

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**EDUARDO COLOMBO PIUCCO**

**ESTUDO DE METODOS E PRÁTICAS PARA SE AVALIAR AS VARIÁVEIS  
ESTRATÉGICAS DE UMA DE UMA AGÊNCIA DE PUCBLICIDADE EM CRICIUMA-SC**

**CRICIUMA**

**2014**

**EDUARDO COLOMBO PIUCCO**

**ESTUDO DE METODOS E PRÁTICAS PARA SE AVALIAR AS VARIÁVEIS  
ESTRATÉGICAS DE UMA DE UMA AGÊNCIA DE PUCBLICIDADE EM CRICIUMA-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à para  
obtenção do grau de Bacharel no Curso de  
Administração da Universidade do Extremo Sul  
Catarinense, UNESC.

Orientador: Silvio Bitencourt da Silva

**CRICIUMA**

**2014**

**EDUARDO COLOMBO PIUCCO**

**ESTUDO DE METODOS E PRÁTICAS PARA SE AVALIAR AS VARIÁVEIS  
ESTRATÉGICAS DE UMA DE UMA AGÊNCIA DE PUCBLICIDADE EM CRICIUMA-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à para  
obtenção do grau de Bacharel no Curso de  
Administração da Universidade do Extremo Sul  
Catarinense, UNESC.

Orientador: Silvio Bitencourt da Silva

Criciúma, 31 de Setembro de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Silvio Bitencourt da Silva - Orientador

---

Prof. (º) Fulano de Tal (UNESC)

---

Prof. (º) Fulano de Tal (UNESC)

## **DEDICATÓRIA**

Este trabalho de conclusão de curso é dedicado a meus pais, José Carlos Piucco e Patrice Beloli Colombo Piucco que me proporcionaram a oportunidade de realizar um curso superior na área de administração de empresas, sempre com apoio e estímulo.

## **AGRADECIMENTOS**

É grande, para mim, a satisfação ao entregar concluída minha monografia, pois este fato simboliza o começo de uma nova etapa em minha vida. A realização deste trabalho não seria possível sem o apoio e auxílio de pessoas importantes em minha vida. E outras que passaram a ser importantes ao longo desta jornada.

Primeiramente agradeço a Deus e a natureza, por me brindarem com saúde, física e mental, dando-me a capacidade de realizar um trabalho deste porte, além de forças nos momentos mais difíceis.

Deixo também sentimento de profunda gratidão aos meus familiares e amigos que estiveram do meu lado e me apoiaram nos melhores e nos piores momentos, a vida toda. Sem esquecer o professor orientador Silvio Bitencourt da Silva que sempre dedicado, me prestou assistência através de seu enorme conhecimento e competência, além de nítida paixão pela administração estratégica.

“Na mudança de atitude não há mal que não se mude nem doença sem cura. Na mudança de postura a gente fica mais seguro, na mudança do presente a gente molda o futuro.”

Gabriel O pensador .

## RESUMO

PIUCCO, Eduardo Colombo. **Estudo de métodos e práticas para se avaliar as variáveis estratégicas de uma organização**. 64 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O presente trabalho tem o objetivo de por meio de uma pesquisa exploratória- propositiva avaliar as variáveis estratégicas e uma organização no setor publicitário, localizada no sul de Santa Catarina. A estrutura do trabalho está pautada em um modelo chamado Visão baseada em recursos que busca avaliar as variáveis internas descrevendo a Missão (filosofia organizacional: missão, visão, valores e negócio), objetivos, avaliação do ambiente externo através dos modelos PEST e Cinco forças competitivas de Porter e interno pautada na avaliação dos recursos de acordo com o modelo VRIO, por fim a escolha estratégica através da construção da matriz SWOT e determinação da postura estratégica para a escolha das estratégias, sendo eles em nível corporativos ou empresarial, no nível de unidade negócio, tais como as estratégias genéricas de Porter e as funcionais e implementação estratégica, por meio da construção e planos de ação. Através destas avaliações percebe-se que o modelo PEST e as cinco forças de Porter expõem oportunidades e ameaças e a construção da cadeia de valor posteriormente avaliada através do modelo VRIO propõe forças e fraquezas, com isso optou-se pela adoção das estratégias de diversificação relacionada e alianças estratégicas, buscando defender a organização do poder de barganha de seus fornecedores e compradores, além de acompanhar o mercado oferecendo produtos mais modernos e diferenciados em uma proposta de diferenciação e enfoque.

**Palavras chave:** Administração-estratégica; Visão Baseada em Recursos; Vantagem competitiva.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Evolução do pensamento estratégico.....	18
Figura 2- Processo de administração estratégica.....	22
Figura 3- Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	27
Figura 4 Cadeia de valor genérica ( Mckinseyand Company) .....	31
Figura 5- Matriz SWOT .....	34
Figura 6- Estratégias genéricas de vantagem competitiva .....	37
Figura 7- Estratégias genéricas .....	40
Figura 8- Cadeia de valor setor petróleo e gás.....	41

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1- Cadeia de valor de Porter .....	31
Quadro 2- Modelo VRIO .....	34
Quadro 3- Avaliação das variáveis PEST e 5 forças competitivas.....	54
Quadro 4- Análise da cadeia de valor .....	56

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>SWOT-</b> Forças fraquezas oportunidades e ameaças.....	12
<b>PEST</b> - Políticas econômicas sociais e tecnológicas.....	14
<b>VBR</b> -Visão baseada em recursos.....	54
<b>VRIO</b> - Valor raridade imitabilidade organização.....	56
<b>IBGE-</b> Instituto brasileiro de geografia e estatística.....	56
<b>IPEA-</b> Instituto de pesquisa econômica aplicada.....	56

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos .....	14
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1 ESTRATÉGIA .....	16
2.1.2 Administração estratégica.....	17
2.1.3 Planejamento estratégico .....	19
2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS.....	21
2.2.1 Filosofia da organização .....	22
2.2.2 Missão .....	22
2.2.3 Visão .....	23
2.2.4 Valores.....	24
2.2.5 Objetivos.....	24
2.3 ANÁLISE DOS AMBIENTES.....	25
2.3.1 Externo .....	25
2.3.2 Forças competitivas .....	26
2.4 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO .....	28
2.4.1 VRIO .....	28
2.4.2 Análise SWOT.....	34
2.4.3 Ambiente externo .....	35
2.4.4 Ambiente interno .....	36
2.5 ESCOLHA DA ESTRATÉGIA.....	36
2.5.1 Nível de negócio .....	37
2.5.2 Liderança em custos.....	37
2.5.3 Diferenciação.....	39
2.6.1 Integração Vertical .....	41
2.6.2 Diversificação .....	42

