INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico tem sido muito difundido no Brasil nos últimos anos, como um fator crítico de sucesso em empresas privadas, empresas públicas, empresas de capital fechado ou aberto e empresas do terceiro setor. Esse tema tem sido muito enfatizado nas graduações e pós-graduações das instituições de ensino voltadas para áreas da administração e gestão. Ter um bom plano e ser exequível é uma necessidade básica para uma empresa conseguir concorrer no acirrado ambiente competitivo em que opera. Para obter um diferencial competitivo, não basta um simples plano, intuição e senso comum, se fazem necessários à elaboração de um planejamento estratégico que satisfaça aos anseios da direção, que seja compatível com a missão e visão da empresa, e que esteja totalmente ligado aos objetivos estratégicos da organização.

Um bom plano não é estático, pois há interferências do ambiente a todo instante, as mudanças são constantes, o fluxo de informações é incontável, a pós-modernidade trouxe alguns desafios para as organizações e sua liderança. A era digital está esmagando o antigo modelo de gestão e substituindo pessoas por novos softwares de gestão, *Business Intelligence* (BI), dentre outras ferramentas em ambiente *web*, sendo estas mais leves e navegáveis de forma intuitiva. O planejamento estratégico eficiente precisa ser revisado constantemente, um bom plano no passado recente pode significar a decadência se, novos entrantes ofertarem os mesmos produtos com qualidade superior, preços melhores e com entrega eficaz.

A era ‘pós-moderna’ segundo Bauman Zygmunt (2013) de intensas transformações e infinita quantidade de informações trouxe esse grande desafio para os gestores, que são bombardeados de todos os lados, ora por concorrentes, ora por novos entrantes, ora por altas exigências de clientes, ora por imposição dos fornecedores, e sem falar nos produtos substitutos. O mercado está ofertando produtos substitutos de uma forma muito dinâmica, a cada dia surgem novos produtos com formas distintas e similares ao que se tem no mercado. Com toda essa dinâmica, um simples plano nem sempre produz a eficácia necessária para manter uma empresa nesse gigante e acirrado mercado competitivo.

Ser eficiente é a palavra de ordem para as empresas que querem sobreviver no atual cenário, um simples deslize pode ocasionar problemas no caixa e fazer com que um grande concorrente mine todas suas energias. Um simples e estático planejamento não é mais um diferencial competitivo, pois as interferências do meio estão cada vez mais influenciadoras nas organizações, os gestores precisam mais do que nunca estar atualizados nas tendências de mercado interno e externo, políticas regional e internacional, estar sempre de olho nos concorrentes, criando alianças com novos fornecedores, fidelizando os clientes e buscando sempre a prospecção de novos compradores. Esse é o papel do atual gestor e que as organizações têm buscado para dirigir suas empresas.

A partir deste cenário, surge a necessidade de gestores terem ferramentas de apoio para formulação de estratégias eficazes para alcançar os resultados projetados, o grande problema é que muitos gestores não possuem ferramentas confiáveis para apoiar suas tomadas de decisões estratégicas. O mercado está cada vez mais dinâmico e ter ferramentas que auxiliam na formulação de uma estratégia é uma condição *sine qua non* para o tomador de decisões se embasarem e optar pelas melhores opções. Para a formulação de um eficiente plano estratégico, o gestor precisa analisar o ambiente interno, externo, aprofundar nas tendências de mercado, estar em contato permanente com clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros, se atualizar nas regras fiscais, tributárias, jurídicas e políticas governamentais. Todo esse conjunto de informações gerará dados para a base da formulação de um planejamento estratégico eficiente, daí surge a necessidade do gestor ter a percepção de filtrar toda essa gama de informações, estudando e aprofundando detalhadamente em cada ponto para posteriormente tomar as decisões estratégicas da empresa.

O mercado frigorífico do Estado de Goiás tem despertado cada vez mais a atenção do Brasil e do mundo. No interior do estado de Goiás nasceu aquela que seria a maior empresa de proteína animal do mundo, a vocação do estado para a criação de animais é típica devido a seu clima e vegetação, também pela vocação na produção de grãos, principal componente da nutrição animal. A região Centro Oeste do Brasil tem como pujante em sua economia o agronegócio, em destaque está a oferta de grãos, essa característica faz com que a criação de animais seja superior se comparado com todas as outras regiões do país.

Segundo dados da (Associação Brasileira de Proteína Animal [ABPA], 2015) a produção brasileira de proteína animal foi de 13,00 mil toneladas de frango, 10,26 mil toneladas de bovino, 3,52 mil toneladas de suíno e 2,28 mil toneladas de peixe. A carne mais consumida no mundo é o suíno, o país líder na produção de suíno é a China, seguido pela União Europeia, Estados Unidos, Brasil e Rússia, conforme dados divulgados pela Associação Goiana de Suinocultores. A produção de carne suína no mundo é de 111.845 mil toneladas, nos Estados Unidos a produção é de 10.858 mil toneladas, na União Europeia é de 22.365 mil toneladas (ABPA, 2015).

Goiás apresenta uma grande oportunidade de crescimento no consumo de carne suína. Historicamente as regiões mais frias apresentam um maior consumo dessa proteína devido a seu teor de gordura e facilidade na criação de animais, o suíno adapta-se melhor em regiões frias. O consumidor goiano tem mudado seus hábitos e acrescentado a carne suína no seu cardápio, oportunidade que o setor conseguiu ao ofertar um produto com valor compatível para concorrer com o frango e o gado. Porém, os desafios são muitos neste setor, pois, o produtor depende do sucesso da safra de milho para fazer ração para os animais e também conta com o aumento do preço nas bolsas, da arrouba da carne bovina, quanto maior o preço do gado melhor será o *share* do suíno no mercado.

O objetivo geral deste estudo é analisar técnicas e ferramentas utilizadas na tomada de decisão da empresa e propor o uso de ferramentas de apoio ao processo de tomada de decisão. Os objetivos específicos são: analisar os métodos utilizados atualmente pela empresa para tomada de decisão detectando seus pontos fortes e fracos, diagnosticar na opinião dos gestores as reais carências e propostas, propor ferramentas estratégicas como apoio à tomada de decisão dos gestores. A metodologia utilizada na elaboração desse trabalho será o estudo de caso único, o cunho da pesquisa qualitativo, o caráter da pesquisa exploratório, a coleta de dados se dará por meio de entrevistas, observação in loco, interações informais e análise documental.

A dissertação está estruturada em três capítulos, o capítulo I é o referencial teórico, o capítulo II faz referência à metodologia e o capítulo III trata dos resultados e discussões. Diante de todo o cenário apresentado, o problema em estudo tem como motivação principal apontar as estratégias utilizadas na tomada de decisão, e analisar

seus resultados, bem como se as técnicas e ferramentas utilizadas na empresa Frigo Suínos Sol Nascente para tomada de decisões estratégicas, geram resultados positivos?

CAPÍTULO I - REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 - CONCEITOS E ESTRATÉGIA

No passado o conceito de estratégias não era tão difundido nas empresas de médio e pequeno porte, esse conceito era muito explorado nas grandes corporações, com a era da modernidade e advento da Tecnologia da Informação (TI), a preocupação com estratégias que eram restritas apenas pelas gigantes, e passaram a fazer parte do dia a dia das pequenas e médias empresas (Chiavenato & Sapiro, 2009).

Estratégia pode ser definida de diversas formas pelos muitos autores que pesquisam o tema, porém, a definição mais convincente para estratégia é o plano a ser seguido para alcançar um objetivo estabelecido. “Estratégia: é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente” (Oliveira, 2009, p. 53). O mesmo autor adota a definição de estratégia no ditado popular como o norte, o caminho, o plano mais adequado para se atingir um determinado objetivo que fora previamente estabelecido pelos desafios ou metas.

Segundo Oliveira (2009) a estratégia é o caminho a ser percorrido para alcançar êxito no cumprimento das metas e objetivos corporativos, além de minimizar os erros e surpresas no acirrado ambiente em que as empresas operam, sem uma estratégia clara e compatível com a realidade da empresa a mesma se torna impraticável e resultados estratégicos tendem a ser equivocados, impactando diretamente nos resultados da empresa e perda de participação no mercado.

Embora haja uma infinidade de autores com definições bem diferentes sobre o conceito de estratégia, em sua essência esse conceito possui grandes similaridades, o autor cita a estratégia como um conjunto de planos para nortear a empresa no caminho em que deve seguir.

“Estratégia é o plano de ação administrativo para conduzir as operações da empresa. Sua elaboração representa um compromisso para adotar um conjunto específico de ações por parte dos gerentes visando o crescimento da empresa, atrair e satisfazer os clientes, competir de modo bem-sucedido, conduzir operações e melhorar o desempenho financeiro e de mercado” (Thompson, Strickland & Gamble, 2008, p. 3).

Uma estratégia bem elaborada e executada terá relação direta com o sucesso de todas as áreas da empresa, iniciando pela satisfação dos clientes, produzindo melhores resultados financeiros, melhorando posicionamento de mercado e com o conjunto desses fatores naturalmente ocorrerá o crescimento da empresa.

A palavra estratégia tem origem grega. Provém de *stratego*, que significa literalmente a arte da liderança. Era utilizada para designar a função do chefe do exército. Durante vários séculos os militares utilizaram esta palavra para designar o caminho que era dado à guerra, visando a vitória militar. Assim, a elaboração de planos de guerra passou a ser denominada estratégia (Terence, 2002, p. 13).

Para Terence (2002) o termo estratégia teve sua origem na Grécia que têm como significado a arte da liderança, essa palavra no original ‘*stratego*’ sempre foi muito utilizada nas guerras da antiguidade, ter uma boa estratégia era sinônimo de sucesso, principalmente naquele cenário de conquista de terras que os militares almejavam. Nos planos de guerra, era muito utilizado o conceito de estratégia pelos militares, com o passar do tempo esse nome criado para as guerras passou a se tornar uma poderosa arma para as empresas se manter no competitivo e acirrado mercado. “A estratégia é ao mesmo tempo uma arte e uma ciência, é reflexão e ação, ou simplesmente pensar para agir e não simplesmente pensar antes de agir” (Chiavenato & Sapiro, 2009, p. 04).

O autor enfatiza que a estratégia é um conjunto de ações escolhidas no presente para influenciar e alterar uma situação no futuro, com objetivo de oferecer vantagens e ganhos em relação ao presente. Também, pode ser entendida como uma arte e ciência ao mesmo tempo, uma ação ou reflexão, um pensar para agir.

A palavra estratégia significa, literalmente, “a arte do general”, derivando-se da palavra grega *strategos*, que significa, estritamente, general. Estratégia, na Grécia Antiga, significava aquilo que o general fez... Antes de Napoleão, estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota (Oliveira, 2009, p. 177).

O mesmo autor enfatiza que estratégia é uma arte, arte do general que tem sua origem na palavra *grega strategos* que recebe o mesmo significado de general. Na antiguidade o general era um ser dotado de muitos poderes, um general de guerra era responsável por traçar estratégias de ataque ou defesa, estava sob sua responsabilidade a guarda do seu exército e a soberania do seu país.

Oliveira (2009) o executivo tem diversos tipos de estratégias para serem implementados, dependerá dos objetivos traçados e análise do horizonte de tempo, pois, dependendo da estratégia e sua complexidade na execução seu desenvolvimento poderá ser por um período de longo prazo. Os tipos de estratégias são: estratégia de sobrevivência, estratégia de manutenção, estratégia de crescimento e estratégia de desenvolvimento. O autor define esses quatro tipos de estratégias como essenciais para a formulação eficaz de uma estratégia bem sucedida, cada uma delas poderá ser usado conforme o momento em que a empresa se encontra no contexto do seu ambiente interno ou externo, as influências desse ambiente determinará a melhor estratégia a ser adotada.

Para Hitt, Ireland, e Hoskisson (2002, p. 144) é um tema muito importante, “estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva”. Assim como Oliveira ambos os autores focam esforços nessa vantagem que pode determinar o sucesso ou fracasso de uma instituição. Embora vários autores definam estratégia de uma forma peculiar, muitos conseguem chegar no mesmo consenso de que os compromissos e ações direcionados a um objetivo podem resultar em competências e vantagem competitiva.

“Estratégia é, em muitos aspectos, uma disciplina atemporal. Muitas de suas propriedades não envelhecem com o tempo – tal como obras clássicas na música, na arte, na literatura. Assim sendo, em determinadas situações, observar o passado significa navegar no túnel do tempo, retornando ao presente com ensinamentos e procedimentos de imensa valia para o momento atual e o futuro estratégico” (Pinto, 2000, p. 17).

Segundo o mesmo autor estratégia é atemporal, não envelhece com o tempo, como os artigos de antiguidade podem revelar e direcionar a direção do futuro. Assim acontece com a estratégia, o passado pode dizer muito a respeito do futuro e ensinar o

melhor caminho para que erros e incertezas sejam minimizados por estratégias que foram aplicadas no passado. O autor deixa claro que o futuro depende em muitos aspectos do passado.

Porter (2004) compreende que a estratégia bem-sucedida leva em consideração a análise do ambiente externo, mesmo esse ambiente sendo muito amplo contemplando aspectos econômicos e sociais. Porém o aspecto que merece maior atenção no ambiente externo são as empresas que atuam no mesmo ramo, ou seja, são as empresas que competem no mesmo mercado. Concorrência é um ponto que merece muita atenção, muitos concorrentes podem atuar em segmentos paralelos, podem se tornar concorrentes introduzindo produtos substitutos e ganhar espaço de uma forma bem sutil.

“A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete” (Porter, 2004, p. 03).

Para os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a palavra estratégia pode ter vários significados, mas sempre preservando seu sentido original que é um plano a ser executado, um caminho a ser percorrido, um direcionamento para atingir os objetivos estabelecidos a ser alcançados no futuro e toda forma de organização para alcançar uma proposta. “Peça a alguém uma definição de estratégia e provavelmente lhe dirão que estratégia é um plano, ou algo equivalente – uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali” (p. 17).

A definição de estratégia é a capacidade de materializar nossos sonhos do futuro para a concretização do presente, é o poder de traçar um caminho a ser percorrido minimizando os aspectos negativos e maximizando os aspectos positivos, sempre mirando o alvo para não desviar os esforços empreendidos no plano.

“Pode-se definir estratégia como a capacidade de ancorar nossos reais desafios no futuro, na modernidade, nos processos de modernização, procurando eliminar ou atenuar os aspectos negativos de todos os fatores externos e internos que conspiram contra uma trajetória constante e objetivando (sempre) os melhores resultados possíveis para o esforço despendido” (Pinto, 1999, p. 33).

Porter (2009) descreve que as estratégias precisam ser revisadas a todo o instante, devido às constantes mudanças competitivas e mudanças de mercado, a flexibilidade das empresas é um fator crítico de sucesso, pois, o ambiente está em constante mudança. A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra forças que determinam a concorrência na indústria.

O autor alerta para a importância de se realizar constantemente o benchmark para alcançar os melhores resultados e vencer a concorrência. Buscar uma posição competitiva favorável é o alvo de todas as empresas quando se quer chegar a uma estratégia competitiva. Lucratividade é o ponto chave a ser alcançado e em seguida adquirir diferencial para se destacar e vencer as forças impostas pelos concorrentes.

O conceito de estratégia é o caminho a ser percorrido; a maneira como percorrer este caminho; as ações estabelecidas para trilhar o caminho e as adequações para atingir os resultados planejados pela empresa. É a concretização dos objetivos desafios e metas organizacionais. “Estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas” (Oliveira, 2013, p. 05).

O conceito de estratégia é definido como o meio para obter vantagens competitivas, na visão do autor uma boa estratégia é aquela que gera vantagens competitivas que farão a diferenciação no mercado em que atua. Uma boa estratégia que não forneça vantagem competitiva para a organização não pode ser definido como uma boa estratégia para Barney. “A estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas. Uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens” (Barney & Hesterly, 2007, p. 05).

A criação de uma estratégia é tida como uma valiosa e exclusiva posição, um diferencial, uma postura determinante de sucesso no desenho de estratégias adequadas para vencer a acirrada corrida de um mercado altamente competitivo. “Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples – ganhar a corrida para descobrir e se

apropriar da posição única” (Porter, 1999, p. 63).

Para o autor supracitado as empresas estão todas interligadas num ambiente onde recebem informações e interferências do meio externo a todo instante, uma estratégia pode ser rapidamente identificada por um concorrente, esse é o ponto crucial para as empresas no mundo contemporâneo, com informações acessíveis e facilidade na captação desses dados a concorrência ganha um peso muito importante e surge aí a necessidade de se criar uma estratégia eficaz que determinara a permanência da instituição no mercado.

O termo estratégia desde sua criação na Grécia sempre esteve ligado ao mais alto nível de comando militar, enquanto a estratégia é o conjunto de objetivos para se vencer uma batalha, as táticas são o uso das forças armadas numa batalha. “Estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, que para eles significava um magistrado ou comandante-chefe militar. Ao longo dos dois milênios seguintes, refinamentos do conceito de estratégia continuaram a focalizar interpretações militares” (Ghemawat, 2000, p. 16).

Dentre o conceito de vários autores, a estratégia é uma descrição de planos para a conquista de um objetivo no futuro, é o caminho percorrido para atingir as metas no horizonte do tempo. Para a elaboração de uma estratégia é necessário criar planos, surge então a importância do planejamento, entender os conceitos de planejamento é uma condição com grau de relevância alta para atingir as estratégias organizacionais.

1.1.1 - Os 5 P's da Estratégia de Henry Mintzberg

Henry Mintzberg um canadense nascido em 1939, e que tem contribuído muito para a comunidade acadêmica, formou-se em administração e atualmente é um nome de grande referência quando o assunto é planejamento estratégico, no seu currículo possui vastos artigos e livros publicados na área de gestão estratégica.

Figura 1 - 5 P's da Estratégia de Henry Mintzberg.



Fonte: Hattangadi (2016).

Os 5 P's da estratégia de Mintzberg pode ser entendido a partir de cinco palavras em inglês: *plan*, *ploy*, *pattern*, *position* and *perspective* que em português significa: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. O plano é a essência da estratégia em si, é o caminho a ser percorrido para alcançar o alvo. Pretexto são as manobras de mercado, essas manobras visam confundir, enfraquecer e até mesmo afetar os concorrentes, algumas ações são realizadas com objetivos completamente diferentes apenas para confundir os concorrentes.

O padrão são procedimentos e regras a serem adotados com objetivo de atingir o alvo estabelecido, a padronização é uma estratégia de mercado, no passado foi muito utilizado por Henry Ford e atualmente é utilizado pelo McDonald's. A posição tem seu enfoque no ambiente externo, é tudo aquilo relacionado à posicionamento dos produtos ou posicionamento geográfico, na posição se analisa onde os recursos são encontrados no ambiente e onde os clientes estão. Na perspectiva, o enfoque é no ambiente interno, é a perspectiva da liderança de uma organização quanto a capacidade de formular estratégias para conquistar ou ampliar maior participação de mercado.

A estratégia é algo abstrato que as pessoas interpretam de diversas maneiras, existe grande risco de estímulos influenciarem e distorcerem a real situação de uma estratégia. Por este motivo é importante usar os 5 P's da Mintzberg: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. “Estratégias são abstrações da realidade nas mentes das pessoas, estando sujeitas a distorcer e tratar inadequadamente alguns estímulos, por isso, não podem limitar-se a uma única definição, ainda mais que a estratégia como plano ou padrão pode ser compatível com a estratégia entendida como posição ou perspectiva” (Boff, 2003, p. 83). Outras abordagens e metodologias são interessante para comparação e implantação de uma ferramenta que se encaixe com a realidade de cada empresa, Adalberto Fischmann adota uma metodologia simples e objetivo para formulação e implantação de uma estratégia.

1.1.2 - Metodologia abordada por Fischmann

Adalberto Américo Fischmann, um dos grandes nomes na atualidade quando o assunto é planejamento estratégico, seu método simplificado de apresentar um diagrama que une a elaboração, implantação e acompanhamento de uma estratégia é seu grande diferencial.

“A metodologia utilizada pelo autor consiste em dois estágios. O primeiro é composto de cinco etapas e configura-se como o planejamento estratégico propriamente dito, ou seja, aborda análise do ambiente, definição de objetivos e metas, formulação e seleção de estratégias. O segundo é composto de três etapas e consiste na preparação e no acompanhamento do planejamento estratégica” (Terence, 2002, p. 28).

Segundo a autora Fischmann aborda sua metodologia estratégica ilustrado por um diagrama que simplifica a análise e entendimento, dividindo-o em dois estágios. O primeiro estágio é composto de cinco etapas que possui o foco no levantamento de informações e formulação das estratégias. O segundo estágio é formado por três etapas que implementa a estratégia, executa o plano estratégico e avalia e controla a estratégia implementada.

Para Ansoff (2000) a estratégia bem sucedida é aquela que desdobra em quatro passos, a penetração do mercado, o desenvolvimento desse mesmo mercado, o aprimoramento dos produtos e a diversificação dos produtos ofertados no ambiente.

Para que essa estratégia atinja os objetivos e metas é necessária a elaboração, implantação e avaliação das estratégias.

1.1.3 - Elaboração da estratégia

Uma estratégia bem elaborada é essencial para a sobrevivência da empresa no atual mundo competitivo, em que corporações disputam cada espaço para manter sua sobrevivência nesse acirrado mercado. Executivos estão a todo instante elaborando ou revendo as estratégias, pois, um ótimo produto ofertado hoje não é sinônimo de hegemonia e domínio do mercado, a preocupação com a percepção dos clientes no fim da cadeia é constante e requer importante atenção dos estrategistas para não ser esmagado pelos concorrentes.

“A tarefa de elaborar uma estratégia envolve responder a uma série de perguntas: como fazer a empresa crescer, como satisfazer aos clientes, como suplantar os concorrentes, como reagir a condições de mercado em alteração, como gerenciar cada área funcional da empresa e desenvolver a capacitação necessária e como cumprir objetivos estratégicos financeiros” (Thompson, et al. 2008, p. 35).

Segundo os autores, a elaboração de uma estratégia envolve uma série de análises de toda a empresa bem como a satisfação dos clientes, relacionamento com concorrentes, adequação às mudanças do mercado, gerenciamento preciso de cada área interna da empresa, cumprimento dos objetivos financeiros e principalmente qual o horizonte de crescimento que a empresa almeja. Geralmente a elaboração de uma estratégia é executada pela alta direção, sendo responsáveis pela elaboração e orientação das estratégias para o time e toda a empresa.

Nessa fase de elaboração de estratégias é muito interessante a alta direção contar também com os colaboradores internos que possui um perfil empreendedor, estes colaboradores são essenciais para a elaboração e sucesso na implantação de uma estratégia, assim como afirma Thompson, Strickland e Gamble (2008).

Esse método visa explorar os talentos internos, incentivar o empreendedorismo e iniciação dos colaboradores no processo de elaboração de estratégias. “Em algumas empresas os executivos de nível elevado adotam como

prática usual incentivar os indivíduos e as equipes a desenvolver e defender propostas de novas linhas de produtos e de novos negócios” (Thompson, *et al.* 2008, p. 37).

Chiavenato e Sapiro (2009, p. 232) continuam explicando que as “estratégias definem como deslocar, realocar, ajustar, reconciliar de modo sistemático os recursos organizacionais disponíveis e como utilizar as competências para aproveitar as oportunidades emergentes no ambiente e neutralizar as possíveis ameaças”. Para os autores, o processo de elaboração de estratégias surge a partir dos objetivos da organização, a estratégia é o meio para atingir os objetivos que são os alvos e metas a ser alcançados no futuro. Após a elaboração da estratégia o próximo passo é sua implantação.

1.1.4 - Implantação da estratégia

A etapa da implantação da estratégia é de suma importância para o sucesso da estratégia que fora elaborada, essa é a fase mais demorada e trabalhosa do processo, a implementação das estratégias é uma atividade para os níveis operacionais e táticos. Um alinhamento fino entre os três níveis determinará o sucesso da implantação.

“Normalmente, a implantação de uma estratégia corresponde a, por exemplo, um novo produto ou serviço, cliente ou tecnologia, bem como exige alterações internas na empresa, tais como na estrutura organizacional, no sistema de informações e na estrutura dos recursos. O executivo deve estar muito atento a isto, para evitar problemas quanto aos resultados apresentados pela nova estratégia” (Oliveira, 2009, p. 208).

Para o autor a implantação de uma estratégia é complexo como o lançamento de um novo produto ou serviço, o investimento demandado é o mesmo para conquistar novos clientes ou implementar novas tecnologias. Em muitos casos exige a mudança da estrutura interna, adequação de processos e mudanças profundas na estrutura organizacional. “A execução constitui a etapa mais demorada, difícil e complexa de todo o processo de planejamento estratégico. Em geral, ela constitui a etapa que marca definitivamente o sucesso ou o fracasso na gestão estratégica” (Chiavenato & Sapiro, 2009, p. 256).

Segundo os autores, a execução ou implantação da estratégia pode ser considerada a etapa mais difícil e demorada de todo o processo de planejamento, o desafio é colocar em prática tudo aquilo que foi esboçado e elaborado anteriormente. O maior desafio na implantação é devido às mudanças que podem ocorrer na organização no ato da implantação. O mesmo autor defende a ideia de que não adianta nada formular uma ótima estratégia e ficar apenas no campo da imaginação, ou seja, se não for colocado em prática no mundo real, o planejamento estratégico não produzirá resultado nenhum.

O processo de implantação de uma estratégia requer grande mudança no comportamento do time, é necessário resiliência para a implantação de uma nova estratégia. “O executivo inteligente trata esse processo de mudança como uma oportunidade para a empresa, bem como considera que o mesmo pode e deve ser administrado, visando maximizar os resultados empresariais e as relações interpessoais” (Oliveira, 2013, p. 220).

Principalmente porque este processo demanda muitas mudanças e mexer na zona de conforto dos colaboradores não é nada fácil, por este motivo o autor exalta que o executivo inteligente conduzirá esse processo com mais facilidade por entender que se trata de uma excelente oportunidade para a empresa e para os colaboradores. Converter planos estratégicos em ações e resultados; testar a capacidade de um gerente para cuidar da mudança organizacional, motivar pessoas, estabelecer e reforçar a capacitação e a capacidade competitiva da empresa; criar e incentivar um clima de trabalho que apoie a estratégia, e alcançar ou suplantando as metas de desempenho (Thompson, *et al.* 2008).

Conforme indica os autores, a implantação da estratégia é o processo mais trabalhoso e demorado desde a criação da estratégia, a elaboração do plano pela alta direção tem que ser transformada em ação pelos gerentes, coordenadores, supervisores, encarregados e demais colaboradores da organização. Nessa fase, é necessário trabalhar a capacidade dos gestores para que a operacionalização do plano seja bem-sucedida, capacitar, motivar e buscar o engajamento da equipe de trabalho produzirá resultados positivos e conseqüentemente a satisfação da alta gestão. Um fator que está diretamente relacionado com o sucesso do plano é o constante acompanhamento e avaliações.

1.1.5 - Acompanhamento e avaliação da estratégia

O acompanhamento e avaliação das estratégias são de extrema importância para o fechamento do processo de criação da estratégia na organização, pois um bom plano no papel não produz nenhum resultado, um bom plano executado produz resultados por algum tempo e um bom plano que foi executado, avaliado e acompanhado no decorrer do tempo e está em constante avaliação é considerado o ideal para que a implantação estratégica atinja os objetivos propostos.

“Porém, sempre que uma empresa se depara com mudanças que causem ruptura em seu ambiente, deve-se colocar em discussão se o direcionamento e a estratégia são adequados. Se houve uma queda em sua posição de mercado ou não desempenhou a contento continuamente, então os gerentes são obrigados a procurar as causas – relacionam-se a uma estratégia inapropriada, a uma má execução da estratégia ou a ambas? – e tomar medidas corretivas oportunas” (Thompson, *et al.* 2008, p. 42).

