

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
CURSO DE MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

CAMILA MENGUE LUZ

**A ANÁLISE ESTRATÉGICA PARA ALCANÇAR VANTAGEM COMPETITIVA:
O CASO DE UMA EMPRESA GAÚCHA**

SÃO LEOPOLDO

2016

Camila Mengue Luz

A ANÁLISE ESTRATÉGICA PARA ALCANÇAR VANTAGEM COMPETITIVA:
O caso de uma empresa gaúcha

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como requisito
parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão de Negócios pelo
Curso de MBA em Gestão Estratégica de
Negócios da Universidade do Vale do Rio
dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. MS Flávio da Cunha Nerva

São Leopoldo

2016

Dedico este trabalho à minha família que luta e sempre apoiou o estudo e a educação acima de qualquer coisa.

“Conhecer os outros é inteligência, conhecer-se a si próprio é verdadeira sabedoria. Controlar os outros é força, controlar-se a si próprio é verdadeiro poder.”
(LAO-TSÉ, 570 a.C).

RESUMO

Em um cenário econômico turbulento, e uma realidade política inconstante, o ramo metalúrgico foi um dos mais abalados financeiramente. Para manter-se competitivo no mercado, tornou-se imprescindível a elaboração de estratégias e o desenvolvimento de um planejamento. O presente estudo buscou potencializar a atuação de uma micro empresa do ramo metal mecânico localizada no sul do país sob a metodologia de estudo de caso. Para tanto, analisaram-se o ambiente interno e externo onde a organização estava inserida; identificaram-se as principais ameaças e oportunidades do mercado; identificaram-se os pontos fortes e fracos; desenvolveram-se estratégias, e por fim, sugeriram-se um plano de ação. O estudo teve como referencial teórico que balizasse a pesquisa de campo autores consagrado em planejamento estratégico, estratégia e matriz swot. Além disso, foram identificados os pontos fortes e fracos, assim como ameaças e oportunidades do mercado além do desenvolvimento da análise swot. Desta forma, alcançaram-se as vantagens competitivas da organização, desenvolveram-se estratégias de atuação e formularam-se um conjunto de ações para alavancar a atuação da organização.

Palavras-chave: Análise Swot. Estudo de caso. Estratégia competitiva. Planejamento estratégico. Vantagem competitiva.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - 3 Estratégias Genéricas.....	19
Figura 2 - A Roda da Estratégia Competitiva	21
Figura 3 - Contexto em que a Estratégia Competitiva é Formulada.....	21
Figura 4 - Metodologia Empregada	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Elementos Decisivos para Escolher um Fornecedor	37
Gráfico 2 - Qualidade do Apoio Técnico.....	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Riscos das Estratégias Genéricas.....	20
Quadro 2 -As Quatro Zonas na Matriz Swot.....	23
Quadro 3 - Questões Potenciais a Considerar em uma Análise SWOT.....	24
Quadro 4 - Princípios de Eficiência, Eficácia e Efetividade	27
Quadro 5 - Pontos Fortes e Fracos, Ameaças e Oportunidades sob à Ótica Interna	36
Quadro 6 - Forças da Organização	39
Quadro 7 - Fraquezas da Organização	40
Quadro 8 - Oportunidades da Organização	40
Quadro 9 - Ameaças da Organização	40
Quadro 10 - Resultados Matriz SWOT	41
Quadro 11 - Índice de Favorabilidade	42
Quadro 12 - Cronograma da Ação	43
Quadro 13 - Exemplo Tabela Potencial de Mercado.....	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Definição do Problema	12
1.2 Delimitações do Trabalho	12
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 Justificativa	12
2 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA	14
2.1 Estratégia	14
2.1.1 Estratégia como Plano	15
2.1.2 Estratégia como Pretexto	15
2.1.3 Estratégia como Padrão	16
2.1.4 Estratégia como Posição.....	16
2.1.5 Estratégia como Perspectiva.....	16
2.1.6 Estratégia Competitiva	17
2.1.7 Liderança no Custo	18
2.1.8 Estratégia por Diferenciação	18
2.1.9 Estratégia por Enfoque.....	18
2.2 Matriz SWOT	22
2.3 Planejamento Estratégico	25
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
3.1 Método Escolhido e Justificativa	31
3.2 Técnica de Coleta de Dados	32
4 A ANÁLISE	34
4.1 O Caso Klava	34
4.2 Análise dos Resultados	38
4.2.1 Formulação da Matriz SWOT	38
5 PLANO DE AÇÃO	43
5.1 Estratégia Ofensiva	43
5.1.1 Ação: Explorar Potencial de Mercado	43
5.2 Estratégia de Reforço	44
5.2.1 Ação: Impulsionar Vendas.....	44

5.2.2 Ação: Implantar Sistema Operacional	45
5.3 Estratégia de Confronto.....	45
5.3.1 Ação: Expandir Região.....	45
5.4 Estratégia Defensiva	46
5.4.1 Ação: Aumentar Capital.....	46
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS.....	49
APÊNDICE A – PESQUISA DE SATISFAÇÃO.....	10

1 INTRODUÇÃO

Diante de um cenário econômico turbulento e de incertezas políticas no Brasil, as empresas brasileiras em geral, passaram a necessitar de um planejamento estratégico para se diferenciar da concorrência e se manterem ativas apesar das adversidades. Fatores de tensão como o processo (ainda em andamento) de impeachment da presidente Dilma Rousseff; a ausência de planos concretos para a retomada da economia, assim como a constante alta na cotação do dólar, torna incerta a realidade dos pequenos empresários brasileiros.

Desta forma, o desenvolvimento de um planejamento torna-se necessário para posicionar estrategicamente a empresa neste cenário mutável, pois possibilita diagnosticar e potencializar forças competitivas, minimizar perdas, assim como identificar oportunidades e ameaças. Conforme Martins (2007), os pontos fortes são os aspectos mais positivos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou negócio. Estas forças são fatores internos positivos que a empresa tem total controle, e devem ser explorados ao máximo para que a empresa mantenha-se com um bom posicionamento de mercado e minimize suas fraquezas. Por outro lado, a fraqueza é uma condição interna da empresa totalmente desfavorável, devendo ser observada constantemente, melhorada ou eliminada para futuramente não dificultar a sua competitividade.

As oportunidades são os tópicos mais positivos do produto ou serviço da empresa em relação ao mercado onde ela está inserida, pois apresenta chances reais a serem desenvolvidas. Por outro lado, as ameaças são os aspectos mais negativos do produto ou serviço da empresa em relação ao mercado onde ela está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela empresa, mas são relevantes para que seja possível analisar possíveis riscos futuros.

Este trabalho está dividido em seis capítulos, sendo a introdução o primeiro, o segundo capítulo fará um levantamento bibliográfico, onde será abordado as definições de estratégica, planejamento estratégico e matriz swot. Já no terceiro capítulo será descrito a metodologia e técnica de coleta de dados empregada neste estudo. O quarto capítulo consiste na análise dos resultados obtidos, assim como a formulação da matriz swot. Após, no quinto capítulo, será desenvolvido estratégias e ações para o alcance dos objetivos finais. Por fim, no sexto e último capítulo, será apresentado os resultados obtidos com este estudo.

1.1 Definição do Problema

Desde o início da crise econômica dos EUA em 2008, o mundo vem sentindo os impactos econômicos do desequilíbrio financeiro. No Brasil, devido a problemas com a administração pública e financeira, houve um estremecimento econômico, causando instabilidade sobre a economia. Então, como aumentar a visibilidade e faturamento de uma empresa que vende ferramentas para a indústria?

1.2 Delimitações do Trabalho

Nesse trabalho, iremos descrever os conceitos de planejamento e estratégia, detalhar e apresentar as técnicas da ferramenta de análise de ambiente conhecida como matriz SWOT, além de analisar, diagnosticar e desenvolver ações estratégicas para aumentar a competitividade de uma empresa, revendedora de ferramentas para a Indústria Metal/Mecânica na Região da Grande Porto Alegre.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver estratégias para potencializar a atuação de uma empresa do ramo varejista metal/mecânico em meio à crise política e econômica.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) analisar o ambiente da organização a ser estudada;
- b) identificar as ameaças e as oportunidades;
- c) desenvolver estratégias;
- d) sugerir um plano de ação;

1.4 Justificativa

Com o declínio da Economia Brasileira, a indústria foi um dos primeiros segmentos atingidos pela crise, com isso a produtividade caiu e o faturamento conseqüentemente também. A realidade vivida pelas empresas é de retração e corte

nos custos e orçamentos. Para as empresas fornecedoras de insumos para a indústria, a solução está em desenvolver estratégias que possibilitem posicionar a empresa de forma objetiva e consciente. A escolha da empresa a ser estudada se deu, primeiramente por esta estar passando por dificuldades de posicionamento estratégico, e conseqüentemente dificuldades de se manter em crescimento durante a crise. Outro fato que foi levado em consideração para a escolha do objeto de estudo, foi por esta ser a empresa da família da autora.