2.6.2 Fusões e aquisições .....	45
2.7 VANTAGEM COMPETITIVA .....	46
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO .....</b>	<b>47</b>
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	47
3.1.1 Pesquisa bibliográfica .....	47
3.1.2 Pesquisa explicativa .....	48
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>49</b>
4.1 A EMPRESA .....	49
4.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	51
4.2.1 Missão .....	51
4.2.3 Visão.....	52
4.2.4 Valores.....	52
4.3 ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO .....	52
4.3.1 Modelo Pest.....	52
4.3.2 Forças competitivas .....	53
4.3.3 Análise do ambiente interno.....	55
4.3.4 Cadeia de valor Ponto marketing Mix .....	55
4.3.5 Análise VRIO cadeia de valor .....	56
4.4 ANALISE SWOT .....	56
4.4.1 Forças.....	56
4.4.2 Fraquezas.....	57
4.4.3 Oportunidades .....	57
4.4.4 Ameaças.....	57
<b>5 ESCOLHA DA ESTRATÉGIA.....</b>	<b>58</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>62</b>

## INTRODUÇÃO

A palavra “estratégia” significava “plano de manobra” e vem do grego “strategos”, este termo era usado por militares e tratava do plano elaborado pelo general com o objetivo de indicar manobras que seu exército faria para derrotar inimigos. A administração estratégica é justamente isso, um conjunto de teorias e estudos das organizações, seus produtos e de mercado, que por meio de processos como: definição da missão, visão, valores e objetivos, análise dos ambientes interno e externo e utilização ferramentas como: as cinco forças competitivas de Porter, matriz SWOT, entre outras, visa propor uma estratégia adequada para cada organização gerando uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Segundo Bateman e Snell (1998), a administração estratégica é um processo envolvendo administradores de todos os níveis da organização, que formulam e programam objetivos estratégicos. Um planejamento estratégico é importante para uma organização, pois a ajuda a enxergar além do agora e prever futuras demandas, dificuldades ou oportunidades de mercado. O que ajuda empresas a permanecerem mais tempo no mercado e até conquistarem uma fatia maior dele, uma análise estratégica bem elaborada pode fazer com que a organização descubra ou desenvolva o que lhe coloca superior ao concorrente, em algum quesito, gerando assim uma vantagem competitiva.

“O planejamento estratégico proporciona a análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, do cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN & ALMEIDA, 1991).”

O plano estratégico da organização é fundamental para a sobrevivência da empresa por isso este estudo é importante, através dele pode-se apontar o rumo em que a empresa deve seguir. Este trabalho se propõe a estudar métodos e práticas da administração estratégica e assim auxiliar gestores a elaborar um plano estratégico empresarial e aplicar em uma organização, este projeto se baseia em noções específicas em administração estratégica e mercadológica.

Além dessa introdução, o texto contempla mais cinco seções: a segunda expõe a fundamentação teórica utilizada para embasar a investigação; a terceira trata da metodologia adotada; a quarta refere-se aos resultados e discussão do estudo; na seção

cinco apresentados a estratégia que será adotada pautada nas investigações das outras feitas nas seções anteriores, na seção cinco são apresentadas as considerações finais, na seção seis é exposto o referencial teórico utilizado para realização das pesquisas do trabalho.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A estratégia trata de perceber onde se está e enxergar adiante, aonde se quer chegar, desenvolvendo então um plano de como fazer isso. No Brasil, as empresas, em geral, não têm uma cultura organizacional bem estruturada em relação à estratégia empresarial, e esta se dá de uma forma mais intuitiva (abstrata).

É o caso da Agência de publicidade e propaganda, Ponto P marketing mix, tem uma estrutura pequena e tem suas vendas estagnadas, talvez por uma carência de planejamento estratégico em meio a tantas mudanças não apenas no setor, mas também no mundo atual.

Neste sentido questiona-se, como ajudar esta empresa a criar um planejamento estratégico que envolva toda a organização e leve em conta os fatores internos e externos da própria organização e do mercado?

## 1.2 OBJETIVOS

Os itens a seguir buscam definir o objetivo geral tão como os específicos do presente trabalho.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar métodos e práticas organizacionais para o desenvolvimento de um planejamento estratégico aplicado a uma agência de publicidade na região sul de Santa Catarina.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar métodos estratégicos eficazes

- b) Estudar ferramentas da administração estratégica
- c) Propor métodos da administração e planejamento estratégico e aplicá-los a uma agência de marketing em Criciúma-SC.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa tem por objetivo estudar o universo da administração estratégica, identificando e aplicando métodos e ferramentas e assim propondo caminhos para montar uma estratégia empresarial.

Este estudo é importante e relevante para o pesquisador à universidade e as organizações em geral. Através dele o pesquisador aprofundará seus conhecimentos na área de administração estratégica, a qual pretende se especializar futuramente. Futuros pesquisadores e organizações terão ao seu alcance um estudo que especifica métodos e ferramentas estratégicas, os ajudando a executar pesquisas e traçar seus próprios planos estratégicos. A universidade poderá incorporar o trabalho ao seu acervo de pesquisa dando assim suporte a futuros trabalhos. Além da empresa em que o estudo será aplicado, que se beneficiará com o trabalho, pois através dele terá um estudo sobre as variáveis estratégicas que a envolvem, e podem ajudar os gestores a tomarem decisões.

Por fim, afirma-se que a execução deste trabalho é viável, pois o pesquisador se interessa, tem certo conhecimento na área e acesso as informações, por meio de referências bibliográficas e da internet, além de a universidade oferecer a estrutura necessária através de seu acervo bibliográfico e professores bem preparados para auxiliar o acadêmico.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A administração estratégica envolve vários processos tais como: Planejamento, análise, implementação e controle, este projeto propõe-se ao estudo e análise de teorias da administração que envolvam o conceito de gestão e planejamento estratégico. Identificando e propondo práticas de aplicação para processo de administração estratégica em empresas de micro e pequeno porte.