Para Thompson et al. (2008) o ajuste corretivo na execução de uma estratégia é totalmente normal e praticável, o desempenho da organização no seu ambiente tem que ser avaliado constantemente, se houver quedas no faturamento ou quedas na participação de mercado os gestores precisam captar essas informações e reavaliar o planejamento, dependendo da situação o plano deverá ser ajustado para que a companhia esteja sempre alinhada com seus objetivos estabelecidos no planejamento.

Desta forma, vê-se como é importante o acompanhamento e avaliação das estratégias ao longo do tempo, isso devido às constantes mudanças que as empresas sofrem com o passar do tempo e interferências de novos concorrentes, produtos substitutos e demais fatores externos que ocorrem a todo instante no ambiente em que as empresas estão operando. O mesmo autor discorre dos cinco pontos chave desde a elaboração, implantação e avaliação do planejamento que na ordem são:

- Criação dos objetivos e desenvolvimento da visão estratégica;
- Detalhar os objetivos e medir seu desempenho;
- Criação de uma estratégia para atender os objetivos propostos;
- Implementar e executar as estratégias;
- Iniciar o processo de avaliação de desempenho e ajustes se necessário.

A análise e avaliação do processo de implantação da estratégia é muito importante para medir os resultados obtidos pela nova estratégia, conforme cita Mintzberg quase todas as formas de análises são orientadas para o desempenho do financeiro.

“Como o processo de avaliação se presta para elaboração e qualificação, as tecnologias abundam, variando do simples cálculo de retorno sobre o investimento até uma onda de técnicas como avaliação da estratégia competitiva, análise de riscos, curva de valor e os vários métodos associados ao cálculo do valor para o acionista” (Mintzberg, et al. 2000, p. 47).

Na execução e acompanhamento do planejamento estratégico os resultados financeiros são os maiores indicadores de que a estratégia adotada está gerando resultados satisfatórios para a organização. “A avaliação da estratégia refere-se à fase do processo de gestão estratégica nas quais os executivos de topo acompanham e avaliam se a escolha estratégica, tal como foi implementada e executada, está alcançando os objetivos propostos e trazendo os resultados esperados” (Chiavenato & Sapiro, 2009, p. 322). A avaliação da estratégia é tão importante quanto a elaboração e implantação de uma estratégia organizacional, a avaliação é responsável para medir se os objetivos estratégicos foram alcançados.

Muitos executivos se preocupam apenas com a implantação de um planejamento estratégico e, esquecem de focar no acompanhamento e avaliação das estratégias.

“Quase sempre se esbarra nas pessoas quando se tenta avaliar uma estratégia. Elas podem ser a vantagem competitiva – e isso representa a excelência do seu capital humano -, como também podem ser o obstáculo à sua efetiva realização – e isso significa que a organização não investe adequadamente nas pessoas a quem entrega a execução de suas estratégias” (Chiavenato & Sapiro, 2009, p. 324).

Uma boa elaboração e implantação de estratégia pode ser um grande fracasso na fase de execução caso não haja material humano qualificado para captar e colocar em prática as estratégias estabelecidas pelos executivos da organização.

Investimentos em pessoal qualificado e com foco nos resultados é essencial para que o planejamento estratégico seja bem-sucedido na sua totalidade; pessoas com pouco treinamento e pouca capacidade de entendimento dos planos estabelecidos pode

ser um grande obstáculo para o sucesso do planejamento estratégico. “Quando se fala em resultados desejados, pressupõe-se que eles sejam conhecidos e previstos. Isso significa que o conceito de controle não pode existir sem o conceito de planejamento. Aliás, os controles requerem planos” (Chiavenato & Sapiro, 2009, p. 326). Segundo os autores, para se ter um plano é necessário que se tenha controles, para medir os resultados desejados é necessário conhecer as estratégias e os caminhos que serão percorridos com objetivo de alcançá-las.

A previsibilidade é muito importante para o alcance dos objetivos estratégicos, e para atingir os resultados desejados é preciso ter controles que informem no detalhe o status de cada estratégia implantada. “A reavaliação estratégica procura rever o que foi implementado e executado para decidir os novos rumos do processo, mantendo o que foi bem – sucedido e revendo o que não está funcionando” (Chiavenato & Sapiro, 2009, p. 337). Na fase de reavaliação estratégica é o momento para analisar se os resultados obtidos foram satisfatórios ou não atenderam as expectativas dos acionistas, este é o momento de rever as estratégias e traçar um novo caminho ou a manutenção do plano estabelecido anteriormente.

Rever o plano é uma tarefa constante no cotidiano dos executivos, não é aconselhável investir horas na implementação de uma estratégia e posteriormente abandonar seu acompanhamento, o êxito nos resultados estratégicos são proporcionais ao acompanhamento.

“A avaliação da estratégia é um processo continuado, sendo que é costumeiro fazer uma avaliação completa ao término de cada plano anual. Esta prática, entretanto, não elimina avaliações parciais em qualquer época, especialmente após obtenção de metas no decorrer do ano e ao término da execução de qualquer parte relevante em relação aos objetivos” (Valeriano, 2001, p. 81).

A avaliação da estratégia é uma rotina constante na vida dos executivos, avaliar se os objetivos estratégicos estão sendo atingidos é primordial para o sucesso da estratégia.

O desempenho organizacional deve ser medido periodicamente para seguir em frente no que fora planejado ou reformular o planejamento com alterações pertinentes ao momento. Juntamente com o acompanhamento e avaliação das estratégias é muito

salutar o investimento em alianças estratégicas que possibilita diferencial competitivo para as empresas que cultivam essas alianças com seus fornecedores, colaboradores e parceiros.

1.1.6 - Aliança estratégica

Aliança estratégica é um pré-requisito para empresas que desejam cultivar a manutenção e crescimento no atual mercado competitivo, as informações chegam de todos os lados, o mundo encurtou, algum tempo atrás era estratégico manter distância dos fornecedores, atualmente o contato direto com fornecedores, parceiros e colaboradores se tornou obrigatoriedade para os gestores que desejam cultivar a harmonia no mercado e entregar resultados excelentes para as organizações a qual representam. “Uma aliança estratégica existe sempre que duas ou mais organizações independentes cooperam no desenvolvimento, na produção ou na venda de produtos ou serviços” (Barney & Hesterly, 2007, p. 248).

Segundo os autores, para se ter uma aliança estratégica é preciso que haja união entre as organizações no intuito de unir forças para alcançar resultados que não conseguiria se estivesse sozinho. “As empresas também podem usar alianças para melhorar suas operações atuais aprendendo com os concorrentes” (Barney & Hesterly, 2007, p. 250).

Os mesmos autores enfatizam que empresas podem unir para trocar experiências e aguçar a aprendizagem naquilo que ainda não é referência, essa experiência é uma aliança estratégica bem sucedida e não há dispêndio de recursos financeiros para execução dessa estratégia. “Um dos determinantes mais importantes do sucesso de alianças estratégicas é sua organização. A principal finalidade de organizar uma aliança estratégica é permitir que os parceiros de uma aliança ganhem todos os benefícios associados à cooperação, minimizando a probabilidade de que essas empresas venham a lograr seus acordos de cooperação” (Barney & Hesterly, 2007, p. 264).

Para os autores, alianças estratégicas precisam ser organizadas para gerar

êxito, todos os envolvidos na aliança precisam ganhar os benefícios numa junção entre parceiros ou fornecedores têm que ser com a filosofia dos ganhos coletivos e não individual. Da mesma forma que as alianças estratégicas existem no ambiente micro, existem alianças estratégicas no ambiente macro que são as fusões e aquisições.

1.1.7 - Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos da organização é o ponto de partida para a elaboração do planejamento estratégico, sem um objetivo claro de onde a empresa se vê atualmente e onde deseja estar no curto, médio e longo prazo dificilmente conseguirá elaborar um bom plano. Existem algumas etapas para o processo de planejamento e uma das principais é traçar os objetivos corporativos. “As organizações estão incessantemente perseguindo objetivos a fim de assegurar resultados tangíveis e melhorar continuamente a si mesma. Um objetivo é um alvo futuro a atingir, uma meta a alcançar, um desejo sonhado ou uma expectativa que se pretende realizar em função de um período de tempo” (Chiavenato & Sapiro, 2009, p. 226). Para o autor objetivo é uma meta a ser atingida, um sonho a realizar e um alvo futuro a ser alcançado.

Uma organização precisa ter objetivos claros de onde se pretende chegar para que possa ser traçado o melhor caminho e melhores estratégias que possibilite o cumprimento das metas estabelecidas no passado.

“Tendo como foco a missão da organização e dispondo das avaliações externa e interna e de outras informações relevantes, o próximo passo consiste no estabelecimento de objetivos de longo prazo. Estes objetivos, já referidos como objetivos permanentes de toda organização, devem garantir uma vantagem competitiva para fazer frente aos concorrentes da organização e obter ganhos acima da média para satisfazer as partes interessadas” (Valeriano, 2001, p. 73).

Para o autor após a constituição da missão a empresa precisa analisar e avaliar os ambientes internos e externos para no próximo momento estabelecer os objetivos no curto e longo prazo, estes objetivos precisam estar inteiramente alinhados com a missão da empresa.

Thompson, *et al.* (2008, p. 47) “a visão estratégica, os objetivos e a estratégia constituem um plano estratégico para enfrentar as condições setoriais e competitivas,

suplantar os concorrentes e lidar com os desafios e os temas que figuram como obstáculos para o sucesso da empresa”. Os autores enfatizam a importância dos objetivos e a visão estratégica para a elaboração de um plano estratégico eficiente, para se destacar no ambiente e se defender das ameaças existentes, é necessário estar atento com a concorrência, condições competitivas impostas pelos clientes e adaptar-se aos desafios e dificuldades existentes no ambiente.

Os objetivos são alvos específicos que pode ser acompanhado e analisado, pois, são mensuráveis, os objetivos da organização nascem da essência da empresa que é internalizada na missão. “Enquanto a missão de uma empresa é uma declaração ampla de seus propósitos e valores, seus objetivos são alvos específicos e mensuráveis que ela pode utilizar para avaliar até onde está realizando sua missão” (Barney & Hesterly, 2007, p. 08).

Os objetivos de uma empresa são os caminhos a serem percorridos para alcançar a missão. Sem objetivos não é possível percorrer a linha do tempo e concretizar a visão que fora traçada anteriormente. “O estabelecimento de objetivos e desafios é básico para qualquer atividade ou negócio, uma vez que, não se sabendo aonde se quer chegar com a empresa, qualquer caminho servirá” (Oliveira, 2009, p. 151).

Para Oliveira (2009) os objetivos são constituídos de expectativas humanas quanto ao horizonte do futuro, para que os objetivos possam ser alcançados é necessário recursos ou meios para viabilizar seu cumprimento. Um bom plano parte de um elaborado e claro objetivo organizacional, para execução de um plano, existem algumas ferramentas que norteiam os executivos, uma dessas ferramentas que é muito difundida no meio corporativo são as cinco forças de Porter.

Os objetivos da organização são essenciais para a formulação do planejamento estratégico. “O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos organizacionais que afetam a viabilidade e a evolução da organização” (Chiavenato & Sapiro, 2009, p. 31). Para os autores um planejamento sem sintonia e alinhamento com os objetivos estratégicos da organização não pode ser concebido como um planejamento eficaz ou que irá gerar resultados positivos para a empresa.

Embora haja centenas de métodos de planejamento estratégico a grande maioria se resume nas mesmas ideias básicas como o modelo *SWOT*, é unânime que entre os estrategistas essa ferramenta é muito importante para o levantamento de dados primários, que auxiliam na elaboração de um planejamento.

“Existem centenas de modelos diferentes de planejamento estratégico. Todo livro-texto sobre o assunto, bem como toda boutique de estratégia de consultoria que se respeite, possui um. Porém, a maior parte se reduz às mesmas ideias básicas: tome o modelo *SWOT*, divida-o em etapas claramente delineadas, articule cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas e dê atenção especial à fixação de objetivos, no início, e à elaboração de orçamentos e planos operacionais, no final” (Mintzberg, *et al.* 2000, p. 45).

Para os autores, outra dica mencionada pelo autor é que após a análise *SWOT* a maioria das estrategistas dividem os dados em etapas claras e faz minuciosa verificação em todos os dados apontados e a partir daí a importância da fixação de objetivos na fase inicial e planos operacionais no final do processo de criação, implantação e acompanhamento do planejamento estratégico. Para que os objetivos estratégicos sejam alcançados com mais facilidade e previsibilidade Porter apresenta uma ferramenta que recebe o nome de cinco forças de Porter.

1.1.8 - As cinco forças de Porter

Michael Eugene Porter, nascido em 1947, inventor de uma importante ferramenta que complementa a análise *SWOT*, seu principal trabalho recebeu o próprio nome. As cinco forças de Porter são consideradas em todo o mundo como uma das ferramentas de planejamento estratégico mais utilizadas na atualidade, Michael Porter foi o homem que reinventou o chamado planejamento estratégico através de uma simples e fácil ferramenta analítica, de fácil compreensão e de aprovação na sua aplicabilidade, as cinco forças de Porter se consolidam cada vez mais como uma importante ferramenta de planejamento estratégico.

Figura 2 – Cincos forces de Porter.



Fote: Cappella (2013).

A cinco forças competitivas têm relação direta com o grau de concorrência numa empresa inserida no acirrado mercado competidor. “O grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas” (Porter, 2004, p. 03). A concorrência pode ser claramente perceptível para todo empreendedor como uma das forças mais ameaçadoras no mercado competitivo, a concorrência pode ser percebida com os concorrentes diretos que disputam cada espaço no ambiente, também por novos entrantes e por produtos substitutos que proporcionam um produto similar com preços mais atrativos em sua maioria.

O lucro líquido ou lucro final de uma empresa depende do sucesso na análise e direcionamento a partir das cinco forças, ou seja, se a empresa conhecer cada uma dessas forças poderá se preparar melhor para concorrer no ambiente. “O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido” (Porter, 2004, p. 03).

Segundo Porter (2004) uma estratégia competitiva depende de cinco forças que englobam a análise do ambiente externo, são eles: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha

dos fornecedores e concorrentes já existentes no mercado. “A compreensão das forças competitivas e de suas causas subjacentes revela as raízes da atual lucratividade do setor, ao mesmo tempo em que fornece um referencial para prever e influenciar a competição (e a lucratividade) ao longo do tempo” (p. 04).

Compreender as cinco forças de Porter e suas causas cria uma possibilidade maior de lucros no longo prazo para a empresa que detém esse conhecimento, perante seus parceiros que não detém a mesma compreensão dessas forças. “As cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos” (Porter, 2004, p. 05).

Para Porter (2004) fornecedores, novos entrantes, produtos substitutos e clientes são todos concorrentes. Nesse sentido a concorrência recebe o nome de rivalidade ampliada, dependendo das circunstâncias e de cada caso esses concorrentes podem se tornar em grandes agentes de rivalidade no mercado. Uma empresa deve estar preparada para se destacar nesse nítido ambiente de guerra que é o mercado, onde clientes podem se tornar concorrentes e há ameaças de todos os lados, principalmente os novos entrantes que geralmente investem grandes cifras de capital para introduzir seus produtos no mercado.

O mercado é um ambiente de extrema rivalidade, onde pode até mesmo ser conceituado como guerra, todos espremem de todos os lados para obter vantagens que conseqüentemente se transformará em lucros. “Na realidade o mercado é um campo de batalha competitivo em que a adoção de medidas ágeis para obter a preferência do comprador não tem fim. Vendedores concorrentes costumam empregar todas as armas disponíveis em seu arsenal corporativo para melhorar suas posições de mercado, fortalecer suas posições com os compradores e obter bons lucros” (Thompson, *et al.* 2008, p. 55).

A análise correta do ambiente utilizando as cinco forças é um aliado para as empresas competirem nesse acirrado mercado. “Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a

rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias” (Porter, 2004, p. 06).

Para Porter (2004) a formulação de uma estratégia eficaz parte da maior ameaça que são os concorrentes, estes por sua vez podem ser clientes ou fornecedores que dependendo da situação ou ocasião tomam a forma de concorrentes e competem de igual forma por um espaço no mercado.

“A estrutura de Porter para análise de indústrias generalizou a análise oferta-demanda de mercados individuais em vários aspectos. Em primeiro lugar, abrandou as hipóteses de grandes números e de homogeneidade – isto é, de um grande número de concorrentes representativos. Em segundo, ao longo da dimensão vertical, mudou a atenção das cadeias verticais de dois estágios, cada uma consistindo de um fornecedor e um comprador, para cadeias de três estágios, compostas por fornecedores, rivais e compradores. Em terceiro lugar, ao longo da dimensão horizontal, representava os entrantes e substitutos em potencial, bem como os rivais diretos” (Ghemawat, 2000, p. 36).

O autor enfatiza a importância das cinco forças e Porter para o detalhamento e foco nos fornecedores, clientes, concorrentes atuais, novos concorrentes e produtos substitutos.

1.1.8.1 - Ameaça de novos entrantes

Novos concorrentes ou entrantes potenciais são grandes ameaças para as empresas que estão operando no mercado, geralmente os novos entrantes se infiltram no mercado em busca de nova parcela no mercado podendo usar estratégias de preço que ocasionará na redução dos lucros das empresas que estão consolidadas. “Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade” (Porter, 2004, p. 07).

Porter (2004) complementa que na entrada de novos concorrentes precisa-se usar estratégias muito agressivas para introduzir seus produtos no mercado, com essa estratégia apresentam grandes dificuldades para as empresas que já estão atuando, pois terão uma fatia do mercado fracionado com esses novos entrantes, pressionando as margens de lucro e diminuindo a rentabilidade praticada anteriormente.

A ameaça de novos entrantes depende da facilidade ou dificuldade, ou seja, das barreiras de entrada no setor. “Novos entrantes são empresas que iniciaram operações recentemente em um setor ou que ameaçam começar operações em um setor em breve” (Barney & Hesterly, 2007, p. 34). Segundo os autores a entrada de novos concorrentes é uma grande ameaça para as empresas que já estão constituídas no mercado, o risco à ameaça de entrada depende do custo para entrada no segmento.

Quanto maior forem os custos maiores serão as barreiras para novos entrantes. “A ameaça de entrada, portanto, limita o potencial de lucro do setor. Quando esse risco for alto, as empresas estabelecidas precisam conter seus preços ou reforçar seus investimentos, para deter os novos concorrentes” (Porter, 2009, p. 09). Quanto maior o risco de entrada de novos concorrentes maior será a limitação de lucros no setor, a concorrência beneficia diretamente o consumidor e prejudica a lucratividade das empresas que dominam o mercado.

“Uma indústria é como um clube no qual as empresas ganham acesso por superarem certas barreiras à entrada, tais como economias de escala, requisitos básicos de capital e lealdade dos clientes às marcas estabelecidas. Barreiras elevadas encorajam um clube aconchegante, no qual a concorrência é amigável: barreiras baixas levam a um grupo altamente competitivo, no qual poucas coisas podem ser dadas como certas” (Mintzberg, *et al.* 2000, p. 81)

Para os autores, uma indústria está em situação privilegiada e aconchegante quando está operando num mercado que possui fortes barreiras para novos entrantes. Já para empresas que estão inseridas numa atividade com baixas barreiras para novos entrantes, há um grande estímulo de concorrência e incerteza. “Economias de escala referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto (ou operação ou função que entra na produção de um produto), à medida que o volume absoluto per período aumenta” (Porter, 2004, p. 07).

Segundo Porter (2004) há seis fontes de barreiras de entrada de novos concorrentes que são: economia de escalas, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e desvantagens de custo independentes de escala. Todo esse conjunto de seis principais fontes de barreiras é muito importante para análise da empresa atuante no mercado e também para análise dos novos entrantes. O mesmo autor afirma que economias de escala é uma grande

barreira para novos entrantes, pois empresas consolidadas e constituídas conseguem diferencial competitivo com a produtividade em grande escala (volume) possibilitando diminuição de custos e maior rentabilidade. “A diferenciação cria uma barreira à entrada forçando os entrantes a efetuarem despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes. Esse esforço em geral acarreta prejuízos iniciais e, com frequência, dura um longo período de tempo” (p. 09).

Porter (2004) descreve que a diferenciação do produto é um obstáculo para novos entrantes em decorrência dos investimentos e consolidação das marcas já existentes no mercado. Essa barreira obriga os novos concorrentes à altos investimentos acarretando em prejuízos que podem perdurar por um período de tempo longo. “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 como a publicidade inicial ou pesquisa e desenvolvimento (P e D)” (p. 10).

Porter (2004) a necessidade de capital é uma barreira para novos entrantes devido a complexidade de entrada em alguns setores que exigem grande investimento em publicidade, pesquisa e desenvolvimento, instalações de produção, conceder crédito aos clientes, estoques e prejuízos iniciais. “Uma barreira de entrada é criada pela presença de custos de mudança, ou seja, custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro” (p. 10). Para o autor a mudança para outro fornecedor pode acarretar em custos para a empresa, alterar o fornecedor não é tão simples, é necessário planejamento, pois os custos podem sofrer grandes alterações.

O novo entrante encontra dificuldades para romper a barreira de acesso aos canais de distribuição, é preciso persuadir o varejista para que seu produto seja exposto na disputada prateleira. “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 por meio de descontos de preço, verbas para campanhas de publicidade em cooperação e coisas semelhantes, o que reduz os lucros” (Porter, 2004, p. 11). Para o autor, essa barreira às vezes chega a ser intransponível, sendo necessária a criação de um canal próprio de distribuição para garantir a venda do novo produto.

As desvantagens de custo independentes de escala de algumas empresas já estabelecidas no mercado podem ser inatingíveis, devido seu *know-how* nas negociações com fornecedores de matéria prima, localização favorável, programas fiscais cedidos pelos governos e curva de aprendizagem ou de experiência. “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, 2004, p. 11).

E, afirma que “os concorrentes desempenham um papel crucial na detenção de outros entrantes, ou para aumentar a sustentabilidade da vantagem competitiva de uma empresa” (Porter, 1989, p. 194). Para o autor, a barreira à novos entrantes depende substancialmente dos concorrentes que estão operando no mercado, por deter o relacionamento com seus clientes e possuir credibilidade com o mercado.

As organizações que já estão no mercado precisam criar barreiras à entrada de novos concorrentes, em muitos casos essas barreiras são determinadas pelo setor não sendo possível barrar a entrada de novos concorrentes.

“A lucratividade média do setor é influenciada pelos concorrentes existentes e em potencial. O conceito chave na análise da ameaça de entrada são as barreiras à entrada, as quais atuam para evitar o influxo de empresas numa indústria sempre que os lucros, ajustados para o custo do capital, sobem acima de zero” (Ghemawat, 2000, p. 39).

Para o autor o influxo ou abundância de empresas interessadas em atuar no mesmo mercado é despertado pelo interesse na lucratividade percebida pelos novos entrantes, a ameaça de novos entrantes é um risco para as empresas que já estão operando, dispostos a entrarem nesse mercado com objetivo de lucratividade operam com estratégias agressivas que possibilita o fatiamento do mercado, em consequência ocorre a diminuição dos lucros.

1.1.8.2 - Clientes poderosos

Cliente é o principal alvo de qualquer empresa que se prontifica a operar no mercado, ter um bom produto ou serviço e uma boa estratégia não gera resultados

satisfatórios se não houver clientes. Costuma-se dizer que cliente é o patrão mais exigente que existe; todas as estratégias da empresa devem ser direcionadas á satisfação dos clientes, pois, estes impulsionam as vendas e geram receitas para o caixa da empresa.

Clientes poderosos é um grande problema para a empresa, pois a partir do momento em que o comprador tem a percepção de que o fornecedor está se tornando totalmente dependente, inicia uma estratégia de pressão para redução de preços, mais eficiência nas entregas e melhor qualidade nos produtos.

“Clientes poderosos – o reverso da medalha de fornecedores poderosos – podem captar mais valor ao forçar os preços para baixo, ao exigir melhor qualidade ou mais serviços (pressionando os custos para cima) e, em geral, ao jogar os atores do setor uns contra os outros, tudo a expensas da lucratividade do setor” (Porter, 2009, p. 14).

Mintzberg, *et al.* (2000, p. 83) “os clientes de uma empresa querem que os preços baixem ou que a qualidade suba. Sua capacidade para fazê-lo depende do quanto compram, de até que ponto estão bem informados, da sua disposição para experimentar alternativas e assim por diante”. Para os autores os clientes sempre irão exigir preços mais baixos e melhor qualidade, quando um cliente compra grandes volumes de um fornecedor e adquire grau de exigências como melhores preços e qualidade, vão se tornando clientes cada vez mais poderosos, podendo fragilizar as estratégias do seu fornecedor.

Os clientes têm tendência de sensibilidade a preços caso os produtos não tenham uma diferenciação que justifique um preço mais alto. “Os consumidores tendem a ser mais sensíveis ao preço se estiverem adquirindo produtos não diferenciados, caros em relação às respectivas de rendas e do tipo em que a qualidade não é tão importante” (Porter, 1999, p. 37). Um consumidor sempre terá claro na sua mente a relação entre custo e benefício dos produtos adquiridos, ter um plano claro é essencial para alcançar o público alvo.

Clientes com poder de barganha apertam seus fornecedores por preços menores ou mais vantagens, estratégia muito utilizada por clientes poderosos, que compram grandes volumes ou há uma considerável concentração em suas compras. “O poder do comprador é uma das duas forças verticais que influenciam a

apropriação do valor criado por um setor. Ele permite aos clientes comprimir as margens da indústria forçando os concorrentes a reduzir preços ou a aumentar o nível de serviço oferecido sem recompensa” (Ghemawat, 2000, p. 41).

O autor enfatiza que esse volume pode ser entendido no setor automotivo, onde as montadoras apertam seus fornecedores por melhores preços e vantagens, pois as negociações são feitas em grande escala, possuem fornecedores que operam 100% para algumas montadoras, criando assim uma dependência total do seu cliente.

1.1.8.3 - Produtos substitutos

São infinitos os casos de produtos substitutos que surgiram nos últimos 30 anos, a Kodak é um exemplo claro de uma marca que dominava o mercado de fotografias, no entanto com o passar do tempo foi sendo substituída pela sua própria invenção a câmera digital que por sua vez foi substituído pelos *smartphones*. A máquina digital foi substituída pelos micro computadores de mesa, posteriormente pelos *notebooks* e atualmente os *tablet's* fazem a mesma função.

Os produtos substitutos é uma ameaça presente em todas as empresas que operam no mercado, as estratégias empresariais devem estar voltadas para se defender desse risco iminente e presente. “Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro” (Porter, 2004, p. 24).

Os produtos substitutos atendem os anseios e necessidades do consumidor, porém, de maneira diferente. Geralmente estes produtos possuem qualidade superior aos que estão sendo comercializados no mercado. “Os substitutos impõem um teto nos preços que as empresas de um setor podem cobrar e nos lucros que podem auferir. Em última análise, os substitutos tomam o lugar de produtos e serviços de um setor” (Barney & Hesterly, 2007, p. 40).

A ameaça de produtos substitutos como um dos maiores riscos para as

empresas que já operam num determinado mercado, o mundo está passando por constantes mudanças e a cada momento surgem novos produtos e novas soluções, sempre oferecendo ao consumidor as mesmas vantagens do antigo produto por um preço mais acessível. “A ameaça representada por substitutos à lucratividade de uma indústria depende das proporções relativas preço/desempenho dos diferentes tipos de produtos ou serviços aos quais os clientes podem recorrer para satisfazer a mesma necessidade básica” (Ghemawat, 2000, p. 40). Muitos produtos estão sendo substituídos, pois a percepção do cliente para a mudança é vantajosa e vale a pena correr o risco da mudança por um produto similar que atende as mesmas necessidades básicas.

Os produtos substitutos são considerados como grande ameaça por Porter (1999) em seu conceito é um forte concorrente que geralmente impacta na lucratividade e ameaça os períodos de bonança e prosperidade da empresa. “Além de restringirem a rentabilidade em tempos normais, os substitutos também comprometem a bonança do setor nas épocas de prosperidade” (p. 38).