2 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

A construção teórica deste trabalho contará com 3 subtópicos que terão por objetivo abordar os conceitos fundamentais para o correto entendimento histórico e conceitual do tema proposto. O primeiro subtópico destacará os temas relacionados à estratégia, buscando conceitos e evoluções históricas do assunto. Para tal capítulo, buscou-se embasamentos nos seguintes teóricos: Chiavenato e Sapiro (2004), Mintzberg (2001), Mintzberg (2004), Greenwald (2006), Porter (1989), Porter (2004)

O segundo subtópico do referencial e tema principal deste trabalho, abordará o método de construção de estratégia, conhecido como MATRIZ SWOT. Serão buscados conceitos e definições, etapas do processo e sua aplicabilidade. Para tal, serão trazidas as visões de teóricos Westwood (2007), Daychouw (2007). Ferrell e Hatline (2009), Martins (2007) além dos já citados no capítulo de estratégia, Porter (2004) e Chiavenato e Sapiro (2004). O terceiro e último subtópico abordará o Planejamento estratégico, trazendo conceitos, definições, roteiros e visões a respeito do assunto. Para tanto, além dos teóricos já citados à cima, serão pesquisados as teorias de.

2.1 Estratégia

A estratégia é hoje uma das palavras mais utilizadas no meio empresarial e pode ser facilmente encontrada na literatura especializada. Mesmo com a forte disseminação do termo, este conceito ainda não está estabilizado ou claramente definido. Definições a respeito do tema são quase tão numerosas quanto os autores que se dedicam a este tema. Historicamente, a palavra estratégia, que têm origem do grego *strátegos*, estava relacionado ao posicionamento de um general ou exército. Mais tarde, conforme nos diz Chiavenato e Sapiro (2004, p. 26) passou a significar “[...] a arte do general [...]” sendo assim o plano, método, manobra ou estratagema para alcançar o objetivo final. No cenário dos negócios, os conceitos de estratégia empresarial divergem dentre Chiavenato e Sapiro (2004).

Para Mintzberg (2004, p. 26), estratégia “[...] é um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente”. Para tanto, o reconhecimento de múltiplas definições podem

ajudar a manobrar pensamentos por meio deste difícil campo. Mintzberg (2004) cita, 5 definições de estratégia, sendo elas: como plano; pretexto; padrão; posição e perspectiva.

2.1.1 Estratégia como Plano

A estratégia como plano estabelece, conscientemente, diretrizes para um curso de ação, tendo sua elaboração antes das ações para as quais se aplica. O autor exemplifica dizendo que, se você perguntar para qualquer um o que é estratégia, a resposta será: um plano – “[...] uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com determinada situação. [...]. Uma criança tem uma ‘estratégia’ para pular uma cerca. Uma corporação tem uma estratégia para dominar o mercado”. (MINTZBERG, 2004, p.27). Com base nesta definição, a estratégia possui duas características essenciais: são criadas antes das ações das quais serão aplicadas e são desenvolvidas de forma consciente e proposital. Um conjunto de definições, de diversos campos de ação, reforçam esta visão:

- a) no campo militar: estratégia trata do “[...] planejamento do plano de guerra, moldando as campanhas e, dentro destas, tomando decisões sobre os engajamentos individuais”. (VON CLAUSEWITZ, 1976, p. 177 apud MINTZBERG, 2001, p. 27).
- b) na teoria dos jogos: a estratégia é “[...] um plano completo que especifica quais opções serão feitas [pelo jogador] em cada situação possível” (VON NEWMAN; MORGENTERN, 1944, p. 79 apud MINTZBERG, 2001, p. 27).
- c) na administração: “A estratégia é um plano unificado, abrangente e integrado [...] com a finalidade de assegurar que os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados” (GLUECK, 1980, p. 9 apud MINTZBERG, 2001, p. 27).

2.1.2 Estratégia como Pretexto

Mesmo como *plano*, uma estratégia pode ser um pretexto. Ou seja, uma manobra que tem por objetivo enganar o concorrente ou competidor. Usando um exemplo coloquial, do mesmo modo que um garoto pode pular a cerca e atrair um

valentão para o pátio de sua casa onde seu *Doberman* aguarda os intrusos, uma empresa pode desencorajar seu concorrente a expandir a fábrica, no momento que ameaça aumentar a sua capacidade de produção. Nestes exemplos, a estratégia real é a ameaça, não a expansão, sendo assim um pretexto, um blefe. (MINTZBERG, 2001).

2.1.3 Estratégia como Padrão

A estratégia como padrão, é especificamente um padrão em um fluxo de ações. Mintzberg (2001, p. 27) cita que se as estratégias podem ser pretendidas como planos gerais ou pretextos específicos, elas também podem ser realizadas. Ou seja, definir a estratégia como plano não é suficiente, precisamos também de uma “[...] definição que abranja o comportamento resultante”. Como exemplo ao pensarmos em *Picasso* pintando somente em azul por algum tempo, esta era uma estratégia, assim como foi da Ford Motor Company quando Henry Ford lançou o modelo *T* somente na cor preta. (MINTZBERG, 2001). “Em outras palavras, por esta definição, a estratégia é consciência no comportamento, quer seja pretendida ou não”. (MINTZBERG, 2001, p. 27).

2.1.4 Estratégia como Posição

A estratégia como posição se apresenta como uma maneira de colocar a organização no *ambiente*. Nesta definição, “[...] a estratégia se torna a força de mediação – ou harmonização entre a organização e o ambiente”. (MINTZBERG, 2001, p. 28). Sendo assim, nesta estratégia a empresa busca estabelecer no nicho um posicionamento que sustente sua posição no mercado. (MINTZBERG, 2001).

2.1.5 Estratégia como Perspectiva

Enquanto a estratégia anterior olha para fora, procurando formas de posicionar a organização no ambiente, a quinta olha para dentro, na verdade para a cabeça dos estrategistas. Desta forma, Mintzberg (2001, p. 30) nos diz que a estratégia é “[...] um conteúdo consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de ver o mundo”. Ou seja, neste contexto, a

estratégia é para organização, o que a personalidade é para o indivíduo, sugerindo que, acima de tudo, que a estratégia é um conceito. (MINTZBERG, 2001).

Greenwald (2006) diz que as estratégias são sim planos para alcançar o sucesso, porém, vão além de ideias de como produzir produtos ou serviços e conseguir gerar lucro com a venda. Mais do que isso, a estratégia competitiva é um plano focado nas ações e reações dos clientes.

2.1.6 Estratégia Competitiva

A estratégia competitiva é essencialmente o desenvolvimento de uma fórmula ampla que norteará a forma como a empresa competirá, quais deveriam ser suas metas e as políticas necessárias para alcançá-las. Já para Porter (1989 p. 1) a estratégia competitiva é “[...] a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência”. Desta forma, a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Por outro lado, a vantagem competitiva surge intrinsecamente ligada ao valor que uma empresa consegue criar para seus compradores ultrapassando o custo de fabricação gerando lucro. (PORTER, 1989). O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e este valor superior “[...] provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensem um preço mais alto”. (PORTER, 1989, p. 1). Contudo, para que se alcance um desempenho acima da média à longo prazo a vantagem competitiva sustentável é imprescindível.

Apesar de uma empresa possuir diversos pontos fortes e pontos fracos em comparação com os concorrentes, “[...] existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação”. (PORTER, 1989, p. 9). Estes dois tipos de vantagem competitiva somados com o escopo de atividade da empresa, dão origem a três estratégias genéricas para alcançar um desempenho acima da média, sendo estas: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

2.1.7 Liderança no Custo

A Liderança no custo se apresenta de forma muito clara, nela a empresa torna-se produtor de baixo custo. Porter (1989, p. 11) nos diz que “[...] a lógica estratégica da liderança no custo geralmente exige que uma empresa seja a líder no custo, e não uma dentre várias empresas disputando esta posição”. Desta forma, esta estratégia empoeira vários encargos para que a empresa consiga preservar a posição. Para que se alcance êxito na liderança por custo, é necessária a construção agressiva de instalações em escala eficiente, reinvestimento em equipamentos modernos, buscando desta forma constantemente a redução de custo. Na maioria dos casos, o foco no preço baixo não é suficiente, não se podendo ignorar a necessidade de diferenciação para assegurar a liderança do mercado.

2.1.8 Estratégia por Diferenciação

Já na estratégia por diferenciação, a empresa busca criar algo que seja considerado único no âmbito de toda indústria, valorizando atributos considerados importantes ao longo de algumas dimensões valorizadas pelo consumidor. Uma empresa que opte pela estratégia de diferenciação, deve, portanto procurar sempre novas formas de diferenciação que o leve à “[...] um preço prêmio superior ao custo da diferenciação [...]” (PORTER, 1989, P.12). A lógica desta estratégia exige que a empresa escolha os atributos em que se diferenciar e, que sejam diferentes dos de seus rivais.

2.1.9 Estratégia por Enfoque

Por fim, a estratégia por enfoque é bem diferente das outras, pois está relacionada à escolha de um nicho estreito dentro da indústria. Sendo assim, o “enfocador” escolhe um segmento, ou um grupo de segmentos da indústria e adapta a sua estratégia para poder atendê-los, excluindo o restante. Desta forma, otimizando a estratégia diretamente ao segmento-alvo, o “enfocador” procura alcançar uma vantagem competitiva, muito embora não a possua (PORTER, 1989,

p.9). Como podemos ver no quadro a baixo, a estratégia por enfoque possui duas variantes:

Figura 1 - 3 Estratégias Genéricas

		Vantagem Competitiva	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	Liderança de Custo	Diferenciação
	Alvo Estreito	Enfoque no Custo	Enfoque na Diferenciação

Fonte: Porter (1989, p. 10).

“No enfoque no custo, uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, enquanto no enfoque na diferenciação uma empresa busca a diferenciação em seu segmento alvo”. (PORTER, 1989, P.13).