Através de pesquisa qualitativa com base bibliográfica de obras de autores conhecidos da administração, além de leitura e análise de artigos publicados sobre o assunto facilitando a compreensão dos conceitos e métodos relacionados a pratica da estratégia administrativa nas empresas.

### 2.1 ESTRATÉGIA

Para Oliveira (2003) estratégia trata-se do caminho que se traça para se superar os desafios. Os conceitos dados a estratégia são os mais variados, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p 37) a definição para estratégia empresarial é “planos da alta direção para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Ou seja, descobrindo caminhos para que a organização busque seus objetivos sem perder o foco da sua principal razão de existência, Mintzberg (2000), completa, conceituando estratégia como um conjunto de ações coerentes que traz resultados importantes desejados pela organização.

O estudo de estratégias está fundamentado historicamente nos conceitos militares, buscando-se três alvos: avaliar as forças do inimigo, avaliar os recursos do inimigo e disposição para lutar. Segundo Schnaars (1991 apud JUNIOR e LUCE, 2000, p.37), a ideia de estratégia foi formalmente desenvolvida pelos gregos, que conceberam seu conceito com uma conotação militar, em que já se verificava a ideia de objetivo a ser atingido e planos de ação a serem desencadeados em cenários diversos, conforme o comportamento do inimigo.

Segundo oliveira (2004 p.190) uma estratégia tem a finalidade de “Estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos”.

Essas definições foram trazidas para a gestão empresarial, onde então o conceito ampliou-se e tomou forma científica e aplicada no mundo empresarial, assim como nas guerras estudos de como alcançar o futuro desejado levando em conta oportunidades, ameaças e os recursos disponíveis pela organização (FERNANDES.BERTON, 2005). E é através de uma análise de suas forças fraquezas e recursos disponíveis que os gestores de uma organização devem se pautar para alcançar a estratégia mais cabível e plausível para a organização.

### **2.1.2 Administração estratégica**

Se comparada a outras áreas da administração podemos dizer que a administração estratégica é uma área recente, porém vem se tornando cada vez mais explorada, conquistando seu espaço e se consolidando como uma importante área, influenciada por varias áreas como sociologia e economia (VASCONCELOS, 2001). A administração estratégica nasce da demanda de um mercado globalizado de negócios que desafia cada vez mais os gestores a encontrar uma direção para onde guiar suas organizações. Tomando decisões em busca de vantagens competitivas (Porter, 1986).

Para Fernandes e Berton (2005), a administração estratégica é o processo de Planejar, executar e controlar, conduzindo a organização por meio de uma estratégia ampla, abrangendo as áreas de marketing, operações, recursos humanos e finanças.

Segundo Ansoff (1990) a gestão estratégica foi se desenvolvendo por necessidade de um novo método de gestão, pois as empresas do final da década de 50 de enfrentavam dificuldades, que não se solucionavam mais apenas com as ferramentas disponíveis da administração. Com o passar do tempo as organizações passaram a perceber que buscando novos métodos estariam à frente da concorrência e o pensamento de curto prazo foi se alongando até chegarmos ao planejamento estratégico que deu origem a administração estratégica.

A administração estratégica foi se desenvolvendo e tomando contribuições de autores ao longo das décadas, como Camargos e Dias (2003) sugerem que a administração estratégica evoluiu de outras áreas administrativas do passado, seguindo a ordem cronológica a seguir:

- Planejamento financeiro, materializado no orçamento.

- Planejamento de longo prazo
- Planejamento estratégico

O planejamento estratégico gerou então o aprofundamento desta área e foi incorporada ao que chamamos hoje de administração estratégica, que uni planejamento e administração, sempre preocupando-se com a viabilidade implementação e projeções do futuro .Uma empresa não deve apenas repetir o passado e utilizar sempre as mesmas técnicas, ela deve olhar para o futuro buscando novos caminhos de se manter no mercado, por que o sucesso do passado de uma técnica não significa que irá funcionar no futuro (Ansoff,1977).

Figura 1- Evolução do pensamento estratégico

Escola de pensamento	Planejamento financeiro	Planejamento a longo prazo	Planejamento estratégico	Administração estratégica	Gestão estratégica
Características principais	Orçamento anual	Projeção de tendencias	Pensamento estrategico	Análise da estrutura da	Pensamento sistêmico
	Controle financeiro	Análise de lacunas	Análise de mudanças no ambiente	industria	Integração entre planejamento
	Administração por objetivos	Curva de experiencia Estudo de cenarios	Analisa e alocação dos recursos e competencias internas Foco na formulação	contexto economico e competitivo Estratégias genericas	e controle
Sistema de valores	Cumprir o orçamento	Projetar o futuro	Definir a estratégia	Determinar a atividade da industria	Buscar sintonia nos ambientes interno e externo
	Problemas	Miopia, ou visão de curto prazo	Não prever discontinuidades Falta de foco na implementação	Não desenvolver a abordagem sistêmica	Falta de alinhamento com a filosofia organizacional
Predominância	Anos 1950	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990

Fonte: Adaptado de Gluck, kaufmann, Walleck, (1980)

Estudar e utilizar técnicas da administração estratégica é essencial, pois da vida a um conjunto de ações que permite com que os gestores mantenham as suas organizações no curso correto de desenvolvimento (Porter, 1986).

Segundo Dias e Camargo (2003, p. 31) “A administração estratégica é um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização com um conjunto apropriadamente integrado com seu ambiente”. Não basta à organização se destacar em

diferentes áreas se elas não agem em conjunto e não atendem as demais partes do processo, ou seja, “O sucesso da estratégia depende de se saber fazer muitas coisas bem e saber integrá-las”(Porter 1996, p.36)Porter (1996, p.36) enfatiza dizendo que a estratégia “integra o conjunto de atividades de uma empresa”.

### 2.1.3 Planejamento estratégico

Oliveira (1995, p.42) declara que "planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente".

Wright ,Kroll e Parnell ( 2000, p.24) define o planejamento estratégico como: “ O termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externos e internos”.

