

FACULDADES INTEGRADAS DE BAURU
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS COM HABILITAÇÃO EM SISTEMAS
DE INFORMAÇÃO

LEANDRO DA SILVA PITTA
RICARDO AUGUSTO CUSTODIO DE LIMA

**ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO DE UMA MICRO-EMPRESA:
ENSAIO NA JOALHERIA QUARTZO**

Bauru
2007

LEANDRO DA SILVA PITTA
RICARDO AUGUSTO CUSTODIO DE LIMA

**ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO DE UMA MICRO-EMPRESA:
ENSAIO NA JOALHERIA QUARTZO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
as Faculdades Integradas de Bauru, para
obtenção do título de Bacharel em
Administração de Empresas com Habilitação
em Sistemas de Informação sob orientação do
Professor Edson Alcebíades Spósito.

Bauru
2007

Pitta, Leandro da Silva; Lima, Ricardo Augusto Custodio.

Análise do ambiente interno e externo de uma micro-empresa:
Ensaio na Joalheria Quartzos./ Leandro da Silva Pitta; Ricardo
Augusto Custodio de Lima; Bauru: Faculdades Integradas de Bauru,
2007.

65 fl.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – Faculdades
Integradas de Bauru; Campus de Bauru – FIB.
Orientador: Edson Alcebíades Spósito.

CDD 658

LEANDRO DA SILVA PITTA
RICARDO AUGUSTO CUSTODIO DE LIMA

**ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO DE UMA MICRO-EMPRESA:
ENSAIO NA JOALHERIA QUARTZO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
as Faculdades Integradas de Bauru, para
obtenção do título de Bacharel em
Administração de Empresas com Habilitação
em Sistemas de Informação sob orientação do
Professor Edson Alcebíades Spósito.

Bauru, 19 de novembro de 2007

Banca Examinadora:

Presidente/Orientador: Edson Alcebíades Spósito
Instituição: Faculdades Integradas de Bauru

Prof. 1: Carlos Alberto Leal Rodrigues
Instituição: Faculdades Integradas de Bauru

Prof. 2: Salete São Bernardo Anversano
Instituição: Faculdades Integradas de Bauru

AGRADECIMENTOS

Reconhecemos esforços de nossos familiares, pois deles precede o sucesso de cada passo da nossa longa caminhada.

A Instituição de Ensino da qual são frutos azos por esta proporcionada.

A contribuição do corpo docente que nos conduziu até este momento altivo.

As pessoas e amigos que nos acomodaram a oportunidade memorável, de fazermos nós, parte da história de suas vidas.

Gratos somos, eternamente a Deus.

PITTA, L. S.; LIMA, R. A. C. de. **Análise do ambiente interno e externo de uma Micro-empresa: Ensaio na Joalheria Quartzo.** 2007. 65 fl. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas com Habilitação em Sistemas de Informação). FIB. Bauru, 2007.

RESUMO

Com o objetivo de realizar uma análise dos ambientes interno e externo de uma organização esta obra justifica-se pela simplicidade de sua aplicação e assimilação. Foram utilizadas ferramentas da administração estratégica estruturando uma metodologia simples que, somadas a uma ferramenta educacional de aprendizado, tem objetivo implícito de levar ao conhecimento do empreendedor conceitos do planejamento estratégico, despertando o interesse do empresário de um pequeno negócio para uma participação mais ativa dentro da leitura efetuada sobre o posicionamento de sua empresa. Partindo destas premissas uma metodologia simplificada foi adotada com algumas ferramentas estratégicas, estruturando todo o conhecimento empírico do empreendedor, com auxílio de uma ferramenta que tem como finalidade facilitar a extração do conhecimento e assimilação de novos conceitos. Como resultado, obtivemos um mapa que possibilitou uma visão do posicionamento da Joalheria Quartzo em relação ao mercado em que atua, um mapeamento dos ambientes interno e externo da empresa.

Palavras Chave: análise dos ambientes, planejamento estratégico, conhecimento, aprendizado.

PITTA, L. S.; LIMA, R. A. C. de. **Análise do ambiente interno e externo de uma Micro-empresa: Ensaio na Joalheria Quartzo.** 2007. 65 fl. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas com Habilitação em Sistemas de Informação). FIB. Bauru, 2007.

ABSTRACT

With the objective to carry through an analysis of environments internal and external of an organization this work justifies for the simplicity of its application and assimilation. Tools of the strategical administration had been used structuralizing a methodology simple that, added to an educational tool of learning, has implicit objective to take to the knowledge of the entrepreneur concepts of the strategical planning, activating the interest of the entrepreneur of a small business for a more active participation inside of the reading effected on the positioning of its company Leaving of these premises a simplified methodology were adopted with some strategical tools, structuralizing all the knowledge empirical of the entrepreneur, with assist of a tool that has as purpose to facilitate to the extration of the knowledge and assimilation of new concepts. As result, we had a map that made possible a vision of the positioning of the Jewelry shop Quartz in relation to the market where it acts, a mapping of environments internal and external of the company.

Keywords: analysis of environments, strategical planning, knowledge, learning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – PDCA – Método de Gerenciamento de Processos.....	22
Ilustração 2 – PCDA – Método de Melhoria de Processos	23
Ilustração 3 – A Metodologia de Análise e Solução de Problemas.....	24
Ilustração 4 – Processo do MAMP	27
Ilustração 5 – Algumas considerações da análise SWOT	28
Ilustração 6 – Matriz SWOT	31
Ilustração 7 – Exemplo do diagrama de Ishikawa ou diagrama “espinha de peixe”	32
Ilustração 8 – Exemplo do diagrama de Ishikawa, diagrama “espinha de peixe” ou diagrama de causa e efeito.....	33
Ilustração 9 – 4P’s	35
Ilustração 10 – Conceito da Matriz GUT	38
Ilustração 11 – Diagrama de Pareto.....	40
Ilustração 12 – Mapa Cognitivo ou Conceitual Simplificado	44
Ilustração 13 – Mapa Cognitivo ou Conceitual.....	45
Ilustração 14 – Mapa Conceitual da Quartzo utilizando os 4P’s.....	52
Ilustração 15 – Mapa Conceitual da Quartzo utilizando SWOT.....	54
Ilustração 16 – Matriz SWOT da Quartzo.....	55
Ilustração 17 – Matriz GUT da Quartzo.....	56
Ilustração 18 – Matriz GUT da Quartzo - Ordem de Relevância.....	57
Ilustração 19 – Diagrama de Pareto da Quartzo	58

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	Justificativa.....	10
1.2	Objetivo Geral	10
1.2.1	Objetivos Específicos	10
1.3	Estrutura do Trabalho	11
2	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	12
2.1	Definição de Administração Estratégica	12
2.2	O Processo de Administração Estratégica	13
2.2.1	Análise do Ambiente	14
2.2.2	Diretriz Organizacional	15
2.2.3	Formulação da Estratégia	16
2.2.4	Implementação da Estratégia.....	17
2.2.5	Controle Estratégico	19
2.3	Benefícios da Administração Estratégica	20
3	FERRAMENTAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	22
3.1	Ciclo PDCA.....	22
3.1.1	MASP – Metodologia de Análise de Solução dos Problemas.....	23
3.2	MAMP.....	24
3.3	Análise SWOT.....	28
3.3.1	Elementos da Análise SWOT	29
3.3.1.1	Forças e Fraquezas	29
3.3.1.2	Oportunidades e Ameaças	30
3.3.2	Matriz SWOT	30

3.4	Diagrama de Ishikawa	31
3.5	Os 4 P's e o Marketing Direcionado	34
3.5.1	Produto	35
3.5.2	Preço	36
3.5.3	Praça ou Distribuição e Cadeia de Suprimentos.....	36
3.5.4	Promoção	36
3.6	Matriz GUT	37
3.7	Análise de Pareto	38
3.7.1	Metodologia de Análise de Pareto.....	39
3.8	Escola Cognitiva.....	41
3.8.1	A Formação de Estratégia como processo mental.....	41
3.8.2	Mapas Cognitivos	43
3.8.2.1	Mapas Cognitivos: Planejamento Estratégico	45
4	ANÁLISE DO AMBIENTE NA JOALHERIA QUARTZO.....	47
4.1	Objetivo da análise ambiental na Joalheria Quartzo	47
4.2	Ferramentas utilizadas na Análise do Ambiente	47
4.3	Apresentação da Joalheria Quartzo	50
4.4	Coleta de dados.....	52
4.5	Análise SWOT.....	54
4.6	Matriz GUT e Diagrama de Pareto.....	56
4.7	Relatório	59
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
	REFERÊNCIAS	65

1 INTRODUÇÃO

É do conhecimento comum que estamos vivendo tempos de pura instabilidade política, social, econômica e até cultural. Parece um ciclo contínuo onde as pessoas buscaram desordenadamente o progresso e agora dão um passo atrás para corrigir alguns erros tornando tendências, expressões, tais como, aquecimento global, terceiro setor, responsabilidade social, era da informação dentre outros. Consumidores passam a valorizar produtos ecologicamente corretos, o governo subsidia setores os quais tem interesse ou acredita ser importante seu crescimento. Hoje uma empresa, por menor que seja, está conectada a todo o mundo. Não se pode ignorar o fato de que acontecimentos a nível global influenciam diretamente qualquer mercado.

No Brasil contamos com agravantes que dificultam nosso desenvolvimento, a cultura paternalista, a falta de sustentabilidade que preceda todo e qualquer programa de crescimento social e ou econômico, um governo oneroso e burocrático longe da realidade do mercado mundial atual. Enfim somados a nosso precário sistema tributário e obsoleto sistema educacional, empreendedores encontram atualmente muita dificuldade e poucos incentivos para se manter no mercado. Por outro lado, apesar das controvérsias, encontramos aqui em nosso país um povo com perfil empreendedor e com muita garra. Temos em nosso país muitas micros-empresas, que iniciam seus negócios, na sua maioria, com profissionais de vasto conhecimento técnico sobre seu produto e operacionalização do negócio, contudo, sem conhecimentos sobre ferramentas de gerenciamento e metodologias para análise de mercado. Este perfil, do empreendedor que inicia um pequeno negócio tendo somente conhecimentos operacionais e sobrevive do conhecimento estratégico adquirido empiricamente com o tempo de mercado, somado a paradigmas gerados pelo pouco conhecimento sobre instrumentos de gestão e tempo de atuação no mercado sem intervenção de conceitos administrativos, criam uma barreira cultural que impedem estes empreendedores de ter acesso a este tipo de informação. Outro aspecto, que agrava o quadro, é o fato de que estes empreendedores, que atuam, geralmente, na operação do negócio, o que lhes toma tempo que poderia ser destinado à gestão da empresa. As empresas vão se posicionando no mercado, muitas com sucesso, graças ao conhecimento empírico que vão adquirindo do negócio.

Sabendo que esse conhecimento é essencial ao sucesso de qualquer empresa e que é um desperdício de tempo e recursos financeiros, a sua utilização sem ordenação por uma metodologia de planejamento estratégico, daremos nossa contribuição nos primeiros passos destes empresários. É o nosso perfil de empreendedores, que buscam iniciar negócios

impulsionados, muitas vezes, mais pela necessidade de sobrevivência gerada pela falta de oportunidades, do que pelo próprio desejo de ser proprietário de um negócio. Sugerimos nesta obra uma simples, porém eficiente metodologia para planejamento estratégico. Essa proposta é composta de uma metodologia estratégica, apoiada por uma ferramenta de aprendizado facilitando sua fácil assimilação, representação e execução, com intenção de levar até o micro empresário conhecimentos básicos sobre a utilização de ferramentas e metodologias da administração estratégica em seu negócio. Mostrando ao empresário como a administração estratégica pode agregar valor a sua empresa e despertando seu interesse na busca por conhecimentos que envolvam a gestão de seu negócio.

1.1 Justificativa

Desenvolver um estudo para aprofundar os conhecimentos relacionados à análise do ambiente e a partir deste conhecimento estruturar esta análise ambiental simples e de acordo com a realidade da empresa pesquisada.

1.2 Objetivo Geral

Através da pesquisa bibliográfica efetuada pretende-se, utilizando ferramentas da Administração Estratégica, efetuar uma análise do ambiente interno e externo da Joalheria Quartzos. Essa proposta é identificada pela simplicidade de sua metodologia, com objetivo de otimizar a participação do pequeno empreendedor, ou empresário, junto ao estudo.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Pesquisar referências bibliográficas da Administração Estratégica.
- Pesquisar referências bibliográficas da Escola Cognitiva.
- Pesquisar o ambiente em que esta inserida a empresa pesquisada e suas particularidades.
- Selecionar ferramentas estratégicas para Análise de Ambiente na Micro-Empresa.
- Aplicar uma ferramenta de aprendizado como elemento facilitador na assimilação da metodologia estratégica.

- Estruturar a análise estratégica do ambiente externo e interno de forma concisa e mais próxima da realidade da micro-empresa pesquisada.

1.3 Estrutura do Trabalho

Esta obra inicia-se dando ciência ao leitor de seu conteúdo, justificando seus objetivos. Em seu primeiro tópico são apresentados estudos bibliográficos relacionados à Administração Estratégica, proporcionando conhecimentos que abrangem desde conceitos, passando por processos da Administração Estratégica, até seus benefícios. Adquiridas noções deste tópico, o leitor terá condições de somar a estes conhecimentos, corpo do tema anterior, Ferramentas da Administração Estratégica. Este assunto esclarece o leitor dando-lhe subsídios sobre estas ferramentas que há muito tem sua eficiência comprovada por ícones do Planejamento Estratégico e outras pouco mais contemporâneas. Estudo obrigatório ao entendimento da essência desta obra.

Por fim como aplicações efetivas destes conceitos, no último tópico, são apresentadas com uma abordagem empírica de algumas considerações desta obra, como produto, a caracterização de um planejamento estratégico simples, de fácil assimilação e aplicação para micro-empresas.

2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

2.1 Definição de Administração Estratégica

O conceito de administração estratégica é mutável, sendo esta uma ferramenta flexível que tem evoluído através do tempo. Como resultado, é perceptível a falta de consenso sobre o que precisamente o termo significa. Contudo, a administração estratégica é executada em muitas organizações que atualmente se beneficiam significativamente. Derivada da palavra grega “*strategos*” seu significado é a arte do general. Administração estratégica então, pode ser entendida como uma tática de condução gerenciada ao alcance de objetivos. Considerando a facilidade e acessibilidade a condições similares, por parte das empresas, de informação, tecnologia, técnicas e mercado, o planejamento passa inerentemente a ser um elemento essencial para continuidade de uma organização.

A administração estratégica é definida como um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. Esta consiste em uma serie de etapas que são repetidas ciclicamente, sempre com o propósito de assegurar que a organização como um todo se integre apropriadamente ao seu ambiente (CERTO; PETER, 1993, p.6).

Segundo Campos (1994) a estratégia define todos os meios essenciais para atingir a visão estratégica. Segue tática, implementação e operação passos para se obter desempenho esperado, buscando vantagens competitivas. Deve ser considerado um processo de inovação, determinado por um ciclo no qual a visão é revisada periodicamente, iniciando sempre um novo ciclo.

A administração estratégica é voltada para objetivos globais da organização situados a longo prazo. Na realidade está voltada para um comportamento da organização que vise ao alcance de resultados globais. Está orientada para o futuro e para o destino da organização e representa a articulação do todo organizacional (CHIAVENATO, 1999, p.324).

De acordo com Oliveira (1991) a finalidade de uma estratégia é estabelecer quais são os caminhos, os cursos, e ações que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa. A estratégia de uma empresa está totalmente relacionada com o ambiente na qual esta se insere e como tal sua análise e conhecimento prévio são intrínsecos a qualquer estratégia que venha a ser executada. Esta execução parte de todo um acervo que deve ser idôneo, real e preciso nas decisões que definam. Administração estratégica não parte

apenas do princípio de se criar alternativas para se manter no mercado, mas sim, é uma metodologia para gerir, em um ciclo contínuo e vicioso, oportunidades no ambiente onde a organização encontra-se. E isso não é baseado em suposições, decisões são tomadas a partir de informações e estas sim definiram o grau de aderência de uma estratégia.

Como citado anteriormente, a administração estratégica tem evoluído, e não podia ser diferente. De acordo com Ferrel; Hartline (2006), por exemplo, não teria como uma organização ignorar o fato de que hoje empresas e pessoas comercializam produtos e serviços através da Internet. Com o crescimento de B2B (Business to Business), a já conhecida globalização, adicionou algumas variáveis a serem analisadas por empresários. O concorrente agora pode estar em qualquer lugar e ainda contar com menores custos relacionados, que se deve a falta de necessidade de investimentos em infra-estrutura, para manter o negócio. Contudo há ainda o fator cultural, que impede, temporariamente, adesão por completo desta prática por todos. Outro aspecto que obstrui essa tendência é o acesso à informação e conhecimento, ou mesmo infra-estrutura para poder usufruir do B2B, mas isso está próximo de ser resolvido. Não há mais como considerar mais apenas fatores, tais como, concorrentes locais ou mesmo apenas a nível nacional, não dá para ignorar uma tendência econômica de outro continente, uma guerra, uma grande catástrofe ambiental, muito menos acreditar que não seremos atingidos por estes fatores. Situações que antes não afetavam diretamente algumas regiões, segmentos e pessoas, hoje têm suas conseqüências refletidas em todos os cantos do planeta. Nem tudo é ruim, é um momento de transição em que empresas estão se reeducando para enfrentar uma nova condição. O mundo ficou menor. Paremos para refletir, se nos perguntarmos, onde há mercado? Onde estão meus concorrentes? A resposta a esta pergunta é qualquer lugar.

2.2 O Processo de Administração Estratégica

Certo; Peter (1993) define a administração estratégica como um processo ou uma série de etapas interdependentes para alcance de um objetivo. As etapas básicas do processo de administração estratégica são: execução de uma análise do ambiente onde se insere a organização, seguida do estabelecimento de uma diretriz organizacional, concluída esta partimos para a formulação de uma estratégia organizacional, logo após é efetuada a implementação da estratégia organizacional, que nada mais é do que sua execução e por fim o exercício do controle estratégico que conclui um ciclo contínuo.

Administração estratégica é um processo gerencial que possibilita ao executivo através de um planejamento, estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente. Resumidamente é igual a planejamento estratégico somado a desenvolvimento e controle estratégico (OLIVEIRA, 1991, p.62).

