

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Leandro Nunes da Silva

**PROPOSTA DE ANÁLISE ESTRATÉGICA NA EMPRESA VARESE DE
CAXIAS DO SUL – RS.**

Porto Alegre

2011

Leandro Nunes da Silva

**PROPOSTA DE ANÁLISE ESTRATÉGICA NA EMPRESA VARESE DE
CAXIAS DO SUL – RS.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Ribas Santos

Tutora: Prof.^a Marília Bonzanini Bossle

Porto Alegre

2011

Leandro Nunes da Silva

**PROPOSTA DE ANÁLISE ESTRATÉGICA NA EMPRESA VARESE DE
CAXIAS DO SUL – RS.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 17 de junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a Denise Lindstrom Bandeira

Prof. Dr. Eduardo Ribas Santos

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha esposa Fabíola, meus pais Walmir e Elza, meus filhos adolescentes Camila e Leandro e meu filho de sete anos, Vitor, que sempre estiveram ao meu lado me apoiando e incentivando nesta longa caminhada. Aos sócios diretores da Varese de Caxias do Sul – RS Evandro e Cristian, pela colaboração e apoio. A UFRGS, pela oportunidade de ter participado do primeiro curso de Graduação em Administração na modalidade à distância e pelo empenho de toda a equipe envolvida no projeto.

RESUMO

O trabalho foi elaborado com o objetivo de propor análise estratégica na empresa Varese de Caxias do Sul – RS, buscando identificar a estratégia vigente, seu impacto nos resultados passados e as alternativas para o futuro da empresa. Esta análise veio da necessidade identificada pelos seus sócios administradores, de que não poderiam manter a gestão da empresa sem uma visão estratégica de suas ações hoje e no futuro. A pesquisa exploratória foi desenvolvida utilizando – se o método de estudo de caso, em uma abordagem qualitativa. Os instrumentos de coleta utilizados foram a entrevistas semiestruturada e a análise documental. Nas entrevistas participaram três pessoas chaves da organização, sendo prioritariamente os dois sócios administradores e a gerente financeira. A partir da coleta das informações do ambiente interno e externo da empresa, foram realizadas análises e planejadas ações. As principais ações sugeridas foram: no Financeiro estruturar os indicadores de resultados; no Comercial treinar equipe na busca da venda consultiva e investir na marca Varese; no Desenvolvimento de Produtos será realizado um redesenho de processo para maior velocidade de atendimento. Considerando o atual posicionamento estratégico de Liderança Total de Custos foram relacionados os Fatores Críticos de Sucesso do negócio quais sejam: Preço, Qualidade Estética, Velocidade de Entrega, Flexibilidade em Volume e Atendimento Consultivo.

Palavras-chave: Administração estratégica, análise, desempenho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Uma estratégia empresarial.....	9
Figura 2 - Estratégias deliberadas e emergentes.....	13
Figura 3 - Evolução dos sistemas de administração.....	14
Figura 4 - Visão geral da administração estratégica de mercado.....	16
Figura 5 - Forças que dirigem a concorrência.....	17
Figura 6 - Três estratégias genéricas.....	18

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Relação de Faturamento.....	25
Tabela 2 -	Posição Patrimonial em 31.12.2010.....	27
Tabela 3 -	<i>Swot</i>	28

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
1 ESTRATÉGIA E ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	11
1.1 ESTRATÉGIA.....	11
1.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	15
2 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS.....	19
2.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....	19
2.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	19
2.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	20
3 RESULTADOS.....	21
3.1 A CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	21
3.2 DAS ANÁLISES.....	21
3.3 DAS INFORMAÇÕES INTERNAS.....	25
3.4 DA ANÁLISE DE <i>SWOT</i>	28
3.5 DOS PLANOS DE AÇÃO.....	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33
APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA UTILIZADO NAS	
ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS.....	35

INTRODUÇÃO

Quando o termo estratégia é utilizado no meio empresarial, ou acadêmico, sabe-se não haver consenso, quanto ao seu conceito, porém, se tem a certeza de que em toda empresa, ou unidade organizacional, sempre há uma estratégia em andamento, enquanto processo decisório, seja de forma implícita ou explícita, deliberada ou emergente, em sua dinâmica, diga-se complexa.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 24) afirmam que a estratégia requer uma série de definições, entre elas os chamados de “CINCO PS PARA ESTRATÉGIA”, sendo estes:

Estratégia enquanto plano e padrão – onde se conceitua a estratégia pretendida como plano e a realizada como um padrão; Estratégia enquanto posição e perspectiva – posição onde atuar e perspectiva a forma de fazer as coisas e ainda; Estratégia como um truque – uma manobra para enganar o concorrente.

Nas pequenas organizações, em início de operação principalmente, há a prevalência de oportunidades identificadas pelos empreendedores, estes empreendimentos, por serem novos, buscam o crescimento rápido, objetivando viabilizar o investimento realizado.

Se haverá a eficácia pretendida nas escolhas estratégicas, os resultados gerados devem responder, o fato é que o empreendedor traz consigo sua convicção estratégica, a qual está sendo aplicada, até porque, ao mesmo tempo de sua execução, há a formação da estrutura organizacional, portanto, não se tem dúvidas da existência do pensamento estratégico, do seu líder, em ação.

Como definido por Aaker (2007, p. 19) uma estratégia empresarial possui quatro dimensões, quais sejam: “[...] a estratégia de investimento em produto e mercado, a proposição de valor ao cliente, ativos e competências e estratégias e programas funcionais. A primeira especifica onde competir, e as outras três indicam como competir para ganhar [...]”. Conforme ilustrado na figura 01.

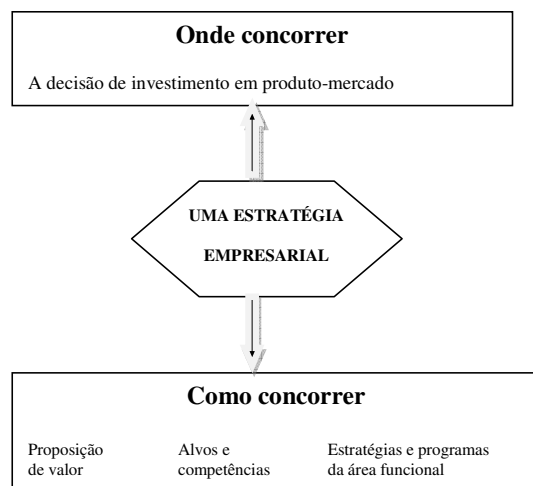


Figura 01 – Uma estratégia empresarial
Fonte: Aaker (2007).