Para Drucker (1977, p.136) o conceito de planejamento estratégico trata-se de:

“É o processo contínuo de tomada de decisões empresariais (envolvendo riscos) no presente de modo sistemático e com o maior conhecimento possível de seu futuro; é organizar sistematicamente os esforços necessários para que se cumpram essas decisões; e é medir os resultados dessas decisões contra as expectativas através de uma retroalimentação sistemática e organizada”

Drucker (1977, p.133), chama atenção para comuns equívocos com relação ao planejamento estratégico:

“Planejamento estratégico não é uma caixa cheia de truques, nem mesmo um monte de técnicas, quantificar não é planejar. É o raciocínio analítico e a apropriação de recursos para a ação; Não é previsão - ele se faz necessário por não se ter capacidade de prever; Não opera com decisões futuras. Ele opera com o que há de futuro nas decisões presentes; Ele não é uma tentativa de eliminar o risco. É fundamental que os riscos assumidos sejam os riscos certos.”

Segundo Oliveira (2005) o planejamento estratégico é uma ferramenta que dá condições as organizações elevarem seus resultados, ajudando nas tomadas de decisão e minimizando os riscos assumidos, aumentando as chances de a empresa ser bem sucedida. “O Planejamento Estratégico é um processo que prepara a empresa para o que está por vir.” (PADOVENEZE, 2002, p. 58).

Os níveis mais altos da hierarquia da organização é que são os responsáveis pelo planejamento estratégico, definem os objetivos levando em conta os fatores do micro e macro ambiente, que envolvem a organização (OLIVEIRA1989)

Maximiliano (2000) ressalta que o planejamento estratégico almeja resultado em longo prazo, pois esta envolvido com produtos, serviços, mercados e clientes que a organização pretende alcançar ou oferecer. Através de suas ferramentas o planejamento estratégico proporciona ao gestor a possibilidade de fazer previsões e identificar fatores que possam influenciar positiva ou negativamente suas organizações.

A administração estratégica permite o estudo e a análise de opções decisórias o que ajuda na escolha da estratégia mais adequada, que gere uma vantagem competitiva. (MINTZBERG, 2004)

Segundo Prahalad e Hamel (2004) as organizações não devem ser enxergadas apenas como negócios e sim como um conjunto de competências essenciais Para uma empresa se tornar líder deve focar no futuro e não apenas explorar o passado. Wright, Kroll e Parnell, (2000, pag. 87) classificam esses recursos em:

Recursos humanos: experiência, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários da empresa.

Recursos organizacionais: os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compra/materiais, produção/operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistema de informação e sistema de controle.

Recursos físicos: instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia.

Muito autores tem implementado o pensamento estratégico ao longo das últimas décadas, propondo diferentes modelos e estruturas que buscam analisar os ambientes externo e interno das organizações e a partir disto desenvolver uma estratégia em busca de uma vantagem competitiva. Ansoff (1977) propõe um modelo passível de identificar oportunidades de crescimento analisando as possibilidades de diversificação e expansão do produto no mercado, ajudando na tomada de decisão em busca de um desempenho diferenciado, o que gera uma vantagem competitiva à organização. Para Lorenzoni, G.; Baden Fuller (1995) o sucesso competitivo depende da união de múltiplas capacidades, como: Inovação, produtividade, qualidade. Outros autores como Barney e Hesterly (2007) sugerem uma abordagem focada nos recursos da organização e suas capacidades.

Nos anos de 1990 observa-se um foco maior de autores como (BARNEY, 1995; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; FOSS, 1997) em explicar como os recursos e capacidades da organização podem influenciar nos rumos que a organização deve seguir e como colocar esses planos em prática, através propostas de diversificação, integração,

alianças e assim por diante, isso deu origem a uma abordagem conhecida com Visão baseada em recursos, muito bem colocada em Barney (2007). Esta é uma perspectiva recente que vê os recursos como o fundamento para a formulação e aplicação de uma estratégia pra a organização.

## 2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Apesar de ser uma abordagem recente, observa-se o mérito de alguns autores clássicos de antecipar alguns pontos importantes que fundamentam a VBR como Edith Penrose (1959) e Harold Demsetz (1973), a partir das décadas de 1980 e 1990 com artigos publicados sobre o assunto de diversos autores houve então uma ligação entre recursos e estratégia que tem sido aprofundada e aperfeiçoada por autores como Barney (1995), Dierickx (1989), Peteraf (1993), entre outros estudiosos do assunto.

Pode-se considerar que esta abordagem surge a partir da uma demanda de uma análise estratégica mais atualizada, pautando-se na busca de vantagens competitivas, através dos recursos e capacidades que a organização dispõe. (BARNEY, 1995; PETERAF, 1993). Trazendo para a organização a responsabilidade de avaliar e organizar esses recursos e capacidades e não pautando as decisões estratégicas apenas em mercados de fatores e de produtos. (PENROSE, 1959).

A Visão baseada em recursos, trás a os pontos de vista interno e externo da organização, integrando a análise dos fenômenos que ocorrem dentro da empresa e a análise externa do ambiente de competição entre as organizações. O ponto chave deste modelo é identificar os recursos a disposição da organização e concluir se geram para a empresa uma vantagem competitiva. (KRETZER, 2006). “Uma organização tem vantagem competitiva se ela consegue criar valor econômico além do ponto de equilíbrio de um produto concorrente”, (BARNEY, 2007, p. 24).

A visão baseada em recursos almeja prever situações e entender o porquê algumas empresas conseguem gerar vantagens competitivas sobre outras e conseqüentemente, maior valor econômico. Atribuindo a empresa, uma serie de capacidades e recursos sempre em busca de otimizá-los (GRANT, 1996).

O princípio desta abordagem (VBR) é identificar os recursos da empresa que podem ajudá-la a alcançar uma diferencial sobre as concorrentes, uma vantagem competitiva, que proporcione um retorno maior em valor econômico. Wernerfelt (1984, p.

172) define recurso como “qualquer coisa que pode ser pensada como um ponto forte ou uma fraqueza de uma empresa”.

Para Barney e Hesterly (2007) a administração estratégica é um processo que segue uma linha de pensamento, desde a escolha da Missão, análises dos ambientes interno e externo, escolha da estratégia, implementação até a obtenção da Vantagem competitiva. A figura a seguir, mostra de forma detalhada a cronologia do processo de Administração Estratégica.