2.2.1 Análise do Ambiente

Segundo Chiavenato (1999) a análise ambiental significa fazer um levantamento detalhado das condições e variáveis ambientais, suas perspectivas atuais e futuras, as coações e restrições, os desafios e contingências, as oportunidades e brechas percebidas no contexto ambiental que envolve a organização. A análise ambiental considera o que existe em termos de possibilidades viáveis e de riscos que cercam a organização. Resultando desta uma análise que permitirão diretrizes mais seguras e ao encontro dos interesses da sociedade da qual a empresa faz parte para que ela possa servir melhor a esta sociedade sem preterir seus interesses econômicos, mantendo-se assim altamente competitiva e mutável. Análise de ambientes também se refere ao exame das condições atuais e futuras da organização, todos seus recursos, humanos, tecnologia, infra-estrutura, disponíveis e necessários, potencialidades e habilidades, forças e fraquezas, estrutura organizacional, capacidades e competências.

Análise do ambiente é monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. Nesse contexto, o ambiente organizacional encerra todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da organização (CERTO; PETER, 1993, p.14).

A análise de ambientes, também conhecida como Análise SWOT¹, *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* que significam respectivamente forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, segundo Ferrel; Hartline (2006) é uma das ferramentas mais eficazes na análise e extração de dados e informações ambientais. É um modelo simples e objetivo com o qual conseguimos estabelecer uma direção a ser seguida, serve também como catalisador para o desenvolvimento de planejamentos estratégicos viáveis. A análise SWOT trabalha estruturando e adequando ações entre o que a empresa pode e não pode fazer, isto através da análise das forças e fraquezas, considerando assim o ambiente interno em que a organização está inserida e todas as condicionantes sobre as quais tem controle, também avalia as condições ambientais que trabalham a favor ou contra a empresa, oportunidades e ameaças, condições sobre as quais a organização não tem controle mas, mesmo assim sofre

¹ Ou Análise FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças)

sua ação, também chamado de ambiente externo. Quando corretamente utilizada, a análise SWOT é uma ferramenta que não só organizam dados e informações, mas também pode ser especialmente útil para descobrir vantagens estratégicas derivadas que podem ser alavancadas na estratégia de marketing da empresa. Estas estratégias podem ser derivadas de uma força, como, por exemplo, diferenciais do produto, atendimento ou também uma fraqueza como, por exemplo, desqualificação técnica dos seus funcionários. Estas estratégias também podem resultar de oportunidades, incentivos fiscais e ameaças como a entrada de novos concorrentes.

2.2.2 Diretriz Organizacional

Estabelecer a diretriz organizacional ou determinar a meta da organização é a segunda etapa do processo de administração estratégica. Há dois indicadores principais de direção para os quais uma organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais. A missão organizacional é a finalidade de uma organização ou a razão pela qual ela existe. Os objetivos são as metas que as organizações têm (CERTO; PETER, 1993, p.14).

Os objetivos constituem o principal elemento da administração, é o que se pretende alcançar com todo o planejamento, considerando todo o ambiente e suas condicionantes. A diretriz organizacional é a responsável pelo foco da empresa, é através dela que a empresa sabe para onde devem convergir todos os esforços da organização é o ponto onde as coisas deverão chegar para que os resultados sejam alcançados de acordo com Chiavenato (1999).

Conforme Chiavenato (1999) são os planos que constituem os meios para se alcançar estes pontos, contudo, os objetivos fazem parte de um contexto mais amplo: a missão e a visão das organizações.

- A Missão é a razão da existência de uma empresa, a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir. A missão constitui todos os objetivos essenciais do negócio e geralmente focados fora da empresa, ou seja, tem seu foco no ambiente externo, no atendimento a demandas da sociedade, do mercado ou do cliente.
- Visão é a imagem própria da organização e de seu futuro. É o ato de ver a si própria e se projetar no tempo e espaço. Geralmente a visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que para aquilo que ela é. O termo visão é geralmente utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações

necessárias para torná-lo rapidamente um sucesso. A visão representa o destino que se pretende transformar em realidade.

- Um Objetivo é uma meta projetada para um futuro desejado. Na verdade, os objetivos são resultados específicos que se pretende alcançar em um determinado período de tempo. Enquanto a missão define qual é o negócio da organização e a visão proporciona uma imagem do que a organização quer ser, os objetivos estabelecem resultados concretos que se deseja alcançar dentro de um específico prazo de tempo.

O maior equívoco dos administradores é conduzir uma análise ambiental de forma genérica para toda organização ou unidade de negócios. Tal abordagem produz generalizações triviais e sem sentido, oriundas da cabeça dos altos executivos ou de arquivos de press releases. Embora esse tipo de esforço possa fazer com que os gerentes se sintam bem, além de proporcionar uma ligeira sensação de realização, pouco faz para acrescentar algo à criatividade e a visão do processo de planejamento. Pré-requisitos para diretrizes organizacionais:

- Permaneça focado: uma análise separada para cada combinação de produto e mercado.
- Faça uma ampla busca dos concorrentes: dos mais importantes aos genéricos.
- Colabore com as outras áreas funcionais: compartilhamento de informações.
- Examine as questões da perspectiva do consumidor: clientes, empregados, acionistas e stakeholders.
- Procure causas e não características: não liste pontos fortes e fracos, mas sim a causa destas.
- Separe as questões internas das questões externas: análise SWOT (FERREL; HARTLINE, 2006, p.84).

2.2.3 Formulação da Estratégia

Para Chiavenato (1999), a formulação da estratégia organizacional parte do processo de determinar os cursos de ação adequados para se alcançar os objetivos e, conseqüentemente, os propósitos organizacionais. Na realidade, trata-se de um complexo processo decisório situado a longo prazo e envolvendo todos os níveis, esforços e recursos necessários da organização.

Formular estratégias é projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais. O enfoque central da estratégia organizacional é como lidar satisfatoriamente com a concorrência. Assim que o ambiente tenha sido analisado e a diretriz organizacional, estipulada, a administração é capaz de traçar cursos alternativos de ação em um esforço informado para assegurar o sucesso da organização (CERTO; PETER, 1993, p.17).

Conforme Chiavenato (1999) a formulação da estratégia se dá a partir de um levantamento que o precede e considera fatores dos ambientes interno e externo da empresa. Este levantamento pode ser feito através de uma metodologia chamada GUT, que determinará

se a organização adotar uma estratégia de sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. A estratégia de sobrevivência pode ser considerada um tipo de estratégia utilizada quando não há possibilidades de extração de pontos positivos da análise, ou seja, somente são ratificados pontos inadequados nos ambientes da empresa. Já estratégia de manutenção é aplicada quando a análise demonstra um ambiente pouco mais favorável, mas ainda, com dificuldades que limitam ou impedem o crescimento da empresa, contudo há possibilidade de se manter uma postura satisfatória no mercado. Tendo como resultado um quadro que identifique a possibilidade de ganhar mercado, percebe-se então um estado evolutivo onde deve ser adotada uma estratégia de crescimento, podendo a empresa lançar novos produtos e aumentar o volume de vendas. Por fim temos mais uma postura adotada, chamada de estratégia de desenvolvimento onde ações mercadológicas e ou tecnológicas são relativamente aplicáveis e permitem que a empresa construa novos negócios.

Segundo Oliveira (1991) para esta formulação de estratégias, é preciso considerar inicialmente três aspectos:

- A missão da organização, ou seja, razão de ser da empresa;
- A relação entre as oportunidades e ameaças ambientais que a empresa enfrenta, considerando o momento específico da escolha;
- A relação entre os pontos fortes e fracos da empresa, com seus recursos, frente as oportunidades e ameaças do ambiente.

Ainda de acordo com Oliveira (1991), existe outro aspecto, com peso significativamente elevado na estratégia de uma organização, que pode influenciar a postura da empresa, que é os elementos psicológicos. Os elementos psicológicos envolvem atitudes, valores, motivações e anseios dos tomadores de decisão da empresa.

As estratégias são formuladas, tem base nos objetivos e desafios estabelecidos, na análise ambiental, na situação apresentada e necessidades da empresa, respeitando a missão, os valores e a cultura da empresa. Na realidade a escolha pode ser uma combinação dessas posturas efetivando-se de acordo com as necessidades da empresa, que pode ser identificada a partir de uma metodologia denominada GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), (OLIVEIRA, 1991, p.36).

2.2.4 Implementação da Estratégia

Segundo Certo; Peter (1993) esta etapa é a da execução do planejamento estratégico, consiste na ação as estratégias desenvolvidas, claro aquelas resultantes de etapas anteriores ao processo de administração estratégica. Sem a implementação efetiva da

estratégia, fica impossível para as organizações obterem os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional, ou seja, ela, a implementação, é o resultado prático de toda preparação anterior.

A Implementação da estratégia é colocar a estratégia organizacional em ação. Sem uma adequada implementação, a estratégia, por mais oportuna e valiosa que seja, está virtualmente fadada ao insucesso. A implementação é feita através de várias atividades que são basicamente administrativas. Seu propósito é determinar quando os recursos da organização deverão ser mobilizados para colocá-la em marcha e qual estrutura organizacional adequada para o desempenho eficiente das tarefas solicitadas e um sistema de informação e relações que permitam coordenação das atividades subdivididas. Acima de tudo, a implementação de uma estratégia requer uma focalização na coordenação adequada de pessoas, na alocação de recursos necessários para a implementação, na monitoração do progresso da implementação e na resolução dos problemas que ocorrem (CHIAVENATO, 1999, p.350).

A implementação nada mais é do que a execução de uma estratégia. Tem como objetivo executar o planejado de forma mais otimizada possível para se alcançar as metas desejadas dentro do tempo previsto. Os principais aspectos da implementação, conforme Oliveira (1991), e da estratégia:

- Fazer com que a organização seja capaz de implementar a estratégia com ótimo desempenho.
- Orçar e alocar todos os recursos necessários para execução das atividades intrínsecas para o desempenho ideal do planejamento estratégico.
- Criar políticas de suporte a implementação da estratégia, para que estas alcancem os resultados desejados, atingindo as metas do planejamento estratégico, primeira etapa que precede a implementação.
- Trabalhar o aspecto cultural da organização motivando pessoas, principal ativo de uma empresa, para alcance das metas planejadas. Estes objetivos resultam de todo o trabalho de planejamento estratégico, sendo assim, etapa que determina seu sucesso. Considerando que pessoas possuem seu comprometimento como sendo iminentes ao sucesso de qualquer trabalho, este aspecto tem objetivo de, se necessário, modificar seu comportamento para maior adequação às necessidades da implementação de uma estratégia com êxito.
- Trabalhar de forma estratégica a contrapartida, associar recompensas aos resultados almejados, de forma com que se estimule o comprometimento, ou melhor, o interesse das pessoas envolvidas na implementação da estratégia.

- Estabelecendo assim uma cultura corporativa e um clima organizacional, estimulando o trabalho e conduzindo-o ao encontro da implementação da estratégia gerando assim melhor desempenho.
- Determinar um montante de processos e sistemas internos para suporte e apoio para qualificação do pessoal na execução de suas tarefas dentro do planejamento estratégico resultando no melhor desempenho de todas as suas atividades relacionadas à implementação da estratégia.
- Instituir as melhores práticas, hábitos, procedimentos e costumes, e programas que estimulem, ou melhor, conduzam, à melhoria contínua.
- Garantir que a liderança interna seja exercida, para segurança necessária no avanço do processo de implementação da estratégia.

2.2.5 Controle Estratégico

Para Chiavenato (1999) a finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido estejam de acordo com os objetivos previamente estabelecidos, ou seja, auditar todos os passos do que foi planejado para que possam ser alcançados os resultados esperados. A essência do controle consiste na verificação de que se todas as atividades controladas estão ou não obtendo o resultado esperado, alcançando os objetivos planejados. Os controles estratégicos controlam o desempenho e os resultados da organização através dos tomadores de decisão, na empresa como um todo, considerando como base as informações externas, ou seja, que chegam do ambiente externo, e as informações internas que sobem internamente através dos vários níveis organizacionais.

De acordo com Certo; Peter (1993) o controle estratégico tem início na monitoração do planejamento, é um tipo especial de controle organizacional, concentrado na avaliação do processo de administração estratégica melhorando-o para assegurar os resultados almejados e funcionamento adequado.

Esta fase pressupõe avaliação periódica dos resultados obtidos com a implantação da estratégia elaborada. Isto implica uma comparação dos indicadores de gestão localizados nos pontos estratégicos, associados às responsabilidades das diferentes unidades organizacionais envolvidas. Em essência as ações corretivas geradas a partir da avaliação são base para um processo de aprendizado pedagógico que deve assegurar que a administração estratégica se aperfeiçoe e se adapte às diferentes situações surgidas com o tempo (OLIVEIRA, 1991, p.62).

2.3 Benefícios da Administração Estratégica

Segundo Certo; Peter (1993) toda empresa obtém inúmeros benefícios praticando devidamente a administração estratégica. Com certeza o benefício mais importante é a tendência destas empresas em aumentarem suas margens de lucros. Além do benefício financeiro, as organizações podem também usufruir outras vantagens na implementação de um sistema para administração estratégica. Muitos benefícios são adquiridos a partir do uso da administração estratégica. Com administração estratégica é possível delatar problemas que ainda surgirão, prevenindo-os antes que ocorram, assim alertar a organização que mudanças são necessárias permitindo ações preventivas em tempo hábil. Melhora a canalização dos esforços para otimização e maior desempenho das tarefas no alcance dos objetivos estabelecidos, isso é possível pela facilidade da identificação e exploração de potenciais oportunidades de mercado. Como prevê oportunidades, também prevê ameaças possibilitando a minimização dos efeitos das inadequações condicionadas pelo ambiente. Considera a integração de todas as funções do marketing em um esforço conjunto criando uma estrutura de comunicação interna eficiente dentro da organização. Ordena ações individuais, possibilitando seu foco para um objetivo comum estimulando uma abordagem cooperativa totalmente integrada e gerando um clima entusiástico, fator essencial para que a empresa possa mais facilmente enfrentar problemas e oportunidades. Conseqüência da administração estratégica é lógica concluir que possibilita a empresa vantagens sobre os concorrentes. Estes benefícios são alcançados somente se a organização fielmente utilizar desta ferramenta com eficácia e eficiência. O oposto tem seu emprego comprometido, gerando processos que resultam em uma administração estratégica de uma maneira ineficaz e ineficiente que certamente levará à problemas ainda maiores do que os que teríamos com sua inexistência, tais como redução da lucratividade, baixa motivação dos colaboradores no alcance das metas organizacionais estabelecidas no planejamento estratégico sem contar com surpresas implícitas nos novos desafios encontrados dentro do ambiente onde a organização, devido a nossa postura adotada e a busca de resultados almejados pelo planejamento estratégicos, que levam a empresa a fragilidade e podem findar suas atividades.

Conforme Ferrel; Hartline (2006), quem faz o custo é o mercado, não existe definir meu preço de custo. O custo de uma empresa hoje tende a ser similar ao dos concorrentes de mesmo porte, caso contrário serão seus concorrentes por pouco tempo, ou o tempo que sua empresa consiga se manter no mercado. Na verdade toda organização tende a alcançar os mesmos níveis de custo para se manterem competitivas e o que fará a diferença será a

prestação de serviços, mesmo para quem industrializa, pois a qualidade da entrega, diferenciais de atendimento, qualidade do produto (durabilidade, especificações técnicas) mesmo tendo custos racionados, marketing tendem a ser diferenciais com espaço cada vez maior. Simplesmente atender necessidades e superar expectativas. Mas não é tão simples, assim entram decisões que podem até findar uma organização.

Algumas vantagens de se administrar estrategicamente uma empresa:

- Simplicidade: não é preciso muitas habilidades técnicas e sim compreensão abrangente da natureza da empresa.
- Custos menores: enxugamento de departamentos eficácia e objetividade.
- Flexibilidade: melhora o planejamento estratégico de uma empresa mesmo sem contar com sistemas de informações para controle.
- Integração e Síntese: transforma a diversidade de informações, antes uma fraqueza, em informação estruturada, um diferencial da empresa.
- Colaboração: troca de informações entre gerentes das diferentes áreas da empresa (FERREL; HARTLINE, 2006, p.83).

3 FERRAMENTAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

3.1 Ciclo PDCA

Segundo Campos (1994), PDCA é um ciclo que busca controle e melhoria contínua dos processos. O ciclo tem como objetivo manter o controle dos processos através da localização de problemas, análise dos processos, padronização e estabelecimento de ações para o controle de tal forma que o problema, ou os problemas, nunca mais ocorram. A metodologia para controle de processos através do ciclo PDCA é formada pelas seguintes etapas, como segue abaixo:

- PLAN, que significa planejar: o planejamento é composto pelas seguintes etapas:
 1. estabelecer metas sobre itens de controle;
 2. estabelecer método para atingir as metas.
- DO, que significa executar: corresponde à prática do planejamento, constitui-se pelas etapas a seguir:
 1. educar e treinar;
 2. executar a tarefa e coletar dados.
- CHECK, cuja definição é verificar: consiste em avaliar os resultados alcançados com a execução do planejado. Através da mensuração das avaliações e verificações, conseguimos saber se o planejado foi alcançado.
 1. verificar os resultados da tarefa executada
- ACTION, prática para melhoria, atuando de forma corretiva para reformulação do planejamento visando o alcançar a melhoria dos resultados.

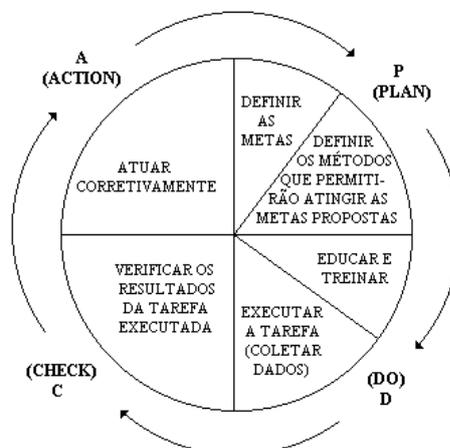


Ilustração 1 – PDCA – Método de Gerenciamento de Processos
Fonte: CAMPOS, 1994, p.180.