Considerando que, mesmo em empresas onde não há o formalismo analítico de formulação, seja por uma estrutura enxuta ou por opção em manter o segredo em suas ações, estas estarão realizando sua estratégia mesmo que de forma implícita e, por vezes, centralizada.

A VRZ Metais Ltda. é uma sociedade empresária limitada e comercialmente conhecida Varese, fundada em Janeiro de 2009 sediada à Avenida dos Girassóis, 114 – Bairro Charqueadas, no município de Caxias do Sul – RS, empresa de pequeno porte, atualmente com 39 colaboradores, em fase inicial de crescimento atuando no mercado da moda em componentes para calçados femininos de alta competição.

A Varese realiza suas operações sem um plano estratégico formal, no entanto tem revelado resultados de crescimento e lucratividade, segundo seu diretor, satisfatórios.

Por estar em fase inicial de crescimento, a direção percebeu e necessidade de avaliar a sua atuação, para com isso, entender como os esforços decisórios estão contribuindo, e se estão, para o crescimento no curto e longo prazo.

Reconhecendo a estratégia implícita, foi realizado um estudo de caso, no qual, buscou responder como e quais ações estratégicas, mesmo implícitas, foram e serão capazes de alavancar o crescimento da organização?

O objetivo geral do estudo é identificar a estratégia aplicada e o conseqüente desempenho, atual e potencial, da organização. Como objetivo específico terá: a) Elaborar a análise estratégica do negócio; b) Avaliar o desempenho da Varese nos dois anos de atividade; c) Realizar uma correlação entre a estratégia implícita e os resultados realizados; d) Propor ações com base na análise realizada e projeto futuro.

A falta de Planejamento tem deixado a Varese em contínuas situações de apagar incêndios, ou seja, claro está, para os principais executivos, que o crescimento sem um bom plano pode inviabilizar a atividade. Este trabalho traz o resgate do pensar estrategicamente e demonstra ser viável e desejável sua aplicação mesmo se tratando de uma pequena empresa em início de atividades, buscando quebrar o paradigma de que Estratégia é relevante e viável preferencialmente em grandes corporações.

Este trabalho apresenta a seguinte estrutura: introdução, desenvolvimento do referencial teórico no que se refere à estratégia e análise estratégica; definição dos procedimentos metodológicos; apresentação dos resultados e considerações finais.

O quadro teórico descreve a evolução histórica dos estudos de estratégia, definição conceitual, por parte dos seus autores, e ainda foram descritas algumas das principais técnicas analíticas disponíveis neste campo.

1 ESTRATÉGIA E ANÁLISE ESTRATÉGICA

Neste capítulo foram abordados os conceitos sobre Estratégia e Análise Estratégica, descrita pelos autores utilizados na pesquisa, que desenvolveram, em seus trabalhos, teorias e estudos relacionados aos temas.

1.1 ESTRATÉGIA

Como citado por Ghemawat (2007, p. 16), “Estratégia é um termo que remonta os antigos gregos, que usavam a palavra *estrategos*, da qual deriva, para designar o magistrado-chefe ou o comandante-chefe militar”.

Os estudos de administração estratégica foram iniciados nos anos 50, conforme Certo e Peter (2005), pela primeira vez após a Fundação Ford e a Carnegie Corporation patrocinarem uma pesquisa sobre currículos das escolas de administração norte-americanas.

Segundo Ghemawat (2007), os primeiros textos acadêmicos sobre estratégia foram produzidos por economistas destacados, porém, tinham muito menos impacto direto no desenvolvimento inicial do pensamento acadêmico sobre estratégia de negócios do que os alocados nas escolas de administração. A Harvard Business School, fundada em 1908, foi uma das primeiras a promover a ideia de que administradores deveriam ser treinados a pensar estrategicamente.

As discussões nas escolas de administração, iniciadas na década de 60 segundo Ghemawat (2007), começaram a focar a compatibilização entre “forças” e “fraquezas” sua competência distintivas e as “oportunidades” e “ameaças”, estrutura que veio a ser conhecida pelo acrônimo *SWOT* (*Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats*).

A administração ou planejamento estratégico e estratégia na definição dos autores:

Segundo Certo e Peter (2005, p. 3), “[...] a administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”.

Para Kotler (2000, p.86), “[...] o objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados”.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008 p. 4) trazem a seguinte definição:

Uma **estratégia** é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Quando definem uma estratégia, as empresas escolhem alternativas para competir. [...] Uma empresa tem **vantagem competitiva** quando implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou acham custosa demais para imitar.

Como citado na introdução, Mintzberg (2010) trata o termo nos seus 5 (cinco) P's: Planos, padrões, posição, perspectiva e “truque”.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) realizaram uma classificação das escolas de planejamento onde identificam as chamadas Prescritivas quais sejam: Escola de Design, Planejamento e Posicionamento; e as Descritivas: Escola Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e de Configuração.

Ainda de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 26). Conforme ilustrado na figura 2.

[...] as intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias **deliberadas**. As que não foram podem ser chamadas de estratégias não realizadas. A escola de planejamento, por exemplo, reconhece ambas, com óbvia preferência pelas primeiras. Mas há um terceiro caso, que chamamos de estratégias **emergentes**, em que um padrão realizado não era expressamente pretendido [...]

As classificações trazidas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) revelam a evolução histórica e complementar dos estudos da estratégia e, quando defendem suas posições sobre a escola de configuração, demonstram que estratégia está relacionada ao contexto e ciclo de vida das organizações como se pode identificar em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 290).

Se a escola de posicionamento é a “figuração”, então esta é a escola da “configuração”, em dois aspectos. O primeiro é como as diferentes dimensões de uma organização se agrupam sob determinadas condições para definir “estados”, “modelos” ou “tipos ideais”. Por exemplo, organizações recém-formadas, em especial em setores emergentes, tendem a depender de líderes empreendedores e estratégias visionárias. O segundo é como esses diferentes estados são sequenciados ao longo do tempo para definir

“estágios”, “períodos” e “ciclos de vida” organizacionais. Para continuar com o exemplo, à medida que a organização empreendedora envelhece o seu setor se acomoda na maturidade, o estágio inicial dá lugar a uma estrutura mais formalizada sob os chamados gerentes profissionais, que dependem de processos de planejamento.