Figura 2- Processo de administração estratégica



Fonte: Barney e Hesterly, 2007, p.05.

A busca da escolha estratégica mais adequada se dá através da análise dos dados levantados como a missão, forças e fraquezas identificadas, oportunidades e ameaças, e outras partes do processo também elencadas, isso facilita o gestor a ter uma visão global da organização, tornando possível alcançar os objetivos por fim as vantagens competitivas (BARNEY e HESTERLY, 2007).

### 2.2.1 Filosofia da organização

A filosofia organizacional busca identificar missão, visão, valores e objetivos da empresa em busca de encontrar uma razão de existir, um rumo a se seguir.

### 2.2.2 Missão

Diferentes autores apresentam perspectivas também diferentes do que seria definido como missão organizacional, para Barney e Hesterly (2007) ela deve englobar não só o que representa o negócio em eu a organização atua, mas também sua visão de futuro, o que aspira a longo prazo, e suas diretrizes éticas, o que é definido

separadamente por outros autores como: Missão, visão e valores. Autores como Kerin e Peterson (2009), Oliveira (2004), por exemplo, definem a missão apenas como a razão de ser da organização, ou seja, o negócio em que atua.

A missão deve representar o negócio em que a organização atua, em sua essência, que atividades ela exerce e que sustentam esse negocio. Uma missão bem elaborada pode ajudar a empresa a entender-se melhor e assim poder aplicar seus planos de marketing de maneira mais focada. (KERIN; PETERSON, 2009)

“A missão é a razão de ser da empresa, nessa etapa procura-se definir, qual o negócio, por que ela existe ou ainda em que meios a organização precisará se empregar no futuro” (OLIVEIRA, 2004 p. 26)

Segundo Cobra (1995) a missão tem a função de transmitir a razão de existência da empresa, o porquê seus objetivos existem e pra onde eles estão direcionados, e repassar, com objetividade e clareza, estas informações aos seus colaboradores, clientes e todos os que de alguma forma estiverem envolvidos no processo. A missão deve ser amplamente divulgada e constantemente lembrada e compreendida em todos os níveis e por todos os envolvidos com a organização. (SILVA; COSTA e SCHLUPP, 2006).

“A declaração de missão é a explicação por escrito das intenções e aspirações da organização. O objetivo de uma missão é difundir o espírito da empresa, que esta ligado a sua visão e a todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar seus objetivos. A missão é a razão de existência da organização” (SERRA; TORRES E TORRES, 2004, p 48).

O compartilhamento e entendimento da missão por parte de todos os colaboradores para que busquem o mesmo propósito, cientes de suas responsabilidades. A missão uma organização estando determinada ajuda na definição de seus objetivos, e quais os métodos e políticas empresariais que ela pretende adotar para alcançá-los e manter plena a execução de sua missão. (OLIVEIRA, 2004).

### **2.2.3 Visão**

Para Silva, Costa e Schlupp (2006) a visão pretende mostrar o que a organização almeja como um todo em certo espaço de tempo aponta o sonho dos administradores, aonde querem estar como organização no futuro. “Refere-se aquilo que a organização deseja ser no futuro. É a explicação de por que, diariamente, todos se

levantam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham, investem ou fazem negócios.” (CHAVIONETO E SAPIRO, 2003, p.64)

A visão deve beneficiar a organização de alguma forma, ser útil e ajudar os gestores a tomar suas decisões, pois ajuda a todos os envolvidos a conhecer melhor a empresa mantendo exposto aonde ela quer chegar, seus anseios e valores. A visão vislumbra o futuro da empresa e alinha seu pensamento, focando no objetivo principal. (SILVA; COSTA e SCHLUPP, 2006).

Oliveira (2007) ressalta que a visão pode ser considerada a base de todo o planejamento estratégico, mostrando possíveis caminhos e determinando certos objetivos que a empresa pode alcançar, dentro de suas limitações. O plano estratégico tem como foco central suprir os anseios da visão organizacional, considerando-a, se atingida o sucesso da empresa. (SERRA; TORRES; TORRES, 2004)

Com o estabelecimento da visão mantém-se sustentada à missão, já pré-estabelecida, transformando esse conceito em um resultado efetivo, com tempo delimitado com prazos e metas a serem cumpridas. E a partir daí nascem os objetivos que dão direcionamento as ações tomadas em busca à efetivação da visão organizacional, dentro do tempo determinado. (KERIN; PETERSON, 2009).

#### **2.2.4 Valores**

Tomando como base a missão e a visão, os valores esclarecem, as regras, ou seja, dentro de que conceitos serão exercitadas, quais as prioridades que não podem ser deixadas de lado, em busca de cumprir a missão e a almejada visão organizacional. Os valores da empresa têm como objetivo estabelecer e vitalizar as diretrizes éticas e morais da organização e fazendo com que seja seguido na prática em suas operações. (HOOLEY, SAUNDERS, PIERCY, 2005).

#### **2.2.5 Objetivos**

Se seguirmos a linha de raciocínio dos autores Barney e Hesterly (2007) a missão deve conter, já em seu corpo a definição de seus valores e propósitos, e a partir daí outra deve definir outra etapa, os Objetivos, que diferente da missão deve conter alvos mensuráveis e específicos, porém para serem considerados de qualidade, os objetivos

devem sim ter relação estreita com a missão da empresa o que os torna fáceis de medir e avaliar.

## 2.3 ANÁLISE DOS AMBIENTES

Barney e Hesterly (2007) separam a análise dos ambientes em análise externa e interna, este processo deve ser realizado pela empresa simultaneamente, com a finalidade de identificar “ameaças e oportunidades” além de “forças e fraquezas” que a empresa possui. “Ao conduzir à análise externa a empresa identifica as principais ameaças e oportunidades em seu ambiente coletivo” (BARNEY e HESTERLY, 2007,p. 9)

No entanto, a análise interna ajuda a empresa a definir e identificar suas principais forças e fraquezas em contraponto a essas oportunidades e ameaças e também ajudam a definir quais recursos e capacidades disponíveis têm chance de se tornar uma fonte de vantagem competitiva. “A análise interna pode ser usada por empresas para identificar as áreas de organização e requerem melhorias e mudanças” (BARNEY e HESTERLY, 2007,p. 9).