Já a metodologia para busca de melhoria dos processos através do ciclo PDCA é formada por quatro etapas, como figura abaixo:

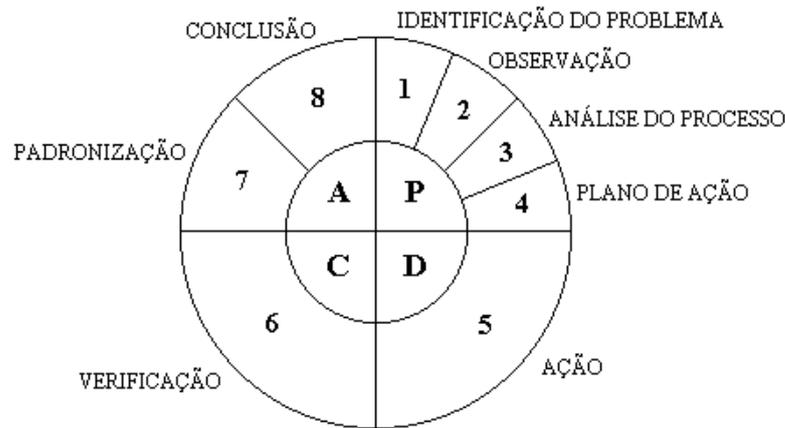


Ilustração 2 – PCDA – Método de Melhoria de Processos
Fonte: CAMPOS, 1992, p.42.

A essência deste ciclo de gestão é o fato de que para cada processo é necessário definir-se uma meta, isto é, uma quantidade e um prazo para que seja alcançada, e um método que possibilite a realização dessa meta. Uma vez definido o método, deve-se treinar e educar as pessoas que vão atuar no processo para que executem corretamente suas tarefas. Em seguida, deve-se estabelecer mecanismos de controle que permitam a verificação dos resultados gerados pelo processo para que sejam tomadas as medidas necessárias aos eventuais desvios constatados (GALVÃO; MENDONÇA, 1996, p.23).

3.1.1 MASP – Metodologia de Análise de Solução dos Problemas

Segundo Campos (1992) é uma metodologia de solução de problemas através das análises das relações entre as características e causa de um problema. O objetivo é o aumento da probabilidade de resolução definitiva ou ao menos satisfatória, do problema. É um processo que segue uma seqüência lógica, começando pela identificação do problema, continuando pela análise e terminando com a tomada de decisão. A análise do problema é um processo lógico de encurtar o caminho entre o problema e a solução, gerando informações durante a busca por uma solução definitiva. Em cada etapa toma-se conhecimento de novas informações, partindo do que está errado e logo após, passando para o problema a ser tratado e a seguir para as possíveis causas que fizeram o problema surgir. Finalmente chegamos à causa mais provável com uma ação corretiva específica em relação ao problema. Em seguida segue quadro com os estágios da metodologia.

PDCA	Fluxograma	Fase	Objetivo
P	1	Identificação do Problema	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância.
	2	Observação	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista.
	3	Análise	Descobrir as causas fundamentais.
	4	Plano de Ação	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais
D	5	Execução	Bloquear as causas fundamentais
C	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo
	?	Bloqueio foi Efetivo?	
A	7	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
	8	Conclusão	Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalhar futuro.

Ilustração 3 – A Metodologia de Análise e Solução de Problemas
 Fonte: CAMPOS, 1992, p.67.

3.2 MAMP

De acordo com Galvão; Mendonça (1996), MAMP é uma metodologia que gerencia processos. Foi desenvolvido pelo IBQN – Instituto Brasileiro da Qualidade Nuclear - com objetivo de dar suporte ao Programa Nuclear Brasileiro. Toma como base a metodologia do então chamado Ciclo de Deming, ou Ciclo de Shewart ou mais conhecido como Ciclo PDCA. O desdobramento deste ciclo de gestão determinou que para sua execução 18 passos pudessem ser seguidos. Estes se seguidos corretamente proporcionam condições seguras ao desempenho de qualquer implementação de melhorias propostas. São eles:

Quadros resumo da Metodologia de Análise e Melhoria de Processos			
O que fazer? (Passos)		Por que fazer? (Finalidade)	Como fazer? (Ferramentas)
1	Conhecer o Processo Atual	-Preciso saber como é feitos o processo atual, suas etapas, seus resultados , seus clientes, seus executores, seus fornecedores , seus insumos , seus produtos e seus indicadores importantes (representativos).	5W1H
	Analisar documentação básica existente (normas, Procedimentos etc.)		Fluxograma geral do processo
	Pesquisar informações dos clientes		Fluxograma detalhado do processo
	Obter dados e fatos		Indicadores Iq / Ip / Is
	Definir os indicadores apropriados		
2	Identificar os Problemas	-Preciso conhecer todos os problemas gerados pelo processo, isto é, o que está ocorrendo diferente do que seria desejado, e com qual frequência	Diagnósticos da instituição
	Conhecer a fundo os problemas oriundos do processo		Pesquisa de opinião (clientes internos e externos)
			Benchmarking
			Brainstorming (pessoal do processo)
			Folha de verificação
3	Priorizar os Problemas	-Preciso saber quais problemas são mais importantes para serem atacados	Diagrama de pareto
	Avaliar os problemas identificados segundo critérios		Matriz GUT
			Pesquisa de satisfação X Importância
			Votação simples
			Votação múltipla
4	Identificar as Possíveis Causas do Problema Prioritário	Para resolver um problema eu preciso conhecer as suas possíveis causas e atacá-las, tomando cuidado para saber realmente são as "causa raízes" do problema em questão.	Brainstorming
	Levantar todas as possibilidades de causas do problema		5 porquês
	Separar as verdadeiras "causas raízes"		Brainwriting
	Analisar com base em critérios		Diagrama de causa e efeito
	Avaliar impacto das causas		
5	Priorizar as Causas	Para ter objetividade de ação é importante que eu saiba em que ordem de importância se encontra as causas levantadas	TGN Técnica do grupo nominal
	Analisar com base em critérios		Votação múltipla
	Avaliar impacto		Matriz de priorização de causas
6	Identificar as Alternativas de Solução para as possíveis causas	Preciso conhecer o elenco de soluções possíveis para resolver (eliminar) as causas ou paralisar os seus efeitos. Isto é importante para podermos ter o grupo todo trabalhando	Brainstorming (pessoal do processo)
	Descobrir todas as alternativas de solução para as causas identificadas		Pesquisa de opinião (clientes internos e externos)
	Identificar as soluções possíveis de serem implantadas		Ábaco Heurístico
			Benchmarking
7	Priorizar as Soluções	Preciso saber que decisões podem ser tomadas. Algumas são fáceis de implantar, outras são mais difíceis. O efeito da solução também pode variar de fraco a muito forte.	Técnicas de criatividade
	Analisar com base em critérios		Matriz de relacionamento
	Ordenar (Classificar)		Soluções X Causas
	Definir o que fazer e em que seqüência		Matriz "Básico"

Quadros resumo da Metodologia de Análise e Melhoria de Processos		
O que fazer? (Passos)	Por que fazer? (Finalidade)	Como fazer? (Ferramentas)
8	Desenvolver as Soluções	5W1H
	Detalhamento das soluções	Indicadores Iq / Ip / Is
	Como fica o processo em função das melhorias pretendidas	Fluxogramas
	O que precisa ser feito , por quem e onde?	
	Talvez seja necessário fazer uma corrida (teste preliminar)	
9	Identificar os Problemas Potenciais	Brainstorming invertido
	Identificar problemas potenciais	Matriz de problemas potenciais
	Montar um plano de ação preventivo contingencial	
10	Definir Metas	Indicadores Iq / Ip / Is
	Que resultados do processo queremos alcançar.	
	Quem é responsável pelas metas	
11	Definir Métodos	5W1H
	Como serão alcançados os resultados propostos	Brainstorming
	Quais etapas e atividades serão necessárias	
	Quais recursos a serem empregados	
12	Normalizar	Norma das Normas
	Fluxogramar a nova configuração do processo	Fluxograma
	Normalizar (procedimentos e instruções relativas ao novo processo)	Documento de apoio
	Orientar a implantação das melhorias	
13	Consolidar o planejamento	5W1H
	Complementar os dados necessários para planejamento de implantação (quem , quando, quanto, recursos necessários etc.).	Cronograma
14	Disseminar Informações	Indicadores Iq / Ip / Is
	Informar sobre os novos procedimentos sobre as novas metas, sobre o papel de cada um no processo.	Reuniões
		Testes (corrida piloto)

Quadros resumo da Metodologia de Análise e Melhoria de Processos			
O que fazer? (Passos)		Por que fazer? (Finalidade)	Como fazer? (Ferramentas)
15	Educar e Treinar	Às vezes é necessário dar um treinamento relativo às melhorias previstas	Cursos (TLT - Treinamento no Local de Trabalho)
	Treinar o pessoal envolvido conforme necessidades do processo modificado.		
16	Fazer ou Executar	Nesta fase podem aparecer muitos problemas. É importante que o grupo que gerou as alternativas de solução se mantenha em alerta para dar o apoio necessário à estrutura formal para contornar estes problemas	
	Implantar		
17	Reuniões e visitas às áreas onde estão sendo implantadas as melhorias no processo.	É fundamental que se tenha uma correta idéia do impacto gerado nos resultados do processo em função das melhorias introduzidas. Deve-se procurar quantificar da melhor forma possível todos os benefícios obtidos, quaisquer que sejam os objetivos.	Indicadores Iq / Ip / Is
	Medir		
18	Levantar as medidas de desempenho previstas	É importante uma correta análise dos resultados obtidos, de modo a saber se as melhorias previstas geraram os resultados esperados. Caso tenham sido atingidas as metas previstas, deve-se comemorar o feito e se decidir pelo futuro do comitê.	Indicadores Iq / IP / Is
	Obter os índices dos indicadores apropriados		
18	Quantificar os benefícios gerados	Pode acontecer que haja a necessidade de se buscar novas melhorias no processo. Neste caso o comitê deve proceder a uma nova rodada no ciclo do PDCA, promovendo uma nova análise e melhoria do processo em questão.	Ciclo do PDCA
	Comparar com o Planejado		
18	Analisar os indicadores obtidos	Rodar novamente o ciclo do PDCA	
	Comparar com as metas previstas		
18	Agir Corretivamente caso não se tenha atingido as metas previstas ou sejam definidas novas metas para o processo	Rodar novamente o ciclo do PDCA	

Ilustração 4 – Processo do MAMP

Fonte: GALVÃO; MENDONÇA, 1996, p.29.

Dentre as vantagens identificadas com o uso desta metodologia, destacam-se:

- A priorização dos problemas da instituição pode ser orientada para objetivos específicos do tipo: apoio ao processo de implantação da Gestão pela Qualidade Total; eliminação de grandes impactos desfavoráveis; obtenção de grandes benefícios em redução de custo etc.
- Possibilidade de participação das pessoas ligadas ao processo (quer sejam fornecedoras, executores ou clientes) relativo ao problema em questão.
- Facilidade da obtenção do consenso (racionalização, negociação etc.) nos assuntos polêmicos ligados ao processo em “tratamento”.
- Uso circunstancial das ferramentas, como elemento apenas para facilitar a obtenção de melhores resultados da metodologia. O bom senso é à base de tudo.
- Fomenta o trabalho em equipe, tanto na geração das soluções quanto na sua efetiva implantação e avaliação dos resultados obtidos.
- Promove a racionalização das informações (inclusive e principalmente de indicadores) de fundamental importância não só para o estudo adequado do processo como também para consubstanciar as soluções propostas e a avaliação das melhorias obtidas.

- Permite a montagem de um plano de implantação contemplando diversas soluções priorizadas por critérios de custo x benefício x exequibilidade, o que garante um elenco de ações que podem ser compartilhadas por maior número de funcionários, com reflexo direto não só na solução dos problemas tratados, mas principalmente na motivação de maior número de pessoas envolvidas.
- Facilidade de sistematizar o relacionamento entre causas e soluções reduzindo riscos de “achismos” mal conduzidos.
- Maior rapidez na evolução dos processos “tratados” (GALVÃO; MENDONÇA, 1996, p.25).

3.3 Análise SWOT

É uma ferramenta de planejamento estratégico que visa diagnosticar as forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças externas. A análise SWOT, ou FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, é baseada na presunção de que o administrador deve identificar e avaliar cuidadosamente as forças e fraquezas da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente externo para formular uma estratégia que concilie aspectos internos e externos afim de assegurar o sucesso organizacional. Nesse sentido aproveitam-se as forças internas e as oportunidades externas, ao mesmo tempo em que se corrigem as fraquezas internas e se neutralizam as ameaças externas. O produto/serviço (P/S) oferecido pela organização constitui certamente um dos principais aspectos nessa abordagem (CHIAVENATO, 1999, p.334).

Ambiente Interno		Ambiente Externo	
Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
- Competências distintas	- Estratégia vacilante	- Novos mercados	- Novos concorrentes
- Recursos financeiros	- Posição deteriorada	- Novas linhas de P/S	- Produtos substitutivos
- Qualidade do P/S	- Equipamentos obsoletos	- Diversificação de P/S	- Redução dos mercados
- Liderança do Mercado	- Baixa lucratividade	- Integração vertical	- Novas leis restritivas
- Estratégias adequadas	- Baixa qualidade do P/S	- Integração horizontal	- Pressões competitivas
- Economias de escala	- Falta de talentos	- Poucos concorrentes	- Ciclo de negócio vulnerável
- Isolamento de pressões	- Problemas operacionais	- Crescimento do mercado	- Novas necessidades
- Tecnologia avançada	- Pressões competitivas	- Novos clientes	- Mudanças demográficas
- Vantagens de custo	- Linha estreita de P/S	- Novas tecnologias	- Poucos fornecedores
- Inovação no produto	- Má imagem no mercado	- Produtos adicionais	- Mudanças sociais
- Administração adequada	- Desvantagem competitiva	- Novas estratégias	- Concorrência desleal

Ilustração 5 – Algumas considerações da análise SWOT
Fonte: CHIAVENATO, 1999, p.334.

Segundo Ferrel; Hartline (2006) o principal e mais utilizado instrumento de gestão para a análise ambiental é uma ferramenta chamada SWOT é um modelo simples e objetivo possibilitando a organização um levantamento que direciona a empresa sendo utilizado como

fonte intrínseca na elaboração e o desenvolvimento do planejamento estratégico. A análise SWOT assume, dentro do planejamento estratégico, este papel estruturando uma avaliação que permite a adequação entre o que a empresa pode e não pode fazer, determinado pelas forças e fraquezas identificadas na análise do ambiente interno, e as condições do ambiente externo que trabalham em pró ou contra a empresa, através da identificação oportunidades e ameaças. A análise SWOT, quando corretamente efetuada, tem como resultado não só a organização de seus dados e informações, mas também é especialmente eficaz no conhecimento dos ambientes e da própria empresa para descobrir vantagens competitivas. Como instrumento de avaliação para elaboração de um planejamento estratégico, a análise SWOT possui muitos benefícios e vantagens, é de fácil utilização possuidora de uma metodologia lógica muito subestimada no planejamento estratégico. Contudo, a simplicidade desta análise pode geralmente levar a uma análise sem foco e principalmente se mal conduzida. A análise SWOT, por si só, sem apoio e suporte de outras ferramentas da administração estratégica, não é de modo inerente produtiva ou improdutiva. A forma como é conduzida é que condicionará se a análise SWOT produzirá benefícios dentro do processo de planejamento estratégico de mercado ou se desperdiçará o tempo e esforços depreendidos em sua utilização.

3.3.1 Elementos da Análise SWOT

De acordo com Ferrel; Hartline (2006) a análise SWOT tem como objetivo fim, identificar os principais fatores que afetam a organização devendo ser rastreados e organizados. Dentro de um sistema eficaz que permanentemente monitora e distribui informações sobre essas condicionantes. Esse processo serve de fonte de dados, alimentando e dando suporte à definição dos limites de uma análise SWOT que será utilizada, elemento crucial e intrínseco na elaboração e no desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa.

3.3.1.1 Forças e Fraquezas

Em relação às necessidades do mercado e características dos concorrentes de acordo com Ferrel; Hartline (2006), o gerente deve começar a pensar em termos do que a empresa pode fazer bem e onde estão suas deficiências. A análise das forças e fraquezas existe e avalia todos os recursos possuídos, ou não possuídos, pela empresa, e também de

natureza dos relacionamentos entre a organização e seus consumidores, empregados ou organizações exteriores, tais como parceiros, fornecedores, instituições financiadoras, órgãos do governo, etc.

3.3.1.2 Oportunidades e Ameaças

Conforme Ferrel; Hartline (2006), para originar forças criando capacidades e vantagens competitivas, o administrador deve estar consciente das tendências e situações no ambiente externo. Se focado as forças e fraquezas internas, desconsiderando questões externas certo é o resultado dentro de uma organização que, embora eficiente, não consegue adaptar-se a constantes mudanças externas as quais estão condicionadas, aumentando ou impedindo a capacidade de a empresa atender às necessidades de seus clientes. Oportunidades e ameaças existem e independem da empresa, de sua vontade ou potencial de forças e fraquezas frente às mesmas. Estas mudanças acontecem de forma constante principalmente dentro dos ambientes competitivos, dos consumidores, fatores econômicos, político e ou legal, tecnológico e ou sociocultural. Logo após a identificação das oportunidades e ameaças, o administrador pode elaborar e desenvolver estratégias com melhor proveito das oportunidades minimizando e até superando as ameaças.

3.3.2 Matriz SWOT

De acordo com Ferrel; Hartline (2006) a ilustração 6 mostra uma matriz SWOT, um arranjo de quatro células usado para qualificar as informações de acordo com as categorias disponíveis a partir da conclusão da análise SWOT. Agora, passamos para a avaliação de cada célula da matriz para relacionar as forças com oportunidades, tentar transformar as fraquezas em forças e ameaças em oportunidades, e também, atentar para o desenvolvimento de estratégias que aperfeiçoem as vantagens competitivas da organização no mercado.