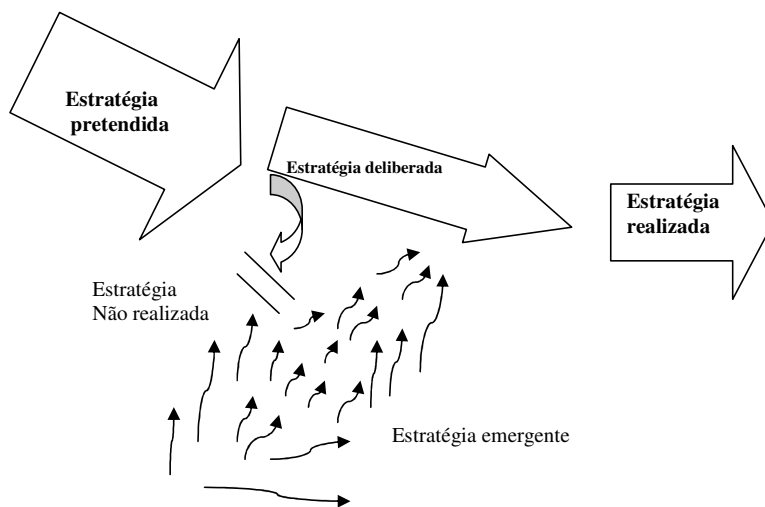


Figura 02 – Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Porter (1989, p. 1) definindo os conceitos centrais da Estratégia competitiva afirma:

A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para o seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. A estratégia competitiva é a busca da uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. [...] Duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva. A primeira é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam esta atratividade [...] A segunda questão central em estratégia competitiva são os determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria.

Prahalad e Hamel (2005, p. 27) trazem o conceito de rumo a uma nova visão estratégica e relatam:

Esta visão de estratégia reconhece que as empresas não competem apenas dentro das fronteiras dos setores existentes, mas competem para *criar a estrutura* dos setores futuros. Esta visão de estratégia reconhece que a competição pela liderança das

competências essenciais (core competence) precede a competição pela liderança de produtos e concebe a corporação como um portfólio de competências, bem como um portfólio de empresas.

Segundo Aaker (2007, p. 25) há diferença do clássico planejamento estratégico para o que chamou de Administração Estratégica de Mercado, conforme ilustrado na figura 03 e afirma:

O planejamento estratégico centra-se no ambiente enfrentado pela empresa. Assim, a ênfase não está apenas nas projeções, mas também em um entendimento profundo do ambiente de mercado, particularmente de concorrentes e clientes. [...] Uma característica que o planejamento estratégico compartilha com a preparação do orçamento e com o planejamento de longo prazo é o fato de ele ser em grande parte baseado em um sistema de planejamento periódico, usualmente um sistema anual [...] O administração estratégica de mercado, ou simplesmente administração estratégica, é motivada pela suposição de que o ciclo de planejamento é inadequado para lidar com o rápido índice de mudança que pode ocorrer em um ambiente externo ao da empresa. [...] as decisões estratégicas precisam ser antecipadas e tomadas fora do ciclo de planejamento. [...] A administração estratégica de mercado é proativa e orientada para o futuro. Em vez de simplesmente aceitar o ambiente como ele é [...]

	Orçamento	Planejamento de Longo prazo	Planejamento estratégico	Administração estratégica de mercado
Ênfase de gestão	Controla desvios estratégicas e gere complexidade	Antecipa crescimento e gere complexidade	Muda o enfoque e a capacidade estratégica	Lida com surpresas e ameaças/oportunidades de desenvolvimento rápido
Suposição	O passado se repete	Tendências passadas Continuarão	Novas tendências e descontinuidades são previsíveis	Os ciclos de planejamento são inadequados para lidar com mudanças rápidas.
Processo	← Períodico → Tempo real			
Época associada ao sistema	Início século XX	A partir dos anos 50	A partir dos anos 70	A partir dos anos 90

Figura 03 – Evolução dos sistemas de administração
Fonte: Aaker (2007)

Há, na literatura, uma diversidade conceitual, porém, percebem-se alguns pontos fundamentais de concordância, quais sejam:

Não podemos separar a organização do ambiente de atuação; a estratégia é complexa e dinâmica; como tratamos de decisões estratégicas seus efeitos serão impactantes nos seus resultados; ela envolve conceitos e processos; elas não são puramente deliberadas; atuam em diversos níveis organizacionais e envolvem diversos exercícios conceituais e analíticos.

Conclui-se também que a estratégia tem como objetivo, inerente em sua concepção, de fazer melhor ou diferente o que está ou estará sendo oferecido ao seu mercado alvo, seja produto, serviço ou a combinação de ambos, para maximizar seus resultados.

No próximo tópico haverá uma revisão do ferramental analítico para elaboração da Análise Estratégica o que dará suporte aos objetivos do presente estudo.

1.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA

Em toda tomada de decisão há a necessidade da análise, e quando se trata de estratégia tem uma relevância ampla, pois está dando um norte as ações táticas e operacionais da organização.

Segundo Aaker (2007, p. 32) conforme ilustrado na figura 4, afirma:

A administração estratégica de mercado é um sistema projetado para ajudar a determinar e tomar decisões estratégicas, bem como criar visões estratégicas. Uma decisão estratégica envolve a criação, mudança ou retenção de uma estratégia. Ao contrário de uma decisão tática, uma decisão estratégica é geralmente cara no tocante a recursos e tempo exigido para revertê-la ou muda-la. [...] Além disso, o papel da administração estratégica de mercado não é limitado à seleção entre as alternativas de decisão, mas também inclui a identificação de alternativas. Dessa forma, grande parte da análise está relacionada com a identificação de alternativas.

Em análise estratégica, deve-se observar tanto o ambiente externo, em suas oportunidades e ameaças, quanto às forças e fraquezas internas, pois com estas informações se pode gerar informações úteis e necessárias para as ações no âmbito da organização.