Porter (1989) também nos lembra que, aqueles que tentam se engajar na estratégia genérica, mas não conseguem alcançar o sucesso em nenhuma delas, são descritos como meio-termo, e estes, não possuem qualquer vantagem competitiva. Esta posição normalmente é o caminho para um desempenho à baixo da média. A empresa com posicionamento meio-termo irá “competir em desvantagem, porque o líder no custo, diferenciadores ou “enfocadores” estarão bem mais posicionados para competirem em qualquer segmento”. Escolher ficar no “meio termo” normalmente é uma posição de relutância em escolher como competir (PORTER, 1989, P.14).

Para que a implementação de uma estratégia genérica tenha sucesso, é inevitável que a empresa possua algumas barreiras que dificultem os concorrentes de imitá-la. Cada estratégia genérica representa também uma ameaça potencial, como podemos ver no quadro 1:

Quadro 1 - Riscos das Estratégias Genéricas

RISCOS DA LIDERANÇA NO CUSTO	RISCOS DA DIFERENCIAÇÃO	RISCOS DO ENFOQUE
Liderança no custo não é sustentada - concorrentes imitam. - tecnologia muda. - outras bases para liderança no custo se desgastam.	Diferenciação não é sustentada - concorrentes imitam. - bases para diferenciação passam a ser menos importantes para compradores.	A estratégia do enfoque é limitada. O segmento-alvo torna-se sem atrativos em termos estruturais. - estrutura erode. - demanda desaparece.
Proximidade na diferenciação é perdida.	Proximidade do custo é perdida.	Concorrentes com alvos amplos dominam o segmento. - as diferenças do segmento em relação a outros segmentos estreitam-se. - as vantagens de uma linha ampla aumentam.
Enfocadores no custo obtêm custo ainda mais baixo em segmentos	Enfocadores na diferenciação obtêm diferenciação ainda maior em segmentos	Novos enfocadores subsegmentam a indústria

Fonte: Porter (1989, p. 18).

A Liderança por custos, possui dificuldades para ser sustentada uma vez que seus concorrentes imitam, focando no preço baixo também, além de fatores externos como os avanços da tecnologia e desgaste das bases para a liderança. Já a estratégia por diferenciação se torna frágil perante a rapidez em que o mercado muda e deixa de valorizar a base da diferenciação, além dos concorrentes que estão sempre ávidos a imitarem. Por último, a estratégia por enfoque, se mostra limitada, além de correr o risco do segmento-alvo tornar-se sem atrativos, desfazendo a estrutura e a demanda.

Como ponto de partida para a elaboração de uma estratégia competitiva, Porter (2004) nos apresenta 2 quadros do método clássico. Logo abaixo, podemos ver o quadro conhecido como “*a roda da estratégia competitiva*”, onde apresenta a estratégia competitiva como a combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá. Este modelo é um dispositivo para a articulação dos aspectos básicos da estratégia competitiva em uma única página. Podemos ver no centro do círculo as metas da empresa, que representam o modo como ela deseja competir, além dos seus objetivos econômicos e não econômicos. Já as laterais da roda são as políticas operacionais básicas com as quais a empresa busca atingir essas metas. Assim como em uma roda, os raios (políticas) precisam originar-se e refletir o centro (metas), devendo estar conectados entre si, caso contrário, a roda não girará.

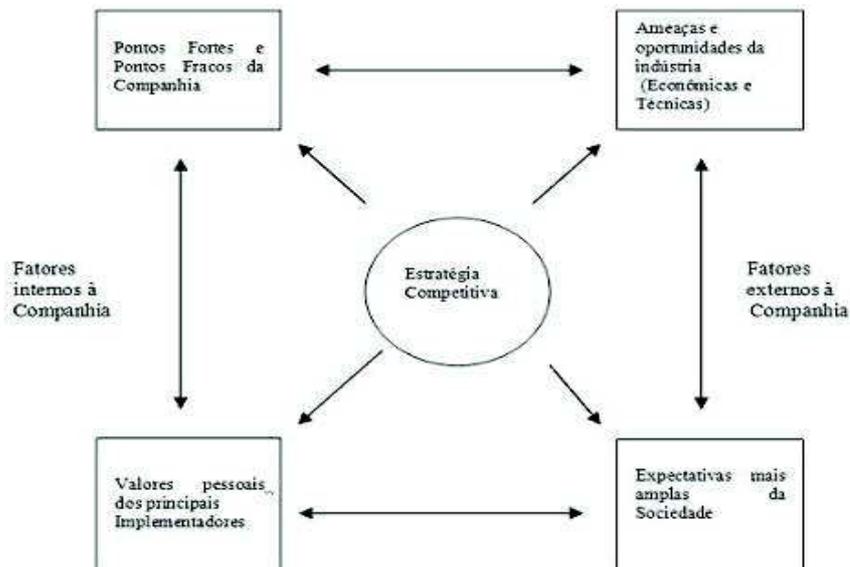
Figura 2 - A Roda da Estratégia Competitiva



Fonte: Porter (2004, p. xxvi).

Já a figura 3 ilustra que, em um nível mais amplo, a formulação de uma estratégia competitiva avalia quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que a empresa pode realizar com sucesso.

Figura 3 - Contexto em que a Estratégia Competitiva é Formulada



Fonte: Porter (2004, p. xxvii).

Desta forma, os pontos fortes e os pontos fracos fazem parte do perfil de ativos, e as qualificações em relação aos concorrentes, incluindo também recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca e assim por diante. Os valores internos da organização são as motivações e as necessidades dos principais executivos e implementadores da estratégia. Sendo assim, os pontos fortes e fracos combinados com os valores, determinam os limites internos que a estratégia competitiva pode adotar com êxito em uma companhia. Os limites externos são determinados pela indústria e por seu meio ambiente. As ameaças e oportunidades do mercado definem o meio competitivo, com seus riscos e competências. Por fim, as expectativas da sociedade refletem o impacto sobre a companhia, como a política governamental, interesses sociais e outros.

2.2 Matriz SWOT

Antes de determinar os objetivos e as estratégias de médio e longo prazo, é necessário compreender claramente a posição atual da empresa no mercado e seus produtos. Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *“Strengths and Weaknesses as they as relate to our Opportunities and Threats in the marketplace”*. Em Português “Pontos Fortes e Pontos Fracos e suas relações com nossas Oportunidades e Ameaças no mercado”. (WESTWOOD, 2007 p.79).

A matriz SWOT é uma ferramenta utilizada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. Para Martins (2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, porém a prática pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2007).

A análise da Matriz SWOT é uma ferramenta essencial para uma organização, pois é através dela que a empresa consegue ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, dessa forma, com essa análise os

gerentes conseguem elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional.

Quadro 2 -As Quatro Zonas na Matriz Swot

		Análise Externa	
Análise Interna		Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes		<p>Política de ação ofensiva ou</p> <p>Aproveitamento: área de domínio da empresa</p>	<p>Política de ação defensiva ou</p> <p>Enfrentamento: área de risco enfrentável</p>
Pontos Fracos		<p>Política de manutenção ou</p> <p>Melhoria: área de aproveitamento potencial</p>	<p>Política de saída ou</p> <p>Desativação: área de risco acentuado</p>

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2004, p. 188).

Os pontos fortes e os pontos fracos são fatores internos e estão relacionados à empresa e aos seus produtos, do mesmo modo que as oportunidades e as ameaças são considerados fatores externos, e sobre estes, a empresa não exerce algum controle. Conforme Westwood (2007, p.80), esta é “[...] uma das partes mais importantes de todo processo de planejamento”, pois a análise SWOT, fará as perguntas que determinará se a empresa e seu produto realmente são capazes de satisfazer seu plano e suas limitações.

As definições de pontos fracos e fortes não são regra, muitas vezes, o que seria considerado um ponto forte para uma empresa, pode ser considerado fraco para outra. Se pensarmos em uma empresa pequena, seu ponto forte seria a flexibilidade da abordagem com os clientes, ao passo que, por ser uma empresa pequena, não terá as vantagens de uma grande empresa, como: organização, economia na escala de fabricação e facilidades de compra.

Westwood (2007) nos lembra que oportunidade é algo que possa ser explorado a seu favor, de forma que poderia ser um ponto forte ou fraco do seu

concorrente. As ameaças podem existir de fato, ou podem ser ameaças em potencial em algum momento futuro. Além disto, Westwood (2007) também afirma que antes de pensar nos produtos que são vendidos e no mercado, é necessário entender como a empresa e suas organizações afetarão o negócio. É preciso listar os pontos fortes e fracos e levar em consideração todas as ameaças e oportunidades. Ferrell e Hatline (2009) nos apresentam um quadro com as principais questões a serem consideradas na hora de montar a matriz SWOT.