### 2.3.1 Externo

Em busca de uma análise do ambiente externo Machado (2005) e autores como Bethlem (2002), Wright, Kroll e Parnell (2000) propõem o modelo PEST que busca avaliar variáveis políticas econômicas sociais e tecnológicas que podem influenciar o negócio da organização. Segundo os autores deve-se construir cenários considerando os fatores:

- **Político-legais:** Consideradas as políticas governamentais econômicas e variações na legislação que podem influenciar direta ou indiretamente nos negócios em que a organização atua.
- **Econômicos:** Buscam analisar as variáveis econômicas em um âmbito geral e identificar sua influencia no setor da organização, consideram-se fatores como definição da taxa de juros e as políticas monetária, cambial e fiscal até.....
- **Sociais:** Devem ser considerados tanto os aspectos demográficos como: Cor; raça; religião; renda; idade. Quanto os costumes, estilos de vida, a estrutura

social pode considerar fatores como: Tradições; valores; cultura; educação, do meio em que a organização atua.

- **Tecnológicos:** Consideram os avanços tecnológicos, novas ferramentas, novos métodos e produtos substitutivos dentro do meio em que a organização atua. Avanços que podem mudar a estrutura do mercado podendo exigir da organização uma postura para gerenciar e manter competitivos seus custos, qualidade de produtos e serviços.

Em suma por meio desta análise existe a tentativa de prever parte do futuro da empresa enxergando futuras Ameaças e oportunidades, o que ajuda na tomada de decisão, também são aceitas relações entre parcela de mercado e rentabilidade. Na visão de Wright, Kroll e Parnell, (2000, p.48): “todas as empresas são afetadas por quatro forças ambientais: as político-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais.” O ambiente externo se modifica rapidamente, esta análise leva em conta mudanças e avanços científicos e tecnológicos gerando oportunidades e ameaças a organização, as forças econômicas também influenciam a evolução de uma empresa e envolvem, por exemplo, oscilação do valor da moeda, taxa de juros, inflação, entre outros fatores. Socialmente levam-se em conta valores sociais, tendências e costumes. Com as Variáveis do modelo PEST identificadas deve-se analisar mais a fundo o ambiente externo da organização “Para identificar e entender as mudanças e as tendências dessas forças, os administradores realizam um scanning ambiental” (WRIGHT, KROLL; PARNELL,2000, p.79).

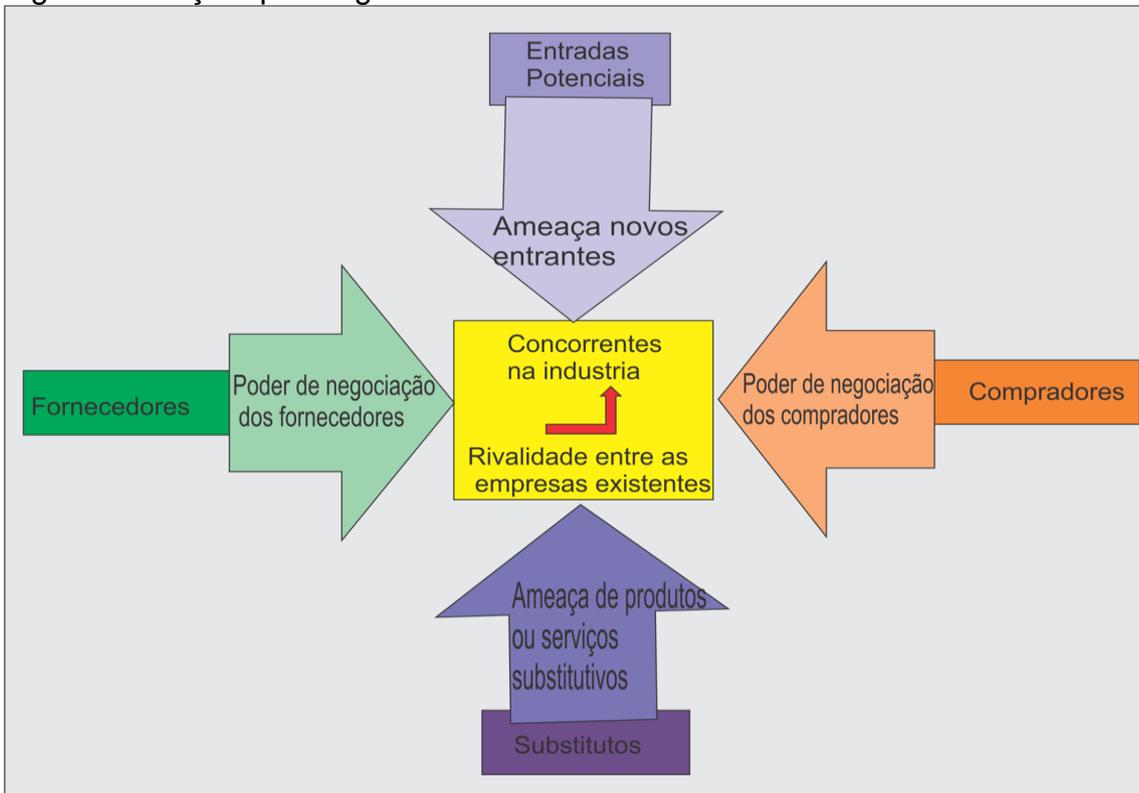
### **2.3.2 Forças competitivas**

A proposta de Porter (2004) é a de análise de cinco forças fundamentais da concorrência que podem influenciar na tomada de decisão quanto à escolha da estratégia. Considera o micro ambiente e envolve relação com fornecedores, produção, venda e outros comparativos em relação à concorrência, sempre visando à busca de uma vantagem competitiva.

Porter (2004, p.5) sugere cinco forças competitivas que são: “entrada, ameaças de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos

fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes”. Como exemplificado na figura a seguir:

Figura 3- Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Adaptado de Porter (2004, p.4)

**Entrada:** Possíveis novos concorrentes, empresas que podem entrar no mercado e tomar uma fatia dele, influenciar os custos e diminuir a rentabilidade.