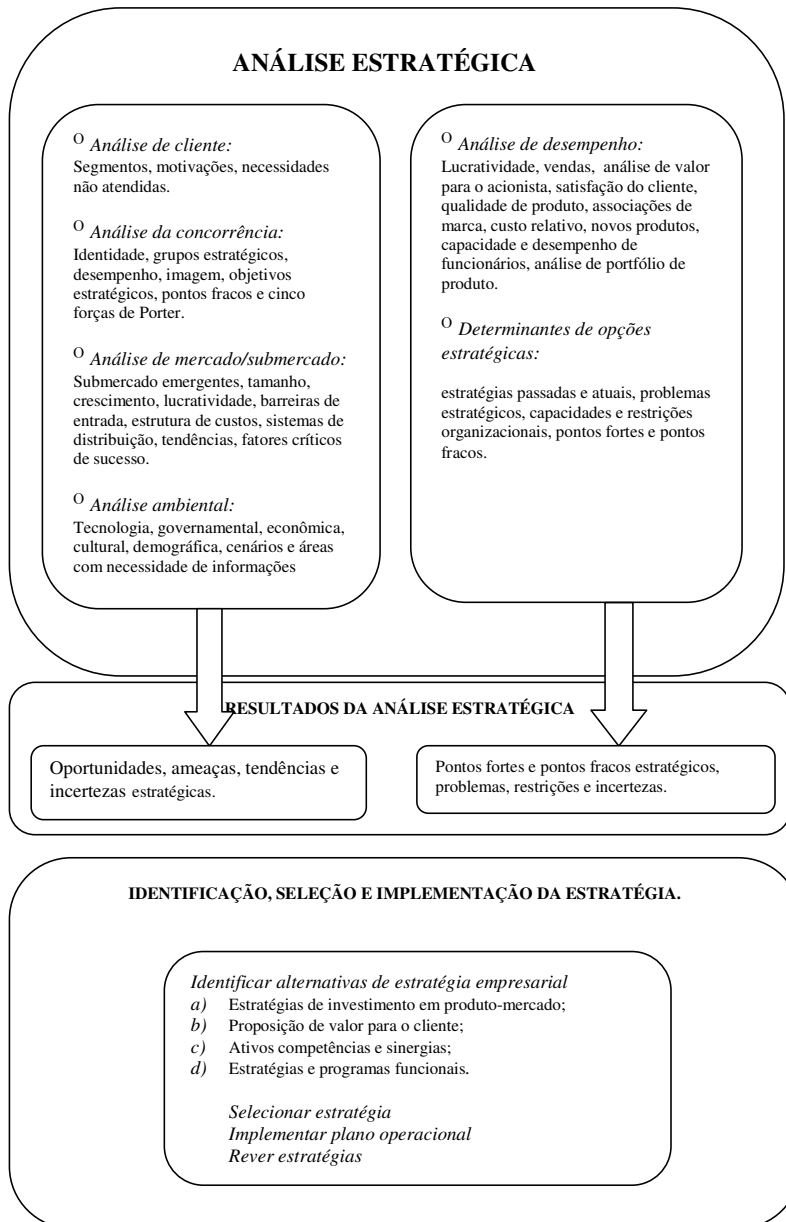


Figura 4 – Visão geral da administração estratégica de mercado
Fonte: adaptado de Aaker (2007).

Como se percebe a análise externa e interna subsidia a matriz de Oportunidade, Ameaças e Ponto Fortes e Fracos – *SWOT*.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 37) têm que “*O ambiente geral é composto por dimensões na sociedade geral que influenciam a indústria (setor) e as empresas que o compõem*”.

Porter (2004) traz algumas técnicas analíticas importantes para análise do ambiente, entre as quais a análise da indústria ilustrada na figura 5.

ANÁLISE DA INDÚSTRIA (CINCO FORÇAS COMPETITIVAS – PORTER)

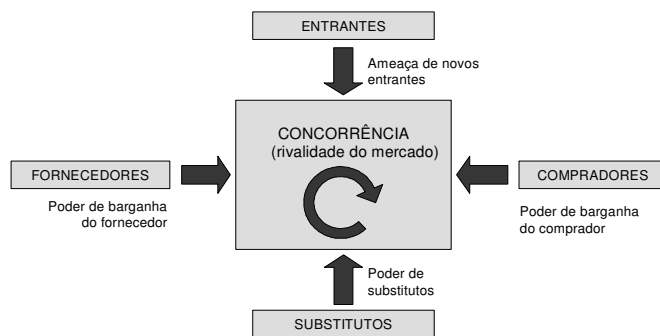


Figura 5 – Forças que dirigem a concorrência
Fonte: Adaptado de Porter (2004).

De acordo com Porter (2004, p. 5)

As cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. Concorrência, neste sentido mais amplo, poderia ser definida como *rivalidade ampliada*.

Porter (2004) parte de uma lógica, na qual, as forças competitivas disputam entre si uma fatia da margem, ou seja, o “poder” de todos os atores leva a maiores ou menores margens dentro de um setor.

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Segundo Porter (2004, p. 36) “Ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria. 1. Liderança no custo total 2. Diferenciação 3. Enfoque”. Conforme ilustrado na figura 06.

Porter (2004) ainda afirmou: “[...] um empresa que fica no `meio-termo´ - esta em uma situação estratégica extremamente pobre”.

Para Porter (2004) as estratégias genéricas podem ser utilizadas isoladamente ou combinadas e são métodos para superar os concorrentes em uma indústria visando o retorno acima da média.

Pode-se perceber que para cada abordagem há uma série de características a ser concebida e que todas as ações são preparadas, planejadas, para o atendimento de suas necessidades.

Uma operação organizada para a Liderança em custo total será muito mais enxuta do que outra prepara para a Diferenciação, na primeira teremos produção padronizada em escala e na segunda, itens mais personalizados que poderão atender segmentos específicos ou diversos.

VANTAGEM ESTRATÉGICA

ALVO	Unicidade Observada pelo Cliente	Posição de baixo custo
No Âmbito de toda Indústria	DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL
Apenas um segmento Particular	ENFO	QUE

Figura 6 – Três estratégias genéricas
Fonte: Adaptado de Porter (2004).

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos do presente trabalho foram desenvolvidos com base na análise dos dados fundamentados nos conceitos teóricos apresentados anteriormente. À luz da teoria foram desenvolvidos os questionamentos para os dois sócios da empresa e um gerente.

2.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

Trata-se de um estudo de caso exploratório, os dados qualitativos foram obtidos a partir de roteiros de entrevistas aplicados com os sócios da empresa e o gerente, de questionamentos realizados via entrevista, de modo a compilar informações referentes à empresa em análise.

Vieira e Zouain (2006, p. 17) afirmam que: “a pesquisa qualitativa pode ser definida como a que fundamenta principalmente em análises qualitativa, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise de dados”. É na abordagem qualitativa que foi desenvolvida a presente pesquisa em que houve observação e avaliação da realidade na elaboração da análise estratégica.