Quadro 3 - Questões Potenciais a Considerar em uma Análise SWOT

FORÇAS INTERNAS POTENCIAIS	FRAQUEZAS INTERNAS POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Financeiros Abundantes • Nome de marca bem conhecido • N° 1 do setor • Economias de escala • Tecnologia própria • Processos Patenteados • Custos mais baixos (matéria-prima – processos) • Imagem da companhia/marca respeitada • Talento gerencial elevado • Melhor habilidade de marketing • Produto de qualidade superior • Aliança com outras empresas • Boa capacidade de distribuição • Empregados comprometidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de orientação estratégica • Recursos financeiros limitados • Pouco investimento em P&D • Linha de produtos muito limitada • Distribuição limitada • Custos mais altos (matéria-prima/processos) • Produtos ou tecnologias desatualizados • Problemas operacionais internos • Problemas políticos internos • Imagem de mercado fraca • Pouca habilidade de marketing • Alianças com empresas fracas • Habilidades gerenciais limitadas • Empregados mal treinados
OPORTUNIDADES EXTERNAS POTENCIAIS	AMEAÇAS EXTERNAS POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> • Rápido crescimento do mercado • Empresas rivais complacentes • Mudança nas necessidades/gastos do consumidor • Aberturas de mercados externos • Revés de empresa rival • Novas descobertas de produtos • Boom econômico • Desregulamentação governamental • Nova tecnologia mudanças demográficas • Outras empresas buscam alianças • Grande alteração de marca • Queda nas vendas de produto substituto • Mudanças nos métodos de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de concorrentes estrangeiros • Introdução de novos produtos substitutos • Ciclo de vida do produto em declínio • Mudança nas necessidades/gosto do consumidor • Declínio da confiança do consumidor • Empresas rivais adotam novas estratégias • Maior regulamentação governamental • Queda na atividade econômica • Mudança na política do banco central • Nova tecnologia • Mudanças demográficas • Barreiras no comércio exterior • Fraco desempenho de empresa aliada • Tumulto na política internacional

Para Martins (2007), os pontos fortes são os aspectos mais positivos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico. As forças são fatores internos positivos que a empresa tem total controle, e devem ser explorados ao máximo para que a empresa mantenha-se com um bom posicionamento de mercado e diminua suas fraquezas.

Martins (2007) também afirma que as fraquezas são os aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Assim como os pontos positivos, as fraquezas devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico. A fraqueza é uma condição interna da empresa totalmente desfavorável, devendo ser observada constantemente, melhorada ou eliminada para futuramente não dificultar a competitividade da empresa.

As oportunidades, para Martins (2007) são os aspectos mais positivos do produto ou serviço da empresa em relação ao mercado onde está. São fatores que não podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

Por fim, as ameaças são os aspectos mais negativos do produto ou serviço da empresa em relação ao mercado onde ela está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela empresa e são relevantes para o planejamento estratégico. Martins (2007), afirma que as ameaças são atividades que podem levar a empresa para uma redução de receita ou até mesmo a seu desaparecimento. Estão ligadas aos concorrentes e novos cenários, desafiando a atual estratégia do empreendimento.

2.3 Planejamento Estratégico

Pode-se dizer que o Planejamento estratégico surgiu, ou tornou-se público, em meados da década de 1940, sendo que, baseava-se unicamente em dados atuais ou anteriores para projetar visões futuras. Na época, conforme Chiavenato e Sapiro (2004) o modelo adotado gerava resultados, uma vez que a realidade econômica e estratégica, assim como aspectos relacionados com a globalização e a competitividade, eram muito distante da realidade de hoje. Em 1965, Igor Ansoff, formalizou e estruturou o planejamento Estratégico por meio da publicação do seu

livro *Corporate Strategy*. Chiavenato e Sapiro (2004) afirmam que o método utilizado até então não tinha condições de explorar toda a dinâmica ambiental da organização. Na década de 1970 e 1980, o Planejamento estratégico se popularizou tornando-se indispensável para o sucesso das organizações, devido as mudanças repentinas de mercado e a globalização.

Conforme a perspectiva dos autores, o Planejamento estratégico é um processo de formulação estratégica organizacional, onde busca-se a inserção da organização e de sua missão no ambiente. Já Drucker (1984, p.133 apud Chiavenato; Sapiro, 2004, p.39) afirma que:

“Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas”.

Mintzberg (2004), afirma que o Planejamento Estratégico pode ser descrito de várias formas distintas, a começar por:

- a) **planejamento é pensar no futuro:** ou nas palavras de Bolan (1974, p.15 apud MINTZBERG, 2004, p. 22), “Planejamento é ação traçada antecipadamente”.
- b) **planejamento é controlar o futuro:** ou seja, não somente pensar nele, mas sim agir sobre ele. Conforme as palavras de Ackoff (1970, p.1 apud Mintzberg, 2004, p.23) “Planejamento é o projeto de um futuro desejado e de maneiras efetivas de realizá-lo”;
- c) **planejamento é tomada de decisão:** conforme este ponto de vista, planejamento é um processo que visa decidir qual o melhor caminho a ser seguindo. Koontz (1958, p.48 apud Mintzberg, 2004, p.24) definiu planejamento como sendo “a determinação consciente de medidas distintas a cumprir objetivos. Planejar é, portanto, decidir”;
- d) **planejamento é tomada de decisão integrada:** sob esta ótica, planejamento não é somente decidir, mas sim tomar decisões com base em um todo, analisando todos os cenários da organização e decidindo de forma conjunta. Ackoff (1970, p.23 apud Mintzberg, 2004, p.25) sustenta esta teoria afirmando que, um planejamento se torna necessário,

justamente quando almejamos um futuro somente realizável com decisões conjuntas.

É necessário Planejamento quando a condição futura que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes; isto é, um sistema de decisões... (em que) a principal complexidade do planejamento deriva da inter-relação das decisões em vez das decisões em si. (MINTZBERG, 2004, p. 26).

e) **planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões:** Esta definição, de forma mais complexa, apresenta o Planejamento como sendo um processo formal, uma vez que, conforme o autor, Mintzberg (2004, p.27), a formalização neste caso, significaria três coisas “(a) decompor, (b) articular e especialmente, (c) racionalizar os processos pelos quais as decisões são tomadas nas organizações”.

Por fim, Mintzberg (2004, p.30), nos diz que Planejamento, em todas as definições citadas acima, é “[...] o processo de tornar as coisas explícitas”. Este processo, conforme o mesmo autor não é construído isoladamente, e sim trilhado junto com a estratégia “Formação de estratégia é um processo de Planejamento, idealizado ou apoiado por planejadores, para planejar, a fim de produzir planos”. Chiavenato e Sapiro (2004), por outro lado, dizem que o planejamento estratégico é um processo de formulação estratégica no qual se busca posicionar a empresa, levando em consideração sua missão e seu ambiente. Além do mais, o planejamento deve potencializar os resultados e minimizar as fraquezas, baseando-se o princípio de maior eficiência, eficácia e efetividade. Conforme Chiavenato e Sapiro (2004) segue o quadro com os princípios de eficiência, eficácia e efetividade.

Quadro 4 - Princípios de Eficiência, Eficácia e Efetividade

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA	EFETIVIDADE
<ul style="list-style-type: none"> • Fazer as coisas da maneira adequada. • Resolver problemas • Cuidar dos recursos aplicados • Reduzir custos 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer as coisas certas • Produzir alternativas criativas Maximizar a utilização dos recursos • Obter resultados • Aumentar o lucro 	<ul style="list-style-type: none"> • Manter-se sustentável no ambiente • Apresentar resultados globais ao longo do tempo • Coordenar esforços e energias sistematicamente

Fonte: Adaptado Chiavenato e Sapiro (2004, p. 40).

Conforme Chiavenato e Sapiro (2004), o modelo básico para construção do planejamento estratégico, desenvolvido pela “escola do design” é composto pelos seguintes elementos:

- a) **declaração da missão:** a missão é o elemento que revela as responsabilidades e objetivos da organização com seu ambiente, assim como define o negócio, delimitando seu ambiente de atuação e seu papel na sociedade. Drucker (1980, p.37) afirma que “uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente a definição clara de uma da missão é a razão de existir da organização, e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa”. Desta forma, ela é uma definição que antecede o diagnóstico estratégico.
- b) **visão de negócios:** a visão do negócio apresenta uma imagem da organização no momento da realização de suas intenções futuras. Não se trata de adivinhar o futuro, mas sim de assegurá-lo no presente. A visão pode também, servir como fonte inspiradora, uma chamada que estimule as pessoas a ver realizada com sucesso a missão declarada.
- c) **diagnóstico estratégico externo:** o diagnóstico estratégico tem por objetivo antecipar oportunidades e ameaças para a concretização da missão, visão e dos objetivos empresariais. Analisa os diferentes ambientes relacionados com a organização e estuda também as dimensões setoriais competitivas. A formulação da estratégia é construída com base no modelo proposto por Porter, conhecido como as cinco forças competitivas: O poder de barganha dos clientes; o poder de barganha dos fornecedores; a ameaça de substitutos; ameaça de concorrentes entrantes e a rivalidade dos atuais concorrentes.
- d) **diagnóstico estratégico interno:** o diagnóstico estratégico interno está relacionado a análise das forças e fraquezas da organização relacionadas ao seu ambiente interno, criando condições para a construção de estratégias que representam o melhor ajustamento da organização no ambiente em que atua. O alinhamento dos diagnósticos internos e externos produzem as premissas que alicerçam a construção de cenários.
- e) **fator chave de sucesso:** Ansoff, em 1980 propôs a inclusão da avaliação dos determinantes de sucesso no processo de planejamento empresarial. Este recurso metodológico é uma etapa do processo que está inserida entre o

diagnóstico e a formulação das estratégias propriamente ditas. Através dela, procura-se evidenciar questões realmente críticas para a organização, baseando-se nos elementos apontados na análise realizada com a aplicação do modelo SWOT. Os determinantes de sucesso são também denominados fatores críticos de sucesso e encaminham as políticas de negócio.