**Substitutos:** Produtos que podem entrar no mercado rapidamente e ter boa aceitação, desempenhando uma função parecida com o produto já oferecido, podendo ocasionar uma substituição, pode causar diminuição dos preços de mercado ou fazendo com que se busque aprimoramento do produto/serviço.

**Compradores:** Fazem os preços caírem gerando mais serviços ou de maior qualidade, aumentando o nível de disputa entre a concorrência no mercado.

**Fornecedores:** Ao contrário do poder dos compradores, o poder dos fornecedores pode gerar um aumento dos preços proporcionando uma possível queda na qualidade oferecida.

**Rivalidade:** É a disputa dos concorrentes em busca da sua fatia de mercado, utilizando estratégias variadas, seja por meio de publicidade concorrência por preço lançamento de novos produtos, qualidade do atendimento, fidelização, etc. É decorrente da percepção de oportunidades de mercado.

Porter (1998, p. 12) ressalta a importância do entendimento das cinco forças competitivas:

“O conhecimento dessas fontes básicas de pressão competitiva propicia o trabalho preliminar para uma agenda estratégica de ação. Elas acentuam os esforços críticos e os pontos fracos da empresa, dão vida ao posicionamento da empresa no setor, tornam claras as áreas onde as mudanças estratégicas possam oferecer maiores vantagens e importância, seja como oportunidade, seja como ameaça. Entender essas fontes passa a ser também uma forma de ajuda quando forem consideradas áreas para diversificação.”

Seguindo o pensamento de Porter (2004) como resposta as forças competitivas deve-se encontrar posições sejam elas ações ofensivas ou defensivas afim de se bem posicionar no mercado, superando os concorrentes em longo prazo através de estratégias gerenciais que segundo ele “são métodos para superar os concorrentes em uma indústria”, para lidar com as forças competitivas. (Porter 2004,p.37)

Mattar e Santos (2003, p.196-197) conceituam estratégias ofensivas e defensivas:

**Estratégias ofensivas** – as estratégias ofensivas compreendem aquelas que têm por objetivo ganhar participação de mercado de um concorrente de maior porte.

**Estratégia defensiva** – as estratégias defensiva compreendem as que visam proteger a posição competitiva da empresa de forma que mantenha sua participação no mercado.

## 2.4 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

A análise do ambiente interno é proposta através do modelo VRIO que avalia o valor, raridade, imitabilidade e organização dos recursos disponíveis da empresa.

### 2.4.1 VRIO

A visão baseada em recursos da à possibilidade de se desenvolver ferramentas que ajudam na análise dos recursos e capacidades que a organização dispõe e seus

potenciais em busca de uma vantagem competitiva. Auxiliando na identificação das forças e fraquezas internas da empresa, a principal ferramenta para essa análise interna, chama-se VRIO, que levanta quatro questões essenciais para determinar o potencial do recurso ou capacidade. (BARNEY E HESTERLY 2007)

Primeiramente para entendermos o modelo VRIO e a visão baseada em recursos (VBR) em geral precisamos definir o que são recursos e capacidades, recursos segundo a abordagem do VBR de Barney e Hesterly (2007) são classificados como ativos tangíveis e intangíveis da organização, que ela tem sob controle e podem ser utilizados para implementar ou criar estratégias. “Exemplos de recursos podem incluir as fábricas (ativo tangível) de uma empresa, seus produtos (ativo tangível), sua reputação com os clientes (ativo intangível) e o trabalho em equipe de seus gerentes (ativo intangível)”. (BARNEY E HESTERLY 2007, p. 64)

As capacidades são classificadas ainda por Barney e Hesterly (2007) como um subconjunto de recursos, elas também são ativos tangíveis ou intangíveis, mas que por sua vez, permitem, ou não, a organização aproveitar por completo os recursos que tem a sua disposição, os autores ressaltam que apenas uma capacidade não permite a criação e implementação de estratégias, mas sim possibilita a organização a utilizar seus recursos disponíveis para implementar ou criar estas estratégias, ou seja uma organização só alcançará sua estratégia desejada se possuir as capacidades necessárias para usufruir dos recursos que tem a sua disposição. “Exemplos de capacidades podem incluir as competências de marketing de uma empresa, seu trabalho em equipe e cooperação entre as gerencias.”(BARNEY E HESTERLY 2007, p. 64)

Os autores ainda listam uma classificação de recursos e capacidades organizacionais considerando quatro grandes grupos que podem ser definidos como:

**Recursos financeiros:** Que incluem todo o dinheiro que a empresa tem a disposição, de qualquer fonte, para implementar estratégias.

**Recursos físicos:** Engloba desde toda a tecnologia da empresa até sua localização, sua fábrica, estoque de matéria prima, seus equipamentos entre outros exemplos.

**Recursos individuais:** Basicamente podem também ser considerados os recursos humanos da organização, que detêm os conhecimentos, treinamentos, capacidades de cada colaborador.

**Recursos organizacionais:** Diferente dos recursos individuais os organizacionais concentram-se em grupos de pessoas que juntas cooperam para o bem da organização, buscando planejar e destacar funções.

Barney (2002) propõe análise VRIO que trata-se de uma forma de identificar um ponto forte ou fraco a partir desses recursos ou capacidades que a organização tem a sua disposição, e os analisa ponderando os pontos: (valor, raridade, imitabilidade e organização) por meio das seguintes questões:

A questão de valor: os recursos e capacidades da organização lhe permitem responder adequadamente aos riscos e às oportunidades do meio envolvente, agregando vendas ou reduzindo custos?

Se a resposta para esta pergunta for 'sim' o uso adequado desses recursos e capacidades permite aumentar as receitas líquidas ou diminuir seus custos líquidos. É interessante se pensar como cada uma das atividades que a empresa realiza, afeta seus recursos, financeiros, físicos individuais e organizacionais, e a partir disso buscar reconhecer fontes de possíveis vantagens competitivas de uma maneira mais detalhada. (BARNEY E HESTERLY 2007).