Para Porter (2004) os produtos substitutos são concorrentes muito importantes, chegam a definir os preços dos produtos comercializados no mercado, pois, ofertam novos produtos, geralmente com preços acessíveis com intenção de adquirir uma fatia do mercado. Há uma tendência no crescimento de produtos substitutos alavancado pela globalização, crescimento populacional e consequentemente crescimento no consumo, aliado à novas tecnologias e desenvolvimento digital. Uma importante revolução tecnológica está ocorrendo e a corrida por produtos ou serviços que atendam as expectativas com preços mais acessíveis encontrarão menos barreiras para entrarem no mercado e disputarem espaço com os antigos detentores do mercado.

No mercado de serviços há uma constante concorrência derivado dos produtos substitutos, este nicho de mercado cria novos produtos em decorrência de uma queda do mercado de ações, a partir daí ofertam outros produtos substitutos que compensam as quedas do mercado que está em baixa. “Corretores de títulos, por exemplo, se defrontam cada vez mais com substitutos como imóveis, seguros, mercados de câmbio e outras maneiras de o indivíduo investir capital, acentuadas em

importância pelo fraco desempenho de ações” (Porter, 2004, p. 25). Um produto substituto pode ser definido a partir do lançamento de outros produtos que apresentem melhores vantagens e maior rentabilidade, esse caso se aplica no mercado de investimentos.

Na era da tecnologia e velocidade na transmissão de dados os produtos substitutos desempenham um papel primordial no desenvolvimento tecnológico, a cada instante, novas invenções são ofertadas ao mercado com valor agregado superior e preços compatíveis, trata-se de um novo desafio para as empresas que operam no tradicional mercado. “Os substitutos desempenham função idêntica ou semelhante à do produto, por meios diferentes. Videoconferência é substituto de viagem. Plástico é substituto de alumínio. E-mail é substituto de postagem expressa” (Porter, 2009, p. 17).

1.1.8.4 - Fornecedores poderosos

Com a globalização atual mercados estão constantemente vivendo grandes transformações, novos fornecedores surgem num continente com possibilidades reais de negociação e distribuição em outros continentes, algo impensável a 30 anos atrás. Fornecedores são extremamente importantes na cadeia produtiva, se houver falta de matéria prima para a fabricação de um produto a indústria toda paralisa a produção gerando incontáveis prejuízos e transtornos para a organização. Muitas empresas se preparam para atender bem o cliente, criam barreiras para que novos concorrentes não entrem no mesmo mercado, praticamente montam um plano de guerra com os atuais concorrentes e simplesmente esquecem da importância dos fornecedores.

“Fornecedores poderosos capturam para si mesmos a maior parcela da criação de valor, cobrando preços mais altos, limitando a qualidade ou os serviços ou transferindo custos para os participantes do setor. Esses fornecedores, inclusive os de trabalho, podem espremer a lucratividade do setor, se as empresas não conseguirem repassar para os preços seus aumentos de custos decorrentes das pressões dos fornecedores” (Porter, 2009, p. 13).

Porter (2009) descreve que as empresas precisam estar atentas aos fornecedores que impõem sanções, um fornecedor poderoso pode minar o poder de lucratividade do seu cliente, gerando para si a maior parte nos lucros e espremendo as

margens de seus clientes. Empresas devem constantemente investir na captação de novos fornecedores, a diversificação continua sendo uma boa estratégia, culminando na não dependência de um único provedor de matéria prima.

A desvantagem de um comprador diante de um fornecedor poderoso, geralmente essa desvantagem surge no poder de barganha dos fornecedores em decorrência de compras com grandes volumes e também na diferenciação dos produtos oferecidos. “O poder do fornecedor é a imagem especular do poder do comprador. Em consequência disso, sua análise tipicamente focaliza primeiro o tamanho e a concentração dos fornecedores em relação aos participantes da indústria e, a seguir, o grau de diferenciação nos insumos fornecidos” (Ghemawat, 2000, p. 42).

Segundo Porter (2009) fornecedores poderosos podem se tornar um grande problema para a empresa, pois espremem os preços na intenção de ganhar maiores lucros em decorrência da dependência de seus clientes. O planejamento estratégico de uma empresa precisa levar em consideração todos os fatores que podem influenciar no seu desenvolvimento e margem de lucros, ter uma estratégia clara e bem definida quanto aos fornecedores cria um diferencial competitivo superior se comparado aos concorrentes.

É preciso se planejar e ter cuidados com o fornecedor, pois sem fornecimento de matéria prima ou mão de obra a operação de qualquer empresa pode ser paralisada. É preciso fortalecer laços estratégicos com fornecedores para que não haja grandes riscos na falta de fornecimento. “Eles disponibilizam para as empresas uma ampla variedade de matérias-primas, mão de obra e outros bens críticos. Podem ameaçar o desempenho de empresas em um setor aumentando o preço ou reduzindo a qualidade de seus suprimentos” (Barney & Hesterly, 2007, p.41).

O poder estará nas mãos do comprador ou do fornecedor, uma empresa que se posiciona no mercado com um diferencial competitivo precisa deter o poder para si e enfraquecer o poder dos fornecedores, além da estratégia de diversificação de compras é interessante a criação de um clube de compras, este clube possibilita várias empresas se unirem para comprar suprimentos em grandes volumes, essa estratégia minimiza o poder de barganha dos fornecedores. “O poder de cada grupo de compradores ou

fornecedores importantes depende de inúmeras características da situação do mercado e da importância relativa das respectivas vendas ou compras para o setor, em comparação com o negócio como um todo” (Porter, 1999, p. 35).

1.1.8.5 - Rivalidade entre concorrentes

De todas as cinco forças de Porter talvez, os concorrentes ocupem o maior ponto de atenção e preocupação dos diretores e estrategistas nas organizações, a concorrência é um campo minado onde diversas empresas disputam cada oportunidade para comercializar seu produto ou serviço. A rivalidade entre concorrentes cria um interessante ambiente para o cliente, onde não precisa se preocupar com o monopólio de uma única ou únicas empresas disponíveis no mercado para ofertar determinado produto. “A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição – com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente” (Porter, 2004, p. 18).

Para Porter (2004) a disputa ou rivalidade dos concorrentes pode ser concebida de várias formas. Nessa estratégia de guerrilha vale tudo, desde a diminuição nos preços, intensificação e grandes investimentos em marketing e propaganda e aumento da garantia dos produtos. O mais importante é conseguir conquistar um espaço no concorrido ambiente que estes fornecedores estão operando.

A rivalidade ameaça constantemente as empresas independentes do setor ou ramo de atividade, produtos de tecnologia são ofertados por concorrentes que oferecem melhores preços e maior qualidade. “A rivalidade ameaça empresas, reduzindo seus lucros econômicos. Altos níveis de rivalidade em um setor são indicados por ações como cortes frequentes de preços (por exemplo, desconto nos bilhetes no setor de empresas aéreas)” (Barney & Hesterly, 2007, p. 39). Para os autores a concorrência entre empresas de companhias aéreas tem feito os preços das passagens diminuírem os preços, os maiores beneficiados pela rivalidade são os consumidores.

Quanto maior a rivalidade maior será a limitação de ganhos no setor, a rivalidade é muito interessante para os clientes que conseguem pulverizar o poder de barganha do fornecedor, por outro lado os fornecedores que estão disputando espaço no ambiente altamente competitivo não conseguem grandes margens de lucro devido os investimentos em publicidade e desenvolvimento constante em seus produtos. “A rivalidade entre os atuais concorrentes se manifesta sob muitas formas conhecidas, como descontos de preços, lançamentos de novos produtos, campanhas publicitárias e melhorias nos serviços. A alta rivalidade limita a lucratividade do setor” (Porter, 2009, p. 18).

Para Porter (2004) a rivalidade entre os concorrentes existentes é acirrada, o uso de várias táticas é indispensável para a manutenção da empresa neste acirrado mercado competitivo, pode-se destacar as estratégias de competição nos preços, publicidade, novos produtos e melhores garantias aos clientes. De todas as forças de Porter a concorrência merece um ponto de atenção, pois é mais perceptível ao olhar clínico dos gestores, praticamente todas as empresas em um ambiente terão um concorrente que seja de forma direta ou indireta.

A concorrência baseada em preços baixos é muito instável e merece ponto de atenção para quem a pratica, muitos são os desafios do mercado que exigem cada vez mais preços atrativos, o problema é que essa é uma estratégia muito perigosa devido a baixa rentabilidade gerada por essa estratégia. “Algumas formas de concorrência, notadamente a concorrência de preços, são altamente instáveis, sendo bastante provável que deixem toda a indústria em pior situação do ponto de vista da rentabilidade” (Porter, 2004, p. 18).

A concorrência é muito conceituada como uma ameaça pela maioria das empresas e todo foco deve se concentrar na eliminação desse inimigo. Embora o concorrente seja claramente uma ameaça também pode ser uma oportunidade de melhoria para desenvolver novos produtos ou métodos mais eficientes. “Os concorrentes são vistos pela maioria das empresas como uma ameaça. A atenção é concentrada no modo como uma empresa pode obter parcela contra eles e no modo como sua entrada pode ser evitada antes de tudo. Os concorrentes prosseguem esta linha de pensamento, é o inimigo, e devem ser eliminados” (Porter, 1989, p. 187).

A presença de concorrentes engajados numa concorrência saudável pode gerar uma série de benefícios para o mercado, dentre eles a ampliação da vantagem competitiva, melhoria da estrutura industrial e melhorar o desenvolvimento no mercado. “A presença dos concorrentes certos pode produzir uma variedade de benefícios estratégicos que se enquadram em quatro categorias gerais: ampliar a vantagem competitiva, melhorar a atual estrutura industrial, ajudar no desenvolvimento do mercado e deter a entrada” (Porter, 1989, p. 188).

A rivalidade ou concorrentes diretos são entre as cinco forças de Porter a que representa maior peso, essa análise se dá pela ênfase que os estrategistas historicamente têm atribuído à rivalidade no setor.

“A intensidade de rivalidade é a mais óbvia das cinco forças em um setor – e aquela que os estrategistas têm focalizado historicamente. Ela ajuda a determinar a extensão até a qual o valor criado por uma indústria será dissipado através da concorrência direta. A mais valiosa contribuição da estrutura de cinco forças de Porter pode ser sua sugestão de que a rivalidade, apesar de importante, é somente uma de várias forças que determinam a atratividade do setor” (Ghemawat, 2000, p. 38).

Embora tenha um mesmo peso e ponto de atenção para as cinco forças, a concorrência têm sido um ponto de atenção e é olhada com um peso diferente da análise dos clientes, fornecedores, produtos substitutos e novos entrantes.

1.2 - CONCEITOS DE PLANEJAMENTO

Você tem um plano? Essa pergunta é usual no cotidiano das empresas, não é diferente na vida pessoal de cada cidadão, por diversas vezes um indivíduo é questionado com essas perguntas: Qual o plano agora? Qual o plano B? Embora não pareça, o planejamento está totalmente interligado com a vida pessoal e profissional de cada cidadão, para malhar o corpo, exige um plano, para mudar os hábitos alimentares, um bom plano pode facilitar a vida de quem precisa fazer essa mudança, para se matricular na faculdade é necessário um plano e, no trabalho os planos são criados, realizados, não realizados e ajustados a todo instante.

Como o planejamento é tão importante para o indivíduo no campo

profissional e também no pessoal, não se pode desprezar a relevância de criar bons planos sempre com o foco no seu cumprimento, ajustando-os sempre que necessário pois, um bom plano não é estático e sofre mudanças conforme as situações vão sendo alteradas.

Para Oliveira (2009), definir o conceito do planejamento nas empresas não é uma tarefa tão fácil, há dificuldades nesse processo devido sua amplitude e abrangência. Embora o autor tenha um respeitado conceito para tratar o tema abordado o mesmo expõe a dificuldade em definir o planejamento, devido sua amplitude e abrangência. Planejar requer um pensamento crítico a respeito do tema a ser analisado, requer o questionamento profundo sobre o que fazer, como fazer e por que fazer.

O planejamento é a concepção do horizonte de tempo, ou seja, um futuro que se deseja e como realizar o meio para alcançar esse futuro. Um plano de ação é um caminho para se alcançar um planejamento. “Planejamento foi definido como a concepção de um futuro desejado e dos modos de realizar e, como examinar o futuro e delinear um plano de ação” (Richardson & Richardson, 1992, p. 18). As pequenas e médias empresas na cidade de Goiânia, operam no imprevisto e incertezas, geralmente os planos são realizados diariamente e não há uma preparação no horizonte de médio e longo prazo. Esse jeito de empreender gera resultados desastrosos para a organização e seus gestores, pois planejar é preciso independente do porte da empresa.

Oliveira (2009, p. 05) “o processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, para quem, por que, por quem e onde”. Segundo o autor um bom plano pode minimizar incertezas no processo decisório e aumentar as chances de alcançar objetivos, desafios e metas previamente estabelecidos para a empresa. O planejamento é a arte de traçar um bom plano, dificilmente se pode conceituar a diferença entre planejamento e estratégia, ambos se complementam e a partir da fusão de planejamento estratégico se tem um mapa, um plano, um caminho a ser seguido com objetivo principal de atingir as metas estabelecidas.

A relevância do planejamento e sua adoção ganham destaque principalmente

no meio dos administradores que a vêem com a mesma importância do departamento financeiro, marketing, recursos humanos ou logística. “O planejamento tem sido um tema amplamente divulgado e utilizado nas organizações. A literatura trata o planejamento como uma das tarefas mais importantes de um administrador, que pressupõe: escolher um destino, avaliar os caminhos alternativos e decidir o rumo específico para o alcance do destino escolhido” (Terence, 2002, p. 10).

Segundo a autora o planejamento está crescendo fortemente nas organizações modernas, devido sua importância como ferramenta no auxílio para tomada de decisão.

Para alcançar o sucesso organizações precisam adequar o planejamento às condições externas do seu ambiente, assim proporcionará resultados positivos no desenvolvimento organizacional. “As evidências mostram que as organizações que planejam estrategicamente, em geral, alcançam um desempenho superior às demais. As organizações bem-sucedidas buscam uma adequação apropriada entre as condições do ambiente externo e a sua estratégia” (Chiavenato & Sapiro, 2009, p. 30). Para os autores, alcançar um desempenho de destaque frente aos concorrentes requer das organizações a elaboração e implementação de um planejamento estratégico.

O ato de planejar é salutar com a coerência de onde deseja chegar levando em consideração um plano que possibilite ao executor ter o controle da situação. “Planejar é entender como a consideração conjunta da situação presente e da visão de futuro influencia as decisões tomadas no presente para que se atinjam determinados objetivos no futuro” (Corrêa, Giansesi, & Caon 2007, p. 17). O autor ainda segue afirmando que planejar é projetar e/ou traçar o caminho do futuro. É como fazer um plano para cumprir os objetivos do passado. Um plano mirabolante o qual o executor não tenha domínio do cenário estará fadado ao fracasso em sua execução, leis fiscais, leis governamentais e economia são agentes que fogem ao controle da empresa.

A definição de planejamento se assemelha com a definição da estratégia, os dois conceitos podem ser utilizados para comunicar o mesmo objetivo, note que o autor define a estratégia como o ato de planejar o jogo com administradores ou gestores para conquistar uma fatia do mercado. “A estratégia de uma empresa é o planejamento do jogo que os administradores utilizam para conquistar uma posição no

mercado, conduzir suas operações, atrair e satisfazer clientes, concorrer de modo bem-sucedido e cumprir objetivos organizacionais” (Thompson, *et al.* 2008, p. 16). O planejamento pode ser descrito de várias formas, porém, existem três tipos de planejamento que são o operacional, o tático e o estratégico. Sendo que todos os três níveis de planejamentos são de fundamental importância para a empresa se posicionar no mercado.

1.2.1 - Tipos de Planejamento

O planejamento pode ser dividido em três tipos distintos, planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Os três tipos de planejamento podem ser melhor entendidos através de uma pirâmide organizacional, onde o nível estratégico se concentra no todo, o nível tático foca seus esforços nas áreas afins e o nível operacional é responsável pelo plano de ação.

A pirâmide organizacional citada pelo autor é muito utilizada nas empresas contemporâneas independentemente do tamanho ou porte, organizações têm se preocupado com o direcionamento de cada planejamento para o seu público alvo, um diretor não pode ter um plano operacional ou tático, pois o mesmo precisa se concentrar nas decisões estratégicas da empresa. Um gestor operacional precisa ter objetivos operacionais bem definidos e não se preocupar com as decisões estratégicas da empresa, cada nível hierárquico possui sua posição estratégica dentro uma organização, esse alinhamento determinará o sucesso ou fracasso da empresa.

Figura 3 – Nível hierárquico organizacional.



Fonte: Machado (2013).

O nível estratégico é muito importante para determinar as diretrizes e qual o melhor caminho a ser percorrido. “Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação como os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada” (Oliveira, 2009, p. 17). O autor cita com particularidade a importância do planejamento no nível estratégico, geralmente direcionados ao topo da pirâmide, são responsáveis por determinar os rumos da empresa, sempre informados das influências externas tem a responsabilidade de determinar as estratégias a serem seguidas.

Por sua vez, o planejamento no nível tático é geralmente desenvolvido por administradores com cargos de gerentes e coordenadores, são responsáveis por gerir e implementar as diretrizes e tomada de decisão dos diretores no nível estratégico. O nível tático também é muito importante nesse processo, pois um bom plano desenvolvido no topo da pirâmide precisa de gerentes para direcionar os responsáveis pela execução final que estão no nível operacional. “Planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo” (Oliveira, 2009, p. 18).

“O planejamento estratégico envolve a empresa como um todo e é decidido pela direção da organização; preocupa-se com o longo prazo. O planejamento tático envolve cada departamento, abrangendo recursos específicos; definido por cada um deles, é projetado para o médio prazo, geralmente um ano. O planejamento operacional envolve cada atividade isoladamente e é projetado para o imediato; esses planos restringem-se a aspectos específicos da organização, situando-se ao redor das seguintes questões: por quê, o quê, onde, quando, quem, e como deverá ser feito” (Boff, 2003, p. 39).

Segundo o autor os níveis de planejamento se dividem em três: estratégico, tático e operacional. O estratégico é restrito para a presidência e diretoria com foco no longo prazo e visão da empresa como um todo. O nível tático envolve cada departamento, geralmente executado pelos gerentes com horizonte no médio prazo. O nível operacional é desempenhado pela operação, as ações são elaboradas no curto ou curtíssimo prazo, geralmente este nível de planejamento executa as ações diariamente.

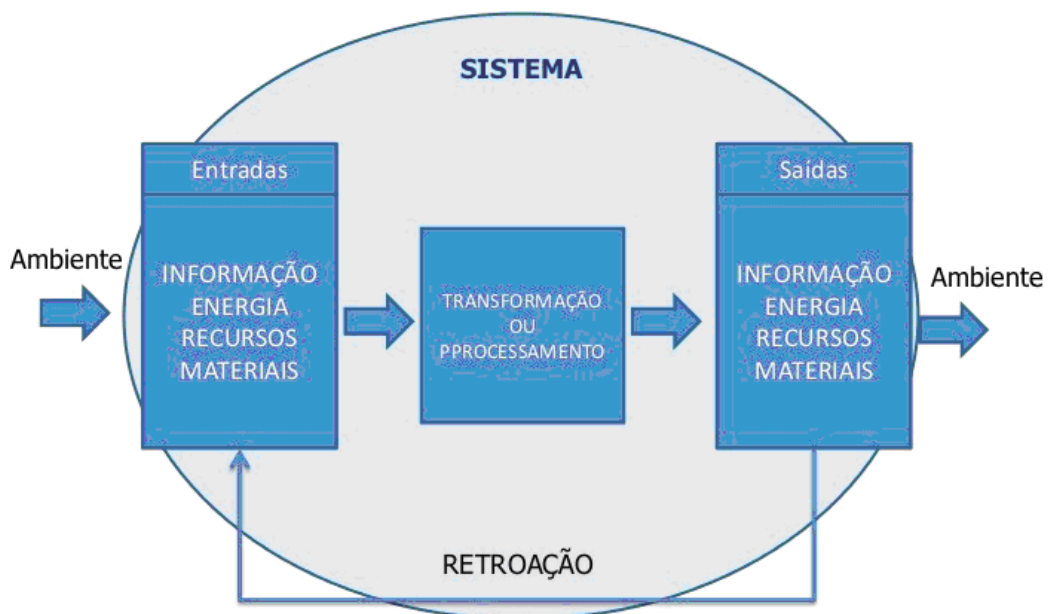
Para Terence (2002) há três tipos de planejamento que são divididos em níveis hierárquicos, esse conceito é unânime para muitos autores, que tentam classificar os tipos de planejamento, embora todos sejam muito relevantes e complementem entre si. “Existem diversos tipos de planejamento, posicionados em diferentes níveis hierárquicos na organização, que podem ser classificados como: estratégico, tático e operacional” (p. 18). O estratégico cria as estratégias e são formulados pela alta administração, o tático implementa as estratégias e norteiam para que os planos sejam atingidos e por fim tem-se o operacional que são responsáveis pela execução das tarefas com objetivo de cumprir os planos estabelecidos pelo nível estratégico.

O planejamento operacional é a execução final das ações tomadas pelo nível estratégico e gerenciado pelo nível tático, é o executor de todo o processo por isso está localizado na parte de baixo da pirâmide de Oliveira (2009). “Planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa” (2009, p. 19). Todos os níveis de planejamento possuem sua importância e uma depende da outra para traçar uma estratégia bem-sucedida. Os níveis estratégicos dependem de uma estratégia eficiente para que sua execução seja promissora para a empresa, antes de traçar as estratégias é importante salientar que todas as empresas sofrem interferências do meio em que habita, daí a importância de entender a teoria de sistemas.

1.2.2 - Teoria de Sistemas como aporte teórico

A teoria geral de sistemas pode ser definida como um sistema que une várias partes todas interligadas e interdependentes, uma curiosidade na teoria dos sistemas é que ela foi desenvolvida por um biólogo e sua base fundamental nasceu da biologia e tem mesmos princípios que são utilizados na administração moderna.

Figura 4 – Teorias de sistemas.



Fonte: Fang (2011).

Um sistema recebe informações do ambiente a todo instante sendo impossível se blindar de suas interferências, um sistema é qualquer empresa ou instituição que recebe informações ou influências do meio em que habita. “Sistema é o conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função” (Oliveira, 2009, p. 24).

Para Oliveira (2009) o sistema pode ser definido como uma empresa objeto de estudo, esse por sua vez recebe influências do ambiente externo, que pode ser chamado de meio ambiente ou entorno. “O ambiente contextual é a situação dentro da qual uma organização está inserida. Como a organização é um sistema aberto, ela mantém transações e intercâmbios como o ambiente que a rodeia” (Chiavenato &

Sapiro, 2009, p. 99). Para os autores tudo o que ocorre no ambiente externo afeta diretamente a organização, o ambiente é um sistema aberto e dinâmico que muda constantemente, pois está recebendo influências do meio a cada instante.

O ambiente é o meio em que os sistemas estão operando, nesse ambiente há troca de informações que geralmente interferem e impactam nas empresas que estão neste ambiente. “Ambiente é o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema, o qual corresponde ao foco do estudo” (Oliveira, 2009, p. 26).

Sistema é um conjunto de partes interligadas com harmonia formando o funcionamento do todo, existem vários sistemas no Universo. “Sistema é um conjunto organizado, uma combinação ou montagem de entidades, de partes, de processos ou de elementos interdependentes que formam um complexo unitário, podendo comportar diversas dimensões” (Valeriano, 2001, p. 05). Os sistemas podem ser naturais ou construídos pelos seres humanos, o entendimento do termo é bem simples quando se lembra do sistema solar, do sistema pluvial, do sistema de vegetações, do sistema dos animais, do sistema de vermes e assim por diante. Também pode se entender por sistema, aqueles formados por pessoas como máquinas, sistemas elétricos, sistemas de transportes, sistemas sociais e etc.

O autor enfatiza que todas as empresas estão instaladas em um ambiente que há relações mútuas ou interdependências, essa visão que foca na visão sistêmica é muito importante no campo da estratégia. “A visão sistêmica de estratégia, que focaliza as interdependências que compõem a empresa, é uma das principais do campo da estratégia” (Ghemawat, 2000, p. 117).

A estratégia bem definida e aplicada cria ambiente favorável e gera fator crítico de sucesso para as empresas que estão operando em um mesmo ambiente. Faz-se necessário a análise e aplicação de cada ferramenta estratégica. Atualmente, a literatura oferece uma infinidade de ferramentas de planejamento estratégico que pode minimizar os gargalos e potencializar os ganhos no mercado competitivo, uma das ferramentas mais conhecidas no mundo foi criada por Albert Humphrey na década de 60 trata-se da análise *SWOT*.

1.2.3 - Análise *SWOT*

A análise *SWOT* mais conhecida como pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades, esse método de análise é muito utilizado nas empresas de todos os portes, sejam pequenas, grandes ou mega empresas. Grande parte das organizações utiliza esse método devido sua simplicidade e facilidade para analisar os fatores internos e externos, ao voltar para os fatores internos têm-se uma visão profunda das forças e fraquezas, é como se a empresa fosse capaz de fazer um auto-conhecimento.

Ao analisar os fatores externos a empresa compreende o cenário que está inserido e que existem forças incontroláveis que não dependem da competência dela. O macroambiente é composto de interferências que não dependem da eficiência da empresa que está instalada no ambiente, os fatores externos são as interferências tecnológicas, mudanças nas legislações, alteração na demografia populacional, alterações no cenário econômico, mudança nos valores da sociedade e mudança nos sistemas governamentais. A empresa precisa estar atenta para essa dinâmica do macroambiente e se adequar para sobreviver neste ambiente pois, por mais competente que uma organização possa ser esses fatores externos impactam diretamente em suas operações. Essa ferramenta foi descoberta através de estudos na Universidade Stanford por Albert Humphrey.

As interferências ou influências do macroambiente afetam diretamente nas estratégias de uma organização, essas interferências são mais percebidas no ambiente imediato que são a concorrência, pressões competitivas, comportamento dos clientes, novas empresas entrando no mercado, produtos substitutos e fornecedores. “Influências estrategicamente relevantes vindas do macroambiente externo podem algumas vezes exercer um grande impacto no direcionamento e na estratégia da organização” (Thompson, *et al.* 2008, p. 50). Todo esse conjunto indicado por Thompson não são controláveis pela empresa, pois o mercado é que dita as regras, a empresa precisa conhecer esses fatores externos e formular um planejamento estratégico para se proteger desses fatores incontroláveis.

Para Mintzberg a análise *SWOT* – forças, fraquezas, ameaças e oportunidades são as ferramentas mais influentes no processo de formação da

estratégia, é definido pelo mesmo autor como pertencente à escola do *design*, esta escola foca de forma simples no ambiente interno e externo para a formulação de estratégias. “Em sua versão mais simples, a escola do design propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas” (Mintzberg, *et al.* 2000, p. 28).

Segundo Oliveira (2009) as variáveis controláveis são aquelas que a empresa possui o domínio, depende somente da empresa para corrigir suas limitações é como um olhar clínico da porta para dentro. Já as variáveis não controláveis não dependem das empresas e sim de fatores externos, são interferências que ocorrem da porta da empresa para fora. “Os pontos fortes e fracos representam as variáveis controláveis, enquanto as oportunidades e as ameaças representam as variáveis não controláveis pela empresa. Fica evidente que o problema maior está nas variáveis sobre as quais não se tem controle” (p. 69).

Figura 5 – Análise Swot.

Na conquista do objectivo



Fonte: Assaf (2012)

Para Oliveira (2009) o planejamento estratégico se inicia no diagnóstico estratégico, esse diagnóstico é primordial para a elaboração de um bom plano. O detalhamento de dados da empresa é fundamental para o diagnóstico bem como a

definição dos valores, variáveis controláveis como pontos fortes e fracos, variáveis incontroláveis como oportunidades e ameaças. O ponto de partida para um bom diagnóstico depende da análise interna e externa.