- f) **sistemas de planejamento estratégico:** o objetivo dos sistemas de planejamento estratégico é a formulação e implementação de estratégias de acordo com o processo de construção das ações e conforme a organização perseguirá a consecução de sua visão de negócios, sua missão e objetivos e de sua implementação por meio de planos operacionais ou programas táticos.
- g) **definição dos objetivos:** Ao contrário do que defendem os seguidores do modelo Harvard, Ansoff sugere trabalhar a definição dos objetivos como parte separada da formulação das estratégias. Desta forma a empresa persegue simultaneamente diferentes objetivos em uma hierarquia de importância, de prioridade ou de urgência.
- h) **análise dos públicos de interesse:** Freeman (1995, apud Chiavenato; Sapiro, 2004) definiu as estratégias como uma forma de relacionamento e construção de pontes entre a organização e seus públicos de interesse (*stakeholders*) e que só é possível alcançar sucesso nas estratégias quando se atende às necessidades desses grupos. O *stakeholder* pode ser uma pessoa, um grupo de pessoas ou uma organização que tenha influência sobre a organização, sendo ele: consumidores, usuários proprietários, empregados, instituições financeiras, governos, opinião pública ou acionista. Esta análise consiste em identificar os grupos e seus interesses, assim como seu poder de influência sobre a missão da organização.
- i) **formalização do plano:** conforme Chiavenato e Sapiro (2004, p.44) “uma plano estratégico é um plano de ação”. Para que se alcance o objetivo estratégico, não basta somente a formulação das estratégias, é necessário implementá-las por meio de programas e projetos específicos. Para tanto, é preciso um grande esforço de pessoal e a aplicação de modelos analíticos para avaliação, alocação e controle dos recursos.
- j) **auditoria de desempenho e resultado:** nesta última fase do processo de implementação da estratégia, Chiavenato e Sapiro (2004) sugerem a revisão do que foi implementado, para então decidir os novos rumos do processo,

mantendo as estratégias que obtiveram sucesso e renovando as más estratégias.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será abordado o método de pesquisa escolhido, assim como as técnicas de coleta de dados.

3.1 Método Escolhido e Justificativa

Com base no problema de pesquisa estabelecido, escolheu-se a método de estudo de caso para ser utilizada no presente estudo. A escolha por este método de pesquisa se deu com base no que melhor se enquadrava para a coleta e análise das informações desejadas. Sendo assim, definiu-se a abordagem como sendo qualitativa, pois de acordo com Yin (2010) proporciona a compreensão essencial da linguagem, dos valores e das percepções das pessoas, possibilitando assim uma interpretação adequada das informações. Como justificativa para a aplicação desta vertente de pesquisa no presente trabalho, argumenta-se a necessidade de identificar a fundo as percepções dos gestores, clientes e fornecedores da empresa a ser estudada a respeito da posição estratégica adotada pela organização.

O método de estudo de caso, trata-se de uma investigação empírica que tem por objetivo investigar um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu ambiente real. Além disto, este método de estudo:

[...] permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias. (Yin, 2010, p. 24).

Complementando a definição, Gil (1999, p.72) afirma que a metodologia escolhida é “caracterizada pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Portanto, conforme descrito pelo autor à cima, e exemplificado por Yin (2010), existem diferentes projetos de estudo de caso, sendo estes: casos únicos e holísticos, casos únicos e integrados, casos múltiplos e holísticos, e por fim, de casos múltiplos e integrados. Neste contexto, os casos holísticos possuem uma única unidade de análise, e os casos integrados unidades integradas de análise.

O presente trabalho realizará um estudo de caso único e holístico. De acordo com Yin (2010), a diferença entre o estudo de caso único holístico e o caso único e

integrado se dá pela abrangência da análise. Um exemplo de caso único integrado poderia ser a análise de um programa público que envolve um grande número de unidade de projetos financiados. Em contrapartida, se o estudo de caso examinasse apenas a natureza global de uma organização ou programa, seria utilizado o projeto de estudo de caso único holístico.

Yin (2010) classifica o estudo de caso em três tipos quanto ao objeto de pesquisa: descritivo, que descreve o fenômeno dentro do seu contexto; exploratório, que lida com problemas pouco conhecidos, com intuito de desenvolver hipóteses ou proposições para futuras pesquisas; e explanatório, que possui o intuito de explicar relações de causa e efeito a partir de uma teoria. O presente estudo tem caráter exploratório, uma vez que o fenômeno será analisado dentro de seu contexto, com a intenção de definir hipóteses e/ou proposições.

3.2 Técnica de Coleta de Dados

As evidências de um estudo de caso podem provir de seis principais fontes: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (Yin, 2010). No presente estudo, os instrumentos de coleta de dados são entrevista com os gestores da empresa e entrevista por meio de questionário com os clientes, observação direta, além de pesquisas bibliográficas.

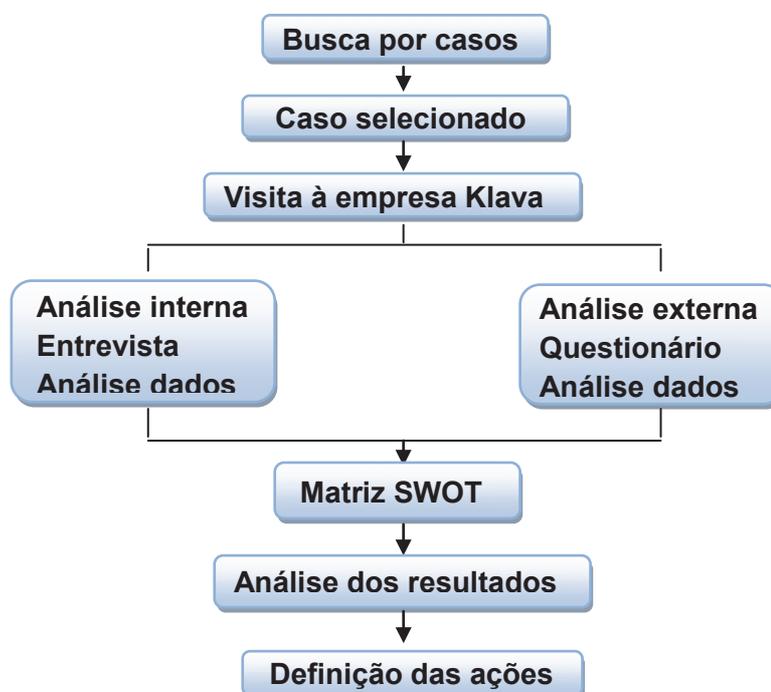
A pesquisa iniciou-se em um cunho teórico-empírico, baseando-se em referências teóricas que tornaram possível uma melhor compreensão a respeito do problema de pesquisa e do objeto de estudo. Após este momento, o estudo assumiu um cunho empírico em função da coleta de dados a respeito da organização a ser estudada. Para a definição da empresa a ser estudada, levou-se em consideração a acessibilidade, a necessidade de análise e desenvolvimento estratégico, assim como sua localização física.

No nível teórico da pesquisa, a coleta de dados foi realizada através de livros sobre planejamento e estratégia, além de publicações em artigos e revistas. Para a coleta de dados qualitativa, foi realizada a técnica de entrevista em profundidade, com os principais gestores da organização acima referida, baseando-se em um roteiro de questionamentos pré- estabelecido e semi-estruturado, levando em consideração os pontos cruciais direcionados pelos referencias teóricos.

As entrevistas em profundidade com os sócios da empresa ocorreram semanalmente e em grupos, com duração média de 40 minutos, onde os entrevistados eram incentivados a debaterem sobre o tema proposto de forma aberta. As entrevistas tiveram início no dia dois de maio e finalizaram no dia 30 de maio. Além disso, foi elaborado e aplicado aos clientes uma pesquisa qualitativa sobre os serviços prestados. Os questionários foram enviados por email aos clientes ativos nos últimos seis meses no dia 1º de junho.

A análise dos dados realizada no presente trabalho ocorreu em duas etapas principais, sendo que, primeiramente foi feita a análise interna da organização, onde, levou-se em consideração a definição do negócio, assim como a missão, visão, valores e princípios, além das informações fornecidas pelos gestores. Na segunda etapa foram analisadas as informações fornecidas pelos clientes. Por fim, com base nas informações sistematizadas foi construída a matriz SWOT, com intuito de desenvolver ações estratégicas que contribuam para o desenvolvimento da organização. A figura 4 é a metodologia empregada:

Figura 4 - Metodologia Empregada



Fonte: Elaborada pela autora.

4 A ANÁLISE

Neste capítulo será apresentado o caso a ser estudado, seu negócio, seus princípios, assim como o ponto de vista dos sócios e dos clientes.

4.1 O Caso Klava

A Klava é uma micro empresa varejista do ramo metal mecânico, que revende exclusivamente a Marca Widia, localizada na cidade de São Leopoldo, região metropolitana de Porto Alegre. Entre seus principais serviços está a venda de ferramentas para Usinagem, assim como o suporte técnico aos clientes. A empresa foi fundada em 2012 por Luis Luz, após mais de 20 anos de vivência como empresário no ramo metalúrgico, e tem como sócio o estudante de Engenharia Guilherme Luz. Além dos sócios, a empresa conta com 2 funcionários responsáveis pelo setor financeiro, e relacionamento com o cliente.

Com uma posição estratégica inicialmente estruturada, a empresa possui os seguintes princípios:

Missão: Prestar serviços de qualidade na comercialização de ferramentas para usinagem, atendendo com excelência às demandas dos clientes, com produtos e serviços que contribuam para o desenvolvimento e crescimento regional.