Severino (2007) diz que o estudo de caso se concentra no estudo de um caso particular e que a coleta dos dados e sua análise se dão da mesma forma que nas pesquisas de campo, em geral e que a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto.

Trata-se da análise de uma empresa em particular o estudo de caso exploratório foi o método ideal para o estudo.

2.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A etapa de coleta de dados contou com os seguintes instrumentos de coleta: entrevista semiestruturada e análise documental.

As entrevistas semiestruturadas, com utilização de roteiro (apêndice A), auxiliou o entrevistador a conduzir a entrevista em sequencia lógica aos pontos a serem abordados, e ainda

deixando o entrevistado livre para apontar seus anseios, frustrações e expectativas em relação a empresa. As entrevistas foram realizadas com 3 (três) pessoas-chaves dentro da organização: o sócio-administrador Sr. Evandro e sócio Cristian e a gerente Sílvia.

Para Severino (2007) a entrevista é uma técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitada aos sujeitos pesquisados. O pesquisador visa aprender o que os entrevistados pensam, sabem, representam, fazem e argumentam.

2.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

As entrevistas foram realizadas diretamente pelo entrevistador, sendo previamente agendadas e feitas no local de trabalho dos entrevistados. O tempo médio de duração variou de 40 (quarenta) a 90 (noventa) minutos e foi realizada seguindo-se o disposto no instrumento de coleta. As respostas foram transcritas no mesmo momento pelo entrevistador.

Na pesquisa documental foram acessadas informações internas da organização como: relação de faturamento mensal; relação de clientes; relação de fornecedores; relatório de materiais em estoque; fluxo de caixa projetado; pedidos em carteira; entre outros documentos que subsidiaram e complementaram as análises internas na Varese.

Para orientar o processo de análise das entrevistas, foi utilizada a análise das respostas, e com este, em procedimento interpretativo foram confrontados os resultados obtidos com a teoria que deu suporte à investigação.

Na análise documental foram obtidos elementos para a análise interna.

Período de coleta de dados: Os dados foram coletados de 03/2011 a 04/2011.

Etapas de desenvolvimento e coleta de dados.

- Encontro para conhecer a empresa de forma geral, seus produtos e serviços, seus clientes, forma de operação;
- Levantamento de dados e informações internas;
- Aplicação de entrevista aos dois sócios e uma gerente da Varese.
- Fechamento, em reunião de planejamento, com análise da estratégia – *swot* - e planos de ação.

3 RESULTADOS

3.1 A CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A VRZ Metais Ltda. é uma sociedade empresária limitada e comercialmente conhecida Varese, fundada em Janeiro de 2009 sediada no município de Caxias do Sul – RS, empresa de pequeno porte, atualmente com 39 colaboradores, surgiu da visão empreendedora dos sócios Cristian e Evandro os quais já operam no mercado da indústria calçadista através da Metalúrgica Cioba Ltda. de Porto Alegre – RS, empresa com mais de 40 (quarenta) anos de atuação. Com a junção de duas *expertises*, Cristian enquanto empresário experiente e Evandro profissional de vendas com vasto conhecimento de mercado, decidem fundar uma empresa com foco no segmento calçadista e organizada para atender com agilidade e preços competitivos.

3.2 DAS ANÁLISES

Os resultados aqui divulgados foram originários de entrevista semiestruturada com os diretores e o gerente financeiro, houveram consultas a documentos internos para o preparo de tabelas que constam neste capítulo. Os participantes foram os sócios Evandro e Cristian e a gerente Sílvia.

A primeira questão abordada na entrevista foi referente ao atual posicionamento estratégico do negócio onde o entrevistado Evandro descreve: “nosso posicionamento é realizar a montagem de ‘enfeites’ metálicos para indústria da moda do calçado feminino ao **menor custo total da operação**” (grifei) os entrevistados Cristian e Sílvia ratificam claramente o atual posicionamento.

Na avaliação de Pontos Fortes e Fracos, realizou-se uma análise conjunta, um exercício de *Brainstorming* (ferramenta gerencial de seleção de ideias/projetos), entre os sócios e o gerente o que gerou o seguinte consenso:

PONTOS FRACOS

- Demora no desenvolvimento de produtos novos;
- Área comercial pouco treinada;
- Pouca informação estruturada do negócio, em fase de implementação.

PONTOS FORTES

- Agilidade na entrega dos produtos de linha;
- Estrutura física e de capital preparada para competir em preço;
- Bom relacionamento com os tomadores de decisão nos clientes atuais.

Quando questionados sobre o nível de investimentos nos mercados que atuam o sócio Cristian relata: “quando eu e Evandro tomamos a decisão de investimento sabíamos pelo conhecimento de negócio que temos ser médio e de retorno lento, então levantamos, para atender este mercado, inicialmente R\$ 900.000,00 (novecentos mil reais) sem dependência de financiamento bancário” o sócio Evandro complementa “[...] esperamos o retorno do investimento não antes de 5 (cinco) anos de operação”. Quanto questionados sobre o atual portfólio de negócios a gerente Silvia informa: “Estamos muito focados no atendimento ao setor de calçados femininos, este é nosso negócio” assim como os diretores entendem que a Varese, na atualidade, está estruturada e focada neste setor.

Questionados sobre os princípios Norteadores (Missão, Visão e Valores), houve o entendimento de que, nas palavras do sócio Evandro: “São importantes e acredito, enquanto gestor, que minha equipe interna carrega valores definidos pelas nossas práticas do dia a dia, porém não houve tempo para serem formalizados e divulgados, mas em algum momento faremos”.

Nas possibilidades de diferenciação e no que poderia agregar valor fazendo algo melhor que a concorrência, Evandro é assertivo ao relatar “nosso maior investimento foi no processo de Galvanoplastia, para quem não conhece é nele que aplicamos o ‘banho’ que dará diversas cores ao metal ai poderemos avançar e muito para nos diferenciarmos da concorrência” Cristian e

Sílvia complementaram dizendo “[...] o nosso concorrente Metalsinos é o melhor posicionado nesta área [...]”.

Em relação aos ativos e competências essenciais a ser mantida ou desenvolvida a gerente Silva relatou: “precisamos aperfeiçoar nossa competência em custos, ou seja, ir além da estimativa de custo padrão corrente e criar um processo orçamentário e de controle que traga segurança aos nossos resultados pretendidos” o sócio Evandro informa que “precisamos consolidar nossa marca com investimento institucional em mídia e ainda, gerar condições para que o desenvolvimento de produtos tenha mais velocidade”, Cristian complementa “o treinamento de pessoas, principalmente no banho de metais é prioritário”.