O autor afirma com particularidade que um planejamento estratégico eficiente depende de um minucioso diagnóstico levantando as variáveis controláveis e não controláveis. “A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e de ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produtos versus mercados desejados no futuro” (Oliveira, 2009, p. 71).

Para o autor a análise externa é de suma importância como apoio à formulação de uma estratégia, pois as interferências externas afetam diretamente no seu planejamento, analisando o cenário externo pode-se realizar uma leitura ou estudar a relação do ambiente e interferências que esse ambiente pode causar numa empresa, ou no próprio ambiente. “A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante da atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercados” (Oliveira, 2009, p. 81).

Por sua vez a análise interna é um olhar para dentro, esse olhar está voltado para as deficiências ou qualidades da empresa, no cenário atual se conhecer bem é um requisito essencial para a formulação de um planejamento eficiente. Conhecer os pontos fracos e fortes é uma obrigação das instituições que desejarem se manter no acirrado mercado globalizado. “A oportunidade é representada por uma condição no ambiente geral que pode ajudar a empresa a alcançar a competitividade estratégica” (Hitt, *et al.* 2002, p. 52). O mesmo autor enfatiza que a oportunidade é criada no ambiente externo, são interferências que ocorrem no ambiente e que podem beneficiar todas as empresas que se encontram operando no mesmo ambiente, essa condição geral favorável propicia mais chances de alcançar a competitividade.

A matriz *SWOT* ganha relevância e amplitude, a análise interna e externa isoladamente não gera informações ou dados necessários para elaboração de uma estratégia. Além da análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades são

necessários a ligação entre a missão, visão, valores e objetivos da organização. “A base de aplicação da matriz *SWOT* é o cruzamento do que sejam as oportunidades e as ameaças externas à intenção estratégica da organização, levando em conta sua missão, visão, valores e objetivos organizacionais” (Chiavenato & Sapiro, 2009, p. 181).

Hitt *et al.* (2002, p. 53) “a ameaça é representada por qualquer condição no ambiente geral que possa vir a prejudicar os esforços da empresa para alcançar a competitividade estratégica”. Para os autores as ameaças significam uma condição não favorável, uma dificuldade, uma situação crítica que pode prejudicar ou impactar negativamente no alcance de seus objetivos. As oportunidades são o inverso das ameaças, pois possibilita as condições favoráveis no ambiente externo para que a empresa atinja seus objetivos.

A análise *SWOT* não é meramente a produção de quatro listas, mas, a análise profunda da situação da empresa. Adequar a empresa aproveitando as forças existentes nela e oportunidades que o mercado oferece é o desafio, dessa forma é possível criar uma vantagem competitiva.

“A análise *SWOT* envolve mais do que fazer quatro listas. As duas partes mais importantes da análise *SWOT* são tirar conclusões a respeito da situação geral da empresa e transformar essas conclusões em ações estratégicas para melhor adequar a estratégia da organização a seus recursos fortes e oportunidades de mercado, a fim de corrigir os recursos fracos importantes e defender-se contra as ameaças externas.” (THOMPSON, *et al.* 2008, p. 107).

Segundo os autores conhecer a si mesmo e o mercado externo é fundamental para as organizações obter uma vantagem competitiva que fará com a empresa tenha mais êxito que seus concorrentes.

1.2.4 - A vantagem competitiva nas organizações

A vantagem competitiva muito utilizada por Porter pode ser definido como o diferencial competitivo que uma empresa consegue adquirir se comparado com seus concorrentes, essa vantagem é percebida por clientes, fornecedores e todos os envolvidos no mesmo ambiente. A vantagem é todo o diferencial ofertado ao mercado que os principais concorrentes não conseguem ofertar, seja pela oferta de um preço

melhor com baixos custos ou a oferta por produtos com alto valor agregado ou diferenciação.

A vantagem competitiva possui um grande desafio que é construir uma estratégia competitiva que possibilite um diferencial sobre os concorrentes. “O desafio consiste em elaborar uma estratégia competitiva que, no mínimo, permita a uma organização manter sua posição em relação aos concorrentes e que, idealmente, produza uma vantagem competitiva sobre eles” (Thompson, *et al.* 2008, p. 56).

Segundo Oliveira (2009) a vantagem competitiva é o diferencial de atuação que a empresa, possui se comparado com seus concorrentes, também pode ser definido como o algo mais que é ofertado para seus clientes, esse diferencial em muitos casos pode ser um fator determinante para a escolha da empresa a ser a fornecedora dos produtos ou serviços, com a exigência cada vez mais apurada dos clientes, essa vantagem competitiva deve ser uma prioridade para as empresas. “Vantagem competitiva é a identificação estruturada dos produtos ou serviços e dos mercados para os quais a empresa tem diferencial de atuação. Corresponde àquele algo mais que faz os clientes comprarem os produtos e serviços de determinada empresa em detrimento de outras” (Oliveira, 2009, p. 95).

Embora vários autores tratem o tema de vantagem competitiva de uma forma ampla, Porter aprofunda no tema e cita que a vantagem competitiva no custo ou na diferenciação tem que estar na função da cadeia de valores de uma organização. “A vantagem competitiva no custo ou na diferenciação é função da cadeia de valores da empresa. A posição de custo reflete o custo coletivo do desempenho de todas as atividades de valor em comparação com o dos rivais” (Porter, 1999, p. 87). O custo é uma estratégia competitiva muito utilizada por empresas principalmente para introduzir novos produtos no mercado. Já a diferenciação está na seletividade, no algo mais que é oferecido aos clientes, geralmente essa estratégia alavanca os custos, produtos e serviços com grande diferencial pode custar bem mais caro, pois há agregação de valor.

Vantagem competitiva é essencial para a manutenção das empresas no atual mercado globalizado em que estão inseridas, o autor destaca que essa vantagem

advém da postura da alta administração. “A vantagem competitiva de uma empresa pode ser resultado do ambiente onde ela opera, da situação geral da empresa, bem como da postura de atuação de sua alta administração” (Oliveira, 2009, p. 128).

Países altamente desenvolvidos detêm um diferencial competitivo elevado em comparação com os menos desenvolvidos; para os autores supracitados essa competitividade e diferenciação podem ser alcançadas com o acúmulo da competitividade estratégica. “A competitividade de um país é alcançada através do acúmulo da competitividade estratégica de cada uma de suas empresas na economia globalizada. Para alcançar esse objetivo, a empresa deve ver o mundo cada vez mais como o seu mercado” (Hitt, *et al.* 2002, p. 13).

Para Porter (1989) a vantagem competitiva é primordial para o sucesso do gestor, empresário ou estrategista. Essa vantagem pode ser concebida a partir da cadeia de valores, que possibilita ao gestor separar as atividades da empresa para uma análise mais efetiva.

“Se uma empresa pode alcançar e sustentar a liderança no custo total, então ela será um competidor acima da média em sua indústria, desde que possa comandar os preços na média da indústria ou perto dela. Com preços equivalentes ou mais baixos do que seus rivais, a posição de baixo custo de um líder no custo traduz-se em retornos mais altos” (Porter, 1989, p. 11).

Para o autor uma estratégia de custo baixo pode ser um diferencial dependendo do posicionamento da empresa no mercado em que atua, principalmente se alcançar uma liderança no custo total, tornando-se assim um competidor acima da média podendo levar vantagens sobre os concorrentes. “Uma empresa que pode obter e sustentar uma diferenciação será um competidor acima da média em uma indústria, se seu preço-prêmio for superior aos custos extras a que ela fica sujeita por ser única. Um diferenciador deve, portanto, procurar sempre formas de diferenciação que levem a um preço-prêmio superior ao custo da diferenciação” (Porter, 1989, p. 12). O mesmo autor afirma que uma diferenciação estratégica posiciona a empresa em um nível de vantagem elevado se comparado com seus concorrentes.

Geralmente a diferenciação é uma estratégia que demanda alto valor agregado aos produtos, elevando seu preço. “Uma estratégia criativa e diferenciada,

que coloque a empresa em posição de destaque e resulte em uma vantagem competitiva, constitui o meio mais confiável para a obtenção de lucros acima da média” (Thompson, *et al.* 2008, p. 6). Para Thompson a diferenciação e criatividade é a essência para a criação de uma vantagem competitiva, essa vantagem está diretamente relacionada com a geração de lucros acima da média.

“A estratégia de enfoque tem duas variantes. No enfoque no custo, uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, enquanto no enfoque na diferenciação uma empresa busca a diferenciação em seu segmento alvo. Ambas variantes da estratégia de enfoque baseiam-se em diferenças entre os segmentos-alvo de um enfocador e outros segmentos na indústria” (Porter, 1989, p. 13).

Conforme cita o autor, dentre as estratégias adotadas o enfoque possui duas variantes, a primeira é enfoque no custo que possibilita uma diferenciação no custo, essa estratégia consegue diminuir o preço médio dos produtos em decorrência dos baixos custos em que dispõe. O segundo é a diferenciação, via de regra o foco na diferenciação ocasionará num maior custo de produção ou prestação de serviços, porém há uma aceitação desse cliente que está à procura do diferencial e não do baixo custo.

Para o autor uma empresa não pode estar no meio termo, quando se engajar numa estratégia é necessário obter uma vantagem competitiva em custo, diferenciação ou enfoque.

“Uma empresa que se engaja em cada estratégia genérica, mas não alcança nenhuma delas está no “meio-termo”. Ela não possui qualquer vantagem competitiva. Esta posição estratégica geralmente é uma receita para desempenho abaixo da média. Uma empresa no meio-termo irá competir em desvantagem porque o líder no custo, diferenciadores ou enfocadores estarão bem mais posicionados para competirem em qualquer segmento” (Porter, 1989, p. 14).

Qualquer uma das três vantagens são essenciais para a empresa se manter no competitivo mercado, não há espaço para empresas que fiquem posicionadas no meio termo.

“Conseguir liderança de custo e diferenciação também é em geral inconsistente, pois a diferenciação é quase sempre dispendiosa. Para ser único e exigir um preço-prêmio, um diferenciador deliberadamente eleva os custos, como faz a Caterpillar no setor de equipamentos de construção. Por outro lado, a liderança no custo exige amíúde que uma empresa anteceda certa diferenciação, padronizando seu produto, reduzindo despesas indiretas de marketing etc” (Porter, 1989, p. 15).

Para o autor é inconsistente conseguir liderança de custo e diferenciação ao mesmo tempo, é preciso focar em uma das estratégias, pois, para lançar um produto com alto valor agregado e diferenciado requer grandes investimentos elevando os custos da operação.

A estratégia ou vantagem competitiva de uma organização depende da essência da formulação da estratégia, essa formulação deve estar interligada com as interferências que ocorre no meio ambiente em que as empresas estão instaladas. “A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização ao seu meio ambiente” (Boff, 2003, p. 78).

Segundo Porter a inovação e o melhoramento contínuo nas indústrias são essenciais para a competitividade de um país e seu desenvolvimento econômico, são as pressões e desafios que desenvolvem as empresas e as colocam em posição de estaque e com alto nível para competir, a competitividade depende da cadeia de valor que é fortalecida por todas as áreas da empresa, com início no faturamento e término na entrega e pós-venda. “A competitividade de um país depende da capacidade de suas indústrias de inovar e de melhorar. As empresas conquistam uma posição de vantagem em relação aos melhores competidores do mundo em razão das pressões e dos desafios” (Porter, 2009, p. 171).

1.2.4.1 - A cadeia de valor nas organizações

Valor é tudo aquilo que é almejado por todos, para despertar o interesse dos clientes por um determinado produto ou serviço, é necessário que haja uma percepção de valor naquilo que está sendo ofertado. A cadeia de valor é todo o diferencial que uma organização adquire desde o atendimento inicial até o faturamento do produto, entrega e pós-venda.

“A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação” (Porter, 1989, p. 31).

Para o autor uma cadeia de valor não pode ser analisada a partir da empresa como um todo e sim por todas as partes que irão formar uma percepção de valor nos clientes. Uma empresa não pode ter excelência somente na produção ou no financeiro, isso não gera uma cadeia de valor, o valor nasce da excelência de todos os departamentos. “Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores” (Porter, 1989, p. 33). O autor discorre que para uma empresa criar uma cadeia de valores, estes valores precisam ser sistematicamente desenvolvidos em cada área da empresa, formando no fim um resultado consolidado de todas as partes envolvidas.

Valor é tudo aquilo que agrega percepção de benefícios para o cliente, a construção de valor por uma organização não é tarefa fácil, trata-se de processo contendo três etapas.

“Todos os públicos de interesse procuram maximizar o valor que recebem no relacionamento com uma organização. Eles vivenciam uma expectativa de valor e agem com base nela. Por exemplo, os clientes comprarão da organização na qual recebem o maior valor, definido como a diferenciação entre o valor total e o custo total para a obtenção do produto ou serviço” (Chiavenato & Sapiro, 2009, p. 92).

O primeiro é criação do valor, o segundo o desenvolvimento e entrega do valor e por último o alinhamento aos valores criados. “Uma cadeia de valores a nível do setor ou da indústria é demasiadamente ampla, porque pode encobrir importantes fontes de vantagem competitiva” (Porter, 1989, p. 34).

A cadeia de valor é uma junção entre as várias atividades de uma empresa, essa junção pode receber o nome de reunião de atividades que tem como propósito projetar, produzir, comercializar, distribuir e sustentar seu produto. “As atividades de valor são, portanto, os blocos de construção distintos da vantagem competitiva. O modo como cada atividade é executada, combinado com sua economia, determinará se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação à concorrência” (Porter, 1989, p. 36). O autor afirma que as atividades de valor são como uma grande construção onde há blocos para construir toda a obra mas, cada parte da construção merece excelência para que o resultado final seja positivo.

Os valores são criados independentemente por todas as áreas até formar a percepção final de valor.

“O conceito de cadeia de valor pode ser pensado de forma mais ampla como um sistema de valor que inclui os fornecedores da organização, os fornecedores dos fornecedores, os vários elos da cadeia de distribuição, parceiros, subcontratados etc., abrangendo toda a cadeia de suprimentos do setor” (Chiavenato & Sapiro, 2009, p. 139).

Os autores destacam a relevância da cadeia de valor para uma organização que deseja alcançar vantagem competitiva. Essa cadeia pode ser pensada amplamente a partir do sistema de valor que contempla os fornecedores, os fornecedores dos fornecedores, a grande gama de elos que abrange toda a distribuição, os parceiros que são grandes aliados e toda a cadeia que de forma direta ou indireta contempla toda a cadeia de suprimentos de uma empresa.

Para Porter (1989) a definição mais apropriada para cadeia de valor é um conjunto de atividades executadas por uma empresa desde o relacionamento com fornecedores, processo produtivo, venda e entrega do produto. A cadeia de valor vai sendo desenvolvida em todas as etapas do processo produtivo até à distribuição. O valor é agregado em todos os processos gerando percepção de valor para o cliente. Uma estratégia para gerar uma cadeia de valor pode ser impulsionada pela vantagem competitiva de custo, que prioriza o preço em detrimento da diferenciação.

1.2.4.2 - Vantagem de custo nas organizações

O *dumping* é muito utilizado como estratégia de mercado para pressionar um concorrente, o *dumping* nada mais é do que a venda de produtos por um preço inferior ao custo do produto. Essa estratégia é muito utilizada por grandes organizações com objetivo de minar a força dos concorrentes menores, porém, algumas empresas praticam essa estratégia porque não sabem precificar seus produtos de forma correta e dessa forma acabam amargando grandes prejuízos. A vantagem competitiva focada nos custos não necessariamente precisa ser um *dumping*, ela consegue enxugar sua operação a ponto de diminuir os custos de produção, dessa forma oferta um preço compatível com o preço dos concorrentes e algumas vezes conseguem até negociar os produtos com preços abaixo da concorrência.

Porter (1989) descreve que a vantagem de custo é uma estratégia tão importante que as empresas que conseguem aplicar essa vantagem dificilmente perdem mercado para os concorrentes. “O custo é também de importância vital para estratégias de diferenciação porque um diferenciador deve manter o custo próximo da concorrência” (Porter, 1989, p. 57). Conforme afirma o autor o custo é de elevada importância para o sucesso de uma estratégia de diferenciação, pois, um produto diferenciado será repassado para os clientes com um preço mais alto que os ofertados no mercado, mas os custos de produção deve ser compatível com o custo dos concorrentes, nasce aí a vantagem de diferenciação.

A vantagem de custos é muito utilizada por empresas que enxugam a operação ou ganham eficiência no volume fabricado, trata-se de uma estratégia que traz certa inquietação ao mercado, principalmente para os gerentes comerciais que se posicionam como concorrentes. “A vantagem de custo resulta se a empresa obtém um custo cumulativo da execução das atividades de valor mais baixo que o custo da concorrência” (Porter, 1989, p. 58).

Essa vantagem advém da capacidade de produzir com custos operacionais mais baixo que o custo dos concorrentes e repassar esse desconto para os clientes.

“A estratégia de liderança em custo é realizada através do ganho de experiência, do investimento em instalações para produção em grande escala, do uso de economias de escala e da monitoração cuidadosa dos custos operacionais totais (com programas como *downsizing* ‘redução de quadros’ e gerenciamento de qualidade total)” (Mintzberg, *et al.* 2000, p. 83).

Segundo os autores ao longo do tempo criou se várias escolas do planejamento estratégico e a escola do posicionamento são incorporadas às estratégias genéricas de Porter que teve grande relevância para implantar um novo método de planejamento. O autor afirma que no método de Porter há dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode adotar o baixo custo ou a diferenciação. A liderança de custo é uma estratégia que visa baixar os custos na produção e ofertar produtos com preços compatíveis ou até mesmo mais atrativos que os concorrentes, essa liderança é adquirida com a experiência, produção em grande escala, gerenciamento da qualidade e programas de *downsizing*.

A vantagem de custo é muito importante para uma diferenciação estratégica, esse diferencial possibilita manter os custos próximo do nível da concorrência, ou até mesmo ofertar um custo mais baixo que os concorrentes, dessa forma surge uma vantagem de custo que dificilmente pode ser alcançado pelas empresas que disputam o mesmo mercado. “A posição dos custos de uma empresa resulta do comportamento do custo de suas atividades de valor. O comportamento do custo depende de uma série de fatores estruturais que influenciam o custo e que eu denomino condutores dos custos” (Porter, 1989, p. 62).

Porter (1989) comenta que há dez condutores “principais dos custos determinam o comportamento do custo de atividades de valor: economias de escala, aprendizagem, o padrão de utilização da capacidade, elos, inter-relações, integração, momento oportuno, políticas discricionárias, localização e fatores institucionais” (p. 62). Esses dez condutores citados pelo autor são de grande relevância para determinar o comportamento dos custos, em sua grande maioria esses condutores dependem da própria empresa e uma minoria está mais ligada ao ambiente externo.

“A função da oportunidade na posição do custo pode depender mais da oportunidade com respeito ao ciclo comercial ou às condições do mercado do que da oportunidade em termos absolutos. Por exemplo, a oportunidade da compra de um equipamento de perfuração *offshore* no ciclo da indústria influencia intensamente não só o custo dos juros como também o preço de compra do equipamento” (Porter, 1989, p. 73).

Para o autor a definição de custos está totalmente ligada com a estratégia da empresa, nem sempre será definido pela própria organização, em alguns casos terá influência do mercado. “O custo de uma atividade de valor sempre é afetado pelas escolhas de políticas feitas por uma empresa, com razoável independência de outros condutores de custos” (Porter, 1989, p. 73).

Uma atividade que gera valor através da estratégia de custo tem interferência direta com escolhas políticas adotadas pela empresa. “Uma empresa que escolhe uma estratégia de negócio de liderança em custo foca em ganhar vantagens por meio da redução de seus custos para níveis inferiores aos dos concorrentes” (Barney & Hesterly, 2007, p.102). Para os autores quando uma empresa opta pela escolha de uma estratégia baseado na liderança de custo seu foco volta-se para o ganho de vantagens através da redução de custos. Uma empresa voltada para a estratégia de redução de

custos podem ser mais eficientes e competitivas que os concorrentes, dessa forma, precisa ser mais enxuta e robusta.

A localização é muito relevante na vantagem de custos, dependendo da região em que uma indústria instalar seu parque fabril terá um escoamento de seus produtos com mais eficiência e menores custos com logística, dessa forma cria-se um diferencial competitivo frente aos concorrentes. “A localização geográfica de uma atividade de valor pode afetar seu custo, do mesmo modo que sua localização quanto a outras atividades de valor. Embora a localização reflita muitas vezes uma escolha de política, ela também pode ter sua origem na história, na localização dos insumos e em outros fatores. Assim, a localização deve ser tratada como um condutor dos custos independentes” (Porter, 1989, p. 75).

São muitos os fatores que determinam o custo final de um produto, as interferências externas tais como as leis governamentais, incentivos fiscais, incentivos financeiros, apoio sindical e outros fatores que impactam diretamente na composição de custos da empresa. “Fatores institucionais, incluindo regulamentação governamental, férias fiscais e outros incentivos financeiros, sindicalização, tarifas e tributos, além de normas de conteúdo locais, constituem o principal condutor do custo final” (Porter, 1989, p. 76).

Uma vantagem de custo se inicia na identificação do custo de todos os insumos utilizados na produção, a partir deste primeiro passo se tem um amplo conjunto de informações para calcular o custo unitário de cada produto fabricado. “O ponto de partida na análise do custo unitário de insumos adquiridos é o desenvolvimento de informações de compras. Uma empresa deve começar identificando todos os insumos adquiridos significativos, e determinando suas despesas anuais ou trimestrais com eles” (Porter, 1989, p. 82).

A empresa de sucesso sempre deve se preocupar com seus custos, dependendo do ponto de vista, a empresa pode almejar a diminuição dos custos e colaboradores da mesma empresa podem requerer investimento em suas áreas, gerando elevação nos custos. “O controle de custos é uma atividade permanente em qualquer empresa bem-sucedida. Isso precisa ser um processo contínuo, pois todos os

envolvidos com a empresa têm algum interesse próprio no aumento de determinados custos” (Nagle & Holden, 2003, p. 293). Para a empresa a redução de custos sempre é salutar, mas para os departamentos o conceito de custo é um pouco diferente, pois empregados desejam sempre contratar mais para aumentar a produtividade e melhorar a qualidade de vida nos seus setores, diversas áreas nas empresas gostariam que a prestação de contas fosse examinados com mais flexibilidade e menor rigor.

Ser mais eficiente que os concorrentes é o ponto focal para criar uma vantagem de custo na ótica do autor, Porter (1989) afirma que para uma empresa obter o diferencial em custos é necessário ser mais eficiente e ter custos menores que os concorrentes. “Uma empresa conta com uma vantagem de custo, se seu custo cumulativo da execução de todas as atividades de valor for mais baixo do que os custos dos concorrentes” (p. 89). E, continua as “inter-relações com outras unidades empresariais dentro de uma empresa afetam o custo” (Porter, 1989, p. 71). Para o autor, a inter-relação é a relação que uma área possui com as outras áreas dentro da empresa, essa inter-relação afeta diretamente nas estratégias de custos da empresa.

Foi a partir dos nos 60 que os estrategistas começaram a focar na análise de custos, esse conceito ganha força a cada dia e atualmente trata-se de uma importante vantagem competitiva. “Com a crescente aceitação da curva de experiência nos anos 60, a maioria dos estrategistas recorreu a algum tipo de análise de custos como base para avaliação de posições competitivas” (Ghemawat, 2000, p. 62). Num mercado altamente competitivo um diferencial nos custos pode colocar a empresa num patamar de concorrência considerável devido sua oferta por produtos com preços mais acessíveis.

1.2.4.3 - Diferenciação

A diferenciação visa atender um público mais exigente que opta por pagar um valor mais alto por um produto ou serviço diferenciado, trata-se de uma estratégia comum no mercado, porém, alcança um público mais seletivo, essa estratégia é o inverso da focada em custos. “Uma empresa diferencia-se da concorrência, quando oferece alguma coisa singular valiosa para os compradores além de simplesmente oferecer um preço baixo” (Porter, 1989, p. 111).

Segundo o autor a diferenciação é todo um conjunto que agrega valor a um determinado produto, geralmente é algo valioso para os consumidores que estão dispostos a pagar o preço pelo diferencial. A diferenciação é uma estratégia onerosa para a empresa, pois oferecer um produto diferenciado não é tão simples e se faz necessário um apurado controle de custos. “Geralmente, a diferenciação é dispendiosa. Via de regra, uma empresa precisa incorrer em custos para ser singular porque a singularidade exige que ela execute atividades de valor de uma melhor forma que a concorrência” (Porter, 1989, p. 118).

O autor afirma que na maioria dos casos a diferenciação é dispendiosa, trata-se de um alto valor direcionado para a produção de produtos diferenciados, pode ser tratado como investimento à longo prazo, pois, a diferenciação é uma estratégia muito interessante para as empresas que optam por vender um conceito que agrega valor e não a comercialização de produtos em massa. Geralmente, na diferenciação os ganhos não estão no volume e sim no valor agregado investido em cada produto.

A diferenciação não é uma estratégia tão simples, é necessário um estudo dos clientes para saber o quanto estão dispostos a pagar pelo produto que tem um diferencial, esse processo não pode ser feito indiscriminadamente sem uma devida análise e nem por meio do senso comum. “Uma empresa, tentando o sucesso por meio de diferenciação, precisa estudar as necessidades e o comportamento dos compradores para saber aquilo que eles consideram possuir valor e o quanto estão dispostos a pagar por ele” (Thompson, *et al.* 2008, p. 144).

A diferenciação é uma estratégia que eleva os custos de fabricação de um produto, esse valor agregado pela exigência de um produto com diferencial é repassado para os clientes. “Ao buscar a diferenciação, em geral uma empresa afeta os condutores dos custos de uma atividade de uma forma adversa e deliberadamente acrescenta custo. Aproximar uma atividade do comprador, por exemplo, pode elevar o custo devido ao efeito do condutor dos custos da localização” (Porter, 1989, p. 119).

A criação da singularidade de valor não ocorre no curto prazo, é uma estratégia que demanda investimentos, pois, criar um conceito de diferenciação nos clientes é um processo longo e que exige altos investimentos. “A diferenciação

provém da criação singular de valor para o comprador. Ela pode resultar da satisfação de critérios de uso ou de sinalização, embora em sua forma mais sustentável ela origine-se de ambas. Uma diferenciação sustentável exige que uma empresa execute de um modo singular uma gama de atividades de valor que influenciam os critérios de compra” (Porter, 1989, p. 138). O autor enfatiza que a singularidade percebida pelo cliente agrega todo o valor, gerando assim a diferenciação.

Na análise de Porter (1989) a diferenciação pode ser intensificada de duas maneiras, por meio da singularidade na execução das atividades de valor e por meio da intensificação da singularidade. “Uma empresa pode intensificar sua diferenciação de duas maneiras básicas ela pode tornar-se mais singular na execução de suas atividades de valor existentes ou ela pode reconfigurar sua cadeia de valores de um modo que intensifique sua singularidade” (p. 141).

A diferenciação depende de dois fatores, o valor agregado do produto resultando no valor percebido pelo cliente e a dificuldade de encontrar o produto no mercado paralelo, ou seja, produtos falsificados. Um produto diferenciado possui uma clientela que paga o preço com valor agregado pela exclusividade. “A diferenciação resultará num desempenho superior se o valor percebido pelo comprador ultrapassar o custo da diferenciação” (Porter, 1989, p. 141).

A primeira vantagem competitiva foi fundamentada em custos, posteriormente criou-se a vantagem na diferenciação, onde a oferta de produtos se deu à partir de um produto mais elaborado, com maior valor agregado e uma diferenciação percebida pelo cliente.