Visão: Ser referência na comercialização de ferramentas e no atendimento personalizado, otimizando os recursos dos clientes com postura ética e profissional, atento aos avanços da tecnologia, oferecendo produtos inovadores e minimizando os impactos ambientais.

Valores: A empresa tem como alicerce a Ética, o Respeito a Confiança e a Transparência nas nossas relações sociais. Valorizamos o ser humano a cima de tudo, assim como o trabalho em equipe e a satisfação dos nossos funcionários e clientes.

Com o intuito de verificar as principais vantagens competitivas da organização, seus pontos críticos, assim como as oportunidades e ameaças do mercado, foram realizadas quatro reuniões semanais para identificar, sob a ótica dos sócios, os principais fatores que definem a empresa. Foram entregues folhas em branco aos sócios, e pedido para que anotassem seu ponto de vista durante os debates.

Os sócios identificaram como fatores competitivos que diferenciam a Klava da concorrência: a competência e suporte técnico dos vendedores, já que Luis trabalhou por mais de 20 anos no ramo metalúrgico, e Guilherme por ter diversos cursos técnicos na área, além de ser estudante de Engenharia Mecânica. Além disso, por ser uma empresa pequena, possui um custo operacional baixo e um controle financeiro bem orientado, revende ferramentas de qualidade com marca já consolidada no mercado. Algumas linhas de produtos possuem alto desempenho, assim como preço acessível, além de um amplo estoque de produtos a pronta entrega.

Já os pontos críticos da organização estão associados à: ausência de um sistema de gestão, estrutura de vendas pequena, falta de materiais de comunicação, assim como uma orientação estratégica. Além disso, os sócios citaram problemas como o estoque baixo na matriz fornecedora, o fato do crescente aumento na necessidade de capital de giro, já que o capital investido é 90% oriundos de um único sócio. E a variação de preço do fornecedor, uma vez que todas as ferramentas vendidas são importadas.

Ao serem questionados sobre as oportunidades que visualizavam no mercado no momento, os sócios citaram que algumas empresas revendedoras de ferramentas concorrentes fecharam as portas, devido à queda da economia no final de 2015 e início de 2016. Além do mais, visualizam a queda nas vendas de produtos substitutos, devido ao baixo custo-benefício, assim como a retomada da economia, e o rápido crescimento do mercado.

Por fim, ao serem questionados sobre os riscos do mercado e da economia, eles identificaram como ameaças externas em potencial a alta do dólar, assim como o reajuste de preços do fornecedor, as estratégias agressivas da concorrência, além de que os principais clientes da empresa são fornecedores da mesma grande organização, centralizando a economia da região em uma única grande empresa. Também foi citado a instabilidade política e o tumulto na economia nacional.

Na tabela a baixo, podemos visualizar o comparativo com os resultados obtidos sob o ponto de vista dos empresários:

Quadro 5 - Pontos Fortes e Fracos, Ameaças e Oportunidades sob à Ótica Interna

Pontos Positivos	Pontos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Competência da equipe • Suporte técnico de qualidade • Custo operacional baixo • Controle financeiro bem orientado • Material de qualidade • Marca já consolidada no mercado • Linhas de produtos de alto desempenho • Linhas de produto com custo acessível • Amplo estoque de produto 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de um sistema de gestão • Estrutura de vendas pequena • Baixo estoque na matriz fornecedora • Falta de material de comunicação • Falta de orientação estratégica • Preço suscetível à cotação do dólar • Aumento na necessidade de capital de giro
Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Reajuste de preço do fornecedor • Alta do dólar • Estratégia agressiva de vendas da concorrência • Instabilidade política • Tumulto da economia nacional • Economia da região depende de uma única grande empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes fecham as portas • Queda na venda de produtos substitutos • Retomada da economia • Rápido crescimento de mercado

Fonte: Elaborado pela autora.

Além das reuniões com os sócios da empresa Klava, foram enviados questionários conforme anexo, para os clientes ativos, ou seja, empresas que realizaram alguma compra nos últimos 6 meses. O questionário foi enviado via e-mail para 39 empresas cadastradas, após uma semana, o questionário foi reenviado, para aumentar o número de respostas. No total, dez empresas responderam o questionário que tinha como objetivo identificar o que os clientes valorizam em um fornecedor, como eles qualificariam o apoio técnico oferecido pela Klava, se sentem falta de algum produto no portfólio de materiais oferecidos, além de verificar se a empresa tem deixado a desejar de alguma forma. Abaixo podemos ver os resultados obtidos.

Como podemos ver no gráfico a baixo, ao serem questionados sobre o que levam em consideração na hora de escolher um fornecedor, 50% das empresas escolheram a qualidade do serviço e/ou agilidade de entrega. Logo após, com 20% foram escolhido à confiança na empresa ou vendedor e a qualidade do produto. Por fim, 10% dos clientes escolheram “outros”. Podemos observar que o preço baixo, pagamento facilitado e apoio técnico não foram escolhidos por nenhum cliente como

elementos primários na hora de escolher um fornecedor. Com esses resultados, percebemos que a empresa Klava deve priorizar a qualidade do produto e serviço além da agilidade de entrega na hora de suprir as expectativas do cliente.

Gráfico 1 - Elementos Decisivos para Escolher um Fornecedor

O que sua empresa leva em consideração na hora de escolher um fornecedor de ferramentas?

(10 respostas)

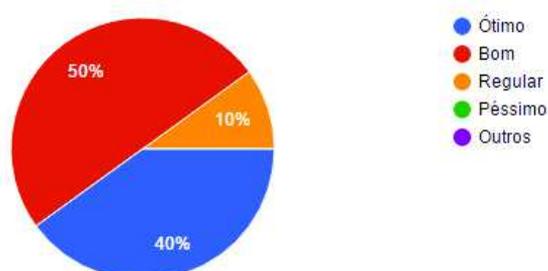


Fonte: Elaborado pela autora.

No segundo gráfico, podemos ver que 50% dos clientes classificaram o apoio técnico oferecido pela Klava com Bom, 40% como Ótimo e 10% como regular. Sendo assim, mesmo não sendo citado como fator decisivo na hora de escolher um fornecedor, o apoio técnico oferecido pela Klava é um diferencial na hora de superar as expectativas do cliente, uma vez que foi muito bem avaliado.

Gráfico 2 - Qualidade do Apoio Técnico

Como você qualificaria o apoio técnico oferecido pela Klava? (10 respostas)



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao serem questionados se sentiam falta de alguma ferramenta no portfólio de material, dois clientes disseram que sim e citaram os seguintes produtos: “Machos e brocas” e “Linhas de *bedames* com espessura menor que 1”. Ao citarem produtos que são do seu interesse, mas que não existem no portfólio de materiais oferecido pela Klava, os clientes estão apresentando uma oportunidade que pode vir a ser explorada. Assim como Westwood (2007) nos disse anteriormente, a oportunidade é algo que pode ser explorado a seu favor, de forma que poderia ser um ponto forte ou fraco do seu concorrente.

Logo após, ao serem questionados se a empresa Klava já tinha deixado a desejar em seus produtos e serviços, novamente duas empresas responderam que sim, e citaram problemas com “Prazo de entrega de itens foram de série” e “Abertura para Negociação”. Neste caso, os fatores citados pelos clientes representam os pontos negativos da organização, e dos quais a empresa Klava precisa estar atenta para saná-los. Desta forma, conforme nos disse Martins (2007) fraqueza é uma condição interna da empresa totalmente desfavorável, e deve ser observada constantemente, melhorada ou eliminada para futuramente não dificultar a competitividade da empresa.

Por fim, ao serem inquiridos se possuíam críticas ou sugestões, três clientes mencionaram a necessidade de: “Aumento do estoque para atender com maior agilidade”, a “Disponibilização de catálogos de todos os materiais fornecidos” e “investir mais em relacionamento com o cliente”. Aqui se verifica mais uma oportunidade para o desenvolvimento dos serviços e dos produtos oferecidos pela empresa Klava, com intuito de atender as expectativas do cliente.

4.2 Análise dos Resultados

A seguir, será realizada a análise das informações fornecidas pelos sócios e clientes, como base na matriz SWOT.

4.2.1 Formulação da Matriz SWOT

Para o desenvolvimento da Matriz SWOT, foi utilizada como apoio uma planilha de Excel, com fórmulas matemáticas, com o objetivo de ajudar a contabilizar as informações coletadas. Os fatores referentes à organização foram listados e

classificados, sendo que, os pontos fortes e fracos, foram avaliados por importância, intensidade e tendência, em uma escala de valoração de 1 a 5. Já as ameaças e as oportunidades foram avaliadas por importância, urgência e tendência, também em uma escala de 1 a 5. A planilha objetiva conseguir identificar quais são as principais prioridades da organização, ou seja, quais são as suas maiores vantagens competitivas, assim como perquirir a respeito das ameaças em potencial.

Abaixo são apresentados os quadros com as avaliações para cada uma das forças e fraquezas (fatores internos) e as ameaças e oportunidades (fatores externos) na organização ora estudada.

Como se observa no quadro de fatores positivos, os itens citados pelos sócios como sendo os principais diferenciais da organização, foram aqueles que alcançaram maior pontuação, dependendo do seu grau de importância ou de intensidade.