No questionamento sobre que alternativas de crescimento devem ser consideradas e como elas poderiam ser buscadas, os sócios Evandro e Cristian têm o mesmo pensamento como diz Evandro: “o mercado de componentes para calçados é muito amplo, imagine que hoje atendemos somente 2 (dois) polos calçadistas (Vale dos Sinos - RS e Franca – SP), considerando que temos no Brasil 7 (sete) polos (Vale do Sinos – RS, São João Batista – SC, Nova Serrana – MG, Jaú – SP, Franca – SP; Birigui – SP e Nordeste) e por outro lado poderemos, futuramente entrar no mercado de confecções”, a gerente Sílvia complementa “[...] também temos o conhecimento de que se por hipótese cessar a entrada de produtos asiáticos, principalmente chineses, os competidores nacionais não suprem a necessidade do mercado interno”.

Nos questionamentos sobre Clientes não houve dificuldade em respostas, pois como há um segmento foco, qual seja a indústria de “enfeites” para calçados femininos.

Através de dados internos, levantou-se a participação relativa por Cliente no faturamento que segue:

Empresa	Município sede	Participação %
Calçados Beira Rio S/A	Novo Hamburgo-RS	52%
Calçados Bibi S/A	Parobé – RS	14%
BBC Calçados	Três Coroas – RS	6%
Point Shoes – Carmen Stefens	Franca – SP	4%
Outros		24%

Percebe-se a concentração de faturamento no Cliente Calçados Beira Rio S/A, um alerta para trabalhar a redução de riscos diversificando a entrega a outros clientes.

Quanto à concorrência, temos que os principais concorrentes diretos da Varese são:

Altero com sede em Sapiranga – RS; Metalúrgico Daniel Ltda. com sede em Novo Hamburgo – RS; Metalsinos com sede em Araricá – RS; Fanton com sede em Caxias do Sul – RS e DVR com sede em Novo Hamburgo – RS.

No que tange as informações da concorrência existe consenso de que, o maior concorrente são as importações asiáticas, principalmente chinesas, e ainda que o concorrente Altero se destaca pelo tamanho, o maior concorrente nacional direto, e a Metalsinos pela excelência no processo de Galvanoplastia o chamado “banho” ou cor que é dado ao produto final.

Na análise do mercado o sócio Evandro, que dispõe dos dados, informa que: “através da entidade de classe Assintecal realizamos um inferência indireta, pelo volume de calçados, e chegamos a uma aproximação de que há no Brasil um mercado anual para enfeites em metais de R\$ 14.400.000,00 (quatorze milhões e quatrocentos mil reais), ou seja, nossa participação relativa atual não passa de 8% e acreditamos em um crescimento anual, do mercado como um todo, de 4% nos próximos anos”. Os canais de distribuição atuais são os representantes que, segundo Evandro, necessitam de maior treinamento na busca da venda consultiva, com maior valor agregado, objetivando estar presente no atendimento das necessidades atuais e futuras. Ainda segundo o Sócio Evandro, “o que mais impacta negativamente nossos negócios é a atual posição do câmbio e que traz, por consequência, maior volume de produtos chineses”.

Na análise do ambiente chegamos, assim como na análise de pontos fortes e fracos, ao seguinte consenso:

AMEAÇAS

- Concorrência com os importados chineses;
- Câmbio muito baixo facilitando a entrada dos importados.

OPORTUNIDADES

- Atendimento atualmente a 2 (dois) dos 7 polos calçadistas do Brasil;

- Alternativa de entrar no segmento da indústria de confecções.

Quanto questionados sobre quais cenários poderíamos conceber para os próximos anos, os 2 (dois) sócios e a gerente são otimistas quando Evandro afirma que: “assim como o mercado está próspero buscaremos um crescimento constante, até porque nossa estrutura está preparada para, sem grandes investimentos, suportar 8 (oito) vezes o atual faturamento, ou seja, estamos, por conta de operar com uma capacidade produtiva elástica (custos variáveis), organizamos para o crescimento”.

3.3 DAS INFORMAÇÕES INTERNAS

A Varese traz um histórico de 2 (dois) anos de operação, dados que seguem abaixo:

Faturamento

Meses	2009	2010	Varição %
Janeiro	0,00	54.095,36	-
Fevereiro	5.950,73	50.872,49	754,89
Março	10.046,92	64.358,11	540,57
Abril	14.471,74	44.246,87	205,75
Mai	9.814,58	54.467,78	454,97
Junho	21.543,59	85.188,56	295,42
Julho	33.895,96	133.965,78	295,22
Agosto	74.496,50	124.856,06	67,60
Setembro	48.829,30	125.806,87	157,64
Outubro	65.745,43	150.696,12	129,21
Novembro	124.004,40	92.884,33	-25,09
Dezembro	43.113,10	63.132,75	46,43
TOTAIS	451.912,25	1.044.571,08	131,14

Tabela 1 – Relação de Faturamento

Fonte: Dados internos e quadro elaborado pelo autor

Evolução do número de funcionários:

Em dezembro de 2009 eram 19 (dezenove) pessoas; dezembro de 2010 30 (trinta) pessoas e em Março de 2011 39 (trinta e nove) pessoas constam do quadro da empresa.

O valor de investimento acumulado nos dois primeiros anos de operação em infraestrutura, capital de giro e Máquinas e Equipamentos foi de R\$ 921.000,00 (novecentos e vinte e um mil reais) realizados com capital próprio, não há endividamento financeiro de curto prazo, segundo as informações obtidas dos sócios.

Considerando a atual estrutura de custos, segundo seu diretor, se pôde afirmar que o Ponto de Equilíbrio está para um faturamento bruto de R\$ 100.000,00 (cem mil reais), ou seja, o esforço para atingir a lucratividade e ainda rentabilidade suficiente para retornar o investimento, deixa claro haver necessidade de crescimento em seus volumes atuais de faturamento.

Esta estrutura está organizada para atender uma demanda de 8 (oito) vezes o seu tamanho atual em produção/faturamento conforme informações obtidas na empresa, pois há um atendimento externo (prontidão em terceirização) flexível de mais de 200 (duzentos) pessoas para suportar o crescimento nestas proporções.

A Varese utiliza no seu processo produtivo a Galvanoplastia que dará cor as peças e estas, em processo terceirizado, são confeccionadas por meio de prensas (metal) e montagem para posterior entrega.