“À medida que os estrategistas passaram a prestar maior atenção à análise dos clientes, começaram a reconsiderar a ideia de que conseguir baixos custos e oferecer baixos preços aos clientes era sempre a melhor maneira para concorrer. Em vez disso, eles focalizaram mais de perto maneiras diferenciadas de concorrer que permitissem a uma empresa cobrar um preço extra, melhorando o desempenho dos clientes ou reduzindo seus (outros) custos” (Ghemawat, 2000, p. 63).

As duas estratégias são interessantes, tanto a de custos como a diferenciação, e se complementam, pois, há clientes dispostos a adquirir produtos com as duas vantagens competitivas, para alguns clientes o importante é o preço para outros um produto diferenciado.

1.2.4.4 - Focalização

A focalização, enfoque ou nicho é uma estratégia genérica que concentra esforços num segmento, num setor, numa área geográfica ou num grupo comprador. O enfoque para Porter (1989) é a terceira estratégia genérica e consiste no foco total em determinado objeto que pode ser um setor, área ou segmento.

O foco é uma estratégia que pode produzir custos baixos e uma base forte para a diferenciação, o foco é uma estratégia que requer bastante cuidado, pois se o foco for num único cliente ou segmento significa que a empresa concentrou todos os seus esforços numa única cesta, essa concentração pode gerar dependências e poder de barganha do cliente. “Foco é uma estratégia que pode produzir tantos custos baixos quanto uma base forte para diferenciação de produto, embora acarrete o risco de amarrar a sorte da empresa a um único mercado” (Nagle & Holden 2003, p. 304). A focalização pode gerar insegurança na relação comercial, pois se algum problema financeiro ou de outra ordem atingir o cliente, a empresa será diretamente afetada.

O enfoque é a concentração dos esforços numa estratégia, seja ela de custo ou diferenciação. A empresa que adota a estratégia de enfoque direcionada aos custos terão condições de ofertar produtos com menores valores, devido o diferencial na redução dos custos. “Uma estratégia de enfoque também pode fornecer um meio para a obtenção de uma vantagem de custo baseada na utilização do enfoque a fim de controlar condutores dos custos, na reconfiguração da cadeia de valores, ou em ambas” (Porter, 1989, p. 102).

O foco depende muito do tamanho da empresa, por muitos anos o gigante McDonald’s esteve totalmente focado no ramo de hambúrgueres e batatas fritas, seu foco era comercializar apenas estes produtos para atingir um público muito específico, seu foco era atingir as pessoas mais abastadas da época. Com a modernização e intenso mercado competitivo o McDonald’s precisou rever sua estratégia e focar outro público de consumidores e em outros produtos, a estratégia foi bem-sucedida e obteve êxitos. “Foco nem sempre é uma estratégia para empresas com pequena participação de mercado. O tamanho e o crescimento de uma empresa focada são limitados somente pelo tamanho e crescimento de seu mercado-alvo. Se

esse segmento cresce rapidamente, a empresa focada desfruta a possibilidade de crescer com ele” (Nagle & Holden, 2003, p. 303).

O enfoque é a concentração em determinado nicho, para utilizar essa estratégia a organização precisa estar madura e entender realmente o nicho que deseja operar. “Embora as políticas de liderança de custo e diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de todo o setor, a política de enfoque visa atender a um alvo determinado, o nicho” (Chiavenato & Sapiro, 2009, p. 194). Para que essa estratégia seja bem-sucedida, a organização precisa identificar oportunidade de novos nichos que ainda não foram descobertos pelos concorrentes. Todas as três estratégias genéricas são de tamanha importância para gerar diferencial competitivo para a organização, a diferenciação, a vantagem de custo e o enfoque podem gerar resultados muito positivos se for implantado de forma correta com a identificação prévia de qual a melhor estratégia para a realidade de cada empresa. O ponto de partida para a implementação da melhor estratégia nasce do conhecimento da organização, geralmente identificado pela missão, visão e valores.

1.2.4.5 - Missão, visão e valores e sua importância nas organizações

A missão de uma organização é primordial para sua identificação no mercado, uma missão bem definida expõe claramente a razão de existência da organização. A visão são os anseios e expectativas a serem alcançados, enquanto que valores são os padrões e normas éticas que a empresa prega e executa nas suas atividades. “Missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro” (Oliveira, 2009, p.107).

Segundo Oliveira (2009) a missão da empresa é onde se quer chegar e quais demandas ou expectativas exigidas no mercado se pretende atender. A missão de uma organização é fundamental para traçar os objetivos estratégicos. Uma empresa que opera sem uma missão está perdida em seu ambiente, pois não sabe sequer onde se

almeja chegar; várias são as empresas de sucesso que constantemente estão analisando e realinhando sua missão.

Ao se criar uma organização tem que ter claramente uma definição do que a organização irá desempenhar, precisa ter em mente qual o propósito principal de sua constituição, além dos objetivos que deseja conquistar. “Ao se criar uma organização social, deve-se ter em mente a missão que ela vai desempenhar, isto é, qual o propósito que a impede, o objetivo que tem em vista ou qual o negócio que pretende realizar” (Valeriano, 2001, p. 07). O autor procura definir a missão organizacional como aquilo que a organização deseja ser e quais seus propósitos.

A visão é de extrema importância para a empresa, pois direciona a organização no caminho planejado, busca orientar as energias e foco dos colaboradores para o cumprimento do que fora planejado, com a visão todos na organização caminham na mesma direção.

“A visão estratégica alinha, portanto, uma organização em determinada direção, indica uma trajetória estratégica e molda a identidade organizacional. Uma visão estratégica claramente articulada comunica as aspirações dos dirigentes aos *stakeholders* e ajuda a orientar as energias do pessoal em uma direção comum” (Thompson, *et al.* 2008, p. 20).

A missão contempla a razão da existência da organização, a contribuição para a sociedade, a natureza do negócio, o valor construído para o público alvo e a variedade de atividades no horizonte de longo prazo. É o propósito pelo qual a organização pretende se manter no mercado. “Literalmente, missão significa dever, obrigação, trabalho a ser feito. Missão organizacional é a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado e responde à questão: Qual é o negócio da organização?” (Chiavenato & Sapiro, 2009, p. 83).

A missão é a razão de ser da empresa enquanto que a visão é aquilo que a empresa busca no futuro, são suas aspirações, sonhos, objetivos e metas. Visão é onde a empresa quer estar no longo prazo. “A estratégia deve estar adequada à visão, aos valores, à missão, aos propósitos, aos objetivos, desafios, metas e políticas da empresa” (Oliveira, 2009, p. 212).

Para Oliveira (2009) o planejamento estratégico precisa estar alinhado com a missão, visão, valores, objetivos, metas, desafios e políticas da empresa. Essa sinergia é fundamental para o sucesso do planejamento de um sistema. Os valores são muito importantes para impor a identidade da empresa no mercado, são as convicções ou princípios que a instituição adota para operar. Já Thompson, *et al.* (2008, p. 27) “os valores de uma empresa são as crenças, características e normas comportamentais que se espera sejam externadas pelo pessoal na condução dos negócios e na busca da estratégia”.

Segundo os autores, valores são as crenças, as características, as convicções éticas e o conceito que são transmitidos para os colaboradores de uma organização, na empresa Frigo Suínos Sol Nascente os valores estão divididos em seis tópicos: honestidade na conduta, transparência na gestão, determinação para superar obstáculos, humildade para aprender sempre, ética nos negócios e amor no que se faz. “Quando o planejamento falhou, a visão surgiu. O grande líder – significando alguém com uma visão – viria salvar a organização. Assim, toda organização que se respeitasse de repente precisava estabelecer uma visão ou, no mínimo, alguma coisa que parecesse suficientemente estratégica tinha de ser rotulada a visão” (Mintzberg, *et al.* 2000, p. 106).

Para os autores a visão é a imagem daquilo que se deseja, a formulação de uma missão depende primeiramente, da elaboração da visão, que norteia os objetivos e anseios da instituição. A base do planejamento estratégico está na formulação da visão que é uma saída para as falhas no planejamento, um gestor ou líder precisa ter visão totalmente direcionada para a resolução dos problemas e capacidade de adaptação com as interferências dos cenários interno e externo.

“A missão estratégica flui a partir da intenção estratégica. Com enfoque externo, a missão estratégica é a declaração do propósito e do alcance únicos da empresa em termos de produto e de mercado e possibilita as descrições gerais dos produtos que uma empresa deseja fabricar e os mercados a que atenderá usando suas competências essenciais internas” (Hitt, *et al.* 2002, p. 27).

Para os autores a missão estratégica nasce da intenção estratégica, com foco voltado para o ambiente externo é elaborado a partir da razão única de sua existência. “Visão, literalmente, significa uma imagem. Visão de negócios ou visão

organizacional ou, ainda, visão de futuro é o sonho acalentado pela organização. É a imagem com a qual ela se vê no futuro. É a explicação do porquê, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte dos seus dias ao sucesso da organização onde trabalham, onde investem ou fazem negócios” (Chiavenato & Sapiro, 2009, p. 87).

Segundo os autores a visão é uma imagem do futuro a ser alcançado, é o sonho que a organização deseja alcançar. Ainda no conceito do autor, a visão pode ser definida como o caminho a ser percorrido para alcançar os alvos estratégicos da organização no futuro. Uma organização sem uma clara visão está fadado ao fracasso, pois a visão norteia onde a empresa irá se posicionar no médio e longo prazo.

“Idealmente, a declaração da missão deve ser suficientemente descrita para identificar os produtos/serviços da empresa e especificar as necessidades do comprador que procura satisfazer, os grupos de clientes ou os mercados que está se empenhando em atender e seu método para agradar aos clientes” (Thompson, et al. 2008, p. 24).

Para os autores a missão é a identificação dos produtos ou serviços ofertados pela empresa, é a razão de sua existência, é o contexto da empresa no presente, enquanto que a visão aponta para o futuro. Para a elaboração da missão, visão e valores faz-se necessário a criação dos objetivos, sem objetivos claros e bem definidos uma empresa não pode caminhar no horizonte de longo prazo. Existe uma extensa gama de ferramentas que podem ser utilizados para a formulação, implantação ou acompanhamento de um planejamento estratégico. Dentre tantas opções merece destaque uma ferramenta criada no ano de 1996 por Robert S. Kaplan, seu nome é o *Balanced Scorecard*.

1.3 - O *BALANCED SCORECARD* (BSC)

O *Balanced Scorecard* foi difundido por Robert S. Kaplan e David P. Norton e tornou-se popular a partir do ano de 1996, embora Thompson (2008) afirme que na década de 1950 a General Electric já utilizava a ferramenta, sendo a primeira empresa experimentar a novidade. A princípio foi desenvolvido para ser um sistema de medição, mas com o passar dos tempos se transformou numa ferramenta de gestão estratégica. “O BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro,

monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro” (Kaplan & Norton, 1997, p. 02).

Kaplan e Norton (1997) reconhecidamente foram os fundadores dessa importante ferramenta de planeamento estratégico que originou a partir de estudos no ano de 1990, inicialmente constituída para analisar indicadores e informações financeiras, dos clientes, dos processos internos e desenvolvimento e aprendizagem. A ferramenta foi muito bem sucedida e aceita pelos executivos e em pouco tempo já estava sendo utilizada como um método de planeamento estratégico.

Essa ferramenta é capaz de analisar os dados financeiros e não financeiros da empresa, como a análise da satisfação dos clientes, análise dos processos internos e aprendizado e crescimento do time. “Como ferramenta de administração, o BSC constitui um aperfeiçoamento do sistema tradicional de planeamento e controle gerencial, ao olhar além das medidas financeiras e incorporar medidas não financeiras” (Thompson, *et al.* 2008, p. 475). Com esses quatro indicadores a ferramenta se transformou num grande aliado para gestores implantar o planeamento estratégico e acompanhar seu desenvolvimento.

Figura 6 - Indicadores do *Balanced Scorecard* – BSC.



Fonte: Portal da Administração (2014)

O atual método de análise contábil tradicional não atende às expectativas dos executivos, acionistas e sociedade quando se pretende analisar a liquidez e possibilidades reais de crescimento da empresa no longo prazo se deparam com dificuldades em medir o crescimento da empresa. “O *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o scorecard como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia à longo prazo” (Kaplan & Norton, 1997, p. 08).

A análise fria dos números diz respeito somente ao passado, com a competitividade e era da informação a indústria que apresentar seus resultados apenas através de balanços e balancetes contábeis perderá espaço para as organizações que além de mostrar os números tangíveis, também apresentará os dados intangíveis que determinará onde a organização estará no longo prazo. Esses dados intangíveis são de grande relevância para o atual momento de transformação nas empresas, juntamente com análises financeiras o mercado está interessado no grau de satisfação dos clientes, na melhoria contínua dos processos internos e investimento em desenvolvimento e crescimento profissional dos colaboradores.

As empresas com perfil inovador e eficiência na estrutura e processos têm mais condições de ter sucesso nos resultados da implantação do BSC. “Dado o escopo mais amplo e a inclusão de medidas não financeiras prospectivas no BSC, concluímos que é mais provável que o uso desse sistema beneficie empresas que seguem uma estratégia prospectora ou analítica” (Thompson, *et al.* 2008, p. 478). Para os autores estes dois perfis de empresas são chamados pelo autor de empresas prospectoras e analíticas, já os dois perfis que podem gerar resultados negativos com a utilização do BSC são as empresas com perfil de defensoras e reativas. As defensoras são mais conservadoras e não procuram novas oportunidades, as reativas são incapazes de responder às mudanças. O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de planejamento estratégico para empresas com foco na inovação e desenvolvimento, que almeja mudanças significativas nos processos e busca na concorrência novas formas de realizar as tarefas diárias.

O *Bbalanced Scorecard* é uma ferramenta que foi constituída inicialmente apenas para avaliação do desempenho da organização. “O *Balanced Scorecard* (BSC) – um score ou placar balanceado e equilibrado – constitui uma ferramenta administrativa que envolve várias perspectivas diferentes e que devem ser integradas e balanceadas para promover sinergia” (Chiavenato & Sapiro, 2009, p. 262). Com o desenvolvimento da ferramenta, atualmente é utilizada como um rico instrumento de planejamento estratégico, o BSC tem como diferencial o equilíbrio organizacional e balanceamento de quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e inovação e aprendizado.

O sucesso na implantação do *Balanced Scorecard* depende de três aspectos que são essenciais, o primeiro é que cada pessoa deve fazer da estratégia uma tarefa diária, o segundo é criar uma cultura de que a estratégia é um processo constante e o terceiro é engajar a liderança de executivos para mobilizar a mudança.

“O BSC cria um contexto em que as decisões relacionadas com as operações cotidianas possam ser alinhadas com a estratégia e a visão organizacional, permitindo divulgar a estratégia, promover o consenso e o espírito de equipe, integrando as partes da organização e criando uma sistemática para envolver todos os programas do negócio, catalisar esforços e motivar as pessoas” (Chiavenato & Sapiro, 2009, p. 267).

Para os autores o BSC é uma mudança profunda na cultura organizacional e

requer intenso acompanhamento para sua implantação e execução, o sucesso da ferramenta proporciona exatidão nos indicadores financeiros, satisfação do consumidor, aprendizado, crescimento e processos internos.

1.3.1 - Perspectiva financeira

Para Chiavenato e Sapiro (2009) com a utilização do *Balanced Scorecard* é possível uma análise detalhada dos indicadores financeiros como; retorno sobre o capital investido, análise do fluxo de caixa, lucratividade da empresa e retorno sobre o investimento. “Como a organização é vista pelos acionistas, proprietários e investidores. Os indicadores devem mostrar se a execução da estratégia organizacional está contribuindo para a melhoria dos resultados” (Chiavenato & Sapiro, 2009, p. 263). Para os autores a ferramenta é muito importante para fornecer dados financeiros, bem como a performance financeira da empresa aos interessados nesses dados, geralmente são solicitados pelos proprietários, investidores e acionistas.

Para os autores e criadores da ferramenta Kaplan e Norton (1997, p.26) “o BSC conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas”, as medidas financeiras isoladamente têm pouco a dizer sobre o futuro, pois atesta somente a saúde financeira contábil do presente e passado. Os dados financeiros são consequências positivas ou negativas de como a organização operou em determinado período, este período pode ser passado se considerar o regime de competência e presente se levar em conta o caixa da empresa.

1.3.2 - Perspectiva do cliente

A perspectiva do cliente visa repassar informações para o mercado de como a organização está se comportando, este indicador se concentra nos dados pertinentes à percepção do mercado, como a satisfação do cliente. “Como a organização é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor maneira possível. Os indicadores devem mostrar se os serviços prestados estão de acordo com a missão da organização”

(Chiavenato & Sapiro, p. 263). Segundo os autores esse indicador apresenta informações relevantes ao mercado no que tange à satisfação do cliente, logística pontual, cobertura de mercado, novas tendências, prospecção e manutenção de clientes.

Na perspectiva dos clientes o *Balanced Scorecard* fornece informações de medição do comportamento dos clientes, como o nível de satisfação, o nível de retenção, se os clientes são fiéis à empresa, além de outras análises de mercado. “A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado” (Kaplan & Norton, 1997, p. 67).

1.3.3 - Perspectiva dos processos internos

Na perspectiva dos processos internos o BSC foca na excelência dos processos dentro de casa, indicando melhoria e eficiência nos processos que pode determinar a geração de valor para a organização. “No *Balanced Scorecard*, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo” (Kaplan & Norton, 1997, p. 99). Segundo os autores, na perspectiva dos processos internos, a alta gestão identifica os processos internos que sejam mais relevantes para alavancar o negócio.

Essa decisão é feita de cima para baixo na estrutura organizacional, quem decide em quais processos atuar e desenvolver são os executivos. “Quais os processos de negócios em que a organização precisa ter excelência. Os indicadores devem mostrar se os processos e a operação estão alinhados e se estão gerando valor” (Chiavenato & Sapiro, 2009, p. 263). Os autores indicam que a percepção de qualidade, logística, alto nível de produtividade e comunicação interna deve gerar valor. Esses indicadores são responsáveis por medir os níveis de qualidade ofertada ao mercado por uma empresa.

1.3.4 - Perspectiva de aprendizado e crescimento

A perspectiva da inovação e aprendizagem também conhecido como crescimento está voltado para fornecer indicadores do grau de inovação e aprendizagem dentro da organização. “O Balanced Scorecard enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos” (Kaplan & Norton, 1997, p. 132). Na perspectiva de aprendizado e crescimento se faz necessário o investimento em três pilares: capacitação de pessoas, investimento em sistemas de informação e motivação do pessoal. Se não houver um bom clima organizacional e o colaborador não estiver motivado dificilmente haverá aprendizado.

Chiavenato e Sapiro (2009, p. 263) “qual a capacidade da organização para melhorar continuamente e se preparar para o futuro. Os indicadores devem mostrar como a organização pode aprender e se desenvolver para garantir o crescimento”. Segundo os autores, essa perspectiva é muito importante, pois determina os rumos da organização. Se houver alto nível de inovação a empresa terá mais condições de se destacar na renovação dos produtos, melhoria dos processos internos, alavancagem de inovações e motivação do público interno.

1.4 - FUSÕES E AQUISIÇÕES

Fusões e aquisições são muito comuns no mercado brasileiro e mundial, geralmente é uma realidade das grandes corporações, pois os investimentos com a utilização dessas estratégias podem envolver milhões até mesmo bilhões. No Brasil frequentemente há fusões de empresas bilionárias, foi assim no caso entre a fusão do Itaú com Unibanco, Latam e Tam, dentre as aquisições o maior destaque foi a aquisição do Banco HSBC para o Bradesco, e Banco ABN REAL para o Santander. Trata-se de grandes conglomerados que estrategicamente investem bilhões nesta estratégia que pode ser considerado como uma estratégia promissora principalmente por estas empresas estarem no mercado de ações.

Segundo Barney e Hesterly (2007) fusão é a junção entre empresas, geralmente preferem unir as forças que operar concorrendo entre si e outros concorrentes, é uma estratégia usada pelas empresas de capital aberto. Aquisições é de fato a compra de ativos de uma companhia por outra, também é muito frequente nas grandes organizações de capital aberto. “Os termos fusões e aquisições são geralmente usados de maneira intercambiável, embora não sejam sinônimos. Uma empresa faz uma aquisição quando compra uma segunda empresa” (p. 264).

É inquestionável a veracidade e resultados positivos oriundos de uma fusão ou aquisição bem elaborada, trata-se de uma estratégia muito positiva que demanda muito planejamento e recursos financeiros. “Difícilmente podemos contestar o fato de que as estratégias de fusão e aquisição é uma opção importante para empresas em busca de diversificação e integração vertical” (Barney & Hesterly, 2007, p. 264). Essa é mais uma estratégia que para ter sucesso é prioridade que executivos tenham liderança estratégica em todo o contexto.

1.5 - LIDERANÇA ESTRATÉGICA

É papel do líder ser o agente de liderança estratégica na organização, a liderança estratégica requer constantemente mudanças, o ambiente é dinâmico e mudanças são pré-requisitos na elaboração, implantação e acompanhamento das estratégias organizacionais. O time é o reflexo do seu técnico, é assim que acontece no mundo dos esportes onde um bom líder é capaz de montar um time vencedor, respeitando os talentos e trabalhando os egos dos atletas. Na arena das empresas essa lógica não é diferente, é papel de um bom líder impulsionar o time para conquista de desafios cada vez maiores sempre mirando os objetivos estratégicos da empresa.

Para Chiavenato e Sapiro (2009) a liderança estratégica é uma tarefa para o proprietário, diretor ou presidente da organização, seu principal papel é tomar decisões estratégicas, assumindo riscos e ameaças que as decisões tomadas podem gerar.

Toda estratégia precisa de uma forte liderança para acompanhar se as metas

estabelecidas formam cumpridas, se o objetivo organizacional está sendo focado, se há desenvolvimento das pessoas, se está descobrindo novas oportunidades e engajando o time para a realização do planejamento organizacional. “A liderança estratégica implica administrar por meio das pessoas os recursos da organização, administrar a organização inteira e não apenas uma unidade funcional, e lidar com a mudança cada vez mais rápida e profunda que caracteriza o atual cenário competitivo” (Chiavenato & Sapiro, 2009, p. 274).

Para os autores, a liderança estratégica é uma forma de antecipar às mudanças do ambiente, ser flexível e delegar pessoas com maestria. Essa liderança possibilita o direcionamento da organização, desenvolvimento de competências, controles organizacionais, prática na responsabilidade social, fortalecimento da cultura organizacional e desenvolvimento de pessoas. “A liderança estratégica é hoje considerada a competência essencial para o elevado desempenho da organização. E ela tem pouco a ver com a liderança do passado” (Chiavenato & Sapiro, 2009, p. 276).

O antigo modelo de gestão não se aplica na atualidade para conquistar uma liderança estratégica, essa liderança surge de um novo modelo de gestão, menos centralizador e mais participativo. O gestor de uma organização que não adquire tal competência não conseguirá criar uma cultura de valor, que é essencial para gerar resultados e criar uma liderança estratégica na organização. A partir da criação de liderança estratégica a próxima estratégia para profissionalizar a empresa e preparar a sucessão é a governança corporativa, geralmente mais comum entre as grandes organizações.

1.6 - GOVERNANÇA CORPORATIVA

A profissionalização das empresas é essencial para criar uma estratégia empresarial que direcione a organização para a criação de percepção de singularidade e diferencial competitivo, a ponto de mostrar para o mercado que há uma grande diferenciação na liderança, inovação e competitividade. A governança corporativa é uma forma de profissionalizar uma organização e auxiliar para que ela atinja um diferencial competitivo e seja vista com outra perspectiva no mercado.

A governança corporativa tem como propósito principal criar uma estrutura organizacional capaz de administrar uma grande empresa, com o crescimento da empresa fica inviável a gestão pelos sócios, surgindo necessidade de contratar profissionais especializados para essa função. “A governança corporativa significa o relacionamento que a organização pretende ter com seus acionistas e investidores para determinar e controlar a direção estratégica e o seu desempenho diante de suas expectativas” (Chiavenato & Sapiro, 2009, p. 296).

A maior parte das empresas que adotam a governança corporativa abre o capital para negociação na Bolsa de Valores e captação de novos acionistas, estratégia que gera receitas sem que os sócios necessitem aportar capital na companhia.

“O conceito de governança corporativa está relacionado com um conjunto de regras sobre como as empresas devem ser administradas e controladas. É o resultado de normas, tradições e padrões de comportamento desenvolvidos por cada empresa e não apenas um modelo genérico que possa ser exportado ou imitado” (Chiavenato & Sapiro, 2009, p. 297).

Segundo os autores, a estrutura da governança corporativa visa auxiliar na gestão e harmonizar as várias partes de interesse, geralmente por ser implantada em grandes corporações que possui seu capital aberto para o mercado, essa grandiosidade gera conflitos de interesse entre os sócios majoritários, sócios minoritários, funcionários e governos.

A governança surge com objetivo de estabelecer uma equipe altamente preparada que faça a interlocução entre todas as partes envolvidas diminuindo os ruídos e conflitos. O conselho de administração é responsável pela macro decisão como o planejamento estratégico da organização, a diretoria executiva é formado por profissionais altamente qualificados para gerir o dia a dia do negócio.

1.7 - A INDÚSTRIA FRIGORÍFICA

1.7.1 - Fornecimento de insumos

O mercado suinocultor brasileiro precisa fortalecer os relacionamentos desde

a cadeia produtiva até o consumidor final, a profissionalização desse setor desde a primeira etapa que é o fornecimento de insumos é muito importante para a lucratividade no segmento, que está constantemente enfrentando dificuldades financeiras, uma reclamação frequente dos produtores rurais. O produtor rural acostumado com o antigo método de criação de suínos enfrenta inúmeras dificuldades no processo de produção, com o atual cenário de competitividade é necessário um profundo conhecimento não só da operação, mas, habilidade para calcular a precificação do produto, escolher os melhores insumos que proporcionam melhor rendimento para o animal e poder de barganha ao comprar insumos com preços e condições de pagamento que seja compatível com o fluxo de caixa do produtor.

Segundo Anunciato e Paes (2016) o produtor rural se preocupa com os custos da produção somente quando inicia o processo de compra de insumos, é nesse momento em que ele percebe que a produção de suínos poderá fechar com prejuízos. Com as constantes oscilações de preços, principalmente influenciado pelas *commodities* que são os principais componentes para a produção de ração para animais, os produtores precisam estar atentos e constantemente refazer os cálculos para ter um horizonte previsível e sem surpresas.

Os principais insumos utilizados para a nutrição da suinocultura são: milho, farelo de trigo e farelo de soja, além de vitaminas e minerais. Em alguns casos pode ter a necessidade do uso de medicamentos que também entra nessa categoria de insumos. Por estes motivos o produtor, em especial o suinocultor precisa está diariamente acompanhando os preços dos insumos e adequando sua produção para conquistar vantagem competitiva e não sofrer com as oscilações dos preços das *commodities* que são fortemente frágeis ao humor do mercado financeiro.

1.7.2 - Sistema de criação de animais

O abastecimento de suínos para os frigoríficos sofre oscilações durante o ano, existem períodos em que há grande oferta do produto e outros que há falta de suínos no mercado, esse movimento de oferta e demanda afetam diretamente as estratégias dos frigoríficos que nem sempre consegue repassar os ajustes de preços para o consumidor

final.

Para Anunciato e Paes (2016) o sistema de criação de animais é dividido em três formas: integrado, independente e cooperativo. O sistema integrado é muito utilizado por grandes abatedouros e indústria processadora que integram todo o fornecimento exigindo exclusividade e rígidos processos na criação do animal, geralmente o produtor fica responsável somente pela criação e cuidado dos animais. No sistema integrado toda a parte de alimentação; suplementação; medicamentos e desenvolvimento de melhoramento genético fica a cargo do abatedouro.