Quadro 6 - Forças da Organização

Item	Importância	Intensidade	Tendência	Pontuação
<i>Ex.: A marca é reconhecida no mercado</i>	<i>Ex.: Importante</i>	<i>Ex.: Média</i>	<i>Ex.: Mantém</i>	<i>Ex.: 27</i>
Competência da equipe	Muito importante	Forte	Melhora	64
Suporte técnico de qualidade	Importante	Muito forte	Mantém	45
Custo operacional baixo	Importante	Fraca	Piora	12
Controle financeiro bem orientado	Muito importante	Muito forte	Mantém	60
Qualidade do material	Totalmente importante	Forte	Melhora	80
Marca já consolidada no mercado	Muito importante	Forte	Mantém	48
Linha de produtos com alto desempenho	Totalmente importante	Forte	Melhora	80
Linha de produtos com custo acessível	Importante	Média	Mantém	27
Ampla estoque de produtos	Importante	Forte	Melhora	48
Agilidade na entrega de produtos	Importante	Média	Melhora	36

Fonte: Elaborado pela autora.

Já no quadro de ameaças, os itens com a pontuação mais elevada foram aqueles que geram maior impacto sobre a organização, tanto em relação à importância, quanto a intensidade.

Quadro 7 - Fraquezas da Organização

Item	Importância	Intensidade	Tendência	Pontuação
<i>Ex.: A marca é reconhecida no mercado</i>	<i>Ex.: Importante</i>	<i>Ex.: Média</i>	<i>Ex.: Mantém</i>	<i>Ex.: 27</i>
Ausência de um sistema de gestão	Totalmente importante	Média	Piora	60
Estrutura de vendas pequena	Totalmente importante	Fraca	Piora	80
Baixo estoque na matriz fornecedora	Muito importante	Média	Mantém	36
Falta de planejamento de comunicação	Muito importante	Fraca	Mantém	48
Falta de orientação estratégica	Totalmente importante	Fraca	Melhora	40
Preço suscetível a cotação do dólar	Totalmente importante	Média	Mantém	45
Pouca margem para negociação	Importante	Média	Piora	36
Prazo de entrega para itens fora de série	Importante	Média	Mantém	27
Aumento da necessidade de capital de giro	Muito importante	Fraca	Piora	64

Fonte: Elaborado pela autora.

No quadro de oportunidades, a importância e a urgência foram classificadas conforme seu potencial, abrangência e impacto esperado.

Quadro 8 - Oportunidades da Organização

Item	Importância	Urgência	Tendência	Pontuação
<i>Ex.: Existem mercados inexplorados</i>	<i>Ex.: Importante</i>	<i>Ex.: Urgente</i>	<i>Ex.: Mantém</i>	<i>Ex.: 27</i>
Concorrentes fecham as portas	Muito importante	Urgente	Piora	24
Queda na venda de produtos substitutos	Importante	Pouco urgente	Melhora	24
Retomada da economia	Totalmente importante	Muito urgente	Melhora	80
Rápido crescimento do mercado	Totalmente importante	Muito urgente	Melhora	80
Potencial de mercado inexplorado	Totalmente importante	Pra ontem	Melhora	100

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, a tabela de ameaças foi construída e avaliada conforme os riscos e impactos possíveis de atingirem à empresa, bem como em relação à eminência de dano ao empreendimento.

Quadro 9 - Ameaças da Organização

Item	Importância	Urgência	Tendência	Pontuação
<i>Ex.: Existem mercados inexplorados</i>	<i>Ex.: Importante</i>	<i>Ex.: Urgente</i>	<i>Ex.: Mantém</i>	<i>Ex.: 27</i>
Reajuste de preço do fornecedor	Muito importante	Urgente	Piora	48
Inconstância do mercado financeiro	Muito importante	Urgente	Melhora	24
Estratégia agressiva de vendas da concorrência	Muito importante	Muito urgente	Piora	64
Instabilidade Política	Muito importante	Muito urgente	Melhora	32
Tumulto na economia mundial	Importante	Urgente	Piora	36
Economia da região depende de uma única grande empresa	Totalmente importante	Muito urgente	Mantém	60

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados apresentados pela matriz SWOT, nos mostram os principais fatores que definem a presente organização. Assim, as principais forças competitivas identificadas foram a qualidade do material, as linhas de produto com alto desempenho, a competência da equipe, o controle financeiro bem orientado e o fato da marca já ser consolidada no mercado. Por outro lado, as principais fraquezas foram identificadas na estrutura de vendas pequena, o aumento da necessidade de capital de giro, a ausência de um sistema de gestão, a falta de um planejamento de comunicação, além do preço suscetível a cotação do dólar.

Em relação aos fatores externos, as principais oportunidades do mercado estão relacionadas ao potencial de mercado inexplorado, a retomada da economia, o rápido crescimento de mercado, o fato dos concorrentes estarem fechando as portas, além da queda de vendas dos produtos substitutos. Por fim, as principais ameaças identificadas se constituem nas estratégias de vendas agressiva da concorrência, o fato da economia da região depender de uma única grande companhia, o reajuste de preço do fornecedor, tumulto na economia, além da instabilidade política.

Quadro 10 - Resultados Matriz SWOT

1. Fatores internos

1.1 Top 5 Forças	332	1.2 Top 5 Fraquezas	297
Qualidade do material	80	Estrutura de vendas pequena	80
Linha de produtos com alto desempenho	80	Aumento da necessidade de capital de giro	64
Competência da equipe	64	Ausencia de um sistema de gestão	60
Controle financeiro bem orientado	60	Falta de planejamento de comunicação	48
Marca já consolidada no mercado	48	Preço suscetível a cotação do dólar	45

2. Fatores externos

2.1 Top 5 Oportunidades	308	2.2 Top 5 Ameaças	240
Potencial de mercado inexplorado	100	Estratégia agressiva de vendas da concorrência	64
Retomada da economia	80	Economia da região depende de uma única grande empresa	60
Rápido crescimento do mercado	80	Reajuste de preço do fornecedor	48
Concorrentes fecham as portas	24	Tumulto na economia mundial	36
Queda na venda de produtos substitutos	24	Instabilidade Política	32

Fonte: Elaborado pela autora.

No quadro 11, verifica-se que o índice de favorabilidade da empresa encontra-se em equilíbrio, se comparado os pesos atribuídos para cada um dos quatro fatores analisados. Isto demonstra que os pontos positivos e as oportunidades descritas, estão em equilíbrio com os pontos negativos e ameaças encontradas no mercado.

Quadro 11 - Índice de Favorabilidade

Índice de favorabilidade



Análise geral dos fatores internos e externos

Forças	33%	Suas forças estão mais altas ou iguais as suas fraquezas, mantenha esse bom resultado!
Fraquezas	29%	Suas fraquezas estão mais baixas ou iguais as suas forças, esse é um bom sinal, mas não se acomode!
Oportunidades	20%	Você tem mais oportunidades do que ameaças e isso indica um futuro promissor, só falta você alinhar quais forças vão otimizar as chances delas acontecerem de fato.
Ameaças	18%	Suas ameaças estão mais baixas do que suas oportunidades, esse é um bom sinal, mas ainda assim vale a pena analisar as suas ameaças mais relevantes e criar planos de ações para elas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com estes resultados, será possível desenvolver as ações estratégicas que trarão maior vantagem competitiva, impulsionando o desempenho da organização. Para tanto, serão desenvolvidas ações baseadas nas quatro zonas da matriz SWOT, conforme apresentado por Chiavenato de Sapiro (2004). O método consiste em cruzar os fatores internos e externos e assim desenvolver estratégias para potencializar, neutralizar ou minimizar os possíveis impactos desses fatores na empresa estudada no caso em questão.

5 PLANO DE AÇÃO

Este capítulo será dividido em quatro partes, sendo que, se baseará em quatro tipos de estratégias para o desenvolvimento das ações. A estratégia ofensiva consiste em cruzar as oportunidades com os pontos fortes; já a estratégia de reforço cruza as fraquezas com as oportunidades; a estratégia de confronto leva em consideração as fraquezas e oportunidades; e a estratégia de reforço baseia-se nos pontos negativos e ameaças.

5.1 Estratégia Ofensiva

Ao analisar os resultados obtidos pela formulação da matriz SWOT, foi possível verificar que a empresa analisada possui fortes características competitivas, assim como oportunidades de mercado. Com uma marca já consolidada no mercado, produtos de qualidade e alto desempenho, além de um potencial de mercado inexplorado, com clientes fechando as portas e com uma queda de vendas na concorrência, existem uma clara e evidente oportunidade para explorar o mercado e conquistar novos clientes.

5.1.1 Ação: Explorar Potencial de Mercado

Com o objetivo de explorar de forma eficaz o mercado existente, sugere-se desenvolver uma lista de clientes em potencial na região, descrevê-los em uma tabela e entrar em contato para apresentar a empresa e tentar agendar uma visita ou reunião.

Podemos verificar no quadro 12 o cronograma da ação:

Quadro 12 - Cronograma da Ação

Cadastro das empresas	Primeiro contato via telefone	Apresentação empresa	Envio de catálogo	Agendamento visita
Ago – dez	Jan – fev	Fev - mar	Mar - mai	Mai – jun

Fonte: Elaborado pela autora.

Dinâmica: Fazer um levantamento de todos os clientes em potencial na região de abrangência da empresa, cadastrar nome, endereço, perfil de compra em relação

às ferramentas e contato. Após, avaliar cada uma das empresas com pontuação de 1 à 5 de acordo com potencial de compra.