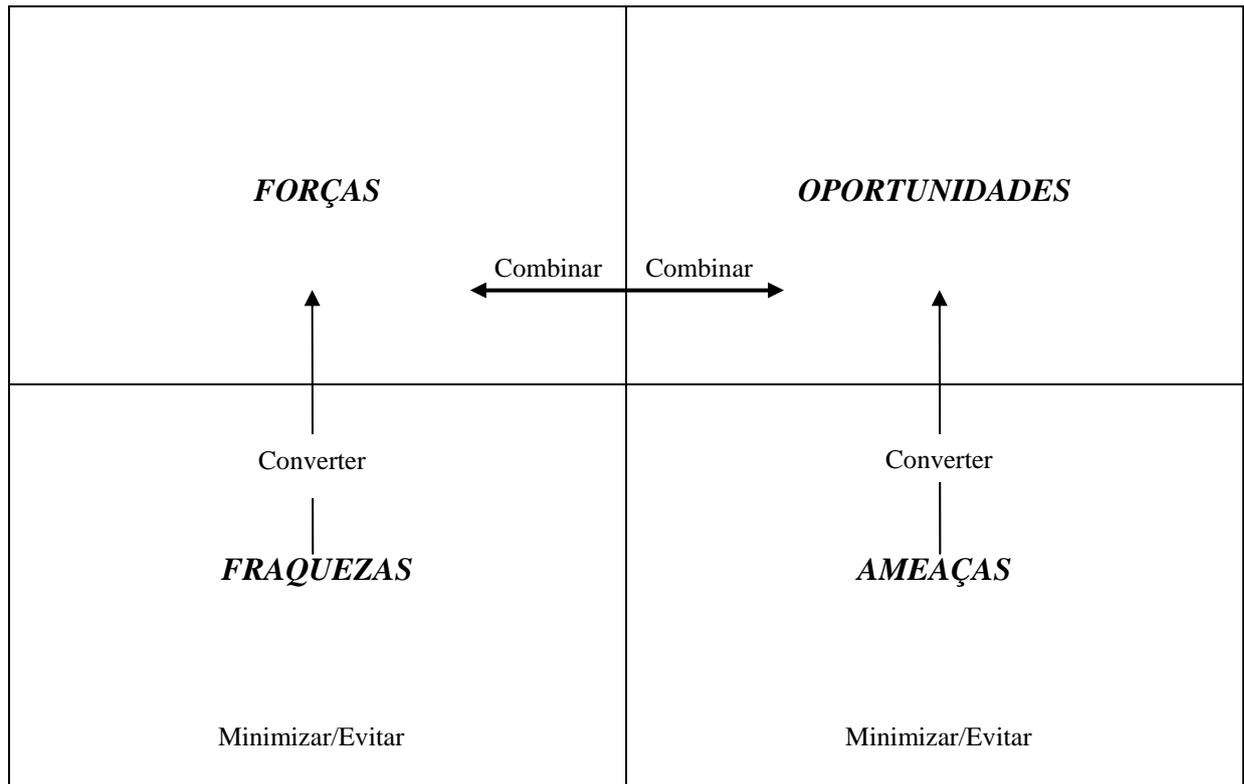


Ilustração 6 – Matriz SWOT
 Fonte: FERREL; HARTLINE, 2006, p. 95.

3.4 Diagrama de Ishikawa

De acordo com Campos (1992), este diagrama, também chamado de diagrama de Ishikawa ou espinha-de-peixe, é utilizado para mostrar a relação entre causas e efeito ou uma característica de qualidade e fatores. As causas principais podem ainda ser ramificadas em causas secundárias e ou terciárias. Sua filosofia é voltada para a obtenção da qualidade total (qualidade, custo, entrega, moral e segurança) com a participação de todas as pessoas da organização da alta gerência aos operários do chão de fábrica. No TQC japonês, através de uma metodologia bem definida, todos os níveis empresariais colocam suas atividades diárias sob controle, garantindo a qualidade por toda a empresa. Este diagrama foi criado por Kaoru Ishikawa em 1953, quando o mesmo, a partir de uma reunião ilustrou opiniões dos engenheiros de uma fábrica na forma de um diagrama de causa e efeito, em meio a discussão que seguia sobre um problema de qualidade. O diagrama, que tem a forma de uma espinha de peixe, é um gráfico cuja finalidade é organizar o raciocínio e a discussão sobre as causas de um problema prioritário de qualidade. Também chamada de diagrama de Ishikawa ou diagrama 4M, a espinha de peixe foi desenvolvida para ser usada pelos círculos de qualidade, para estudar aqueles problemas identificados como prioritários pela análise de Pareto, que

abordaremos a seguir. Os problemas são analisados através de perguntas, tais como: Por que ocorre este problema, ou quais as causas deste problema?

Um exemplo ainda, segundo Maximiano (2005), partiria da seguinte indagação: Quais seriam as causas para tantas reclamações de uma companhia de aviação, no exemplo Air Pindorama? Assim inicia-se, como ilustrado no quadro 3 abaixo, identificando cada uma das principais categorias de causas do problema central a ser estudado. Analisando o problema destacam-se todas as causas principais relacionadas a cada categoria. Agora, analisando cada causa, verifica-se que elas são conseqüências de outras causas e não são os verdadeiros motivos que geraram o problema, ou contribuíram para o mesmo, e sim, somente fruto da real causa, ou até de uma causa que seja conseqüência de outra, se dando assim sucessivamente o mapeamento das reais causas do problema central. Essa identificação se dá pela representação gráfica por linhas inclinadas, ramificando destas causas secundárias sucessivamente. Os problemas em indústrias, geralmente, têm quatro tipos de causas, das quais se originou a definição 4M que significam: mão de obra, método, materiais e máquinas. Contudo outros critérios de organização podem ser usados para análise e avaliação, dependendo do tipo de problema e empresa.

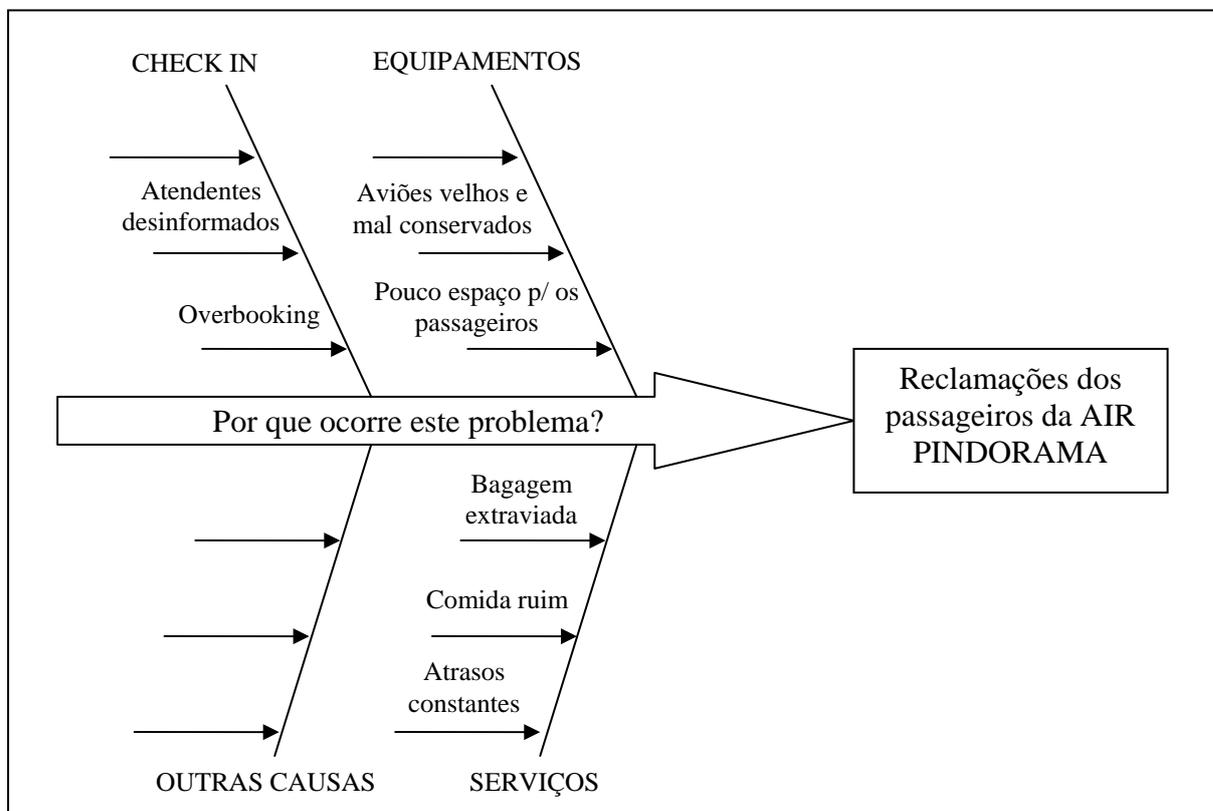


Ilustração 7 – Exemplo do diagrama de Ishikawa ou diagrama “espinha de peixe”
Fonte: MAXIMIANO, 2005, p.200.

O gráfico de Ishikawa, também conhecido como diagrama de espinha de peixe ou diagrama de causa e efeito, este procura, a partir dos efeitos (sintomas dos problemas), identificar todas as possibilidades de causas que estão provocando esses efeitos. Trata-se de um gráfico que sugere um deslocamento da esquerda para a direita, isto é, das causas iniciais para os seus efeitos finais. Assim, os problemas são colocados no lado direito do gráfico, onde estaria situada a cabeça do peixe enquanto suas causas são dispostas no lado esquerdo.

A utilidade do diagrama de espinha de peixe é identificar as causas que geram os efeitos e, sobretudo, as causas das causas. A metodologia do diagrama se baseia em quatro grandes categorias de problemas, os chamados 4M: método, mão de obra, material e máquina (CHIAVENATO, 1999, p.310).

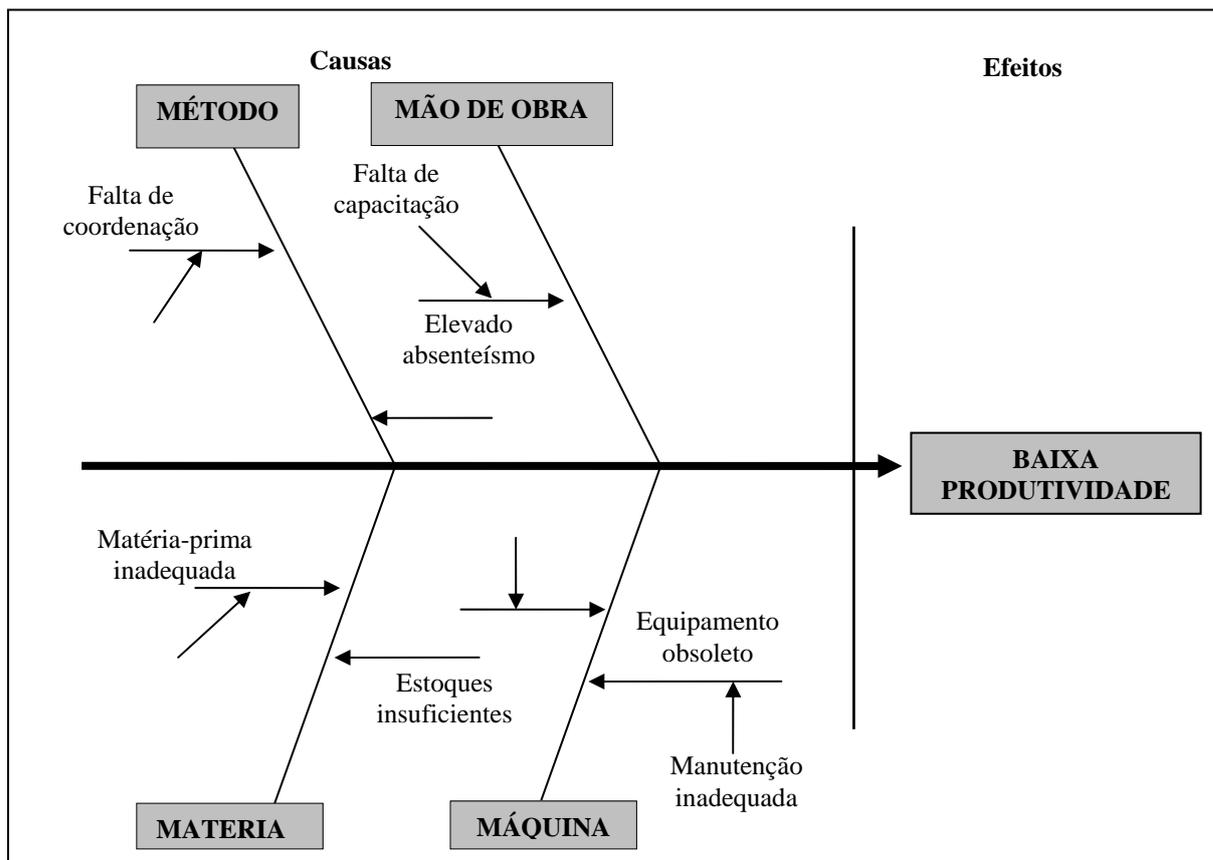


Ilustração 8 – Exemplo do diagrama de Ishikawa, diagrama “espinha de peixe” ou diagrama de causa e efeito.

Fonte: CHIAVENATO, 1999, p.312.

Ainda segundo Chiavenato (1999), no setor operacional da produção, essas categorias são analisadas da seguinte maneira:

- Métodos: correspondem a todos os procedimentos, os métodos, as maneiras de executar cada trabalho.
- Mão de obra: correspondem a todos os conhecimentos e habilidades essenciais para o bom desempenho das pessoas no trabalho.
- Materiais: compreendem todos os tipos de materiais e disponibilidades para utilização no processo.

- Máquinas: consideram-se aqui todas as condições e capacidade das instalações e recursos físicos.

Já no setor operacional das áreas administrativas são utilizados quatro grandes categorias, os 4P: políticas, procedimentos, pessoa e planta (layout). Essas quatro categorias são analisadas de maneira livre e criativa pelas pessoas.

3.5 Os 4 P's e o Marketing Direcionado

Segundo Ferrel; Hartline (2006) os chamados 4P's ou também 4P's do Marketing são utilizados para identificar e selecionar mercados ou nichos de mercados, segmentando o mesmo. O processo de segmentação de mercado acontece com o direcionamento e aglutinação de características semelhantes que fazem com que este mercado ou segmento de mercado, tenha condições específicas e próprias, como se fosse uma identidade.

Como estamos na Era da Informação não podemos deixar de considerar a tecnologia como um fator decisivo na segmentação de um mercado. Ainda de acordo com Ferrel; Hartline (2006) com a tecnologia da Informação os profissionais do marketing hoje tem condições de precisar, com maior exatidão, os dados referentes a padrões de compra dos consumidores. Tudo no momento exato da operação, mesmo no ponto de compra, escaneando o código de barras nas lojas de varejo analisar dados relativos à sequência de cliques ou seleção de *links* nas transações *on-line*. Com isso as organizações têm condições de focar esforços no que realmente atinge seu público alvo. Exemplo disso são as propagandas direcionadas, como as propagandas em jogos de celulares, o jogo é adquirido gratuitamente, mas como condicionante tem se propagandas que com certeza são direcionadas a este público, as propagandas de equipamentos esportivos no intervalo de jogos dentre outros exemplos são o resumo da centralização do marketing focando, exclusiva e somente, seu público, pois de nada adianta onerar custos de publicidade e propaganda de uma empresa em estratégias que tendem a dar retornos insatisfatórios. Também podemos considerar a internet como um meio atual e eficiente de direcionar produtos a velha conhecida de todos, mala direta, e-mail, *sites*, que hoje, como acontece com jornais de alta circulação pelo país, disponibilizam notícias gratuitas ao leitor, em contrapartida este é obrigado a visualizar, na página do *site* onde estão as notícias interessantes, propagandas de outras empresas antes. A tecnologia poupa tempo, recursos financeiros com consumidores potenciais que podem não estar interessados nos produtos da sua empresa. Mas toda maravilha tem seu custo, essas oportunidades trazem implícitas, adeus individualidade, personalização de atendimento e principalmente invasão de

privacidade. A segmentação eficaz de um mercado e um marketing direcionado possibilita acesso a consumidores potenciais desenvolvendo estratégias que atinjam realmente o público alvo com um projeto de um composto de marketing que possa efetivamente entregar a oferta aos consumidores alvos.

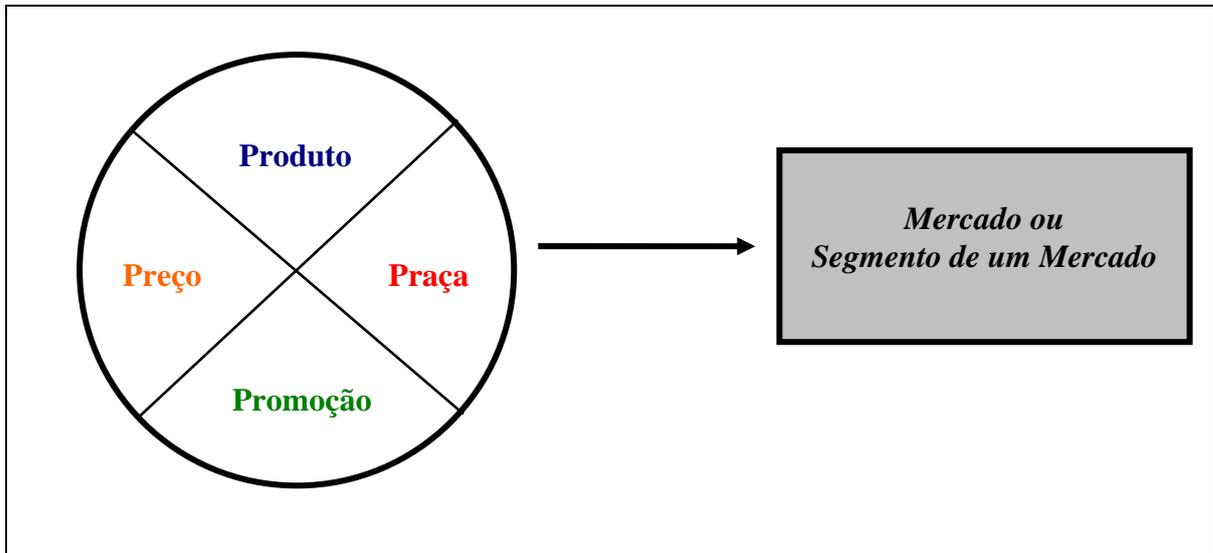


Ilustração 9 – 4P's
Fonte: FERREL; HARTLINE, 2006, p. 154.

3.5.1 Produto

Produtos oferecidos aos consumidores são de diversos tipos, preços especificações e utilizações. Sendo uma das partes essenciais do marketing o produto e as tomadas de decisões que os considerem estão entre os aspectos intrínsecos da estratégia de marketing. Essa importância depende da conectividade entre o produto e as necessidades do consumidor, de acordo com Ferrel; Hartline (2006). O posicionamento do produto na mente do consumidor envolve o estabelecimento de uma imagem da oferta deste produto em comparação às ofertas dos concorrentes, que tendem a se posicionar também nas mentes dos consumidores. O objetivo é o posicionamento da marca da empresa, que está diretamente relacionada com o produto, como a primeira opção de consumo na mente do cliente, distinguindo ou diferenciando a oferta do produto da empresa da oferta concorrente, oferecendo a esse produto destaque no meio da multidão.