O sistema independente é muito utilizado no Brasil, geralmente o produtor é o responsável por todas as fases do processo da cadeia produtiva, desde a compra de insumos, criação, cuidados e posteriormente a negociação dos animais. Nesse sistema o produtor corre mais riscos, pois não há garantia de venda no mercado futuro, o produtor precisa fazer alianças e buscar possíveis clientes para não comprometer o rendimento dos suínos quando chegar o momento ideal de ganhos de peso para o abate.

As cooperativas de suinocultura são formadas por produtores independentes com objetivo de ganhar força e competitividade no processo de criação de animais, os cooperados entendem que unir as forças é melhor que trabalhar separadamente. Ao formar uma cooperativa de produtores, gera agregação de valor e troca de experiência que possibilita melhores rendimentos na criação do animal, a técnica de melhoramento genético desenvolvido por um produtor pode ser implementado para todos os cooperados, o poder de barganha na compra de insumos também é um grande diferencial na redução de custos de produção, outra grande vantagem das cooperativas é a força no momento de vender os suínos, como têm grandes volumes a negociar e não há concorrência à altura conseguem negociar bons preços com possibilidade de garantir margens de ganhos positivos para todos os cooperados.

Para Moura, Lirio, Jr, Rocha, & Junqueira (2015, p. 307) a análise sistêmica de cadeias ou setores produtivos aponta como “determinantes de competitividade aqueles fatores relativos à organização interna das empresas, à organização do ambiente da cadeia produtiva e aos fatores tecnológicos e políticos, de infraestrutura etc. que afetam a dinâmica do ambiente da cadeia”.

Moura, Lírio, Rocha, e Junqueira (2015) a organização interna é muito importante para conquistar o diferencial competitivo, organizar a casa internamente é algo que depende inteiramente da empresa na sua individualidade, o autor também afirma que é preciso se organizar para se destacar no ambiente externo, esse é um ponto de preocupação para conseguir na individualidade, pois a maior parte do que acontece no ambiente externo não pode ser gerenciado pela empresa. Surge nesse cenário a constituição de cooperativas para possibilitar que criadores unidos possam ganhar mais força e ficar menos exposto às interferências das mudanças que ocorrem no meio externo e que são incontrolláveis.

1.7.3 - A Produção brasileira de suínos

A produção brasileira de suinocultura segue rígidos padrões no processo de abate e industrialização dos produtos, procedimento garante qualidade na mesa do consumidor e segurança jurídica para a comercialização nos municípios, estados, todo território nacional e também para exportações. “As empresas atuantes nestes segmentos são registradas em três diferentes subsistemas de inspeção, que certificam a qualidade do produto: Sistema de Inspeção Federal (SIF), Sistema de Inspeção Estadual (SISE) e Sistema de Inspeção Municipal (SIM)” (Anunciato & Paes, 2016, p. 127).

Para Anunciato e Paes (2016) empresas com registro do sistema e inspeção federal (SIF) trabalham com exigências maiores e possuem planta para exportação além de poder comercializar seus produtos em todo o território nacional. O maior diferencial do SIF são os rigorosos procedimentos sanitários que as empresas precisam seguir para poderem estar certificados pelo órgão regulamentador da inspeção.

A produção brasileira de carne suína tem crescido nos últimos anos, segundo dados da Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA) estes números saltaram de 2.556 mil toneladas no ano 2000 para 3.731 mil toneladas no ano de 2016, sendo que 80,4% dos suínos abatidos são para consumo interno e 19,6% são destinados para

exportação. O consumo per capita ao ano também tem crescido, em 2007 o consumo era de 13 kg em 2016 esse consumo saltou para 14,4 kg per capita, estes dados comprovam a solidez do mercado e promissoras perspectivas para o futuro, trata-se de um setor em franca expansão.

“Toda carne produzida e exportada pelo Brasil – seja de aves ou suínos – passa por processos rígidos de controle de qualidade e de sanidade, totalmente inspecionado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) do Brasil. Cada etapa do processo produtivo é cuidadosamente inspecionada pelo MAPA, que conta com uma grande estrutura, em departamentos especializados formados por profissionais altamente capacitados. Em cada unidade frigorífica exportadora no Brasil há uma unidade de Serviço de Inspeção Federal (SIF), fazendo este acompanhamento in loco” (ABPA, 2016).

Segundo dados do (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento [MAPA], 2016) todos os produtos de origem animal, tanto aves quanto suínos possui ótima qualidade devido o rigoroso processo de inspeção pelos órgãos competentes, a fiscalização garante controle de qualidade e sanidade dos produtos abatidos e industrializados nas plantas inspecionadas pelo MAPA que conta com rígidos controles em todo o processo da cadeia produtiva. As empresas que optam pelo SIF terão inspeção in loco por profissionais altamente qualificados, em todos os frigoríficos e processadores de alimentos haverá uma estrutura física para que a inspeção in loco seja realizada.

1.7.4 - A indústria frigorífica no Estado de Goiás

Para entender um pouco mais sobre Goiás que está estrategicamente localizado na região Centro Oeste, na parte central do país, com distância de 210 km de Brasília, ocupa área de 340.110 Km², é o sétimo em extensão territorial, possui 246 municípios e população estimada em 6.696 milhões de habitantes. O clima predominante em Goiás é o tropical com duas estações bem definidas, um inverno seco e um verão úmido. O Produto Interno Bruto (PIB) de Goiás conforme consolidação de 2016 foi de R\$ 179 bilhões consolidando o estado na nona economia brasileira, um resultado positivo para o estado e que teve o agronegócio como um dos fatores que impulsionaram o crescimento do estado.

“Apesar da crescente industrialização, a agropecuária continua sendo uma atividade econômica importante em Goiás e para o Brasil uma vez que a produção de carnes e

grãos impulsiona as exportações. O estado é o quarto produtor nacional de grãos com uma produção em torno de 16,93 milhões de toneladas o que representa 9,05% da produção de grãos brasileira. A pauta agrícola é bastante diversificada e composta principalmente por: soja, sorgo, milho, cana-de-açúcar, feijão, tomate, algodão, entre outros produtos. A pecuária goiana também é altamente expressiva e posiciona o estado entre os maiores produtores do país. O rebanho bovino é o 3º no ranking brasileiro e é formado por 21,9 milhões de cabeças, com participação de 10,2% no efetivo nacional. A suinocultura e avicultura também se encontram consolidadas, principalmente na região Sudoeste Goiano. O estado se posiciona, em ambas, no 6º lugar no ranking nacional, cuja produção representa 5,0% e 4,8% da produção brasileira, respectivamente” (Instituto Mauro Borges [IMB], 2017).

Segundo informações do IMB (2017) a agropecuária é de extrema importância para a economia goiana e brasileira, pois tem grande peso e representatividade na produção nacional, sendo o quarto maior produtor de grãos no Brasil com produção superior a 16 milhões de toneladas representando 9,05% de toda produção de grãos no país. O destaque está no setor de produção animal, Goiás é o terceiro maior produtor de bovino com 21,9 milhões de cabeças, que representa 10,2% da produção nacional, já na avicultura e suinocultura o estado está posicionado em sexto colocado no ranking nacional com representatividade de 4,8% da produção nacional de aves e 5% da produção nacional de suínos.

Para Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA) no ano de 2016, Goiás foi responsável pela produção de 4,37% de todo suíno produzido no Brasil, importante destacar a produção do Distrito Federal (DF) por estar geograficamente dentro do estado de Goiás, sua produção foi de 0,54% se comparado com a produção nacional.

CAPÍTULO II - METODOLOGIA

2.1 - OBJETIVOS

2.1.1 - Objetivo geral da pesquisa

O objetivo geral deste estudo é analisar técnicas e ferramentas utilizadas na tomada de decisão da empresa e propor o uso de ferramentas de apoio ao processo de tomada de decisão.

2.1.2 - Objetivos específicos

- Analisar os métodos utilizados atualmente pela empresa para tomada de decisão detectando seus pontos fortes e fracos;
- Diagnosticar na opinião dos gestores as reais carências e propostas;
- Propor ferramentas estratégicas como apoio à tomada de decisão dos gestores.

2.1.3 - Propósito do estudo

O propósito dessa dissertação é analisar atuais métodos detectando os pontos fortes e fracos no processo de tomada de decisão, diagnosticar as reais carências e propostas na opinião dos gestores e propor ferramentas estratégicas para apoio na tomada de decisão.

2.2 - JUSTIFICATIVA METODOLÓGICA

O método científico surge a partir de questionamentos, dúvidas ou um problema que ainda não obteve resposta. A importância do método científico para a vida da humanidade é de extrema relevância, pois dá oportunidade para o homem questionar, investigar e descobrir novos caminhos. Nessa dissertação a investigação

visa responder a pergunta problema: As técnicas e ferramentas utilizadas na empresa Frigo Suínos Sol Nascente para tomada de decisões estratégicas geram resultados positivos?

Para Miguel (2007) há uma frequente preocupação com as metodologias empregadas na produção de trabalhos científicos na área da engenharia de produção e gestão. Um embasamento científico é fundamental para uma produção científica de qualidade, que transmita confiabilidade e ateste a robustez do método utilizado.

Todo processo de investigação científica pode ser definido como uma metodologia que tem seus objetivos direcionados para a explicação a partir de um conjunto de técnicas e métodos que visam à elaboração do processo investigativo.

Para Yin (2001) o estudo de caso requer um plano e ou projeto de pesquisa que contemple quatro problemas a serem respondidos: Quais questões estudar, quais dados são importantes, quais dados devem ser coletados e como deve ser analisado os resultados. O estudo de caso pode ser utilizado para problemas que possam ter questionamentos de “como e por quê?”

As observações para a condução de um estudo de caso podem ser a partir de várias fontes, dentre elas as mais importantes são: entrevistas, observação direta, observação participante, documentos, arquivos e objetos físicos. Segundo Yin (2001) existe várias maneiras para se fazer uma pesquisa, o estudo de caso é uma dessas maneiras, embora seja muito defendido pelo autor, o estudo de caso é um procedimento metodológico indicado e usual para observação de problemas numa empresa.

2.3 - TIPO DE PESQUISA

Segundo Miguel (2007) o estudo de caso precisa ser metodologicamente correto e profundo, a superficialidade é uma fragilidade muito grande e pode comprometer a qualidade e aceitação do trabalho científico. A metodologia é de relevante importância para a robustez do estudo de caso.

Dentre os vários tipos de pesquisas que podem ser utilizados como ferramenta para a investigação do problema apontado nesse estudo, o método que mais se adequou foi estudo de caso. Embora Yin (2001) expõe seu ponto de vista que a comunidade acadêmica tem uma opinião um pouco equivocada sobre o estudo de caso, o mesmo autor defende o método com ênfase em sua eficácia como estratégia de pesquisa para as áreas;

- Estudos organizacionais
- Estudos gerenciais
- Dissertações e Teses na área de ciências sociais e aplicadas
- Sociologia
- Psicologia
- Política
- Administração pública e ciência política
- Planejamento municipal
- Planejamento regional.
- Trabalho social
- Planejamento
- Economia

Segundo Miguel (2007) o estudo de caso pede ser por meio de um caso único ou múltiplo. A quantidade de objetos a serem analisados determinará se a pesquisa ocorrerá através de estudo de caso único ou múltiplo. Para Yin (2001) a pesquisa de estudo de caso pode ser através de estudos de caso único ou múltiplo, a metodologia usada na dissertação em foco será por meio de pesquisa de caso único, com o uso de entrevistas, através de questionário elaborado para responder aos questionamentos dos objetivos específicos. O estudo de caso é uma importante ferramenta estratégica para a pesquisa, esse foi o motivo principal para a escolha do método nessa dissertação.

2.4 - CUNHO DA PESQUISA

O cunho da pesquisa é a escolha pelo método utilizado, pode ser o qualitativo

ou quantitativo. O método quantitativo se destaca pelo uso da estatística, seu peso está na quantidade da amostra, quanto maior a amostragem maior será a probabilidade de acertos nas hipóteses levantadas, já o método qualitativo não está focado na quantidade de ocorrências e geralmente não é estatístico. O método qualitativo utiliza-se do estudo de caso para analisar o objeto em estudo, na dissertação em destaque será utilizado o método qualitativo.

A pesquisa qualitativa tem como objetivo principal aprofundar na compreensão dos processos que motivam um fenômeno ou causa específica. Para Yin (2001) é relevante a importância da investigação qualitativa e confiabilidade no processo de coleta de dados a partir da observação, entrevista ou outra metodologia de coleta de dados.

2.5 - CARÁTER DA PESQUISA

O caráter da pesquisa são as escolhas pelo método de pesquisa, que podem ser exploratória, descritiva ou explicativa. A pesquisa exploratória como o próprio nome sugere procura explorar um determinado problema, geralmente seus dados são qualitativos e emprega-se o estudo de caso ou pesquisas bibliográficas. O método de pesquisa descritiva é voltado para descrever um fenômeno, não há interferências do pesquisador, são geralmente pesquisas quantitativas. E, por fim o método de pesquisa aplicada visa tentar explicar um fenômeno por meio de causas e efeitos, esse método é muito utilizado em laboratórios, sendo em sua maioria quantitativo.

Para Afonso (2003) a pesquisa exploratória pode ser definida como a análise profunda de um objeto ou fato, com a identificação das causas demonstradas pelos efeitos que pode até ser um efeito identificado pela pesquisa descritiva.

Segundo Miguel (2007) o estudo de caso tem o objetivo de investigar um fenômeno, é uma análise profunda de um objeto que necessariamente não precisa ser apenas um objeto, mas a análise de vários objetos. Os estudos de caso podem ser divididos em exploratórios, descritivos ou explicativos.

Para a dissertação em curso a escolha do caráter da pesquisa se deu a partir do fenômeno a ser analisado na empresa Frigo Suínos Sol Nascente, para tanto será utilizado a pesquisa exploratória, pois os dados serão explorados a partir de entrevistas a serem realizadas com o diretor executivo, gerente executivo e supervisor de área, observação *in loco*, análise documental e interações informais.

2.6 - PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Segundo Afonso (2003) para se coletar algum dado é necessário realizar uma pesquisa de campo, a coleta de dados pode ser através da observação, entrevista ou questionário. A observação é realizada sem a interferência ou abordagem do objeto a ser observado, a entrevista é outra forma de coleta de dados que exige o contato direto com o entrevistado e por fim o questionário que é um método muito utilizado, principalmente pela simplicidade na sua aplicação.

Para Yin (2001) há seis fontes de evidências para o levantamento de dados e investigação do objeto, são eles: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

O procedimento de coleta de dados será por meio de entrevista estruturada, com a utilização de questionário de perguntas abertas contendo 20 questões a serem discutidas com o diretor executivo, gerente executivo e um supervisor de área da empresa Frigo Suínos Sol Nascente em data e horário à definir. Além de entrevista serão utilizados outros métodos de coleta de dados como observação *in loco*, análise documental dos relatórios gerenciais e interpretação informal dos gestores no horário de almoço e paradas para lanche.

Todos os instrumentos de coleta de dados servirão para o cruzamento das informações colhidas na entrevista com o diretor da empresa e um supervisor de área. As informações colhidas na entrevista serão de forma manuscrita e através de gravação de áudio para posteriormente ser analisados. Observação *in loco*, análise de documentos e interpretação informais também serão redigidos para análise de

divergência ou convergência dos dados coletados nas entrevistas, procedimento visa embasar a pesquisa com cruzamento de dados colhidos para evitar viés pessoal do entrevistado ou interpretação tendenciosa do entrevistador.

2.7 - PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

O procedimento de análise de dados é de grande relevância para a interpretação correta dos dados coletados, consiste na minuciosa leitura daquilo que foi pesquisado. A análise de evidências de um estudo de caso requer imparcialidade do pesquisador para que os resultados não sejam tendenciosos.

“A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo. Analisar as evidências de um estudo de caso é uma atividade particularmente difícil, pois as estratégias e as técnicas não foram muito bem definidas no passado. Ainda assim, cada pesquisador deve começar seu trabalho com uma estratégia analítica geral – estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e por que” (Yin, 2001, p. 131).

O procedimento para análise dos dados nessa dissertação será realizado por meio de interpretação de falas dos entrevistados, utilizando anotações que serão preenchidas e gravação de áudio no ato das entrevistas. Além de entrevistas com três gestores, também serão utilizadas observação *in loco*, *interações* informais e análise documental para fazer a triangulação das informações e dados coletados. Todo esse processo de convergência e divergência dos dados coletados será analisado minuciosamente com intuito de investigar as evidências do caso em estudo.

CAPÍTULO III - RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 - CONTEXTUALIZANDO A EMPRESA FRIGO SUÍNOS SOL NASCENTE

3.1.1 - Breve histórico da empresa estudada

A empresa Frigo Suínos Sol Nascente está instalada em sede própria numa área com 48.000m² e edificação de 6.000m² de área construída. Dispõe de instalações modernas com refeitório, auditório, vestiários e uma agradável área verde, onde, funciona um redário para descanso dos colaboradores. Fundado no ano 2000 pelo sócio Marcelo Rodrigues da Silva, atualmente detentor de 100% do quadro acionário, iniciou há 2 (dois) anos o processo de reestruturação e profissionalização da empresa. O sócio acumula vasta experiência no ramo de atividade com aproximadamente 30 anos atuando no mesmo segmento.

Com capacidade para abater 600 animais/dia, sendo em sua maior parte suínos da raça duroc. Possui a inspeção do SISBI, que chancela a venda dos produtos em todo o território nacional. Na linha de produtos são comercializados carcaças, miúdos, cortes e linguiça. A tendência é diversificar o *mix* de produtos com foco nos industrializados por gerar maior valor agregado.

A empresa está inserida no mercado com diferencial competitivo devido experiência do sócio e corpo de gestores altamente qualificados para gerenciar o processo de reestruturação com foco em pessoas e processos. Atualmente a estrutura organizacional está dividida em quatro níveis hierárquicos, diretoria, gerência, supervisão e encarregado. Empresa conta diretamente com 102 colaboradores, segue abaixo descrição detalhada dos quatro níveis hierárquicos e quantidade de colaboradores alocados;

No nível estratégico há apenas um diretor:

- Diretor Executivo

No nível tático há apenas um gerente:

- Gerente Executivo

No nível operacional há quinze colaboradores:

- Supervisor Comercial
- Supervisor de PCP
- Supervisor Industrial
- Supervisor de RH
- Supervisor Financeiro
- Supervisor Comercial
- Encarregado de Logística
- Encarregado de Produção
- Encarregado de Abate
- Encarregado de Desossa
- Encarregado de Linguiça
- Encarregado de Triparia
- Encarregado de Manutenção
- Encarregado de Expedição/noturno
- Encarregado de Expedição/diurno

Atende todo o Estado de Goiás e diversos Estados como: Minas Gerais, Rio de Janeiro, Pará, Tocantins, Alagoas e DF. Grande parte dos clientes está concentrada em grandes redes regionais e nacionais como: Bretas, Tatiko, Super Barão, Store, Pro Brazilian, Mega, Rede Barbosa, Noronha Alimentos, Cerrado, Porco de Grife, Super Reis, Pérola Distribuidora, Rede Leão, Forte Alimentos entre outros.

Com missão de proporcionar alimentos com alto nível de qualidade e foco no desenvolvimento humano, a empresa está se destacando a cada ano no competitivo mercado de suínos e criando valor para uma das principais marcas da empresa a “Parman Alimentos” que foi constituída para a fabricação dos produtos industrializados.

Em seus valores a empresa pauta sempre pela honestidade, transparência, determinação, humildade, ética e amor. Merece destaque o foco que é constantemente cobrado do corpo de líderes para o cumprimento de todos os valores estabelecidos pela

empresa, sendo um pré-requisito para todos aqueles que desejam fazer parte da família Frigo Suínos Sol Nascente.

Emprega aproximadamente 200 colaboradores de forma direta e indireta, os indiretos são na maioria representantes comerciais e logística que é terceirizada. Recentemente iniciou o Educação de Jovens e Adultos (EJA) em parceria com o Serviço Social da Indústria (SESI) “Educação continuada” onde a empresa oferece a oportunidade para seus colaboradores cursarem o ensino médio.

A empresa é totalmente engajada na responsabilidade social, mantém uma escolinha de futebol para crianças e adolescentes que moram no bairro, anualmente distribuem mais de 700 brinquedos no bairro em comemoração ao dia das crianças.

3.1.2 - Missão, visão e valores

Missão

Proporcionar aos nossos clientes alimentos produzidos com alto nível de qualidade, com foco no desenvolvimento humano e geração de recursos financeiros.

Visão

- Alcançar excelência no atendimento dos nossos clientes.
- Desenvolver talentos buscando a melhoria contínua em processos e pessoas.
- Promover o bem estar da sociedade através de responsabilidade social.

Valores

- **Honestidade** em nossa conduta
- **Transparência** na gestão
- **Determinação** para superar obstáculos
- **Humildade** para sempre aprender
- **Ética** nos negócios
- **Amor** no que se faz.

3.1.3 - Dados da empresa

Razão Social: Frigo Suínos Sol Nascente LTDA - ME

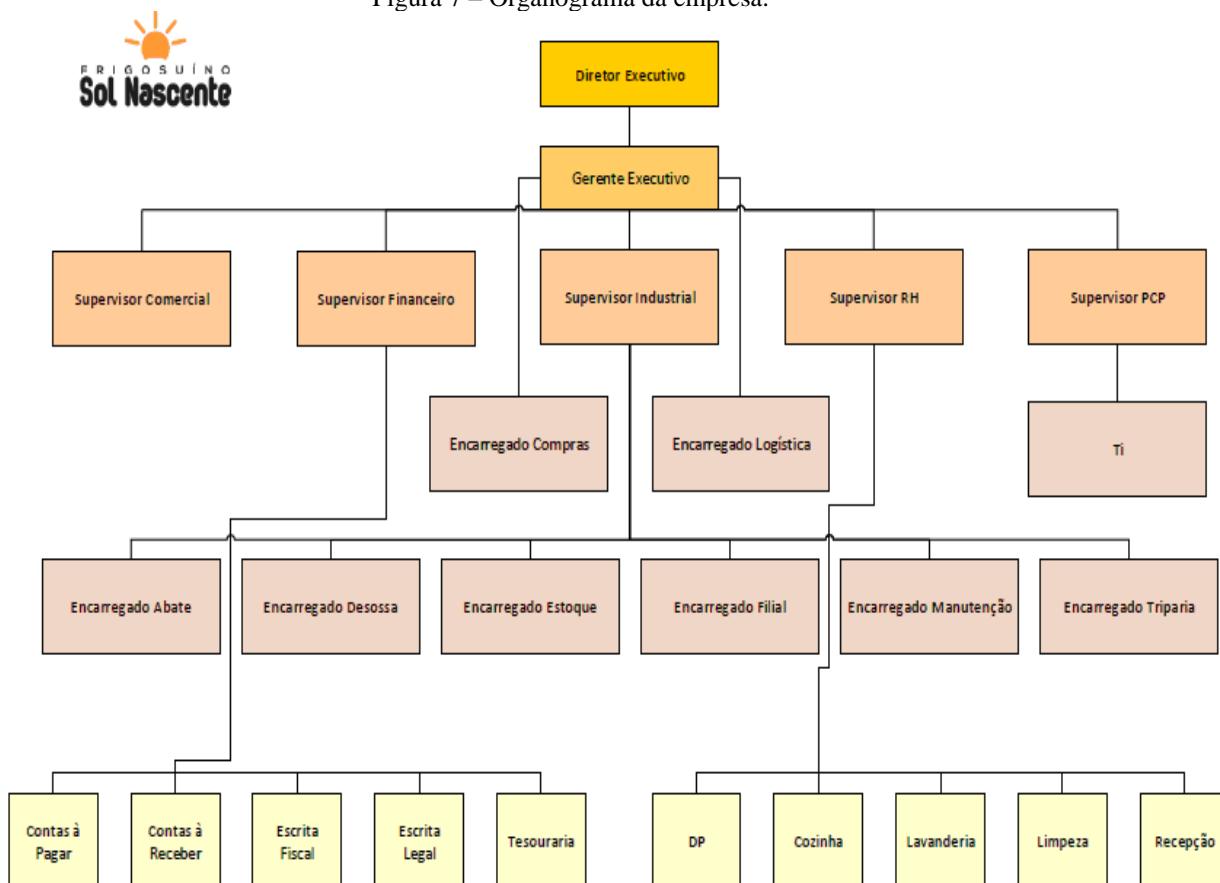
Nome Fantasia: Frigo Suínos Sol Nascente

Endereço: Rod BR 060 s/n Km 05, Fazenda Boa Sorte

Telefone: (62) 3236-6300

3.1.4 - Organograma da Empresa

Figura 7 – Organograma da empresa.



Fonte: Dados fornecidos pela empresa.