Quadro 13 - Exemplo Tabela Potencial de Mercado

Empresa	Endereço	Contato	Perfil	Potencial
Modelo	Avenida das Industrias, 758	(51) 3333-3333	Usinagem	5

Fonte: Elaborado pela autora.

Após finalizar a relação de clientes em potencial, filtrar de forma que os mais avaliados apareçam primeiro, e os menos avaliados fiquem ao fim da tabela. Desta forma, as empresas com maior potencial de compra terão prioridade. A segunda parte da ação consiste em entrar em contato via telefone, fazer uma breve apresentação da empresa, verificar o endereço e contato de e-mail, e pedir contato direto do responsável por compras. Após esta etapa, enviar um e-mail de apresentação para o responsável por compras, ou para o e-mail geral da empresa. Em seguida, enviar para o cliente em potencial um catálogo com os produtos à venda, e por fim, ligar para agendar uma visita. Lembramos que esta ação tem um cronograma para ser seguido, porém após o período de término, a planilha deve ser atualizada conforme forem identificados novos clientes em potencial na região.

5.2 Estratégia de Reforço

Ao cruzar os principais pontos negativos da empresa avaliada, com as oportunidades de mercado, fica claro que algumas mudanças serão necessárias para que as oportunidades possam ser efetivamente aproveitadas pela organização. Para tanto, sugere-se as seguintes ações:

5.2.1 Ação: Impulsionar Vendas

Conforme apresentado anteriormente, a empresa Klava possui uma capacidade de vendas limitada, com apenas dois vendedores atendendo aos clientes, ao passo que, o cenário externo apresenta uma possível retomada da economia nos próximos meses, assim como o rápido crescimento do mercado. Para que esteja preparada para atender as futuras prováveis demandas do mercado, a empresa aqui estudada precisará expandir a sua capacidade de vendas. Para tanto,

será necessário à contratação de funcionários com conhecimentos técnicos na área, experiência na área de vendas de ferramentas para Usinagem, além de preferencialmente, uma carta de clientes já estabelecida.

Sugere-se a contratação de dois vendedores, um para o primeiro semestre de 2017, e o outro conforme for observada a retomada da economia e o aumento na demanda da empresa.

5.2.2 Ação: Implantar Sistema Operacional

A ausência de um sistema de gestão foi citada pelos sócios como um problema significativo na empresa, pois atrasa os processos operacionais que precisam ser em suma mecânicos além de gerar retrabalho. Com a oportunidade no crescimento de mercado, e um provável aumento nas demandas da empresa, a implementação de um sistema básico de gestão torna-se fundamental para a profissionalização da organização. Para tanto, sugere-se a compra de sistemas prontos, com funções mais básicas, mas que atenderão as primeiras necessidades da empresa. Após o período de adaptação, ou de acordo com as necessidades observadas, recomenda-se a implementação de um sistema mais complexo e integrado.

5.3 Estratégia de Confronto

Apesar de apresentar fortes pontos positivos, o ambiente estudado apresenta ameaças que podem colocar em risco o sucesso da organização. Desta forma, será necessária reorganização no posicionamento da organização, para que seja possível evitar os riscos previstos.

5.3.1 Ação: Expandir Região

Uma das principais ameaças citadas pelos sócios da empresa foi o fato de que a economia da região depende de um único grande grupo, ou seja, a demanda dos clientes é oriunda em suma, da mesma empresa. Este fato gera insegurança e descontrola sob o futuro da organização. Por outro lado, a empresa Klava apresenta forças significantes, como a competência da equipe e as ferramentas de alto

desempenho. Sendo assim, se propõem expandir a toda região da grande Porto Alegre a atuação da empresa, que hoje, atende em grande parte empresas próximas a cidade de São Leopoldo.

5.4 Estratégia Defensiva

Devido aos fatores negativos atribuídos a empresa e as ameaças em potencial identificadas, algumas mudanças serão necessárias para evitar grandes impactos sobre a organização. Portanto, recomenda-se estar atento aos riscos eminentes, e tentar minimizar as fraquezas.

5.4.1 Ação: Aumentar Capital

Foi constatada durante a análise a existência de risco econômico para a empresa, uma vez que a economia local encontra-se instável, e a demanda do mercado não está estabilizada. Por outro lado, o aumento na necessidade de capital de giro, aparece como um fator negativo que atribui risco, se somado com a inconstância do mercado. Dessa forma, para garantir que a empresa estudada mantenha-se saudável, propõem-se a venda de uma parte da empresa para o outro sócio. Como apresentado pelos sócios anteriormente, Luís possui 90% da empresa, e sustenta sozinho o capital de giro, e Guilherme possui o restante dos 10%. Como os gastos da empresa estão aumentando, e sua necessidade de capital de giro também, será fundamental a entrada de mais capital. Caso não seja possível Guilherme comprar uma parte da empresa, precisa-se levar em consideração a possibilidade de abrir a empresa para investimentos de capital externo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal potencializar a atuação de uma micro empresa varejista do ramo metal/mecânico em meio à crise econômica. Para que tal objetivo fosse alcançado, definiram-se também objetivos específicos, que consistiam em analisar o ambiente interno e externo onde a organização estava inserida; identificar as principais ameaças e oportunidades do mercado; identificar os pontos fortes e fracos; desenvolver estratégias, e por fim, sugerir um plano de ação.

No entanto, o estudo teve como primeiro passo a construção de um referencial teórico que norteasse a pesquisa de campo. Para tal, foram estudados autores consagrados em estratégia, planejamento estratégico e matriz swot, dando subsídios ao pesquisador, para o que mesmo formulasse o instrumento de coleta de dados e obtivesse sucesso na análise dos resultados. Para escolher o objeto de estudo, buscou-se identificar, dentro dos limites estaduais, uma organização como a necessidade de reorganizar estratégias e desenvolver um planejamento.

Com este estudo foi possível verificar sob o ponto de vista dos clientes a qualidade do suporte técnico, as oportunidades em outras linhas de produtos, assim como os principais fatores decisivos na hora de escolher um fornecedor. Além do mais, perceberam-se pontos fortes não antes percebidos pelos integrantes da organização, como a qualidade do suporte técnico, a confiança dos clientes, a qualidade e a competitividade dos produtos vendidos. Além disso, foi possível também, diagnosticar pontos a melhorar, como a necessidade de implementação de um sistema de gestão, assim como a contratação de mais funcionários.

Identificaram-se também as ameaças eminentes que não eram percebidas, como o fato de grande parte dos clientes serem fornecedores de uma mesma grande companhia local, colocando em risco a saúde financeira da empresa, uma vez que, depende indiretamente de outra companhia para seu sustento. Ainda, o estudo levantou as principais oportunidades presentes no mercado, como o potencial de mercado ainda não explorado e a retomada da economia.

Com base nos dados coletados, foi desenvolvida também a análise swot, criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen na década de 70, onde os pontos fortes e fracos são pontuados por sua importância, intensidade e tendência, e as ameaças e oportunidades são pontuadas por importância, urgência e tendência.

Desta forma, foi possível desenvolver estratégias que valorizem as vantagens competitivas da organização, e minimize impactos não desejados.

Sendo assim, por fim foram desenvolvidas estratégias ofensivas, de reforço, de confronto, e defensivas, juntamente com sugestões de ações que potencializarão a atuação da organização.

A organização estudada entende as necessidades de mudança para que seja possível minimizar os riscos e alcançar as oportunidades de mercado, assim como possibilitar seu crescimento econômico e financeiro.

O presente estudo desenvolveu o que foi planejado, embasado nas biografias de planejamento, estratégia e análise swot, foi possível diagnosticar a organização e desenvolver ações que irão contribuir para o desenvolvimento da organização e ajudá-la a manter-se competitiva no mercado.

Em relação a pesquisas futuras, seria interessante analisar o processo de implementação do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte. Ou ainda, estudar os resultados obtidos com a implementação de ações estratégicas.

REFERÊNCIAS

- BALTAR, P. **Crescimento da economia e mercado de trabalho no Brasil**. Brasília, DF: IPEA, fev. 2015. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2036.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2010.
- DAYCHOUW, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo: Pioneiras, 1980.
- FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- GREENWALD, Bruce; KAHN, Judd. **A estratégia competitiva desmistificada: uma abordagem radical e objetiva para a aplicação de estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- MARTINS, Leandro. **Marketing: como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.
- MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2004.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. 2. ed. São Paulo: Pearsonal Education, 2005.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – PESQUISA DE SATISFAÇÃO



Pesquisa de Satisfação - Klava Ferramentas

Este formulário tem como objetivo melhorar os nossos produtos e serviços, garantindo uma melhor experiência de compra.

1) O que sua empresa leva em consideração na hora de escolher um fornecedor de ferramentas?

- a) Preço baixo
- b) Qualidade do Produto
- c) Qualidade do serviço e/ou agilidade de entrega
- d) Pagamento Facilitado
- e) Apoio técnico
- f) Confiança na empresa ou vendedor
- g) Outro:

2) Como você qualificaria o apoio técnico oferecido pela Klava?

- a) Ótimo
- b) Bom
- c) Regular
- d) Péssimo
- e) Outro:

3) Você sente falta de alguma linha ferramentas ou produto no nosso portfólio de materiais? Qual?

4) A Klava já deixou ou deixa a desejar em seus produtos e/ou serviços? Se sim, favor exemplificar.

5) Você tem alguma crítica ou sugestão?