As principais matérias-primas são: Pedrarias, Latão e Izamac. A Varese tem um alto poder de barganha nas pedrarias, porém no latão e Izamac os preços são estabelecidos pelo mercado e as compras, na sua maioria, são realizadas à vista com desconto.

Quando do levantamento de informações internas percebe-se que a empresa trata suas informações de resultados de uma forma não estruturada.

O sócio Evandro administra os resultados financeiros praticamente pelas informações de fluxo de caixa, quando questionado quais indicadores que trabalha internamente responde “tenho metas físicas e financeiras de faturamento e vendas bem definidas, não abro mão da projeção de fluxo de caixa para os próximos 3 (três) meses e ainda, quanto aos estoques, temos uma contagem física trimestral e as compras são limitadas a 33% do faturamento realizado”.

Podemos perceber uma preocupação focada em capital de giro e que a falta de informações amplas pode dificultar análises precisas de lucratividade e rentabilidade do negócio.

Pela falta de informações contábeis disponíveis elaborou-se, com dados e informações internas, a seguinte posição patrimonial da Varese, em 31.12.2010, que segue:

ATIVO		PASSIVO	
Caixa em Bancos	42.214,00	Bancos	0,00
Estoques	214.609,00	Fornecedores	31.414,00
Clientes	32.829,00	Salários	16.189,00
Circulante	289.652,00	Terceiros	24.329,00
		Outros	8.414,00
Ativo Fixo	712.000,00	Circulante	80.346,00
Total do Ativo	1.001.652,00	Patrimônio Líquido	921.306,00
		Conta Capital	900.000,00
		Resultados Ac.	21.306,00
		Total Passivo	1.001.652,00

Tabela 2 – Posição Patrimonial em 31.12.2010.

Fonte: Elaborado pelo autor com dados e informações internas

Segundo informações internas a meta de resultado líquido é de 6 a 7%, porém conforme posição patrimonial acima pode afirmar que a lucratividade acumulada do período não superou a 2%, compreensível por se tratar dos primeiros anos de atividade os quais há muito esforço, geração de custo, e pouco faturamento.

Apresenta uma ótima liquidez geral de 3,61 e um baixo índice de endividamento total.

O preço venda de cada “enfeite” podem variar de R\$ 2,00 (dois reais) a R\$ 150,00 (cento e cinquenta reais) o que, segundo, os sócios têm dificultado análises por família de produtos/mercado e para ser ágil, na sua formação, atualmente utilizam um sistema de “rateio geral de custos”.

Um mecanismo utilizado como forma de tornar seus preços competitivos tem sido maximizar o uso de custos variáveis como: Logística (não utiliza frota própria), Remuneração de gestores (60% variável para atualmente 9 (nove) pessoas), todo o processo de prensa é terceirizado.

3.4 DA ANÁLISE DE SWOT

		PONTOS FRACOS			SOMA	PONTOS FORTES			SOMA
		Demora no desenvolvimento de produtos novos (pouca inovação)	Área comercial pouco treinada	Pouca informação estruturada no negócio em fase de implementação		Agilidade na entrega dos produtos de linha	Estrutura enxuta para competir por preço	Bom relacionamento com desidores nos clientes atuais	
AMBIENTE INTERNO									
AMBIENTE EXTERNO									
AMEAÇAS	Concorrência com os importados (Chineses)	5	3	1	9	5	5	3	13
	Câmbio baixo facilitando a entrada de importados	3	1	1	5	5	5	3	13
	SOMA	8	4	2	14	10	10	6	26
OPORTUNIDADES	Atendimento atualmente a 2 (dois) dos 7 polos calçadistas do Brasil	5	5	3	13	5	3	0	8
	Possibilidade de entrar no segmento da indústria de confecção	5	5	3	13	5	3	0	8
	SOMA	10	10	6	26	10	6	0	16
Nível dos impactos:									
Qual o impacto do PONTO FRACO para agravar/potencializar uma AMEAÇA?									
Qual o impacto do PONTO FORTE para neutralizar/mimimizar uma AMEAÇA?									
Qual o impacto do PONTO FRACO no aproveitamento de uma OPORTUNIDADE?									
Qual o impacto do PONTO FORTE para potencializar uma OPORTUNIDADE?									
Impacto forte		5							
Impacto médio		3							
Impacto fraco		1							
nenhum impacto		0							

Tabela 3 - Swot

Fonte: Elaborado pelo autor em reunião com os pesquisados

3.5 DOS PLANOS DE AÇÃO

Houve 3 (três) ações em áreas funcionais propostas, originárias das análises realizadas

Área Funcional: Financeiro

O que e por que fazer: Identificada a falta de informação regularmente estruturada para tomada de decisão, será realizada uma avaliação dos principais indicadores financeiros e não financeiros não medidos para regular avaliação de desempenho da organização na busca de sua implementação enquanto ferramenta de controle.

Quando a ação será realizada: A partir do segundo semestre/2011 com previsão de conclusão até o final de 2011.

Local e responsável: Nas dependências da Varese de responsabilidade da gerente Sílvia.

Como a ação será implementada: Com apoio dos Diretores haverá uma avaliação no mercado de ERP (sistema de gestão), definido os principais indicadores não medidos, serão determinantes na avaliação para seleção do parceiro e ainda, uma vez definida aquisição, durante o processo de implementação haverá o treinamento dos usuários.

Área funcional: Comercial

O que e por que fazer: Treinar a equipe comercial visando sua qualificação para venda consultiva e visando multiplicar o treinamento em novos representantes/vendedores nos polos ainda não cobertos pela Varese e contratação de uma agência para trabalhar a marca Varese e a divulgação institucional.

Quando a ação será realizada: Início imediato com os atuais vendedores e contratação de mais 4 (quatro) novos colaboradores treinados conclusão prevista até 06/2012. E definição da agência com sua contratação até o final de 2011.

Local e responsável: Nas dependências da Varese de responsabilidade do sócio Evandro.

Como a ação será implementada: Serão elaborados módulos de treinamento pelo sócio Evandro e aplicados junto aos atuais representantes/vendedores e contratado uma agência de recrutamento de talentos nas regiões foco e pesquisa das agências no mercado do RS.

Área funcional: Desenvolvimento de Produtos

O que e por que fazer: Será realizado um trabalho de redesenho de processos por consultor contrato para dar maior agilidade no desenvolvimento, um ponto fraco da organização.