3.1.5 - Departamentos e cargos dos colaboradores

Departamento
020-EXPEDIÇÃO

Cargo
0028 - AJUDANTE DE CARGA E DESCARGA

023-DESOSSA	0066 - AUXILIAR DE DESOSSA
025-MANUTENÇÃO	0052 - SUPERVISOR MANUTENÇÃO V
020-EXPEDIÇÃO	0004 - ASSISTENTE EXPEDIÇÃO
023-DESOSSA	0066 - AUXILIAR DE DESOSSA
013-COMERCIAL	0026 - SUPERVISOR COMERCIAL II
023-DESOSSA	0066 - AUXILIAR DE DESOSSA
021-ABATE	0001 - AUXILIAR ABATE II
021-ABATE	0032 - AUXILIAR DE ABATE I
026-TRIPARIA	0001 - AUXILIAR ABATE II
021-ABATE	0036 - AUXILIAR DE ABATE IV
023-DESOSSA	0066 - AUXILIAR DE DESOSSA
023-DESOSSA	0067 - AUXILIAR DE DESOSSA II
023-DESOSSA	0066 - AUXILIAR DE DESOSSA
023-DESOSSA	0066 - AUXILIAR DE DESOSSA
020-EXPEDIÇÃO	0028 - AJUDANTE DE CARGA E DESCARGA
021-ABATE	0001 - AUXILIAR ABATE II
002-ADMINISTRATIVO FINANCEIRO	0058 - ASSISTENTE ADM. FINANCEIRO JUNIOR
002-ADMINISTRATIVO FINANCEIRO	0064 - SUPERVISOR(A) FINANCEIRO III
021-ABATE	0001 - AUXILIAR ABATE II
020-EXPEDIÇÃO	0014 - ENCARREGADO DE EXPEDIÇÃO
013-COMERCIAL	0082 - COORDENADOR COMERCIAL I
026-TRIPARIA	0001 - AUXILIAR ABATE II
002-ADMINISTRATIVO FINANCEIRO	0031 - ASSISTENTE ADM. FINANCEIRO PLENO
027-PCP	0079 - SUPERVISORA DE PCP III
021-ABATE	0036 - AUXILIAR DE ABATE IV
028-COBRANÇA	0084 - ASSISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCEIRO
021-ABATE	0033 - AUXILIAR DE ABATE III
020-EXPEDIÇÃO	0086 – MANOBRISTA
020-EXPEDIÇÃO	0028 - AJUDANTE DE CARGA E DESCARGA
025-MANUTENÇÃO	0010 - AUXILIAR DE MANUTENCAO
025-MANUTENÇÃO	0039 - MECÂNICO MANUTENÇÃO MAQUINAS
021-ABATE	0001 - AUXILIAR ABATE II
021-ABATE	0036 - AUXILIAR DE ABATE IV
010-RECURSOS HUMANOS	0063 - SUPERVISOR(A) RECURSOS HUMANOS I
014-VENDAS	0048 - AUXILIAR DE VENDAS
020-EXPEDIÇÃO	0068 – LOMBADOR
021-ABATE	0001 - AUXILIAR ABATE II
021-ABATE	0073 - AUXILIAR DE PRODUÇÃO
021-ABATE	0032 - AUXILIAR DE ABATE I
021-ABATE	0041 - ENCARREGADO DE OPERAÇÕES
021-ABATE	0012 – BALANCEIRO
002-ADMINISTRATIVO FINANCEIRO	0080 - ANALISTA DE CONTAS PAGAR
013-COMERCIAL	0005 - AUXILIAR ADMINISTRATIVO
021-ABATE	0062 - MONITOR DE QUALIDADE
023-DESOSSA	0066 - AUXILIAR DE DESOSSA

021-ABATE	0033 - AUXILIAR DE ABATE III
021-ABATE	0001 - AUXILIAR ABATE II
021-ABATE	0032 - AUXILIAR DE ABATE I
025-MANUTENÇÃO	0039 - MECÂNICO MANUTENÇÃO MAQUINAS
020-EXPEDIÇÃO	0008 - AUXILIAR DE EXPEDIÇÃO
021-ABATE	0033 - AUXILIAR DE ABATE III
002-ADMINISTRATIVO FINANCEIRO	0072 - MOTORISTA ENTREGADOR
023-DESOSSA	0066 - AUXILIAR DE DESOSSA
021-ABATE	0001 - AUXILIAR ABATE II
021-ABATE	0001 - AUXILIAR ABATE II
021-ABATE	0001 - AUXILIAR ABATE II
020-EXPEDIÇÃO	0019 – MOTORISTA
020-EXPEDIÇÃO	0028 - AJUDANTE DE CARGA E DESCARGA
021-ABATE	0033 - AUXILIAR DE ABATE III
011-SERVIÇOS GERAIS	0054 – JARDINEIRO
020-EXPEDIÇÃO	0028 - AJUDANTE DE CARGA E DESCARGA
006-CONTABILIDADE	0076 - ANALISTA DE ESCRITA FISCAL
011-SERVIÇOS GERAIS	0011 - AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS
011-SERVIÇOS GERAIS	0013 - COZINHEIRO(A)
023-DESOSSA	0066 - AUXILIAR DE DESOSSA
023-DESOSSA	0008 - AUXILIAR DE EXPEDIÇÃO
026-TRIPARIA	0036 - AUXILIAR DE ABATE IV
021-ABATE	0001 - AUXILIAR ABATE II
021-ABATE	0032 - AUXILIAR DE ABATE I
011-SERVIÇOS GERAIS	0025 - SERVIÇOS GERAIS
023-DESOSSA	0066 - AUXILIAR DE DESOSSA
017-SETOR DE LOGÍSTICA	0085 - SUPERVISOR DE LOGÍSTICA
023-DESOSSA	0066 - AUXILIAR DE DESOSSA
027-PCP	0056 - ASSISTENTE DE TI
020-EXPEDIÇÃO	0008 - AUXILIAR DE EXPEDIÇÃO
019-TRANSPORTES	0028 - AJUDANTE DE CARGA E DESCARGA
023-DESOSSA	0066 - AUXILIAR DE DESOSSA
021-ABATE	0001 - AUXILIAR ABATE II
021-ABATE	0036 - AUXILIAR DE ABATE IV
021-ABATE	0001 - AUXILIAR ABATE II
025-MANUTENÇÃO	0020 - OPERADOR DE CALDEIRA
026-TRIPARIA	0033 - AUXILIAR DE ABATE III
021-ABATE	0036 - AUXILIAR DE ABATE IV
021-ABATE	0073 - AUXILIAR DE PRODUÇÃO
026-TRIPARIA	0001 - AUXILIAR ABATE II
013-COMERCIAL	0048 - AUXILIAR DE VENDAS
013-COMERCIAL	0005 - AUXILIAR ADMINISTRATIVO
020-EXPEDIÇÃO	0028 - AJUDANTE DE CARGA E DESCARGA
010-RECURSOS HUMANOS	0083 - ASSISTENTE DE RECURSOS HUMANOS
021-ABATE	0001 - AUXILIAR ABATE II
020-EXPEDIÇÃO	0028 - AJUDANTE DE CARGA E DESCARGA

020-EXPEDIÇÃO	0004 - ASSISTENTE EXPEDIÇÃO
002-ADMINISTRATIVO FINANCEIRO	0005 - AUXILIAR ADMINISTRATIVO
021-ABATE	0036 - AUXILIAR DE ABATE IV
006-CONTABILIDADE	0047 - ASSISTENTE ESCRITA FISCAL JR.
027-PCP	0005 - AUXILIAR ADMINISTRATIVO
021-ABATE	0001 - AUXILIAR ABATE II
020-EXPEDIÇÃO	0075 - ENCARREGADO DE EXPEDIÇÃO IV
023-DESOSSA	0066 - AUXILIAR DE DESOSSA
023-DESOSSA	0066 - AUXILIAR DE DESOSSA
021-ABATE	0032 - AUXILIAR DE ABATE I
102 COLABORADORES	

3.1.6 - Certificação SISBI

Com a certificação do Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal (SISBI), a empresa se torna apta a comercializar os produtos em todo o território nacional, a implantação e manutenção do SISBI é um processo muito rigoroso e garante a qualidade e manuseio dos produtos desde a chegada do animal vivo, bem estar animal, todo o processo produtivo, temperatura na estocagem, armazenamento de produtos, armazenamento de matéria prima e acompanhamento da qualidade. Trata-se de órgão estadual com dois fiscais *in loco* presentes desde o início do abate até o término.

3.2 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

As entrevistas foram realizadas na empresa Frigo Suínos Sol Nascente, trata-se de um frigorífico que atua no segmento de carcaça de suínos, produção de linguiça e cortes suínos. Por se tratar de uma empresa de médio porte onde o quadro de colaboradores no nível estratégico e tático se limita apenas a duas pessoas, um diretor e um gerente, optou-se por uma terceira entrevista a um colaborador mesmo sendo do nível operacional para aumentar a assertividade na análise de convergência e divergência dos dados colhidos pelos dois gestores. As três entrevistas foram suficientes para a triangulação e cruzamento das informações que foram complementados com as observações *in loco*, interações informais e análise documental.

A entrevista com o diretor executivo foi realizada no dia 17/11/2017 com início às 08:50h e término às 10:04, entrevista realizada com a supervisora de Planejamento e controle da produção foi realizado no dia 27/11/2017 com início às 18:40h e término às 19:44h e entrevista realizada com o gerente executivo no dia 01/12/2017 com início às 16:00h e término às 17:48h.

Os três níveis hierárquicos foram contemplados nas entrevistas realizadas na empresa, segundo Boff (2003) os níveis do planejamento estratégico se dividem em estratégico, tático e operacional. O estratégico se concentra no longo prazo, é de alçada da diretoria ou presidência, o tático é executado pela gerência e tem como foco o médio prazo e o nível operacional é executado pela operação, a principal função é a execução de ações no curto prazo. As entrevistas tiveram como foco principal responder e atender ao objetivo geral desse estudo que é analisar as técnicas e ferramentas utilizadas na tomada de decisão da empresa e propor o uso de ferramentas de apoio ao processo de tomada de decisão. O roteiro de entrevista foi composto por questionário com 20 questões, o procedimento para análise dos dados das entrevistas, foi realizado por meio de interpretação de falas dos entrevistados, utilizando anotações que foram preenchidas e gravadas através de áudio no momento da entrevista e transcrito na íntegra conforme detalhamento nos anexos.

Conforme resultados obtidos através de entrevistas realizadas nos três níveis hierárquicos da empresa: estratégico, tático e operacional, respectivamente representados pelo diretor, gerente e supervisor, foi identificado que até o momento os métodos ou ferramentas utilizadas para auxílio na tomada de decisão não atende às expectativas dos gestores, além de concordarem com a importância do planejamento estratégico para a empresa nesse acirrado mercado global. Segundo Oliveira (2009) o planejamento se divide em três tipos: estratégico, tático e operacional, pode ser melhor entendido através de uma pirâmide organizacional.

Para os entrevistados o processo de tomada de decisão na empresa é deficitário devido o sistema operacional *Enterprise Resource Planning* (ERP) ser confuso e complexo na produção de relatórios, as várias áreas utilizam relatórios que precisam ser tratados no Microsoft Excel, esse procedimento é moroso e não garante a velocidade das informações para tomada de decisão, além das inconsistências e erros que pode ocorrer

devido o tratamento das informações serem de forma manual em planilhas eletrônicas. Para Cauchick (2007) a análise dos dados tem como objetivo apontar a divergência e convergência entre os dados investigadas, tal como acontece numa investigação criminal, o cruzamento dessas informações recebe o nome de triangulação segundo o autor.

Segundo Thompson, Strickland e Gamble (2008) pontos fortes e fracos diz respeito às forças e fraquezas que determinada organização possui, são elementos que a empresa domina e tem total controle dessas forças e fraquezas. Já ameaças e oportunidades são interferências externas que não podem ser controlados pela empresa na opinião de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002).

Os pontos fortes e fracos no processo de tomada de decisão estratégica da empresa Frigo Suínos Sol Nascente identificados nas entrevistas, observação in loco, análise documental e interpretações informais foram em sua maioria convergentes entre os gestores dos três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional, para Mintzberg et al. (2000) a análise interna e externa é a base para a formulação de uma estratégia. Após análise identificou-se que o banco de dados estatístico de informações de sazonalidade de períodos anteriores contido no sistema operacional usado pela empresa é um grande aliado para compor as estratégias da empresa no tocante aos departamentos de produção e comercial, na opinião do diretor executivo.

A análise de sazonalidade é muito importante para o sucesso do negócio, pois o mercado de suínos possui vários períodos de sazonalidade como a diminuição nas vendas no período da quaresma, outro fator que influencia na queda das vendas são os meses com temperaturas elevadas, quanto maior a temperatura do clima menor será o consumo de carne suína para o goiano, com a elevação da temperatura aumenta a ingestão de bebidas e alimentos mais leves. Nos meses frios com temperaturas menores percebe-se um aquecimento no mercado de suínos, além do acréscimo no faturamento superior a 30% no mês de dezembro por motivos da tradicional festa natalina, nesse período ocorre automaticamente um aquecimento nas vendas para o setor, puxado pelas famosas ceias de natal.

Para Oliveira (2013) é preciso ter uma estratégia clara do alvo a ser atingido, o

cumprimento dos objetivos e metas definidos pela empresa é um sinal de que a organização está alcançando as estratégias corporativas. Diante da complexidade na cadeia de suprimentos do setor, todo esse cenário de sazonalidade requer experiência de mercado e dados estatísticos confiáveis dos períodos anteriores para poder programar e adaptar todo o parque fabril para a demanda desejada. Essa previsão de vendas tem que acontecer antecipadamente, antes do pico nas vendas, pois a indústria de embalagens e etiquetas requer programação para confecção e entrega, pois não dispõe de produtos a pronta entrega devido à personalização. Um agravante para o mau planejamento é que geralmente as indústrias de embalagens e etiquetas em geral paralisam suas atividades no fim do ano, retomando sua produção somente na segunda quinzena de janeiro. Enquanto a indústria de suínos tem seu maior pico em dezembro, grande parte dos outros setores que compõem a cadeia produtiva possui queda na demanda e diminuição nas atividades, ocasionando férias coletivas.

Dessa forma, fica claro que a previsibilidade e planejamento é fator crítico de sucesso conforme afirmação de Porter (1999), no levantamento de dados colhidos pelos entrevistados houve divergência no ponto de vista do diretor com a percepção do gerente e supervisor, quanto aos pontos fortes dos atuais métodos de planejamento utilizados pela empresa. Após observação *in loco* e análise documental constatou-se que embora tenha sido divergente em suas falas, os três níveis hierárquicos expuseram exatamente aquilo que é a realidade na empresa.

O supervisor de Planejamento e Controle da Produção (PCP) apontou que o atual método de planejamento utilizado pela empresa tem como ponto forte o desenvolvimento das habilidades técnicas dos gestores, devido a dificuldade no levantamento dos dados. Para o gerente executivo o método utilizado é muito manual e perde-se muito tempo no levantamento dos dados, porém para o diretor executivo o método utilizado, tem como ponto forte o banco de dados das informações de sazonalidade do mercado.

Nas interações informações, método defendido por Cauchick (2007) observou-se um ponto forte no processo de tomada de decisão que é a sólida experiência dos gestores, o diretor executivo acumula mais de 29 anos de experiência no segmento, enquanto os demais líderes possuem experiência de mercado e gestão, a maior parte dos

gestores veio de outras grandes empresas, agregando conhecimento e experiência no processo de tomada de decisão.

A estratégia de compra de matéria prima e embalagens secundárias é muito importante para o segmento, a empresa precisa construir bons elos na cadeia produtiva e contar com o bom relacionamento no mercado, para Barney e Hesterly (2007) a aliança é uma eficiente estratégia, a união fortalece os laços entre cliente e fornecedor. Uma grande preocupação são os fornecedores de matéria prima, os criadores de suínos também são afetados com essa alta na demanda no fim do ano e em alguns meses antes as negociações começam a se concretizar, se o frigorífico não fizer um bom planejamento também correrão grandes riscos de não conseguir fornecimento de suínos para o abate.

O ponto fraco de maior relevância no processo de tomada de decisão identificado nas entrevistas foi a dificuldade no acesso às informações; atualmente o sistema operacional não dispões de relatórios consolidados para auxiliar no processo decisório. Os relatórios fornecidos pelo sistema não são integrados entre as áreas e para se obter dados confiáveis, é necessário realizar o tratamento dos dados por meio de planilhas eletrônicas e muito tempo dos gestores são direcionados para esse serviço totalmente operacional. Segundo Thompson, Strickland e Gamble (2008) e Porter (1989) a vantagem competitiva é primordial para o sucesso das organizações, esses pontos fracos relatados pelos gestores na dificuldade de obter informações e direcionamento dos líderes para essas atividades operacionais acarretará na perda de foco ocasionando a diminuição na vantagem competitiva.

Segundo o diagnóstico realizado através das entrevistas as reais carências dos gestores são a falta de informações gerenciais no formato de relatórios com dados consistentes para auxiliar na tomada de decisão e a falta de uma cultura organizacional voltada para o planejamento. O atual *software* (ERP) utilizado pela empresa apresenta diversas falhas, trata-se de um sistema muito manual e não há produção de relatórios com informações pertinentes ao negócio, os gestores colhem essas informações em vários relatórios disponíveis e tratam os dados em planilhas Excel até conseguir chegar às informações desejadas e relevantes para a tomada de decisão.

Para Kaplan e Norton (1997) uma organização precisa desenvolver e aprimorar constantemente os processos internos, o maior problema diagnosticado na empresa em estudo é a dificuldade no procedimento de coleta e tratamento dos dados coletados no sistema operacional, pois demanda boa parte do tempo e mão de obra para execução de tarefas operacionais, os gestores poderiam estar envolvidos em outras atividades menos operacionais e mais estratégicas, seria um ganho de produtividade elevado para a empresa.

Atualmente a empresa está começando a desenvolver um trabalho de planejamento estratégico no curto prazo, num horizonte de doze meses, este processo de planejamento ainda está muito incipiente e todo o processo é realizado de forma manual. Os gestores das áreas: Comercial, Rh, Financeiro, Contábil/Fiscal, Indústria, Planejamento e Controle de Produção, Logística e Expedição se reúnem com o Gerente Executivo em etapas para planejar as ações e metas para o próximo ano; vencida essa etapa o Gerente Executivo formata os planos de cada área e apresenta para a Direção, nesse momento o plano pode ser validado, alterado ou recusado. Para Chiavenato e Sapiro (2009) a implantação da estratégia é a etapa mais complexa e demorada de todo o planejamento estratégico, os gestores precisam estar engajados e a organização tem que ter o planejamento em seu escopo.

Grande parte das reclamações dos gestores acontece nesse processo de elaboração do planejamento estratégico, pois o sistema operacional não dispõe de informações necessárias para a elaboração do plano, surge aí a necessidade de analisar vários relatórios e formatá-los manualmente. Outra reclamação constante dos gestores percebido na observação in loco foram a falta de ferramentas para acompanhamento periódico do planejamento estratégico elaborado no período anterior, um bom plano precisa ser acompanhado para que seus resultados sejam alcançados, assim como afirma Valeriano (2001) a avaliação da estratégia é uma rotina constante para os executivos e garantia do sucesso na adoção de uma estratégia.

Para os gestores dos três níveis hierárquicos da empresa Frigo Suínos Sol Nascente as propostas para elaboração, implantação e acompanhamento do planejamento estratégico seria o investimento em um sistema operacional que atenda às necessidades dos líderes com dados confiáveis. Outras propostas observadas foram a

necessidade da mudança da cultura organizacional, desenvolvimento de sócios e gestores direcionados para a nova cultura de planejamento e investimento em Tecnologia da Informação (TI). Informação acessível e correta facilita muito todo o processo de tomada de decisão, uma proposta muito clara; captada nas entrevistas foram o investimento em um *Business Intelligence* (BI) que pode gerar informações relevantes para que a direção possa se embasar em dados confiáveis para o processo de tomada de decisão estratégica.

3.3 - PROPOSTAS DE IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTAS PARA AUXÍLIO NA TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS

Após minucioso estudo de caso na empresa Frigo Suínos Sol Nascente embasado na obra de Yin (2001) e exaustiva e detalhada análise dos dados coletados através de observação in loco, interações informais, análise documental e entrevistas com o diretor executivo, o gerente executivo e a supervisora de planejamento e controle da produção, contemplando os três níveis hierárquicos, o estratégico o tático e o operacional.

Com análise de divergência e convergência das informações coletadas conforme citado por Cauchick (2007), além de intensos estudos sobre o tema através de literatura de autores do Brasil e do mundo, as propostas para essa dissertação são:

- Fortalecer a cultura de planejamento estratégico na empresa Frigo Suínos Sol Nascente.
- Implantar a filosofia de planejamento estratégico para todos os gestores e áreas.
- Substituição do atual software operacional por outro que forneça dados para atender às necessidades dos gestores.
- Implantação de *Business Intelligence* (BI) para atender cada setor da empresa.
- Estruturar área de Tecnologia da Informação (TI) para atender às necessidades tecnológicas da empresa.
- Criar um Fórum para discussão e revisão do planejado X realizado.

3.3.1 - Fortalecer a cultura de planejamento estratégico na empresa Frigo Suínos Sol Nascente

Para Chiavenato e Sapiro (2009) a análise do ambiente interno e externo é fundamental para criar um planejamento estratégico na organização, além da definição da missão, visão e valores. Fortalecer a cultura de planejamento estratégico na empresa Frigo Suínos Sol Nascente será necessário revisar constantemente com o quadro de gestores a missão, visão e valores da empresa. Além de periodicamente esta analisando os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades da empresa, essas ferramentas ajudam a fortalecer a cultura de planejamento na organização e nos gestores.

3.3.2 - Implantar a filosofia de planejamento estratégico para todos os gestores e áreas

A implantação da filosofia de planejamento estratégico na organização inicia com a cultura que a empresa e gestores têm a respeito do planejamento. Depois que a organização adquire a cultura é hora de implantar a filosofia aos gestores, esse processo é realizado com a participação de toda a liderança, esse processo pode partir da criação dos objetivos estratégicos e metas que estejam alinhados com a missão, visão e valores da empresa.

É importante que após o estabelecimento dos objetivos e metas organizacionais alinhados com missão, visão e valores, os gestores internalizem esses conceitos em suas áreas transmitindo essa filosofia para todos os colaboradores da empresa. O acompanhamento e revisão do planejamento são muito importantes para fortalecer a cultura de planejamento na organização.

3.3.3 - Substituição do atual *software* operacional por outro que forneça dados para atender às necessidades dos gestores

A proposta é concentrar energia na substituição do atual sistema operacional por outro sistema que forneça informações que atendam as necessidades dos gestores, essa substituição de software já foi aprovada pela diretoria e está em fase inicial para

implantação de um novo sistema que facilitará o tratamento de dados e informações estratégicas.

3.3.4 - Implantação de *Business Intelligence* (BI) para atender cada setor da empresa

O *Business Intelligence* é uma importante ferramenta que pode ser utilizado para tomadas de decisões estratégicas, como relatado ao longo desse trabalho o mercado de suínos é muito dinâmico e volátil. Essa dinâmica faz com que informações confiáveis e rápidas gerem diferencial competitivo para empresas do segmento. A proposta para a empresa Frigo Suínos Sol Nascente é a implantação de BI específico por áreas, caso o novo sistema operacional não atenda as informações específicas de cada área da empresa.

3.3.5 - Estruturar a área de Tecnologia da Informação (TI) para atender às necessidades tecnológicas da empresa

A proposta é estruturar a área de TI de operacional para estratégica, com mudança do foco na manutenção de equipamentos para o foco nas estratégias em soluções tecnológicas. A ideia é ter um departamento totalmente voltado para tecnologia, ofertando novidades tecnológicas para os gestores, proporcionando ganhos estratégicos e competitividade no mercado.

3.3.6 - Criar um Fórum para discussão e revisão do planejado X realizado

A criação de um Fórum interno exclusivo para elaboração, implantação e acompanhamento de estratégias será uma novidade para empresas de médio porte como é classificada a empresa em estudo. O Fórum é muito relevante para fortalecer a cultura e implantar a filosofia de planejamento estratégico, bem como o acompanhamento das atividades que foram planejados pelos gestores da empresa.

O Fórum de planeamento estratégico possui vários benefícios, pois permite aos gestores o acompanhamento e revisão das ações planejadas anteriormente, permitindo mais interação entre gestores e objetivos organizacionais. O foco principal do fórum foi o acompanhamento e revisão do planeamento estratégico geral e por áreas, pois o mercado e empresa estão em constante mudança e alterações nos planos estabelecidos são salutares para o sucesso de qualquer negócio.

CONCLUSÃO

O planejamento estratégico é pré-requisito para o sucesso das organizações que almeja um diferencial competitivo frente aos concorrentes. Planejar é preciso para mitigar erros e incertezas, no Brasil esse tema ainda está um pouco distante da realidade das empresas de pequeno e médio porte, grandes corporações em sua maioria as multinacionais investem e potencializam a importância do planejamento estratégico.

Foi considerado que o planejamento estratégico tem sido um tema cada vez mais importante nas organizações. Ter um plano é essencial para manter-se no acirrado mercado competitivo. O amadorismo não tem mais espaço na selva corporativa dos atuais dias em que a velocidade das informações e mudanças é tão veloz que o esforço para acompanhá-las é muito grande e desgastante. Possuir técnicas ou ferramentas que auxiliam no processo de planejamento é uma condição para a existência de empresas que desejam ter um diferencial competitivo e não contar com a sorte para manter-se no mercado.

As incertezas no campo da política e economia propicia um ambiente totalmente incipiente para as organizações, as regras fiscais interestaduais são o grande desafio para empresas que estão em franco desenvolvimento e almeja alcançar clientes em novos estados. Todos os dias estados criam novos decretos e leis com mudanças nas regras para o recolhimento de impostos, essa dinâmica que ocorre no mercado interno inviabiliza a continuidade de muitas organizações. Sem um bom planejamento empresas se tornam presas fáceis do próprio governo e estão literalmente fora do jogo, sem mencionar outros riscos como os concorrentes, novos entrantes e novos produtos que são ofertados aos clientes a todo instante.

A empresa em estudo atua no ramo do agronegócio, segmento que merece destaque devido à relevância para a economia da região centro oeste, esta região possui a economia concentrada na produção de grãos e proteína animal, os estados de Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul possui clima, vegetação e relevo propícios para o desenvolvimento do agronegócio. Goiás possui maior vocação para criação de gado e frango enquanto que a suinocultura é mais relevante na região Sudeste e Sul, onde o

clima é mais atrativo para a criação desses animais. A região centro oeste é autossuficiente na criação de suínos, uma vez que a cultura de consumo é voltada para o gado e frango. Grande parte dos fornecedores de suínos para a empresa em estudo está localizada em distâncias relativamente próximas, com predomínio do estado do Mato Grosso.

O Frigorífico em estudo está em atividade desde o ano 2.000, instalado em sede própria numa área com 48.000m² e edificação de 6.000m² de área construída. O parque fabril está equipado com modernas instalações e capacidade para abater 600 animais diariamente, possui refeitório, auditório, vestiários e uma agradável área verde, possui um redário para descanso dos colaboradores, escola para educação continuada e intensos treinamentos para desenvolvimento de habilidades do quadro de funcionários.

Nessa dissertação foi realizada a investigação de ferramentas para auxílio na tomada de decisões estratégicas utilizadas na empresa Frigo Suínos Sol Nascente, um frigorífico especializado em suínos. O estudo teve como objetivo central analisar técnicas e ferramentas utilizadas na tomada de decisão da empresa e propor o uso de ferramentas de apoio ao processo de tomada de decisão. Os objetivos específicos foram: analisar os métodos utilizados atualmente pela empresa para tomada de decisão detectando seus pontos fortes e fracos, diagnosticar na opinião dos gestores as reais carências e propostas, propor ferramentas estratégicas como apoio à tomada de decisão dos gestores. Todos os objetivos foram alcançados nesse estudo de caso e conclui-se que os atuais métodos e ferramentas que são utilizados pela empresa não atendem às expectativas dos gestores e da organização. A dificuldade na obtenção de informações e dados confiáveis, além da falta de uma cultura para planejar são os pontos fracos no processo de tomada de decisão utilizado pela empresa.

Conforme investigação o ponto forte no processo de tomada de decisão se limita à experiência dos gestores que comandam a organização. As principais carências no processo de tomada de decisão apontado pelos entrevistados, análise documental, observação in loco e interações informais foi a falta de um sistema operacional que forneça informações adequadas e confiáveis, a falta de cultura e filosofia de planejamento, a complexidade na coleta de dados e tratamento das informações de forma manual.

A metodologia utilizada nessa dissertação foi o estudo de caso único, o cunho da pesquisa foi qualitativo, o caráter da pesquisa foi exploratório, a coleta de dados foi através de entrevista estruturada com gestores contemplando os três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional. O roteiro das entrevistas se deu através de questionário com perguntas abertas e o cruzamento das informações e análise de convergência e divergência foram por meio de observações in loco, interações informais e análise documental retirados do atual sistema operacional. Com os dados e anotações foi possível investigar e interpretar a percepção dos entrevistados e realizar a triangulação das informações coletadas.

O estudo de caso realizado na empresa foi de grande importância para a organização e para o desenvolvimento do pesquisador enquanto cientista, o levantamento de dados foi realizado por meio de gestores que compõem os três níveis hierárquicos; direção, gerência e supervisão, representadas pelos níveis estratégico, tático e operacional. Observou-se um grande anseio e desejo dos gestores pesquisados pela implantação de ferramentas estratégicas para apoiar e facilitar o processo de tomada de decisão. Com o desenvolvimento dessa dissertação na empresa Frigo Suínos Sol Nascente já se pode observar uma acentuada mudança nos processos de planejamento estratégico, o tema ganhou importância entre os gestores, o desenvolvimento das entrevistas e levantamento dos dados motivou uma mudança de comportamento na organização, é visível o interesse da empresa e gestores com o tema a partir desse estudo.

As sugestões e recomendações propostas nesse estudo para formulação de estratégias e ferramentas para apoio na tomada de decisão foram: fortalecer a cultura de planejamento estratégico, implantar filosofia de planejamento estratégico para todos os gestores e áreas, substituir o atual *software* operacional (ERP) por outro que forneça dados para atender as necessidades dos gestores, Implantação de *business intelligence* (BI) para atender cada setor da empresa, estruturar a área de tecnologia da informação (TI) para atender às necessidades tecnológicas da empresa e criar um fórum para discussão e revisão do planejado X realizado, esse fórum será um evento formal que acontecerá na empresa para acompanhar, discutir e redirecionar os esforços organizacionais sempre com a análise dos ambientes internos e externos, além das

diretrizes dos objetivos e metas estratégicas da empresa.

A dissertação desenvolvida foi relevante, pois contribuiu para a ciência, o meio acadêmico, a sociedade envolvida e principalmente para a mudança de comportamento na empresa em que o estudo foi aplicado, nota-se que a partir desse trabalho científico houve uma considerável mudança na perspectiva de planejamento estratégico para a empresa e seus líderes, pois estão disseminando a importância do planejamento em todos os departamentos, atualmente ouvem-se muito os gestores usarem o termo planejar.