3.5.2 Preço

Todos sabem que principalmente nos tempos atuais, os preços são decisivos em uma compra. O preço determina o retorno financeiro de uma empresa em relação à venda de seus produtos elemento tal qual tem como resultante a receita da empresa. Os outros elementos do composto de marketing, tais como desenvolvimento e promoção do produto, geram somente despesas. De acordo com Ferrel; Hartline (2006) também o preço conecta-se diretamente com a demanda do consumidor pelo produto. Essa relação faz do preço um elemento que influencia na procura ou não por um produto, estimulando ou restringindo a demanda pelo produto. O preço também é o elemento do composto de marketing mais fácil de ser alterado, podendo ser manipulado a qualquer tempo permitindo ajustes em tempo real frente a mudanças de mercado. Também culturalmente o preço está diretamente relacionado a qualidade do produto, com a ausência de mais informações sobre um produto, o consumidor faz uma relação diretamente proporcional entre preço e produto.

3.5.3 Praça ou Distribuição e Cadeia de Suprimentos

Elemento cuja relação é, dentro do composto de Marketing, a mais implícita, a praça trata relações de distribuição e cadeia de suprimentos segundo Ferrel; Hartline (2006). Com o objetivo de levar o produto para o lugar certo, na hora certa, nas quantidades certas, ao menor custo possível, isto é Cadeia de Suprimentos. A Cadeia de Suprimentos envolve processos, procedimentos e atividades que se iniciam no fornecimento da matéria prima, muitas vezes auditado já no estoque dos fornecedores, passando pela produção dos produtos, acabados e intermediários e todos os processos de beneficiamento destes externa ou internamente, a entrega a intermediários chegando até a entrega final aos consumidores. Em sua maioria, as atividades da Cadeia de suprimentos, são indiferentes para seus consumidores, por serem executadas nos bastidores. Poucos consumidores têm idéia de como seus produtos prediletos chegam às prateleiras para poderem ser consumidos.

3.5.4 Promoção

Conforme Ferrel; Hartline (2006) atualmente a palavra promoção vem sendo substituída pela idéia de comunicação integrada de marketing, CIM, ou a coordenação de todas as atividades promocionais, propaganda em mídia, mala direta, venda pessoal,

promoção de vendas, relações públicas, embalagem, exposição nas lojas, Web design, recursos humanos, para produzir uma mensagem unificada e focada no consumidor. Sendo assim o termo consumidor abrange mais do que demanda de consumo por produtos, conotação tradicional, mas também, colaboradores, parceiros empresariais, acionistas, o governo, a mídia, a sociedade e a comunidade onde a empresa está inserida. A CIM se torna essencial na década de 1990 à medida que as empresas notaram no público tradicional, certa diversificação, especificações que segmentam o mercado tradicional nos chamados nichos de mercado, com uma comunicação mais direcionada e ativa ao público alvo. A CIM reduz as despesas promocionais eliminando a duplicação de esforços entre departamentos de marketing, vendas, propaganda, relações públicas e tecnologia de informação aumentando eficiências e economias de escala.

3.6 Matriz GUT

Conforme Oliveira (1991), e como citado anteriormente na formulação de estratégias, toda estratégia tem como início o levantamento de dados e informações com o objetivo de obter o maior conhecimento possível dos ambientes interno e externo que a organização está inserida. A partir deste levantamento as informações passam por uma qualificação que determinará qual postura estratégica será adotada. Essa qualificação de dados e informações levantadas é feita através de uma ferramenta da administração estratégica conhecida por GUT que significa Gravidade, Urgência e Tendência. Ela determina que fatores são mais importantes e ou afetam com mais intensidade a situação atual da empresa ou a situação que esta deseja alcançar.

E para Chiavenato (1999), GUT é uma extraordinária metodologia que qualifica problemas e define sua prioridade. A partir da definição destas prioridades posturas estratégicas são adotadas para melhor posicionamento da organização frente ao mercado, sendo intrínseco para elaboração do planejamento estratégico, pois a partir deste posicionamento, a empresa saberá se têm condições de assumir posturas agressivas ou defensivas. Estas posturas podem, ser como abordado anteriormente na formulação de estratégias, ser uma postura de sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

É uma técnica muito utilizada para priorização. Foi desenvolvida por Kepner & Trigo e tem como alicerce três dimensões intrinsecamente relacionadas a problemas: a gravidade, a urgência e a tendência de cada problema. A partir de uma pontuação que segue de 1 a 5, para cada dimensão os problemas são classificados de acordo com uma prioridade. A pontuação de cada dimensão é multiplicada pela

pontuação da outra, quantificando assim cada problema. O maior número de pontos caracteriza o problema mais prioritário (GALVÃO; MENDONÇA, 1996, p. 43).

Pontos	G Gravidade Conseqüência se não for feito	U Urgência Prazo para uma tomada de ação	T Tendência Proporção do problema no futuro
5	Extremamente graves	É necessária uma ação imediata	agravamento será imediato
4	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar a curto prazo
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo
2	Pouco graves	Pode esperar um pouco	Vai piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar ou pode melhorar

Ilustração 10 – Conceito da Matriz GUT
Fonte: GALVÃO; MENDONÇA, 1996, p.43.

3.7 Análise de Pareto

Segundo Campos (1992), a qualidade caracteriza-se pelos problemas sob a forma de perda de recursos, defeitos, reclamações, etc. É extremamente importante esclarecer a forma de distribuição das perdas. A maioria delas deve-se a alguns poucos tipos de defeitos, que podem ser atribuídos a uma pequena quantidade de causas. Em 1897, o economista italiano V. Pareto acrescentou uma fórmula mostrando que a distribuição de renda é desigual. Ele demonstrou que a maioria dos casos, a maior parte dos defeitos e de seus custos decorrem de um número relativamente pequeno de causas. Para construir um diagrama de Pareto é necessário seguir os passos abaixo:

- 1) Decida que tipo de problemas você quer investigar. Exemplos: Itens defeituosos, perdas em valores monetários, ocorrências de acidente, reclamações, etc.
 - 2) Decidam quais dados serão necessários e como classificá-los. Exemplos: Por tipo de defeito, localização, processo, máquina, operador, método.
 - 3) Determine o método da coleta de dados e o período durante o qual serão coletados.
- Nota: é recomendado o uso de um formulário para orientar a investigação. (Folha de Verificação).

3.7.1 Metodologia de Análise de Pareto

De acordo com Campos (1992), este método é utilizado para dividir um problema grande em vários problemas menores. Ele parte do princípio de Pareto que defende que os problemas são causados por muitas causas triviais, ou seja, que contribuem pouco para a existência dos problemas, e os poucos vitais, que são os grandes responsáveis pelos problemas. Desta forma, separando-se os problemas em vitais e triviais pode-se priorizar a ação corretiva. Ainda segundo Falconi a metodologia de análise de Pareto se faz completa com as seguintes etapas, identificação do problema, estratificação, coleta de dados, priorização com a ajuda do diagrama de Pareto, desdobramento e estabelecimento de metas. A primeira delas consiste na identificação do problema que decorre da observação de resultados indesejáveis que impossibilitam o alcance da excelência de um processo. Logo após a identificação para o problema central é dividido em possíveis problemas menores. Em seguida é feita a estratificação que divide o problema em camadas. Este executa a análise de processos, e utiliza-se de ferramentas estratégicas da qualidade para estratificação, como 5W1H, Diagrama de Ishikawa, entre outras.

Conforme Campos (1992) logo após a Estratificação, é efetuada coleta de dados ou check-list. Tal qual é responsável pelo levantamento dos dados estratificados, então classificá-los de acordo com a sua importância. O próximo passo é fazer a priorização com a ajuda do diagrama de Pareto, conforme a ilustração 11 na próxima página, com o simples objetivo de representar graficamente a estratificação de dados levantados. A partir daí são identificados os problemas que contribuem com maior intensidade para a existência do problema. O diagrama de Pareto permite que seja feita uma priorização dos problemas mais significativos.

DEFEITO	QUANTIDADE	%	% ACUMULADA
Risco	10	52,63%	52,63%
Mancha	5	26,32%	78,95%
Trinca	4	21,05%	100,00%
Total	19	100,00%	

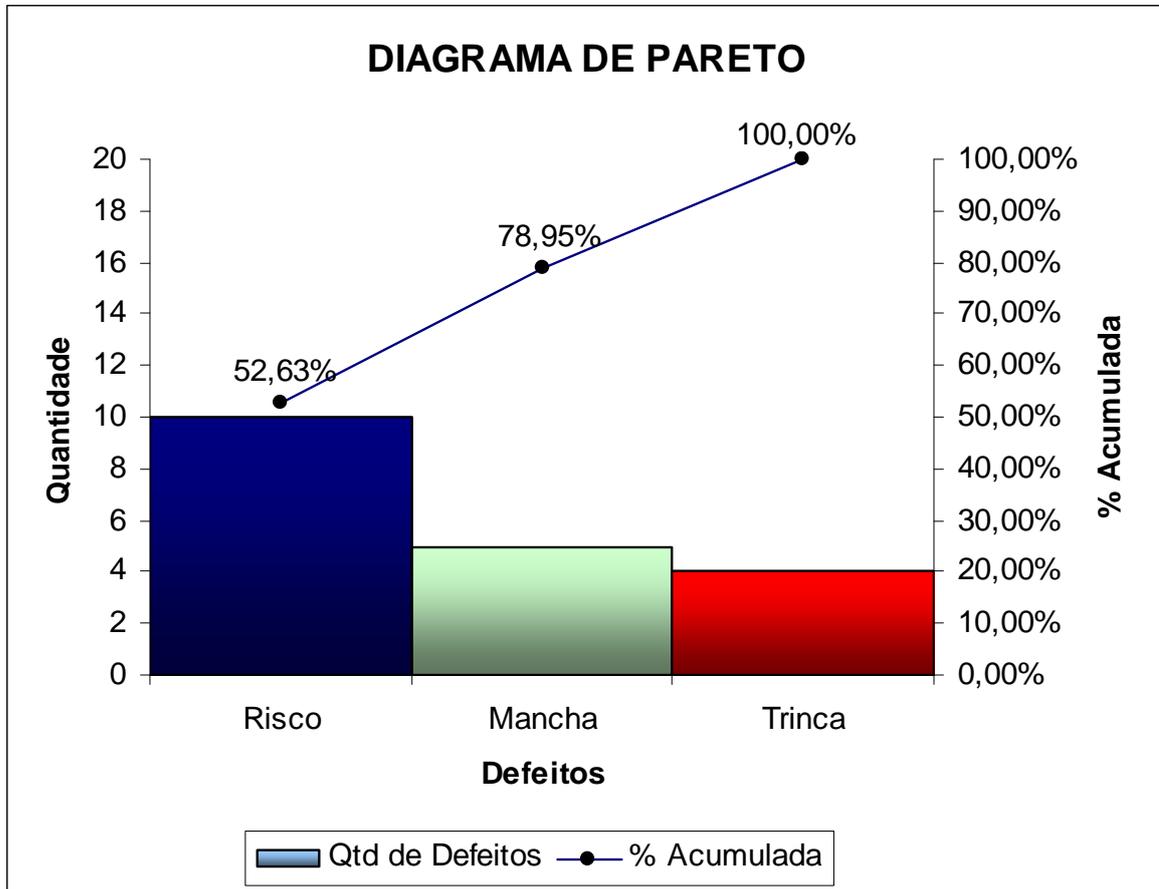


Ilustração 11 – Diagrama de Pareto
 Fonte: CAMPOS, 1992, p.232.

Estes passos podem até se tornar um ciclo repetitivo até que os itens realmente prioritários sejam identificados. É normal que estes problemas, depois de identificados, gerem outros novos problemas, fazendo destes novos problemas causas dos anteriores. Segundo Campos (1992) a análise de Pareto divide um problema em causas, que aparentemente, são os responsáveis pelo mesmo. Com nova análise percebe-se que as antigas causas são, na verdade, geradas por outros problemas, que enfim são as causas verdadeiras da existência deste problema central. Até que se aprofunde o estudo a um terceiro nível encontrando as causas destas novas possibilidades, gerando um novo nível de problemas. É uma bola de neve e um problema central pode ter causas inúmeras.

E por fim, segundo Campos (1992), identificados às verdadeiras causas do problema central, lembrando que serão consideradas as prioridades destas causas, teremos

todos os problemas estratificados e também o levantamento das causas prioritárias. Sabendo dos problemas que mais contribuem para a existência do problema central, podem-se concentrar forças e ações nos problemas que imperam no resultado negativo alcançado e assim traçar metas para um resultado esperado e ter maiores chances de sucesso.

3.8 Escola Cognitiva

Segundo Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2002) o estudo dos processos mentais há tempos vem sendo abordado de uma forma geral pela psicologia. Mas precisamente pela psicologia cognitiva que é uma ciência da psicologia que estuda a cognição. Esta escola parte da premissa de que o processo mental é a causa de todo e qualquer comportamento, ou seja, nada acontece, forma alguma de ação, senão pelo pré-estabelecimento de um processo mental. Do qual se originam decisões para execução posterior de ações e assim, definindo comportamentos. Este processo mental tem sua representação através de mapas de todos os tipos, tanto em administração quanto em geografia. Uma das mais antigas autoras da escola cognitiva distinguiu os mapas cognitivos que separam os fatores que são importantes para os gerentes, como por exemplo, os perfis dos concorrentes mais importantes, daqueles que mostram a relação entre os diferentes fatores, como por exemplo, concorrentes que reagirão aos nossos cortes de preços cortando também seus preços.

Conforme Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2002) o mapa do primeiro tipo, também pode ser chamado de esquema, um termo usado pela psicologia cognitiva, é bombardeado por dados. Até aí tudo bem, o problema é o armazenamento destes dados e depois torná-los imediatamente disponíveis. Os esquemas fazem isto representando conhecimento em diferentes níveis possibilitando as pessoas construção de mapas complexos a partir de dados rudimentares. Por exemplo, quando alguém ouve sobre uma crise do petróleo, a mente associa a informação a um esquema com todo o seu conhecimento político, tecnológico, e econômico, formando um mapa. Este mapa é só o primeiro passo, o conhecimento é associado às expectativas do construtor do mapa, partindo agora para a tomada de decisão que logo após é concluída pela ação fechando o ciclo.

3.8.1 A Formação de Estratégia como processo mental

De acordo com Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2002) a escola cognitiva é, uma escola de pensamento em evolução sobre a formação de estratégia. A formação de estratégias

é um processo cognitivo, ou seja, tem lugar na mente do estrategista. Assim sendo a estratégia surgiu na forma de conceitos, mapas, esquemas, molduras, que dão forma à maneira como as pessoas tratam as informações que vem dos ambientes. Essas informações passam por filtros, que nada mais são do que lentes do mundo, a forma como cada pessoa interpreta o mundo ao seu redor. Se o mundo pode ser percebido de diversas formas, naturalmente pode ser emoldurado e ou construído.

A despeito da diversidade de visões na escola cognitiva, em um ponto existe amplo acordo: um pré-requisito essencial para a cognição estratégica é a existência de estruturas mentais para organizar o conhecimento. Essas são as molduras anteriormente citadas, embora muitos outros rótulos tenham sido usados ao longo dos anos, inclusive esquema, conceito, enredo, plano, modelo mental e mapa. Mapa é um rótulo atualmente popular, talvez devido ao valor metafórico. Ele significa navegação sobre terreno confuso com algum tipo de modelo representativo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2002, p. 121).

Segundo Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2002) é óbvio que todos os gerentes são construtores e usuários de mapas. Assim como todas as pessoas, gerentes executam um processo mental que determina a formação dos mapas. É intrínseco para a compreensão sobre formação de estratégia a compreensão dos modelos mentais ou mapas conceituais, como é mais conhecido atualmente, para a formação de estratégias. A formação de estratégias baseia-se em conceitos, gerando, através do conhecimento, novas definições ou conceitos. Vemos então que a cognição é realização de conceitos, e que conseqüentemente, formação de estratégia é fruto de mapas cognitivos.

“Uma estratégia é um conceito, assim utilizando uma antiga expressão da psicologia cognitiva, a geração de estratégia é realização de conceito” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2002, p. 124).

Há uma história contada por Karl Weick, segundo Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2002), que descreve um acontecimento no mínimo intrigante. Uma unidade militar húngara em manobra nos Alpes se perde em meio a uma tempestade, reaparecendo depois de três dias e assim explicado: A unidade ficou perdida por dois dias e no terceiro reapareceu. Os soldados já se consideravam perdidos, esperando pelo fim, até que um deles achou um mapa no bolso. Só então montaram acampamento e esperaram a tempestade passar, pois o mapa havia lhes dado a tranqüilidade de saber ao menos sua localização. O tenente que havia despachado a tropa pediu o mapa e verificou que este não era dos Alpes e sim dos Pirineus. Moral da história, quando tudo está perdido qualquer mapa serve. Uma representação mental

é melhor do que nenhuma. Tanto que a partir de um mapa errôneo, outras representações mentais, a partir de experiências vivenciadas e padrões concebíveis, foram resultados.

Modelos mentais são imagens, pressupostos e histórias que trazemos em nossas mentes, acerca de nós mesmos, outras pessoas, instituições e todo aspecto do mundo. Como uma vidraça que emoldura ou distorce sutilmente nossa visão, os modelos mentais determinam o que vemos. Os seres humanos não podem navegar através dos ambientes complexos do nosso mundo sem mapas mentais cognitivos; e todos esses mapas mentais, por definição, são de alguma forma defeituosos (SENGE; ROSS; SMITH; ROBERTS; KLEINER, 2000, p.221).

Segundo Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2002) todas as informações dos mapas construídos sofrem distorções e sua reprodução não é o reflexo do mundo externo, a mente impõe sua interpretação sobre o mundo e como, uma estratégia é formada a partir da mente, entende-se que a formação da estratégia por um gerente se dá pela sua visão de mundo, ou seja, como se o cérebro tivesse uma mente, vida própria, que considera seu acervo cultural, racional, traumas, percepção, visão, dentre outros aspectos, gerando assim sua concepção, ou melhor, conceito, da situação presente. Uma idéia de mercado pode não ser a realidade de um mercado e sim a realidade de determinada pessoa sobre o mercado. Este mapa conceitual ou esquema inicial parte de um processo mental que considera o conhecimento de uma pessoa, claro que este mapa é modificado a cada influência externa, compreensão de novos fatos, reflexão e contato com novas fontes de informação.