Quando a ação será realizada: Ação proposta para Junho com meta de aplicação do novo formato até 08/2011.

Local e responsável: Nas dependências da Varese de responsabilidade do sócio Evandro.

Como a ação será implementada: Será contrato consultor especializado em redesenho de processos objetivando aplicação pós-estudos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da percepção dos sócios e o gerente, quanto as deficiências da Varese em realizar suas ações estratégicas, sabidamente existentes e implícitas, surgiu à necessidade de, através da proposta de análise estratégica, entender a sua forma de atuação de onde e como está e estará competindo nos próximos anos.

Tendo em vista a ausência de planos e informações estruturadas, utilizamos diversas ferramentas trazidas da administração para atingir os objetivos propostos.

Com o objetivo geral de identificar a estratégia aplicada e conseqüente desempenho atual e potencial da organização e, como específicos:

a) Elaborar a análise estratégica do negócio - temos que:

Realizadas as análises com base nas entrevistas, análise documental e a percepção do pesquisador e pesquisados chegou-se aos principais elementos de análise interna, externa e a elaboração conjunta da matriz *Swot*;

b) Avaliar o desempenho da Varese nos dois anos de atividade:

Como um pequeno negócio em fase de crescimento e organização pode-se identificar um desempenho crescente com boa Margem de Segurança (capital próprio), porém, ainda com um longo caminho a percorrer para atingir a rentabilidade necessária proporcionalmente ao capital investido, pois se trata de um segmento (setor) de alta competitividade em que, mesmo operando na posição de Liderança Total em Custo, deverá buscar meios e formas para reduzir a competição por preços;

c) Realizar uma correlação entre a estratégia implícita e os resultados realizados:

Como dito anteriormente a empresa posicionou-se na Liderança Total em Custos, podemos inferir ser um setor de alta competitividade, haja vista ser o principal competidor o fornecedor Chinês, e que a lucratividade dos últimos anos está abaixo da meta. Análises refinadas como lucratividade por família de produtos/mercado; análises de resultados mensais, trimestrais ou anuais deixaram de ser apresentado pela falta de indicadores estruturados o que alertou para aplicação de um dos planos de ação sugeridos pela equipe.

d) Propor ações com base na análise realizada e projetos futuros:

Houveram planos de ação elaborados e focados nos objetivos e projetos futuros, sua eficácia será medida futuramente, o que não faz parte do escopo deste trabalho.

As estratégias, mesmo implícitas e emergentes, foram capazes de criar sinergia e sentido para que um pequeno negócio atingisse, em um ano, o crescimento de 131% e ainda tenha capacidade de alavancar seu crescimento de 8 (oito) vezes o tamanho atual para os próximos 5 (cinco) anos.

Quando da análise de *Swot*, houve consenso quanto aos fatores críticos de sucesso que são: Preço (competição intensiva com os produtos chineses); Qualidade Estética (o desenho da peça deve ter uma conformidade estética – item de moda); a Velocidade da Entrega (o cliente quando decide a peça, estará com o calçado em linha de produção aguardando o componente); Flexibilidade em volume e Atendimento consultivo para venda de valor agregado em desenvolvimento interno de produto.

Como limitação do trabalho, podemos citar o fato de não podermos fazer generalizações, ou seja, estas conclusões são válidas pra este estudo de caso e ainda, poucas informações disponíveis do setor/concorrência, poucas informações internas para avaliação histórica e os riscos das decisões já realizadas como: terceirizações (passivo trabalhista) e opção tributária, não fizeram parte do escopo do trabalho até mesmo, pelo curto espaço para sua aplicação e conclusão.

Este projeto servirá de base para que a Varese utilize a Estratégia como um processo periódico de avaliação de desempenho, o fazendo, não como uma obrigação de agenda, mas sim como algo positivo para o seu crescimento e trazendo um maior público interno, criando um maior comprometimento dos colaboradores quanto aos resultados gerados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A.. **Administração Estratégica de Mercado**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

Formatado: Português (Brasil)

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e Implementação da Estratégia**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

Formatado: Inglês (EUA)

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.. **Administração Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

Formatado: Português (Brasil)

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da Estratégia: Um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PORTER, Michael E.. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael E.. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL Gary. **Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

VIEIRA, Marcelo M. Falcão; ZOUAIN, Deborah M.. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

YIN, Robert K.. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Formatado: Português (Brasil)

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA UTILIZADO NAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Fonte: Adaptado de Aaker (2007)

ROTEIRO PARA A CONDUÇÃO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

- Apresentação pessoal;
- Apresentação dos objetivos e das etapas da pesquisa;
- Descrição de como será a entrevista e da agenda geral das questões.

DADOS PESSOAIS DO ENTREVISTADO

- Nome:
- Cargo:
- Formação:
- Tempo de Empresa:

Bloco 1 – Estágio atual da estratégia.

1. Quais nossos problemas estratégicos e nossa cultura, pontos fortes, pontos fracos e nossos pontos de diferenciação?
2. Qual o nosso atual posicionamento estratégico?
3. Qual tem sido nosso nível de investimento em nossos diversos mercados?
4. Qual nosso atual portfólio de negócios atual?
5. Dispomos de Princípios Norteadores (Missão, visão e valores)? Se existentes favor descrever

6. Como nossa oferta pode se diferenciar?
7. Como podemos agregar valor fazendo algo melhor ou diferente dos nossos concorrentes?
8. Quais são os ativos e competências essenciais a serem mantidos ou desenvolvidos?
9. Que alternativas de crescimento devem ser consideradas? Como elas podem ser buscadas?

Bloco 2 – Análise de Clientes

10. Quais são os nossos principais segmentos/clientes atendidos ou potenciais?
11. Qual a participação relativa, no faturamento, por segmentos/clientes?

Bloco 3 – Análise da Concorrência

12. Quem são os concorrentes existentes e potenciais?
13. Que informações temos dos concorrentes? – Participação de mercado; lucros; faturamento; tendências de crescimento, etc..

Bloco 4 – Análise do Mercado

14. Qual a atratividade do mercado ou do segmento e seus submercados? Quais são as forças que reduzem a lucratividade no mercado (conceito de Porter)
15. Projeções de Crescimento para o mercado/segmentos?

16. Quais são os canais de distribuição alternativos e sua força alternativa?

17. Que tendências do setor são importantes para a estratégia?

Bloco 5 - Ambiente

18. Que ameaças e oportunidades e tendências ambientais existem?

19. Que cenários podem ser concebidos?