Este trabalho não é conclusivo, a comunidade científica pode contribuir ricamente para complementar lacunas que não foram preenchidos nessa dissertação, novos estudos devem ser realizados na empresa Frigo Suínos Sol Nascente com objetivo de melhorar os processos de planejamento estratégico e aprimorar as técnicas que serão implantadas a partir desse estudo, no futuro próximo novos trabalhos científicos poderão contribuir significativamente para a adoção de novas ferramentas de planejamento e soluções a partir dessa dissertação que apenas iniciou o processo investigativo na empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Anunciato, K. M., & Paes, N. L. (2016). Panorama da cadeia produtiva da suinocultura no estado de Mato Grosso. *Revista de Estudos Sociais*, n. 36, v. 18.
- Afonso, M. L. (2003). *Pesquisa em Administração na Prática*. 5. ed. Goiânia: Kelps.
- Afonso, M. L. (2001). *Pesquisa em Administração na Prática*. Goiânia: Kelps.
- Ansoff, I. (2000). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Assaf, S. (2012). Análise SWOT como ferramenta para um planejamento de marketing. Acedido a 19 de nov., 2017 em: <https://www.questionpro.com/blog/pt-br/analise-swot-para-planejamento-de-marketing/>
- Associação Brasileira de Proteína Animal. (2015). Acedido a 17 de set., 2017 em: <http://ags.com.br/a-suinocultura-brasileira-e-as-tendencias-mundiais/>
- Associação Brasileira de Proteína Animal. Acedido a 17 de set., 2017 em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/camaras-setoriais/tematicas/documentos/camaras-setoriais/aves-e-suinos/anos-anteriores/cenario-carnes-2014-2015.pdf/view/>
- Associação Brasileira de Proteína Animal. Acedido a 12 de out., 2017 em: http://abpa-br.com.br/storage/files/3678c_final_abpa_relatorio_anual_2016_portugues_web_reduzido.pdf
- Associação Brasileira de Proteína Animal. Acedido a 1o de out., 2017 em: <http://abpa-br.com.br/setores/suinocultura/resumo>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Casos Brasileiros*. Tradução Monica Rosemberg. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Bauman, Z. (2013). *A cultura no mundo líquido moderno*. Tradução Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar.
- Boff, Rubem José. (2003). *Planejamento Estratégico: Um estudo em empresas e instituições do Distrito Federal*. [Dissertação de mestrado] Mestrado em Engenharia de produção. Programa de Pós-Graduação em engenharia de produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.
- Cappella, M. (2013). 5 Forças de Porter. Acedido a 17 de set., 2017 em: <http://www.cafecomempreendedor.com.br/2013/01/forcas-de-porter-exemplo-pratico-loja.html>
- Corrêa, H. L., Gianesi, I. G. N., & Caon, M. (2007). *Planejamento, Programação e Controle da Produção: MRP II/ERP: Conceitos, uso e implantação: base para*

- SAP, Oracle Applications e outros softwares integrados de gestão. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2009). *Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fang, S. Y. (2011). Princípios de sistemas de informação. Acedido a 17 de set., 2017 em: <https://pt.slideshare.net/paulocsm/teoria-geral-de-sistemas-7234466>
- Ghemawat, P. (2000). *A estratégia e o cenário dos negócios*. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman.
- Hattangadi, V. Henry Mintzberg's 5 Ps for strategy. (2016). Acedido a 17 de set., 2017 em: <http://drvidyahattangadi.com/henry-mintzbergs-5-ps-for-strategy/>
- Henry, M. (2007). Produtividade que Mata. *Revista GV Executivo*. Ano 2007, p. 17 – 23. Acedido a 17 de set., 2017 em: <http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol6-num6-2007/produtividade-que-mata>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2002). *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. 4. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Instituto Mauro Borges (2016). Acedido a 12 de out., 2017 em: <http://www.imb.go.gov.br/visaogeral/index.html>
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1997). *A Estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 24. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Machado, J. (2013). *O planejamento e sua importância*. Acedido a 17 de set., 2017 em: <http://empreendermais.blogspot.com.br/2013/02/o-planejamento-e-sua-importancia.html>
- Miguel, P. A. C. *Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução*. Prod. [online]. 2007, vol.17, n.1. Acedido a 17 de set., 2017 em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132007000100015>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de Estratégias: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman.
- Moura, A. D., Lírio, V. S., Jr, A. G. S., Rocha, D. T., & Junqueira, B. A. (2015). Condicionantes da competitividade da cadeia de produção suinícola na região de Pará de Minas – MG. *Revista de Economia e Agronegócio*, N.3 V.4
- Nagle, T. T., & Holden, R. K. (2003). *Estratégia e Táticas de Preços: Um guia para decisões lucrativas*. Tradução Eliane P. Zamith Brito. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Oliveira, D. P. R. (2013). *Administração Estratégica na Prática: A competitividade para administrar o futuro das empresas*. 8. ed. São Paulo: Atlas S.A.
- Oliveira, D. P. R. (2009). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 26. ed. São Paulo: Atlas.
- Porter, M. E. (2009). *Competição*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Porter, M. E. (1999). *Competição: Estratégias competitivas essenciais*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 37. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Portal da Administração (2014). Balanced Scorecard – BSC: análise e aplicação. Acedido a 17 de set., 2017 em: <http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>
- Pinto, L. F. S. (2000). *Sagres: A revolução estratégica*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Pinto, L. F. S. (1999). *A Estratégia Romanov e os meninos-falcão: Encadeamento de elos de gestão*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Richardson, B., & Richardson, R. (1992). *A Gestão Estratégica*. Tradução Carlos Pacheco. Lisboa: Editorial Presença.
- Valeriano, D. L. (2001). *Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos*. São Paulo: Makron Books.
- Thompson, A. A., Strickland I. A. J., & Gamble, J. E. (2008). *Administração Estratégica*. Tradução Roberto Galman e Katia Aparecida Roque. 15. ed. São Paulo: McGraw-Hill,
- Terense, A. C. F. (2002). *Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa*. [Dissertação de mestrado] Mestrado em engenharia de produção. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Concordo em participar, como voluntário, do estudo que tem como pesquisador responsável o(a) aluno(a) de mestrado Fernando de Souza da Silva, do curso de Mestrado Internacional em Gestão Empresarial da Universidade Lusófona, Lisboa - Portugal, que pode ser contactado pelo e-mail fernandoboasnovas@hotmail.com e pelos telefones (xx) xxxxxxxxx e (xx) xxxxxxxx. Tenho ciência de que o estudo tem em vista realizar entrevista com o Sr. xxxxxxxxxxxx, visando, por parte do(a) referido(a) aluno(a) a realização de um trabalho de mestrado internacional disciplina intitulada “Planejamento Estratégico”. Minha participação consistirá em conceder uma entrevista que será gravada e transcrita. Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos não serão divulgados, a não ser com prévia autorização, e que nesse caso será preservado o anonimato dos participantes, assegurando assim minha privacidade. O aluno providenciará uma cópia da transcrição da entrevista para meu conhecimento. Além disso, sei que posso abandonar minha participação na pesquisa quando quiser e que não receberei nenhum pagamento por esta participação.

Assinatura

Goiânia, 17 de novembro de 2017.

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Entrevistados:

Cargo: Diretor Executivo (Nível Estratégico)

Data: 17/11/2017

Horário: 08:50h – 10:04h

Cargo: Gerente Executivo (Nível Tático)

Data: 01/12/2017

Horário: 16:00h – 17:48h

Cargo: Supervisora de PCP (Nível Operacional)

Data: 27/11/2017

Horário: 18:40 – 19:44h

Objetivos da Pesquisa

- Analisar os métodos utilizados atualmente pela empresa para tomada de decisão detectando seus pontos fortes e fracos;
- Diagnosticar na opinião dos gestores as reais carências e propostas;
- Propor ferramentas estratégicas como apoio à tomada de decisão dos gestores.

1 - Na sua opinião qual a importância do planejamento estratégico neste acirrado mercado globalizado?

Diretor: Olha Fernando com certeza o planejamento é muito importante, como você comentou nesse mercado acirrado como estamos vivendo, toda ferramenta que venha te trazer mais informações é muito bem vindo, fornecer mais alicerces para tomada de decisões é imprescindível.

Gerente: O planejamento estratégico é de grande importância para permanência das empresas nesse acirrado mercado globalizado.

Supervisor: Para sobrevivência das empresas, para se manter no mercado e obter resultados positivos as empresas precisam se planejar.

2- A empresa Frigo Suínos Sol Nascente possui algum método ou ferramentas para tomada de decisões estratégicas?

Diretor: Olha, no momento ferramenta não temos, mas a gente vem plantando a vários anos a possibilidade de trazer ferramentas que auxiliam no planejamento. Estamos até optando pela contratação de novo sistema operacional que nos dará mais suporte.

Gerente: Formalmente não possui ferramentas para tomada de decisões estratégicas. O que se tem são gestores que usam conhecimentos e experiência de mercado para apoiar suas decisões estratégicas.

Supervisor: Não têm, as decisões são tomadas de forma intuitiva. As ferramentas hoje dependem de experiência de mercado e intuição, não possuímos ferramentas ágeis, o processo de levantamento de informações são manuais e desatualizados.

3- Quais os métodos utilizados pela empresa para a tomada de decisões estratégicas?

Diretor: Olha, experiência de mercado conta muito eu já tenha aí quase trinta anos de mercado, então isso aí ajuda muito nas tomadas de decisões, mas a gente periodicamente se reúne, tem uma banca de supervisores que se reúne para trocar ideias, cada um traz os conhecimentos da sua área e a gente discute em cima do tema e toma decisões. A gente procura coletar informações que temos no sistema (dados e números), mas esse processo é bem manual ainda.

Gerente: Os métodos atuais são primários e manuais, pode-se dizer que não

há um método formalizado, mas há a disposição dos gestores que se esforçam para tomar as melhores decisões, esse é o único método: a experiência dos gestores.

Supervisor: Planilhas em Excel, intuição, análise de mercado, conhecimento, experiência e habilidades técnicas.

4- Quais os pontos fortes dos atuais métodos utilizados no processo de tomada de decisão?

Diretor: O ponto essencial são as estatísticas, você fazer levantamento de dados estatísticos de períodos anteriores é muito importante, nosso negócio é muito sazonal, então a gente tem que estar bem sintonizado, bem alinhado ao período do ano, tem muitas variáveis e semana após semana tudo muda, cada mês do ano tem uma particularidade, semana santa, por exemplo, as vendas caem. Estamos chegando agora no final do ano e já são outras situações, a gente já sabe que o movimento aumenta, precisamos entender como será o próximo período e deixar a casa arrumada.

Gerente: Nesse assunto temos mais pontos fracos que pontos fortes. O atual método é muito manual e depende muito do envolvimento e interpretação de pessoas.

Supervisor: O estímulo pela busca de informações, esse procedimento gera conhecimento. Esse processo de busca de informações desenvolve nossas habilidades.

5- Quais os pontos fracos dos atuais métodos utilizados no processo de tomada de decisão?

Diretor: Olha, é mesmo a busca desses dados e informações. O sistema operacional que utilizamos não traz informações diretas, você tem que ir atrás de muitos relatórios para chegar num denominador comum, chegar aos resultados que almeja. Então um sistema melhor que nos dê suporte faria toda a diferença. Temos falta de um sistema operacional com mais relatórios com facilidade de acesso e integração de informações.

Gerente: Morosidade, pouca confiabilidade nos dados fornecidos pelo nosso

ERP, além de nossos métodos serem manuais e pouco informatizados.

Supervisor: Dificuldade na busca de dados e informações, são muitos relatórios para se chegar nos resultados, além da falta de um sistema operacional que nos ajude a traçar a melhor estratégia.

6- Os métodos ou ferramentas para apoio na tomada de decisão atende às expectativas dos gestores?

Diretor: Não atende com certeza, essa cobrança aí é constante e a empresa já está agindo em cima, estamos insatisfeitos com nosso atual sistema e já estamos olhando outras opções no mercado para atender nossas necessidades.

Gerente: Não, os gestores reclamam constantemente da dificuldade que eles tem de encontrar dados no sistema operacional, esses dados são muito importantes para facilitar nosso processo de tomada de decisão.

Supervisor: Não atende os gestores.

7- Os métodos utilizados atende às expectativas da empresa?

Diretor: Em parte atende, eu acho que numa maneira geral atende porque se não a empresa não estaria tanto tempo no mercado, o problema é a dificuldade para chegar nos resultados que você almeja, é mais trabalhoso ter essas informações, coletar essas informações, então é nesse quesito que o pessoal reclama. Toma muito tempo deles que poderia estar desenvolvendo outros projetos, novos negócios, outras coisas e tem que ficar garimpando relatórios, juntando informações e tratando no Excel.

Gerente: Não atende, no passado atendeu! Mas a empresa cresceu e o mercado mudou. Estamos todos em processo de transformação, nós como seres humanos estamos mudando sempre e esse processo também acontece com o mercado e as empresas. Os métodos de planejamento tem que acompanhar a evolução e as tendências.

Supervisor: Bom, para mim não atende. O mercado está em constante mudança, a concorrência está mais acirrada, há 3 décadas atrás a empresa era muito pequena, hoje não se consegue mais operar como no passado.

8- Em sua opinião, quais as propostas para sanar os problemas no planejamento estratégico da empresa?

Diretor: Olha, numero um é o investimento em informações, você tem que obter informações em tempo real de maneira mais rápida possível, isso aí com certeza te ajuda muito a tomar decisões, se hoje eu apertasse um botão e tivesse as informações, com certeza estaria tomando as decisões bem mais rápidas.

Gerente: Mudança na cultura organizacional, investimento em softwares de gestão e desenvolvimento de pessoas com uma nova filosofia de planejamento estratégico. Criar treinamentos de planejamento e enviar os líderes da empresa para participar de congressos que tratem do tema seria muito interessante.

Supervisor: As propostas são implantar o costume de planejar na empresa, mudar a cultura dos sócios e gestores, investimento em ferramentas de planejamento e que informem dados confiáveis.

9- Os atuais métodos de planejamento estratégico utilizados pela empresa são adequados para os próximos três anos?

Diretor: Não, o que é utilizado hoje não atende. Com certeza temos que desenvolver ferramentas novas.

Gerente: De forma nenhuma, os métodos utilizados no presente não atende sequer as necessidades de momento, quanto mais para os próximos três anos.

Supervisor: Não se adéqua, é preciso desenvolver novos métodos.

10 - No longo prazo, as ferramentas para tomada de decisões utilizados hoje estarão obsoletos?

Diretor: Aí que não atende, inclusive com a evolução da tecnologia, a rapidez com que o mercado se transforma com certeza daqui a três quatro anos já vai estar tudo obsoleto.

Gerente: Sim, estarão totalmente obsoletos.

Supervisor: As ferramentas utilizadas hoje não atenderá às necessidades da empresa no longo prazo.

11 - Quais as maiores carências ou dificuldades no processo de tomada de decisão da empresa?

Diretor: Basicamente é a informação, esse mercado nosso é muito dinâmico então requer bastante experiência e mesmo com a experiência às vezes você se depara com coisas novas que o mercado te apresenta. É um mercado que está evoluindo e mudando o tempo todo, a economia é instável e te prejudica nas tomadas de decisões, hoje você tem que tomar uma decisão aqui e amanhã pode mudar tudo, o governo vem e altera uma regra aí você tem que voltar e rever toda a decisão que você tomou anteriormente.

Gerente: A empresa passou por um momento de ruptura societária a menos de dois anos, essa mudança no quadro societário possibilitou o início de um processo de reestruturação e profissionalização da empresa. O atual sócio está investindo num novo modelo de gestão compartilhado, o qual foi identificado pelos gestores que estão chegando na empresa trazendo experiências de outras organizações, que, no processo de tomada de decisão possui algumas carências como a falta de uma cultura de planejamento, dificuldades em pesquisar informações passadas e morosidade no levantamento de dados.

Supervisor: Dificuldade na consolidação das informações pesquisadas no sistema operacional.

12 - Em sua opinião, o que deveria melhorar no processo de tomada de decisão da empresa?

Diretor: É, além de informações, se você estiver alicerçado em dados você toma decisões bem mais facilmente, mas eu vejo assim no corpo de gestores a insegurança, um líder não pode ser inseguro, um líder tem que ter segurança para tomar decisões, o líder tem que ter a opinião dele formada e não ficar se espelhando no seu parceiro ou no seu chefe ou algo parecido.

Gerente: O processo de tomada de decisão da empresa precisa melhorar no levantamento de dados para embasar os gestores a tomarem as melhores decisões, na obtenção de dados com mais velocidade e planejar mais, antes de tomar qualquer decisão.

Supervisor: Deixar as planilhas e investir em software que gerem informações em tempo real, implantação e execução do planejamento.

13 - A empresa tem interesse em implantar ferramentas para facilitar o processo de tomada de decisão?

Diretor: Sim, temos e estamos implantando.

Gerente: Sim, claro! Isso precisa ser feito para nossa permanência no mercado.

Supervisor: Sim.

14 - A empresa tem uma política de planejamento no curto prazo?

Diretor: É uma coisa que estamos iniciando, já temos essa política, assim estamos começando a implantar essa política de planejamento, inicialmente igual você falou só de curto prazo, estamos em processo de implantação.

Gerente: Ainda não, esse tema está sendo inserido na empresa.

Supervisor: Não existe mas está iniciando.

15 - A empresa tem uma política de planejamento no médio prazo?

Diretor: Não, ainda não.

Gerente: Também não temos uma política de planejamento no médio prazo.

Supervisor: Não.

16 - A empresa tem uma política de planejamento no longo prazo?

Diretor: Também não, se não tem no médio também não terá no longo prazo.

Gerente: Não, mas é um sonho. Queremos planejar os próximos 10 anos, mas ainda não temos condições, pois as ferramentas que dispomos no momento não nos permite.

Supervisor: Não.

17 - A empresa tem intenção de investir em ferramentas que auxiliam no planejamento estratégico?

Diretor: Sim, acho que tudo que vier para agregar você tem que investir, não pode ficar parado no tempo não.

Gerente: Sim, queremos investir pesado em ferramentas que possam nos dar respaldo para elaboramos nosso planejamento estratégico.

Supervisor: Sim, com certeza.

18 - Quais áreas o planejamento estratégico possui maior peso na empresa?

Diretor:

(X) Marketing/Comercial

() RH

- Produção
- Logística
- Finanças
- Contábil
- Compras
- TI

Com certeza todas as áreas tem sua importância, para a empresa você tem que olhar como um todo, você não pode olhar só para um determinado setor, eu falo sempre aqui que é uma engrenagem um depende do outro. Mas eu vejo que tem duas áreas aí que se destacam pela dinâmica que seria a área do comercial e área de produção, essas duas áreas aí a gente tem que ter um planejamento bem traçado, pois as coisas não acontecem tão rapidamente, principalmente na produção, onde você depende de máquinas, o processo é demorado e não depende só de nós, depende também de outras empresas, como fornecedores e parceiros.

Gerente:

- Marketing/Comercial
- RH
- Produção
- Logística
- Finanças
- Contábil
- Compras
- TI

Todas as áreas na empresa são de grande importância e peso, mas, o destaque em minha opinião é para as finanças, pois através das informações financeiras consegue-se enxergar os problemas e oportunidades de toda a empresa. É a última linha do DRE, o lucro líquido que indica se a empresa está indo na direção certa. A partir da análise do DRE e comportamento do fluxo de caixa é possível traçar estratégias ofensivas ou defensivas para a empresa.

Supervisor:

- () Marketing/Comercial
- () RH
- () Produção
- () Logística
- (X) Finanças
- () Contábil
- () Compras
- () TI

Todos os departamentos são importantes e todos precisam ter o mesmo investimento, mas eu destaco as finanças, esse departamento precisa ter maiores investimentos no planejamento estratégico, pois é a consolidação do resultado de todos os departamentos da empresa.

19 - Possui uma área de planejamento estratégico na empresa?

Diretor: É, nós temos nosso gerente gestor administrativo aqui, ele está voltado bem para essa área, ele tem desenvolvido trabalhos interessantes para nós. Não tem uma área específica para planejamento estratégico não.

Gerente: Ainda não possuímos essa área na empresa.

Supervisor: Não.

20- “Planejar é preciso”, caso não tenha uma área de planejamento estratégico gostaria de criá-la para que os objetivos estratégicos sejam alcançados com maiores probabilidades de êxito?

Diretor: Olha igual já tinha te falado anteriormente, tudo que vier para somar e trazer desenvolvimento para empresa, trazer mais informações, mais dados é interessante, a priori montar um departamento ainda não faz parte do nosso planejamento não, mas quem sabe no médio prazo, a gente venha obter aí esse departamento.

Gerente: Sim, gostaria de criar uma área de planejamento estratégico devido sua importância e benefícios que pode trazer para nossa empresa. O problema é encontrar no mercado um profissional com habilidades e conhecimento para tocar o planejamento estratégico de uma empresa. Geralmente esse trabalho é desenvolvido por diretores, o que encareceria muito a contratação de um profissional com esse gabarito.

Supervisor: Sim, pois o planejamento estratégico é uma necessidade.

ANEXO A - RELATÓRIOS FINANCEIROS

SisAtak - Sistema de Administracao Integrada de Negocios
RFRG700 - Relatório de Frota Diária Faturado Emissão: 12/12/2017 14:22 h FRIGO SUINOS SOL NASCENTE LTDA
Página: 0001/ 0001

Placa	Motorista	Qtd Ent	Peso BD	Qtd BD	Peso CX	Qtd CX	Peso T	Qtd T	Percurso	Valor
23/10/2017										
ATH8278	96069 - JOSENILDO ALVES C	8	1.676,40	39	14,78	1	1.691,17	40	GOIANIA	R\$
CLJ7989	96078 - GLEDSON CARLOS C	4	2.015,60	68	209,63	11	2.225,23	79	GOIANIA	R\$
EYW7185	96005 - JOSE ALMEIDA SOBF	19	1.351,70	43	250,77	25	1.602,47	68	APARECIDA DE GO R	R\$
HDO8065	96063 - DIONES AUGUSTO C	8	3.165,95	90	127,88	9	3.293,82	99	PLANALTINA	R\$
JGK6170	96011 - EDER FARIA RODRIC	12	1.585,75	56	197,69	11	1.783,44	67	GOIANIA	R\$
NKO0047	96016 - JOSE NILTON ANBR	5	1.845,25	58	93,18	6	1.938,43	64	GOIANIA	R\$
NKO0097	96002 - JOSE LUIS BARBOSA	20	2.514,65	75	109,25	21	2.623,91	96	ANAPOLIS	R\$
NVU4323	96018 - JOSE BUENO	9	1.657,15	62	15,22	1	1.672,38	63	APARECIDA DE GO R\$	R\$
OGR6347	96025 - WARLLEN ANTONIO	10	2.362,30	71	343,19	23	2.705,49	94	AGUAS LINDAS DE R\$	R\$
OGZ1948	96006 - MARCOS LEANDRO I	14	1.927,35	56	46,22	3	1.973,57	59	GOIANIA	R\$
ONV0530	96056 - CELISMAR	12	3.287,25	79	44,04	3	3.331,29	82	SENADOR CANEDC R\$	R\$
Romaneios Cancelados/Denegados										
Qtd Caminhões: 11		Total:		121	23.389,35	697	1.451,86	114	24.841,21	811
Filtros Utilizados:										

SisAtak - Sistema de Administracao Integrada de Negocios
RFRG700 - Relatório de Frota Diária Faturado Emissão: 12/12/2017 14:23 h FRIGO SUINOS SOL NASCENTE LTDA
Página: 0001/ 0001

Placa	Motorista	Qtd Ent	Peso BD	Qtd BD	Peso CX	Qtd CX	Peso T	Qtd T	Percurso	Valor
03/11/2017										
ATH8278	96069 - JOSENILDO ALVES C	2	1.920,55	42	0,00	0	1.920,55	42	GOIANIA	R\$
CLJ7989	96078 - GLEDSON CARLOS C	19	3.096,95	70	1.118,61	76	4.215,56	146	ITUMBIARA	R\$
DNT1482	96006 - MARCOS LEANDRO I	7	1.951,90	46	465,53	37	2.417,43	83	GOIANIA	R\$
EYW7185	96005 - JOSE ALMEIDA SOBF	2	2.645,15	76	55,14	22	2.700,29	98	CALDAS NOVAS	R\$
HDO8065	96063 - DIONES AUGUSTO C	11	2.044,95	44	0,00	0	2.044,95	44	LUZIANIA	R\$
JGK6170	96011 - EDER FARIA RODRIC	15	4.341,00	105	145,27	26	4.486,27	131	GOIANIA	R\$
JJB4504	96052 - SILMAR RIBEIRO DO	11	2.044,80	48	243,18	84	2.287,98	132	AGUAS LINDAS DE R\$	R\$
JLJ5843	96064 - JOHNATHAN LIMA R	6	254,85	6	29,42	2	284,27	8	GOIANIA	R\$
KEG0814	96077 - IVO REGNER	15	3.416,45	73	80,67	6	3.497,12	79	GOIANIA	R\$
NKO0047	96030 - EVERTON DE SOUZA	34	8.018,15	175	747,89	68	8.766,04	243	ANAPOLIS	R\$
NKO0097	96016 - JOSE NILTON ANBR	5	2.019,20	46	476,71	32	2.495,91	78	CALDAS NOVAS	R\$
NVU4323	96018 - JOSE BUENO	16	2.677,15	60	443,60	43	3.120,75	103	APARECIDA DE GO R\$	R\$
NWQ0677	96048 - MARCIO REGIS DE C	10	1.703,50	39	448,91	34	2.152,41	73	URUACU	R\$
OGR6347	96025 - WARLLEN ANTONIO	11	2.826,95	61	32,74	2	2.859,69	63	APARECIDA DE GO R\$	R\$
OGX6123	96033 - MAURICIO CELIO NU	12	2.698,45	64	185,05	12	2.883,50	76	GOIANIA	R\$
OGZ1948	96006 - MARCOS LEANDRO I	6	2.379,80	63	107,78	7	2.487,59	70	AGUAS LINDAS	R\$
ONN2576	96059 - PAULO VINICIOS DE	13	3.314,10	77	44,30	3	3.358,39	80	SENADOR CANEDC R\$	R\$
ONV0530	96056 - CELISMAR	19	2.055,95	49	499,34	34	2.555,29	83	COCALZINHO DE G R\$	R\$
Romaneios Cancelados/Denegados										
Qtd Caminhões: 18		Total:		214	49.409,85	1144	5.124,12	488	54.533,97	1632
Filtros Utilizados:										

SisAtak - Sistema de Administracao Integrada de Negocios
RBNCT08 - Movimentação Financeira por Fato Contábil Analítico Emissão: 01/12/2017 17:41 FRIGO SUINOS SOL NASCENTE LTDA
Página: 0001/ 0001

Data	Carteira	Cli/Forn	Título	Valor Documento	Fil
Fato Contabil. 7260 B7260 LANÇAMENTO DE RECEITAS					
09/11/2017	210	BANCO ITAU AG.7934 999999	Receita no caixa ref-renc 100 --000000/1	0,01	100
07/11/2017	210	BANCO ITAU AG.7934 999999	Receita no caixa ref-renc 100 --000000/1	0,01	100
17/11/2017	210	BANCO ITAU AG.7934 999999	Receita no caixa ref-renc 100 --000000/1	0,01	100
21/11/2017	210	BANCO ITAU AG.7934 999999	Receita no caixa ref-renc 100 --000000/1	0,01	100
31/11/2017	210	BANCO ITAU AG.7934 999999	Receita no caixa ref-renc 100 --000000/1	0,04	100
14/11/2017	210	BANCO ITAU AG.7934 999999	Receita no caixa ref-renc 100 --000000/1	0,04	100
Total Histórico.:				0,12	
Filtros Utilizados:					
Empresa.: 100					
Carteira.: 50 a 210					
Data Lançamento.: 01/11/2017 a 30/11/2017					
Histórico.: 7260 a 7260					

ANEXO B – FOTOS