Existe um outro lado da escola cognitiva (ao menos como a interpretamos) muito diferente e, potencialmente talvez mais frutífero. Ele vê a estratégia como interpretação, baseado na cognição como construção (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2002, p. 121).

3.8.2 Mapas Cognitivos

Embora muitos outros rótulos, citado anteriormente a partir da visão de Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2002) tenham sido usados ao longo dos anos, inclusive esquema, conceito, enredo, plano, modelo mental e mapa, essas molduras são representações do processo mental. Essas representações são gráficas e parecidas com os diagramas, essas formas gráficas indicam as relações entre conceitos e são ligados por palavras. Essas palavras dão nexo à ligação, como citado no exemplo da ilustração 12. Representam uma estrutura de conhecimento sobre determinado assunto este conhecimento vai desde os conceitos mais abrangentes até os menos inclusivos. Sua utilização se dá para ordenar de forma hierárquica e seqüencial todos os conteúdos, estimulando de maneira a gerar conceitos. A abordagem dos

mapas conceituais tem como base a uma teoria construtivista, baseado na cognição como construção, entendendo que o indivíduo constrói seu conhecimento e significados a partir da sua predisposição ou estímulo, para realizar esta construção. Estes mapas são utilizados como elementos facilitadores para o aprendizado do conteúdo, ou seja, depois de traçado, o primeiro mapa, se faz presente a influência dos aspectos citados anteriormente para complemento e reformulação do mapa. Esta reformulação gera aprendizado e novos conhecimentos, que assimilados, agregam dados ao processo mental, modificando o mapa cognitivo.

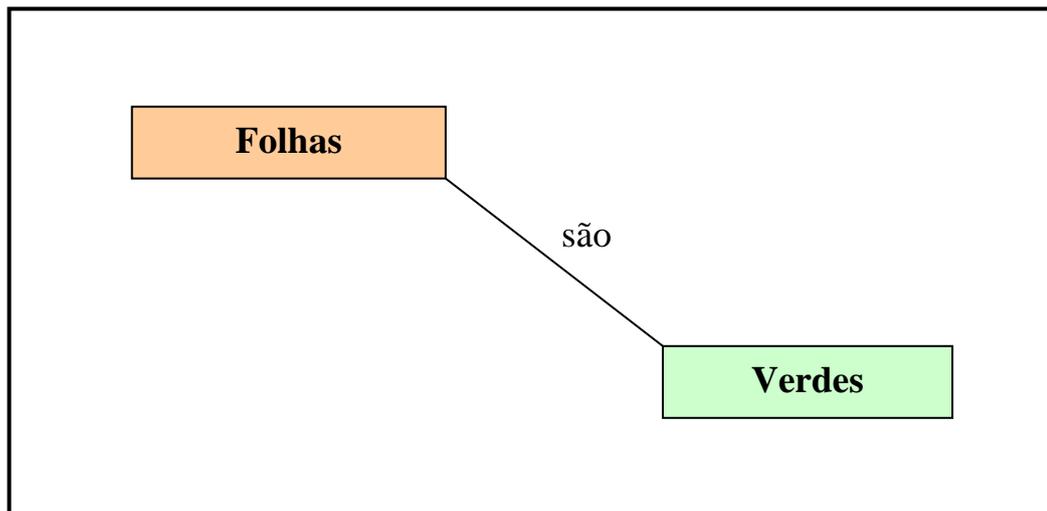


Ilustração 12 – Mapa Cognitivo ou Conceitual Simplificado

Os mapas cognitivos, de acordo com Maciel (2003), são representações gráficas que demonstram o conhecimento que uma pessoa tem sobre determinado assunto. Só então, a partir de um conceito central, ele trabalha as relações entre este e outros que estão ligados a ele. Contudo é uma representação tácita, que tem como base todo o conhecimento do indivíduo sobre o conceito central, o que não significa que este não possa ser expandido, completo por outros, ou mesmo estar errado. É uma representação visual do entendimento do indivíduo ou de um grupo de indivíduos que mostra através da relação gráfica das palavras, o que este percebe sobre um determinado tema ou assunto central.

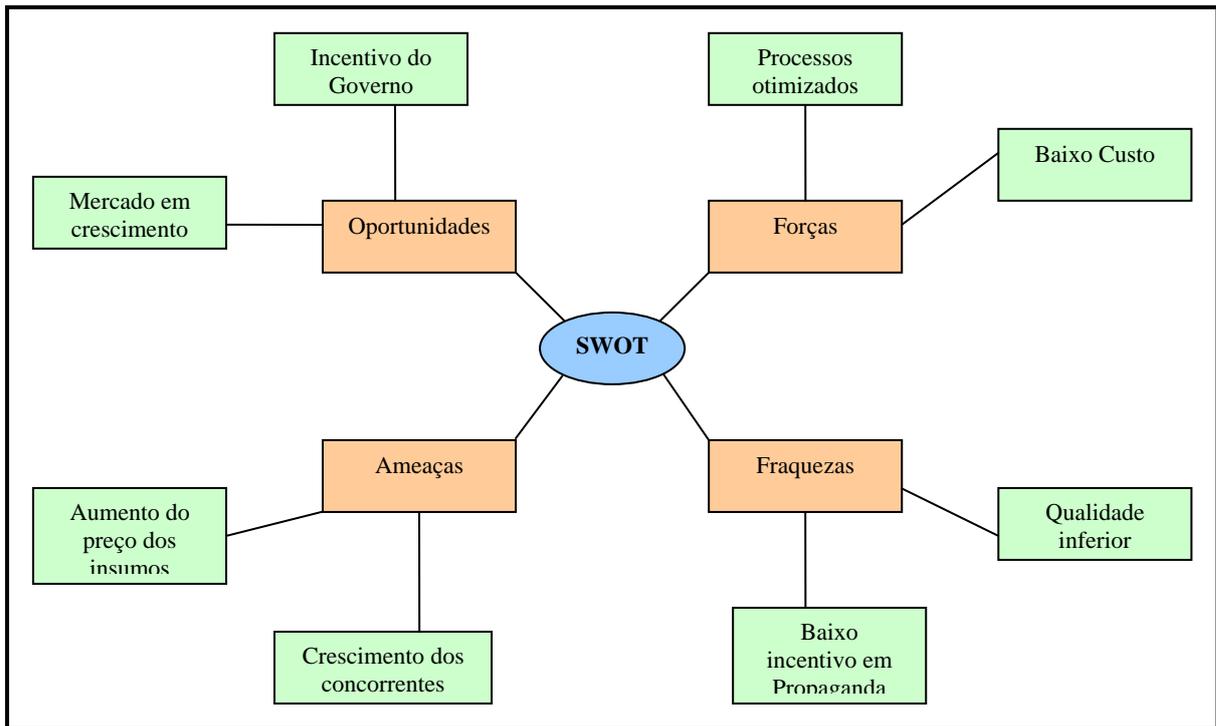


Ilustração 13 – Mapa Cognitivo ou Conceitual

3.8.2.1 Mapas Cognitivos: Planejamento Estratégico

Os mapas cognitivos, denominados no site² como mapas mentais, podem ser utilizados como uma ferramenta do planejamento estratégico, na extração de dados que muitas vezes ainda nem são do conhecimento dos administradores. Na administração estratégica como utilização dos mapas conceituais, dentre outras, podemos citar sua aplicação em planos de negócios, planejamentos estratégicos, pesquisas e análises de mercado. Também na criação de programas gerenciais tais como um plano de aula, pesquisa e desenvolvimento de conteúdos e abordagens, resumo de livros e apostilas e até estratégias políticas, planejamento estratégico situacional, etc. Muitas oportunidades podem utilizar a aplicação de modelos cognitivos denominados Mapas Mentais. Dentre elas seguem na publicidade sua aplicação onde os mapas cognitivos são utilizados como uma nova mídia, com anúncios direcionados a empresas relacionadas aos seus negócios, como por exemplo, pré-vestibulares para divulgação em escolas, divulgação de lojas, relacionando clientes e produtos. Outra aplicação se dá na elaboração de sites especializados em determinado assunto, tema ou disciplina, como biologia, geografia, português, inglês, a Constituição. Já existem muitos sites para concursos com mapas mentais das matérias, estes mapas podem ser vendidos ou

² MAPAS MENTAIS. Disponível em: <<http://www.mapasmentais.com.br/leitores/reinaldo.asp>>. Acesso em: 25 agosto 2007.

acessados mediante assinatura, e também gerar receita através de conteúdo publicitário. Pessoas com alto conhecimento específico podem prestar serviços na elaboração de mapas cognitivos para que empresas sejam capazes de identificar potenciais oportunidades de mercado e as mais diferentes ameaças, descobre um novo nicho de mercado, ou mesmo o mapeamento do perfil de seu quadro de colaboradores, tendo a oportunidade de alavancar ou tomar conhecimento de certos aspectos. Como exemplo, podemos citar uma escola regular ou de idiomas pode encomendar o mapeamento de uma disciplina ou tópico. Uma empresa pode mapear seus conhecimentos, para documentação e treinamento, como fez a Boeing.

Até o meio artístico toma benefícios desta ferramenta cognitivos em serviços de desenho direcionando seu talento para os modelos cognitivos, na prestação de serviços com desenhos e ilustrações de qualidade para um conteúdo pré-estabelecido clientes potenciais seriam organizações que entendem a importância de uma ótima apresentação. O patrocínio de concurso pode ser outro nicho a ser explorado. Estes concursos avaliariam os mapas conceituais, ou mapas mentais como prefere o autor deste artigo, que poderiam ser elaborados manualmente, através de programas e mesmo por artistas. A organização patrocina o concurso e se beneficia vinculando sua marca e até direcionando os temas, para que estes tenham total vínculo com áreas de interesse ou deficiência da empresa. Sendo assim o resultado deste seria uma solução ou no mínimo um estudo mais minucioso do tema que pode levar a um novo enfoque. Outro exemplo é a análise da estrutura de sites que seriam reestruturados, para proporcionar melhor navegação em um processo de melhoria contínua do seu conteúdo e ou interface. Por último, pode ser citada, sua utilização em bancos com a distribuição de mapas mentais para todos os clientes, na sua entrada ao banco, informando-os na resolução de problemas, orientando-os sobre os serviços prestados e produtos oferecidos. Problemas sérios poderiam ser evitados, como por exemplo, a melhor utilização dos serviços do banco para evitar filas, ou o tempo de permanência.³

³ MAPAS MENTAIS. Disponível em: <<http://www.mapasmentais.com.br/artigos/negocios.asp>>. Acesso em: 26 agosto 2007.

4 ANÁLISE DO AMBIENTE NA JOALHERIA QUARTZO

4.1 Objetivo da análise ambiental na Joalheria Quartzo

O objetivo desta análise foi proporcionar ao empresário, caracterizado por ser um empreendedor que iniciou seu negócio com alguma economia e conhecimentos em rotinas operacionais. Trabalhando na produção ou comercialização dos produtos, não gerenciou o negócio, portanto não conheceu o mercado. Mesmo assim observamos que empiricamente este empresário obteve sucesso, nossa proposta, foi proporcionar informações para que este perfil empreendedor pudesse ter seu trabalho facilitado por uma metodologia estratégica. Nosso objetivo foi proporcionar condições para que o micro empresário obtivesse, sem perder muito tempo ou dispor de conhecimentos de gestão, acesso a ferramentas da administração estratégica que proporcionaram uma leitura ambiental da sua empresa no mercado.

Com o final da coleta de dados, obtivemos um conjunto de informações já do conhecimento do empresário, devido ao seu tempo de atuação no mercado e de sua experiência profissional. Contudo este conjunto de informações foram estruturadas e qualificadas por ferramentas do planejamento estratégico. Depois graficamente expostas por instrumentos de extração de conhecimento e aprendizado.

Sabíamos que uma micro-empresa dispunha de recursos financeiros limitados para investir em consultorias, tendo para estes, muitas vezes outras prioridades, considerando o racionamento de recursos financeiros em nosso país. O tempo destes empreendedores também influenciou na tomada de decisões na relação com um trabalho de consultoria, uma vez que frequentemente este empresário executava rotinas operacionais do negócio, acumulando algumas destas funções. Nosso objetivo foi apresentar uma proposta de análise ambiental que despertasse o interesse do empresário para o planejamento estratégico em seu dia-a-dia. Esta análise ambiental não demandou muito tempo do empresário, e estimulou seu interesse ao aprendizado de ferramentas da administração estratégica ajudando-o na tomada de decisões futuras.

4.2 Ferramentas utilizadas na Análise do Ambiente

Através da pesquisa bibliográfica e do conhecimento das diversas ferramentas utilizadas na Administração Estratégica, consideramos realizar a Análise do Ambiente na

Joalheria Quartzo utilizando-se basicamente de cinco ferramentas, relacionando-as de forma simplificada e gerando um relatório satisfatório como resultado. As ferramentas são:

- Os Quatro Pontos do Marketing: A coleta de dados foi efetuada através da junção de duas ferramentas, mapas conceituais, utilizados para extrair o conhecimento que o empresário possuía de seu mercado e os 4P do Marketing, ferramenta que relacionou quatro conceitos básicos, justificando sua utilização na coleta de dados. Extraídos os dados, foi efetuada sua ordenação através de um Mapa Conceitual, para melhor visualização e entendimento do mercado onde estava inserida a Quartzo. Depois de ordenados os conceitos foram ligados e estruturados. Obtivemos dessa estruturação informações que proporcionaram uma leitura mais fácil do mercado desta empresa.
- Mapas Conceituais: Através desta ferramenta foram conceituados e relacionados os itens correspondentes à coleta de dados. Esta foi uma ferramenta utilizada para extração de conhecimento e aprendizagem dos conceitos apresentados. Tal ferramenta possibilitou a leitura de um diagnóstico resultante, por exemplo, uma análise SWOT, mesmo que desconheça tal metodologia. Tratou-se de uma ferramenta que teve como finalidade mapear, através de conceitos, determinado assunto, e facilitou o aprendizado de conceitos de forma gráfica, viabilizando sua assimilação. Quando o Mapa Conceitual foi elaborado ele considerou o conhecimento de seu elaborador, e diferente de obras literárias ou metodologias ele foi flexível e a todo tempo pode ser acrescentado ou alterado por novos conceitos adquiridos. A idéia da utilização do Mapa Conceitual partiu da premissa de fácil assimilação por parte do elaborador, que pôde fazer toda uma leitura do ambiente onde estava inserida sua empresa sem precisar conhecer outras ferramentas, tais como da administração estratégica. Seu fácil processo de elaboração permitiu que, com um simples e rápido processo de aprendizagem, o próprio empreendedor pudesse agregar conceitos ao mapa. O processo se deu com os seguintes passos. Em reunião com o empresário a este foi apresentada a ferramenta Mapa Conceitual. Esta ferramenta simples, também utilizada em escolas com crianças para verificação do aprendizado, teve a mesma função educativa, porém dentro de um contexto corporativo. O objetivo foi ordenar o conhecimento do próprio empresário sobre sua organização e mercado. O tópico central do Mapa conceitual foi à própria empresa e na primeira órbita já foram apresentados ao empresário quatro conceitos: Produto, Preço, Praça e Promoção. Com uma breve explanação sobre a ferramenta Mapa Conceitual e o significado dos quatro conceitos pré-elaborados neste mapa, o empreendedor teve condições de expor no

mesmo, todo o conhecimento que possuía do seu negócio. Mesmo sem o prévio conhecimento da ferramenta de análise estratégica que estava sendo aplicada, fez de forma intuitiva o uso desta eficiente metodologia. Assim, todo o conhecimento adquirido de forma empírica recebeu a conotação ordenada, iniciando assim, o seu relacionamento com o planejamento estratégico. Ao final desta proposta o empresário ficou munido de informações ordenadas e relacionáveis podendo elaborar um plano de ação.

- *Análise SWOT*: Esta ferramenta de análise do ambiente interno e externo da empresa, identificou os pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças do mercado em que a empresa estava inserida. Através dela conhecemos mais sobre o ambiente onde a Quartzo estava inserida. Sua aplicação foi feita a partir da coleta de dados, efetuada no primeiro Mapa conceitual. Através de uma leitura ordenada pela metodologia de análise SWOT, os pontos fortes e fracos da empresa, assim como as oportunidades e ameaças encontradas no mercado foram identificados e estruturados. Este mapa delimitou na primeira órbita quatro itens, sendo eles: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com objetivo de estruturar o mapa de acordo com a metodologia SWOT.
- *Matriz GUT*: Depois de realizada a análise SWOT, esta ferramenta definiu quais os itens foram os mais importantes e prioritários. Aqui entrou a classificação citada anteriormente, esta ferramenta possibilitou a priorização dos fatores que realmente influenciam a empresa, quantificando e qualificando todas as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. Através do GUT descobrimos quais eram os problemas que deveriam ser prioritariamente combatidos e quais oportunidades realmente mudariam o rumo da empresa, sem perder tempo e esforços da organização em pontos sem muita relevância.
- *Diagrama de Pareto*: Com a Matriz GUT aplicada, a qualificação dos fatores que realmente influenciavam a empresa estava pronta. Uma ferramenta da Gestão da Qualidade, denominada Diagrama de Pareto, representou os mesmos graficamente e estratificou os dados. Tal ferramenta foi utilizada para fazer um comparativo entre o problema ou fato analisado e sua proporção. A metodologia de Pareto possibilitou que visualizássemos o percentual de contribuição efetiva de cada item do GUT anteriormente elaborado.

Depois de realizado todo este processo foi gerado um relatório, conforme a análise, que descreveu todo o processo de levantamento das informações pelo Mapa

Conceitual orientado pelas metodologias, 4P e Análise SWOT. Os itens conceituados, definidos e posteriormente qualificados através da classificação efetuada pela Matriz GUT e representadas pelo Diagrama de Pareto foram também abordados com a idéia de mostrar quais fatores deveriam concentrar os esforços e recursos da empresa, pois seguramente mudariam o rumo da organização. E por último foi apresentado neste relatório descrição dos conceitos relacionados no Mapa Conceitual. Com isso o empresário teve condições de assimilar conceitos básicos do seu negócio até então implícitos, ou relativamente explícitos, mas somente de forma empírica. Assim somada ao conhecimento do negócio a proposta foi munir a empresa destas informações para que o empresário pudesse elaborar mapeamentos futuros de seu mercado de forma ordenada.

4.3 Apresentação da Joalheria Quartzo

A Joalheria Quartzo é uma micro-empresa localizada na região central de Bauru, próximo ao pólo varejista de nossa cidade, uma empresa de pequeno porte que atua no mercado há nove anos e possui uma carteira de clientes satisfatória. Apesar da concorrência de lojas tradicionais, de grande porte, comercializando jóias industrializadas com menor preço e grande quantidade, a Joalheria Quartzo busca seu espaço comercializando jóias em sua maioria artesanais, priorizando qualidade e satisfação do cliente obtendo assim sua fidelização. O perfil do cliente da Joalheria Quartzo é aquele que busca baixo custo em uma jóia. O trabalho artesanal possibilita que o cliente participe, em parte, da confecção do produto que está sendo adquirido por ele, podendo, antes da confecção, sugerir mudanças no projeto original.

Como citado anteriormente, o nicho de mercado da Joalheria Quartzo, apesar de pequeno, é fiel e, atingindo as classes sociais de baixa e média renda, pois, trabalha com jóias de ouro com 18k, com 98% de ouro, pedras preciosas assim como sintéticas e prata paladium, por exemplo, assim sendo o número de potenciais clientes aumentam. Quando um potencial cliente procura por uma jóia ele busca satisfazer seu ego, busca identidade, se diferenciar das outras pessoas do seu ciclo social, por isso pessoas compram jóias, roupas, relógios, carros mais caros, porque poucas pessoas terão acesso a eles e assim a possibilidade de encontrar outra pessoa com um bem igual ao seu diminui. A Joalheria Quartzo possibilita a essas pessoas a possibilidade de encontrar sua identidade sem ter que adquirir uma jóia muito cara.

Considerando que jóias não são bens de primeira necessidade a Joalheria Quartzo ratifica sua posição como opção para pessoas que não tem alto poder aquisitivo e, que na

busca de um bem supérfluo não quer gastar muito. Quando um potencial cliente pensa em uma jóia, lembrando que quando nos referimos a jóia podemos considerar bijuterias, pois são produtos da Joalheria Quartzo, ele já satisfaz suas necessidades básicas. Isso significa que os produtos da Joalheria Quartzo não são opções de prioridade na compra da maioria dos consumidores. Considerando que vivemos em um país com recursos financeiros escassos, se não apresentarmos diferenciais que encantem o potencial cliente, ele já tem naturalmente outras prioridades. O objetivo da Joalheria Quartzo é proporcionar produtos diferenciados, com qualidade e custos acessíveis.

A Joalheria Quartzo, apesar de ser uma empresa de pequeno porte, possui boa rentabilidade e detém razoável parte do mercado, considerando aqui mercado o seu nicho específico. Diferente de seus concorrentes tradicionais que trabalham com produtos industrializados com menor custo de aquisição, a Joalheria Quartzo trabalha com produtos artesanais em sua maioria, cuja matéria prima para confecção é adquirida de vendedores de jóias e clientes que procuram a Joalheria para se desfazer de jóias usadas. Nesta transação a joalheria paga 25% do valor do produto no balcão, isto para jóias usadas de clientes, na compra de jóias de vendedores profissionais ela paga 44% da cotação do ouro do dia. O processo funciona da seguinte forma: todas as compras de matéria prima são feitas no balcão. Quando um vendedor profissional chega à loja com o mostruário as jóias são negociadas por peso e a Joalheria Quartzo paga 44% do valor de cotação diária do ouro em cima da jóia independente desta ser confeccionada totalmente por ouro ou não. A outra modalidade apresentada, também em balcão, é efetuada com a compra de jóias usadas pagando-se 25% de sua cotação de mercado, uma avaliação efetuada considerando – se o valor do bem como usado.

Este é um mercado que exige um alto valor agregado na inicialização do negócio, não existe consignação de produtos e a responsabilidade de todo o estoque é do proprietário da loja, pois não há seguradoras que assumam o risco não por um valor que compense aos empresários. Dentre outras particularidades como o custo elevado de uma única peça para o estoque, que deve estar na loja à mostra, pois o cliente deseja tocá-la e não vê-la através de catálogos, ou a obsolescência extremamente rápida de qualquer produto, pois como todos sabem a moda é passageira. Agora associe o alto custo ao risco da aquisição e ainda, ao risco de não vender em um prazo limitado em que ela ainda encontra a aceitação do mercado.

Esta foi uma breve apresentação do mercado e das particularidades vivenciadas pela Joalheria Quartzo, mas não significa que seja um mau negócio, pelo contrário, o cliente neste mercado é totalmente fiel, quando bem atendido. Não há cotação, seu produto não tem

como ser comparado a outro, pois é diferenciado e personalizado, não podendo ser encontrado em outros lugares a não ser que o cliente encomende em outras lojas, também lembrando que isso eleva o custo dos concorrentes, principalmente porque produtos personalizados não é o foco das principais lojas de nossa cidade. E no caso da Joalheria Quartzo, seu proprietário já pensa na expansão do negócio com uma nova loja.

4.4 Coleta de dados

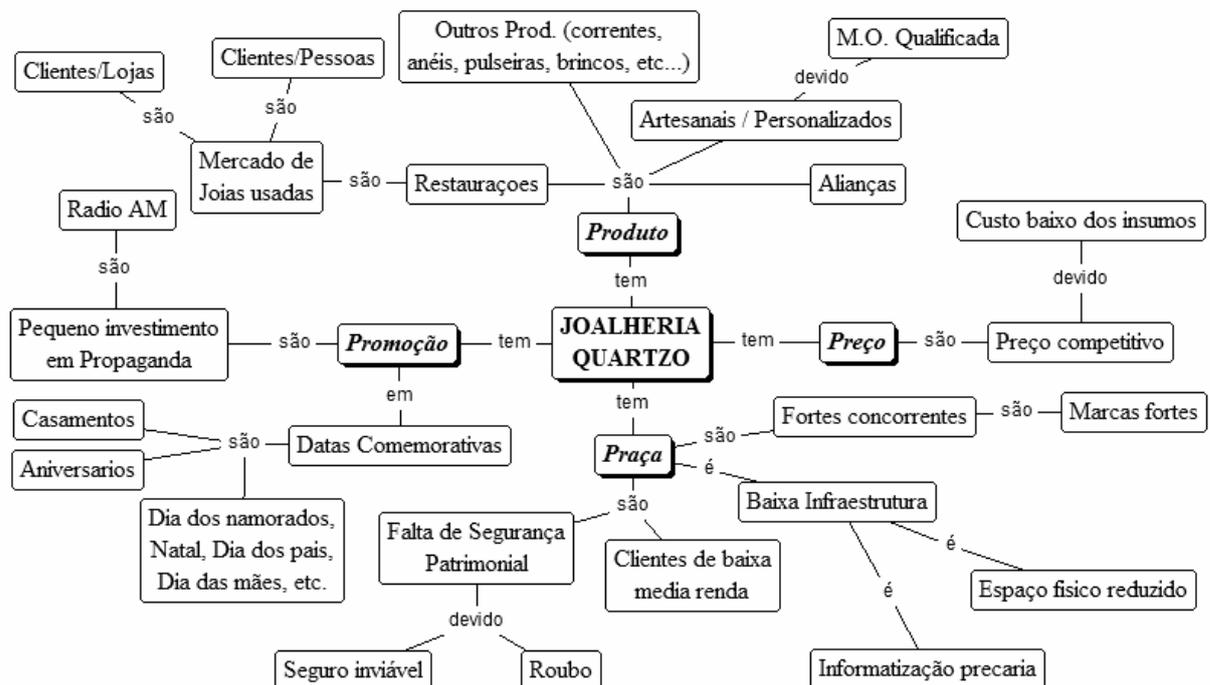


Ilustração 14 – Mapa Conceitual da Joalheria Quartzo utilizando os 4P's

Nesta primeira etapa foram coletados dados do ambiente interno e externo da empresa. Todos os dados já eram do conhecimento do empresário, contudo, nunca haviam sido estruturados por uma metodologia ou qualquer ferramenta existente da Administração Estratégica. Esta coleta partiu de uma reunião onde todo o conteúdo expresso pelo empresário foi estruturado por uma ferramenta do Planejamento Estratégico de Marketing denominado 4P's e representada, para melhor leitura das informações e visualização através de uma ferramenta de extração do conhecimento e aprendizado chamada Mapa Conceitual.

Na entrevista a metodologia foi aplicada no que diz respeito à primeira órbita do Mapa Conceitual, onde foram limitados quatro conceitos, os 4P's de Marketing, direcionando o empresário a alimentar as coletas de dados com informações inerentes a metodologia. A intenção foi fazer com que o empresário, mesmo sem conhecer ferramentas do Planejamento

Estratégico, nos fornece-se informações sobre os ambientes interno e externo onde esta inserida sua empresa. Como apresentado graficamente, pelo Mapa Conceitual, pudemos perceber alguns pontos que chamam a atenção para o mercado da Joalheria Quartzo, e principalmente, do seu posicionamento perante o mesmo.

Como a maioria das micro-empresas, a Joalheria Quartzo possuía poucos recursos financeiros disponíveis para investimentos em propaganda. Seus recursos também não são direcionados, o que dificultou até o momento ainda mais investimentos em pontos importantes como a divulgação da empresa e seus produtos. Percebemos que a Joalheria Quartzo atuava com um produto diferenciado e de muita aceitação, a aliança, que correspondia a 70% de suas vendas. Outro ponto que chamou atenção foi a sua prestação de serviços na restauração de jóias. Por possuir mão-de-obra qualificada para estes serviços a Joalheria Quartzo atuava como terceira junto a empresas tradicionais de nossa cidade. Acreditávamos ser equivocado este posicionamento, pois a joalheria tem toda a estrutura para a restauração, no entanto, tinha sua margem de ganho reduzida pela intermediação de seus concorrentes e ainda, o que era pior, posicionava a marca de seu concorrente como uma opção de qualidade para efetuação de restauração de jóias. O cliente deste mercado de restaurações, em sua maioria, não tinha conhecimento desta terceirização o que preteria a oportunidade de maiores ganhos e posicionamento no mercado como a melhor opção no que diz respeito à restauração de jóias. Dentre outras particularidades deste mercado, descobrimos que a inviabilidade de seguro para o estoque, o que gera certa insegurança no segmento e os altos investimentos em matéria-prima e produtos agem como barreiras restritivas a inserção e crescimento de novos concorrentes de pequeno porte. Essa foi uma vantagem da Joalheria Quartzo, inserida há nove anos no mercado.

A Joalheria Quartzo aprendeu empiricamente a sobreviver e como diferencial possui a aquisição de matérias-primas e produtos com baixo custo. Trabalha com um processo de compra diferenciado, adquirindo peças usadas a menor custo, e jóias de vendedores autônomos evitando aquisições de fornecedores tradicionais do mercado, o que lhe proporcionou até o momento maior poder de barganha. Conta com uma infra-estrutura precária, com espaço físico já limitado para seu porte e nenhuma informatização: de seus custos, atendimentos, itens orçamentários, processos, estoque. Toda empresa tem suas informações registradas em meios informais (cadernetas, livros, “papezinhos”) e na memória do empresário.

A partir das informações geradas pelo Mapa Conceitual da Ilustração 14 e observações qualitativas da reunião, foram transcritos pontos que representavam as forças,

fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa. Descritos em um novo Mapa Conceitual, seguindo uma metodologia SWOT, os itens extraídos foram reorganizados de forma a retratar os vetores que condicionam a Joalheria Quartzo a seu posicionamento atual e quais são os fatores que podem mudar o rumo da empresa.

4.5 Análise SWOT

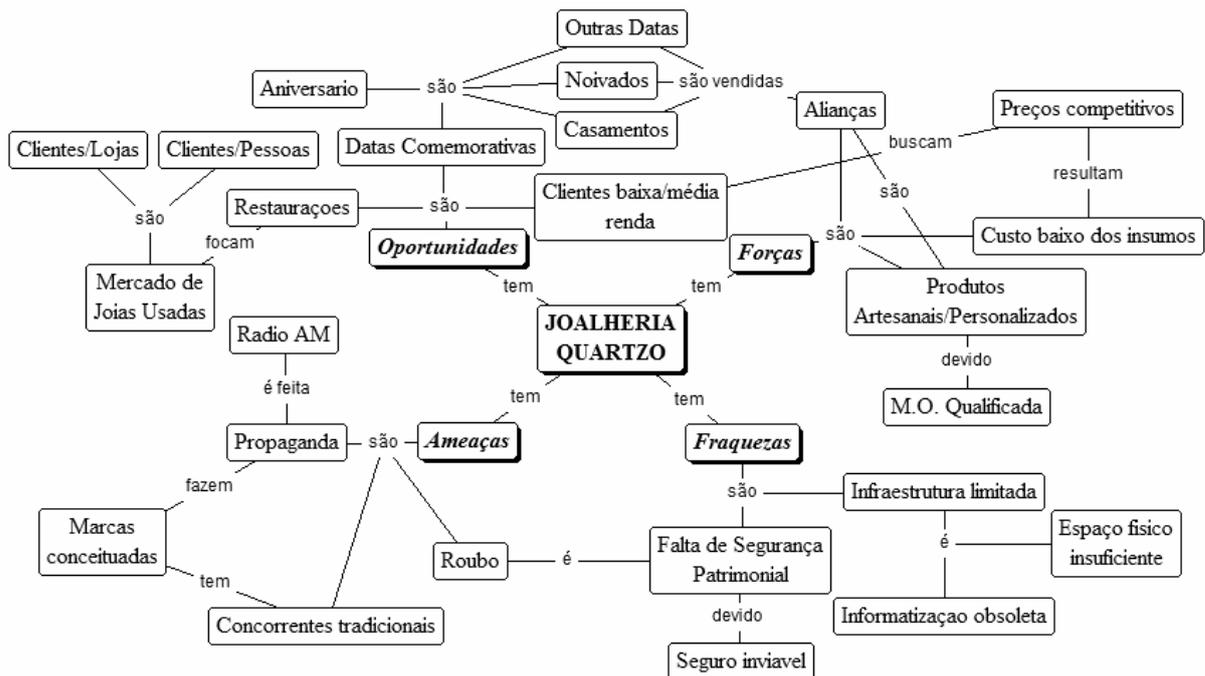


Ilustração 15 – Mapa Conceitual da Joalheria Quartzo utilizando SWOT

Coletadas as informações referentes ao mercado da Joalheria Quartzo, estes pontos foram reestruturados identificando, a partir do primeiro Mapa Conceitual, todas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa. Como consequência, obtivemos resultante um segundo Mapa Conceitual que representou de forma gráfica, para fácil assimilação e leitura até mesmo a de leigos à Administração Estratégica e suas metodologias, o retrato da empresa em relação ao seu mercado e seu posicionamento, transcrevendo toda a coleta efetuada pelos 4Ps' do Marketing em uma outra metodologia conhecida como Análise SWOT.

Agora tínhamos todas as informações correspondentes ao mercado da Joalheria Quartzo, e seu posicionamento frente ao mesmo, em um novo enfoque, ordenando pontos que realmente condicionavam a empresa ao posicionamento atual, e a partir deste segundo Mapa, que representava a Análise SWOT da empresa, alimentamos uma Matriz SWOT para

identificação dos principais pontos fortes, e pontos fracos, suas ameaças ambientais e potenciais oportunidades de mercado.

<i>FORÇAS</i>	<i>OPORTUNIDADE</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Aliança • Personalização do Produto • Baixo custo dos insumos 	<ul style="list-style-type: none"> • Datas Especiais (aniversario, natal, formatura, dia dos namorados, etc.) • Restaurações • Clientes de baixa/média renda
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestrutura limitada • Falta de Segurança Patrimonial 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes grandes e tradicionais • Propaganda • Roubo • Inviabilização do Seguro
<i>FRAQUEZAS</i>	<i>AMEAÇAS</i>

Ilustração 16 – Matriz SWOT da Quartzo

Através da ferramenta Matriz SWOT foi estruturado o levantamento dos principais pontos fortes e fracos da Joalheria Quartzo, além das oportunidades e ameaças do ambiente em que ela esta inserida. Com essa descrição tivemos uma nova visão da empresa. E então pudemos identificar, através da estruturação dos dados coletados em uma metodologia do planejamento estratégico, a análise SWOT, todas as condicionantes referentes à análise ambiental e visualizar pontos chaves a serem trabalhados. Estes pontos chaves tinham influência diferenciada no rumo da organização, e podiam ter pouca ou muita importância em seu posicionamento de mercado. Para que uma ação estratégica fosse direcionada de forma correta e não tivesse os recursos da empresa desperdiçados em focos sem muita produtividade, qualificamos através de outra ferramenta da administração estratégica todos os itens levantados pela análise SWOT. Resumindo todas as informações geradas por um Mapa Conceitual, e estruturadas pela Análise SWOT, foram classificadas pela Matriz GUT.

4.6 Matriz GUT e Diagrama de Pareto

	G Gravidade Conseqüência se não for feito	U Urgência Prazo para uma tomada de ação	T Tendência Proporção do problema no futuro
FORÇA			
Aliança	5	3	4
Personalização do produto	3	2	3
Baixo custo dos insumos	4	4	4
FRAQUEZA			
Infraestrutura limitada	4	3	3
Falta de Segurança Patrimonial	3	3	3
OPORTUNIDADE			
Datas especiais (aniversario, natal, formatura, dia dos namorados, etc.)	5	4	5
Restaurações	5	3	3
Clientes de baixa/média renda	3	3	3
AMEAÇAS			
Concorrentes grandes e tradicionais	4	3	4
Propaganda	4	2	3
Roubo	1	1	1

LEGENDA:

	G Gravidade Conseqüência se não for feito	U Urgência Prazo para uma tomada de ação	T Tendência Proporção do problema no futuro
5	Extremamente grave	É necessária uma ação imediata	Agravamento será imediato
4	Muito grave	Com alguma urgência	Vai piorar a curto prazo
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo
2	Pouco graves	Pode esperar um pouco	Vai piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar ou pode melhorar

Ilustração 17 – Matriz GUT da Quartzo

	GUT
Datas especiais (aniversario, natal, formatura, dia dos namorados, etc.)	100
Baixo custo dos insumos	64
Aliança	60
Concorrentes grandes e tradicionais	48
Restaurações	45
Infraestrutura limitada	36
Falta de Segurança Patrimonial	27
Clientes de baixa/média renda	27
Propaganda	24
Personalização do produto	18
Roubo	1

Ilustração 18 – Matriz GUT da Quartzo - Ordem de Relevância

Após levantamento das informações com a Análise SWOT, foi utilizada a Matriz GUT para classificação destas informações. Através desta foram classificados todos os itens abordados anteriormente, assim pudemos priorizar os itens mais relevantes, apontando os itens que mais influenciam o rumo da organização.

Logo depois foi adotado como critério, para definir quais os itens que mais influenciam no desempenho da empresa, ou seja, os itens prioritários, todos os que obtiveram GUT a partir de 30 pontos. Como resultados ficaram definidos que os itens prioritários são:

- Datas especiais (aniversario, natal, formatura, dia dos namorados, etc.)
- Baixo Custo
- Aliança
- Concorrentes Tradicionais
- Restaurações
- Infra-estrutura limitada

Como citados anteriormente todos os dados levantados e identificados pelas etapas anteriores foram qualificados através da Matriz GUT classificando os prioritários. Depois estes itens prioritários foram reorganizados, a partir do Diagrama de Pareto, que determinou o percentual de contribuição de cada um deles na análise como um todo. O Diagrama de Pareto

identificou, nos itens prioritários classificados pela Matriz GUT, a percentagem de contribuição de cada item para o posicionamento atual da empresa no mercado. Tais ferramentas, juntas, possibilitaram uma otimizada visão dos fatores que realmente deveriam ter a atenção da empresa.

ITENS	GUT	%	% ACUMULADA
Datas especiais	100	28,33%	28,33%
Baixo custo	64	18,13%	46,46%
Aliança	60	17,00%	63,46%
Concorrentes tradicionais	48	13,60%	77,05%
Restaurações	45	12,75%	89,80%
Infra-estrutura limitada	36	10,20%	100,00%
Total	353	100,00%	

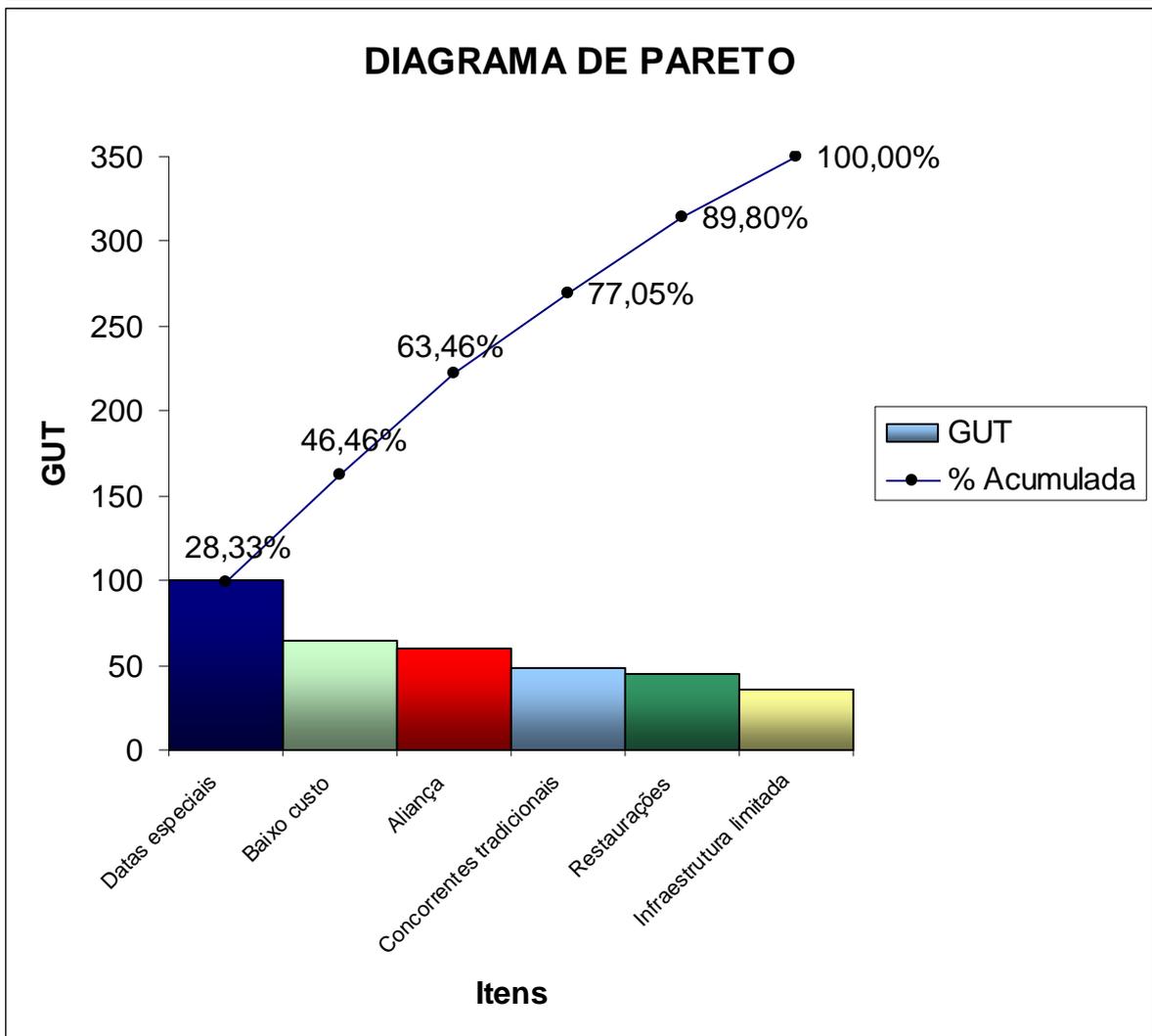


Ilustração 19 – Diagrama de Pareto da Joalheria Quartzzo

Dentre estes fatores os que exigiam prioridade e direcionamento dos esforços da empresa foram as Datas Especiais, identificada como uma oportunidade de mercado pela análise SWOT e duas forças, o baixo custo de insumos seguido da venda de alianças. Pudemos observar claramente através do Digrama de Pareto que a os três itens que mais contribuíam para o posicionamento atual da empresa no mercado eram positivos, correspondendo a forças e uma oportunidade, que juntos abrangiam mais de 60% de seus resultados. Encontramos neste cenário, justificativas para sua atuação de quase uma década no mercado.

4.7 Relatório

Este ensaio metodológico de análise ambiental, despertou o nosso interesse para um fato interessante. Por utilizar poucas ferramentas do Planejamento Estratégico e uma ferramenta de aprendizado esta proposta tornou-se atraente para pessoas com pouco tempo disponível e pouco ou nenhum conhecimento de administração estratégica. Isso pode ser observado pela ativa participação e dado interesse por parte do empresário em acompanhar o resultado da pesquisa. Percebemos que este interesse foi estimulado pelos mapas que facilitaram o entendimento do empresário sobre o conteúdo apresentado.

Observamos que a Joalheria Quartzo esta inserida em um mercado competitivo, porém o seu posicionamento encontra-se bem definido, com potencial de expansão e garantia de sucesso. A empresa já superou desafios da inicialização de um negocio e no momento, de acordo com o cenário que foi apresentado, conta com uma cadeia de suprimentos ativa e diferenciada. Sua vantagem competitiva tem início na compra de insumos, item expressado pelo Diagrama de Pareto como baixo custo dos insumos. Com menores custos de insumos a consequência foi um preço mais competitivo. Possuía algumas oportunidades de mercado ainda inexploradas, como por exemplo, a restauração de jóias, hoje pouco efetuada pela Joalheria Quartzo diretamente para o cliente e sim por intermédio de concorrentes tradicionais o que diminui sua margem de lucro e oportunidade de se posicionar no mercado como uma força na restauração de jóias, posicionando-se na mente do cliente como primeira opção para este produto.

Apesar de uma infra-estrutura limitada, que condiciona a Joalheria Quartzo ao atendimento simultâneo de três clientes, devido ao pouco espaço físico e número de funcionários, a Joalheria Quartzo conta com apenas um vendedor ainda assim possui um público fiel e ativo para um dos seus produtos, a aliança. Cujo diferencial consiste no baixo

preço, em função do baixo custo dos insumos e na personalização dos seus produtos, geradas pela mão de obra qualificada. O sócio proprietário foi ourives durante 10 anos de uma empresa de maior porte, empresa que usufruiu até o ano passado dos serviços de restauração da Joalheria Quartzo. Outras empresas, tradicionais terceirizavam serviços de restauração na Joalheria Quartzo, pois esta mão de obra em nossa região é rara. Este fato reforçou a oportunidade de mercado, apurada através da análise SWOT e qualificada pela Matriz GUT e Diagrama de Pareto, como sendo um dos itens que mais influenciavam o rumo da organização.

Com o término do trabalho ficou bem perceptível que a empresa depende exclusivamente de si para evolução de uma ação estratégica, pois os fatores que mais influenciavam a empresa eram compostos respectivamente por duas forças e uma oportunidade: o baixo custo dos insumos, a aliança e datas especiais. Considerando uma oportunidade de mercado as datas consideradas especiais, observamos que estão diretamente relacionadas aos pontos fortes da Joalheria Quartzo. Juntos os pontos fortes da Joalheria Quartzo, a personalização de seus produtos e o baixo custo dos insumos resultava em preço competitivo fazendo da aliança responsável por 70% das vendas. Uma oportunidade de mercado em Datas como casamentos, noivados, compromissos de namoro, formaturas, dentre outras datas consideradas especiais. Estas datas, diferente de todas as outras consideradas por nossa sociedade ou comunidade como datas comemorativas, foram por nós junto ao empresário classificadas como datas especiais por não terem sazonalidade. Estas datas, diferente de Natal, Ano novo e Páscoa, acontecem o ano todo.

Apesar das particularidades identificadas, como o alto investimento em matérias-primas e produtos para estoque, o alto risco de roubo, acentuado pela inviabilização de seguros, que condicionavam as empresas de pequeno porte do segmento ao insucesso, e a falta de investimentos na divulgação da empresa e seus produtos, a Joalheria Quartzo demonstrou que aprendeu a sobreviver, justificando seus nove anos de atuação e interesse do proprietário em abrir uma segunda loja. Com o resultado da análise percebemos estes pontos acentuados como de extrema importância na organização, assim demonstrados no Diagrama de Pareto. Para elaboração de um futuro plano de ação ou qualquer iniciativa estratégica a Joalheria Quartzo dependia quase que exclusivamente de trabalhar seus pontos fortes, que juntos a uma oportunidade, a venda de alianças, somavam mais de 60% dos fatores que determinavam o rumo da organização. Tínhamos ainda uma oportunidade pouco explorada à restauração de jóias, que podia aumentar o faturamento da empresa, sem investimentos em infra-estrutura, pois já efetuavam este serviço. Tal oportunidade somada aos três itens de

maior influencia pelo GUT, criaram um cenário positivo em relação a um novo posicionamento futuro da Joalheria Quartzo. Assim com uma estratégia que invista nas oportunidades identificadas e aloque recursos em pontos fortes como seu produto carro chefe, a aliança e sua prestação de serviços de restauração direto ao consumidor podíamos facilmente inibir fraquezas como a falta de espaço físico ao atendimento, em um primeiro momento. Como consequência, em um momento posterior, o retorno positivo dos investimentos nas oportunidades de mercado, podia-se minimizar problemas com a infraestrutura e falta de divulgação da empresa.

A Joalheria Quartzo posiciona-se como uma empresa em situação privilegiada. Conta com mão-de-obra qualificada e escassa do mercado em que atua. Esta mão-de-obra é do proprietário, o que expressa sua fidelidade à empresa e comprometimento com o melhor para a mesma. A Joalheria Quartzo tem condições de adotar uma estratégia de crescimento, buscando auxílio profissional de consultoria especializada, buscando uma atuação segura e com agressividade para um posicionamento mais ativo no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É do conhecimento comum que micro e pequenas empresas vêm nos últimos anos, crescendo rapidamente e de forma contínua. Também lemos todos os dias nos jornais sobre redução de impostos, Programa de Aceleração do Crescimento, redução da mortalidade de micro e pequenas empresas, enfim, a importante e essencial participação destas no crescimento da economia de nosso país. Não pudemos deixar de perceber que este fato tem como causa maior a procura por informações sobre gestão de uma organização, que resulta na educação destes empreendedores. Considerando este quadro, acreditamos que este é o momento de agir ao encontro deste tímido e ao mesmo tempo ousado interesse, criando condições que estimulem ainda mais essa busca da cultura organizacional empreendedora por instrumentos da administração estratégica, que comprovadamente elevam as chances de sobrevivência de uma micro ou pequena empresa, principalmente em seu início e estruturação. Partindo deste princípio, relacionamos instrumentos da administração estratégica com uma ferramenta de aprendizado e extração do conhecimento, buscando uma metodologia simplificada e de fácil assimilação, despertando o interesse do empreendedor na sua utilização.

A evolução desta pesquisa nos mostrou o quanto pode ser útil e eclética uma metodologia de planejamento estratégico, considerando-se níveis de aprofundamento de seu estudo, pesquisa e utilização. Também pudemos identificar a riqueza de informações adquiridas de forma empírica por parte de um pequeno empreendedor ou empresário, que atuando há muitos anos no mercado, e mesmo sem conhecimento acadêmico e conceitual sobre ferramentas da administração estratégica, gere seu negócio com sucesso. A utilização de uma metodologia de planejamento e suas ferramentas possibilita uma nova visão sobre os ambientes em que se insere uma empresa. A visão inicial que tínhamos com a coleta de dados, primeira etapa da pesquisa, era um pouco diferente, não possibilitando condições de orientação em relação ao posicionamento da empresa. Após a estruturação das informações com a utilização de ferramentas do planejamento estratégico pode-se ter não somente um conjunto de informações, mais sim condicionantes que expressam a situação atual da empresa e seu posicionamento frente mercado em que atua. A metodologia utilizada facilitou ainda mais o uso das ferramentas estratégicas somando a elas o Mapa Conceitual, que além de dinamizar as ferramentas de planejamento estratégico, agregou uma representação gráfica simples e eficiente, atuando como elemento facilitador na leitura da análise e assimilação destes conceitos.

Todas as ferramentas utilizadas já eram de nosso conhecimento, mas a sua aplicação nos proporcionou a oportunidade de vivenciar a realização de um planejamento estratégico com a junção de várias ferramentas em um mesmo *case*, situação que ainda não havíamos presenciado. A pesquisa bibliográfica aprofundou nossos conhecimentos sobre o planejamento estratégico, mas a aplicação na Joalheria Quartzo tornou todo este conjunto de informações acadêmicas em conhecimento empírico, que será levado por toda uma vida. É incrível como uma visão inicial que tínhamos no princípio desta obra, foi facilmente modificada quando do aprofundamento de seu estudo bibliográfico e principalmente com o início da pesquisa de campo. Na pesquisa de campo nos defrontamos com muitas dificuldades tendo, em dado momento, que voltar aos livros e adquirir mais conhecimentos. Simplesmente descobrimos, afrontados pelo empirismo, que não sabíamos o suficiente, ainda não estávamos preparados. Não há experiência que se faça sucesso sem dedicação. A pesquisa de campo foi essencial em nossa evolução conceitual. Tal aprendizado, que nos levou a redirecionar o trabalho algumas vezes. Essas dificuldades realmente fizeram com que a busca de novas informações em livros, orientações acadêmicas e opiniões empíricas, se tornassem uma constante em nossa trajetória.

Segundo Associação Brasileira de Normas Técnicas, ABNT, um profissional se forma com dois anos de vivência de sua profissão, quando tem condições de resolver adversidades básicas de sua profissão. É verdade, com essa experiência descobrimos que estávamos longe de conceitos básicos da administração estratégica, e que a facilidade aparente deste trabalho de planejamento estratégico não existe, e apresentam muitas dificuldades em sua realização. Realmente a ignorância é uma benção, sabemos agora que somente iniciamos uma caminhada e estamos muito mais longe de prestarmos serviços de consultoria e assessoria, hoje prestados por profissionais conceituados no mercado. Contudo nos sentimos privilegiados, pois se o caminho tem muitas pedras, nem todos vão chegar ao destino e temos a consciência de que a melhor base nos foi proporcionada, e que agora só depende de nós, dedicação ao estudo contínuo, humildade e muito trabalho se faz o caminho mais curto entre os dois pontos, respectivamente à vontade e o sucesso. Gostaríamos também de parabenizar os profissionais com nossa formação, administradores, consultores, professores, diretores, gerentes, dentre outros, pois a simplicidade do nosso trabalho, digo nosso, pois já nos consideramos calouros desta profissão, é totalmente utópico e nem de longe se compara as aparentes facilidades apresentadas nas salas de aulas. O nosso trabalho não é simples, merece respeito e reconhecimento, pois exige muita dedicação. Parabéns a todos os administradores, sentir na pele, mesmo que apenas uma degustação rápida deste trabalho, nos fez refletir e

valorizar os últimos quatro anos de faculdade. Estamos orgulhosos, não é para qualquer um. Valeu a pena!

REFERÊNCIAS

- CAMPOS, V. F. **TQC Controle da Qualidade Total: no estilo japonês.** 8 ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 1992.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** 8 ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 1994.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica:** Planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos.** 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FERREL, O. C. ; HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing.** 3 ed. São Paulo: Thomson, 2006.
- GALVÃO, C. A. C.; MENDONÇA, M. M. F. **Fazendo acontecer na qualidade total:** Análise e melhoria de processos. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1996.
- MACIEL, D. M. **A avaliação no processo ensino-aprendizagem de matemática, no ensino médio:** uma abordagem sócio-cognitivista. 2003. 165f. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003.
- MAPAS MENTAIS. Disponível em:
<<http://www.mapasmentais.com.br/leitores/reinaldo.asp>>. Acesso em: 25 agosto 2007.
- MAPAS MENTAIS. Disponível em:
<<http://www.mapasmentais.com.br/artigos/negocios.asp>>. Acesso em: 26 agosto 2007.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia.** Porto Alegre: Ed. Bookman, 2002.
- OLIVEIRA, D. P. R. de, **Estratégia Empresarial:** uma abordagem empreendedora. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- SENGE, P.; ROSS R.; SMITH, B.; ROBERTS, C.; KLEINER, A. **A Quinta disciplina:** Caderno de campo. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.