“Imagine um setor com cinco empresas essencialmente idênticas, cada uma dessas empresas fabrica os mesmo produtos, utiliza a mesma matéria-prima e vende para os mesmos clientes por meio do mesmo canal de distribuição. Não é difícil verificar que empresas desse tipo de setor terão desempenho econômico normal. Agora suponha que uma dessas empresas, por qualquer razão, descubra ou desenvolva um recurso valioso, nunca antes identificado, e o utilize para explorar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça externa, obviamente esta é a única empresa que ganhara uma vantagem competitiva sobre as outras”. (BARNEY E HESTERLY 2007, p. 73)

A empresa de consultoria McKinsey and Company propõe uma cadeia de valor genérica para se identificar recursos ou capacidades financeiros, físicos individuais e organizacionais, que basicamente envolvem seis atividades diferentes, expostas na figura abaixo:

Figura 4 Cadeia de valor genérica desenvolvida pela consultoria Mckinsey and Company



Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly ( 2007, p. 72).

Os autores Barney e Hesterly ( 2007) também citam o modelo de cadeia de valor proposto por Porter, eu tem uma abordagem diferente, exposta na figura abaixo:

Quadro 1- Cadeia de valor de Porter

Atividades de infraestrutura: planejamento, finanças serviços jurídicos				
Tecnologia: Pesquisa e desenvolvimento, design				
Administração e desenvolvimento de recursos humanos				
Atividades de suporte				
Compra Manutenção de estoque Manuseio de materiais	Produção	Armazenamento e Distribuição	Vendas e Marketing	Suporte ao destruidor e atendimento ao consumidor
Atividades primárias				

Fonte: adaptado de Barney e hesterly 2007. p.72

A questão de raridade– esse recurso está sendo utilizado por um pequeno número de concorrentes?

O primeiro passo para se entender as forças e fraquezas internas de uma organização é tomar ciência do valor de seus recursos, mas torna-se de suma importância, observar se esses recursos já estão sendo também usufruídos por muitos

concorrentes, o que torna difícil que esse recurso gere uma vantagem competitiva para a organização, ele pode apenas equiparar a empresa aos concorrentes, a chamada paridade competitiva. Os recursos apenas serão fontes de vantagens competitivas fortes se ainda não estão ao alcance dos concorrentes, isto é, um recurso raro. (BARNEY E HESTERLY 2007).

“É claro que nem todos os recursos da empresa precisam ser raros e valiosos. Na verdade a maioria das empresas possui uma base de recursos composta principalmente de recursos e capacidades valiosos, mas comuns, estes recursos não podem se fontes nem mesmo de vantagens competitivas temporárias, mas são essenciais se uma empresa quer ter paridade competitiva.”(BARNEY E HESTERLY 2007, p. 73)

A questão de imitabilidade – o custo para obter ou desenvolveres se recurso na concorrência é elevado?

“Se os concorrentes não tiverem desvantagens de custo para adquirir ou desenvolver os recursos necessários então essa tecnologia de imitação gerará paridade competitiva no setor” (BARNEY E HESTERLY 2007, p. 74)

Os recursos de uma organização sejam eles considerados raros e valiosos só podem proporcionar uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, que perdure por um longo período de tempo, se as empresas concorrentes, que não possuem esses recursos, encontrarem dificuldades para obtê-los ou desenvolve-los, seja essa dificuldade dada por uma desvantagem de custo ou de tempo de aplicação, comparadas às empresas que já possuem esses recursos (BARNEY E HESTERLY 2007).

Segundo Barney e Hesterly (2007) Uma empresa conquista uma vantagem competitiva sustentável quando seus concorrentes enfrentam uma grande desvantagem de custo para reproduzir os recursos que a tornaram inovadora. “Empresas que possuem e exploram recursos raros, valiosos e custosos de imitar ao escolher e implementar sua estratégia podem desfrutar de um período de vantagem competitiva sustentável.” (BARNEY E HESTERLY 2007).

A questão de organização – existem normas ou procedimentos organizados para tirar o máximo de proveito desses recursos de valor, raridade e imitabilidade?

Mesmo tendo identificados recursos valiosos, raros e de difícil imitação no mercado, se a empresa não estiver preparada e organizada para explorá-los, não

conseguiu identificar e aproveitar oportunidades de gerar uma vantagem competitiva sustentável. (BARNEY E HESTERLY 2007)

“O potencial de uma empresa para vantagem competitiva depende do valor, da raridade e da imitabilidade de seus recursos e capacidades. No entanto para aproveitar esse potencial ao máximo, uma empresa deve estar organizada para explorar seus recursos e capacidades” (BARNEY E HESTERLY 2007, p. 78)

Segundo Barney e Hestrly (2007) muitos componentes são relevantes na questão da organização da empresa, os autores citam alguns exemplos como:

**A estrutura formal de reporte de uma empresa:** Seria uma descrição dentro da organização de quem se reporta a quem, ou seja, níveis hierárquicos dentro da organização, normalmente esta incorporada no organograma da empresa.

**Os sistemas de controle gerencial:** são mecanismos formais e informais para garantir que os gerentes estão agindo conforme a estratégia da empresa, e mantêm a alta direção informada sobre as ações tomadas por pessoas de níveis inferiores do organograma, por meio de orçamentos (formal), e também da própria cultura organizacional (informal).

Barney e Hesterly (2007) complementam defendendo a ideia de que se uma empresa tem os recursos com os requisitos para se gerar uma vantagem competitiva sustentável, porém não consegue se organizar para extrair o máximo de seus recursos, perde parte de sua vantagem competitiva ou pode até perdê-la.

Portanto os autores concluem que: “Se um recurso ou capacidade é valioso, raro e custoso de se imitar, explorá-lo gera uma vantagem competitiva sustentável. Neste caso empresas concorrentes enfrentam desvantagens de custo significativas para imitar os recursos ou capacidades da empresa bem-sucedida.” (BARNEY E HESTERLY 2007, p. 80)

Quadro 2- Modelo VRIO

O recurso ou capacidade é:				
Valioso	Raro	Custoso de imitar	Explorado pela organização	Implicações competitivas
<i>Não</i> <i>Sim</i> <i>Sim</i> <i>Sim</i>	<i>—</i> <i>Não</i> <i>Sim</i> <i>Sim</i>	<i>—</i> <i>—</i> <i>Não</i> <i>Sim</i>	<i>Não</i>   <i>Sim</i>	<i>Desvantagem</i> <i>Paridade</i> <i>Vantagem temporária</i> <i>Vantagem sustentável</i>

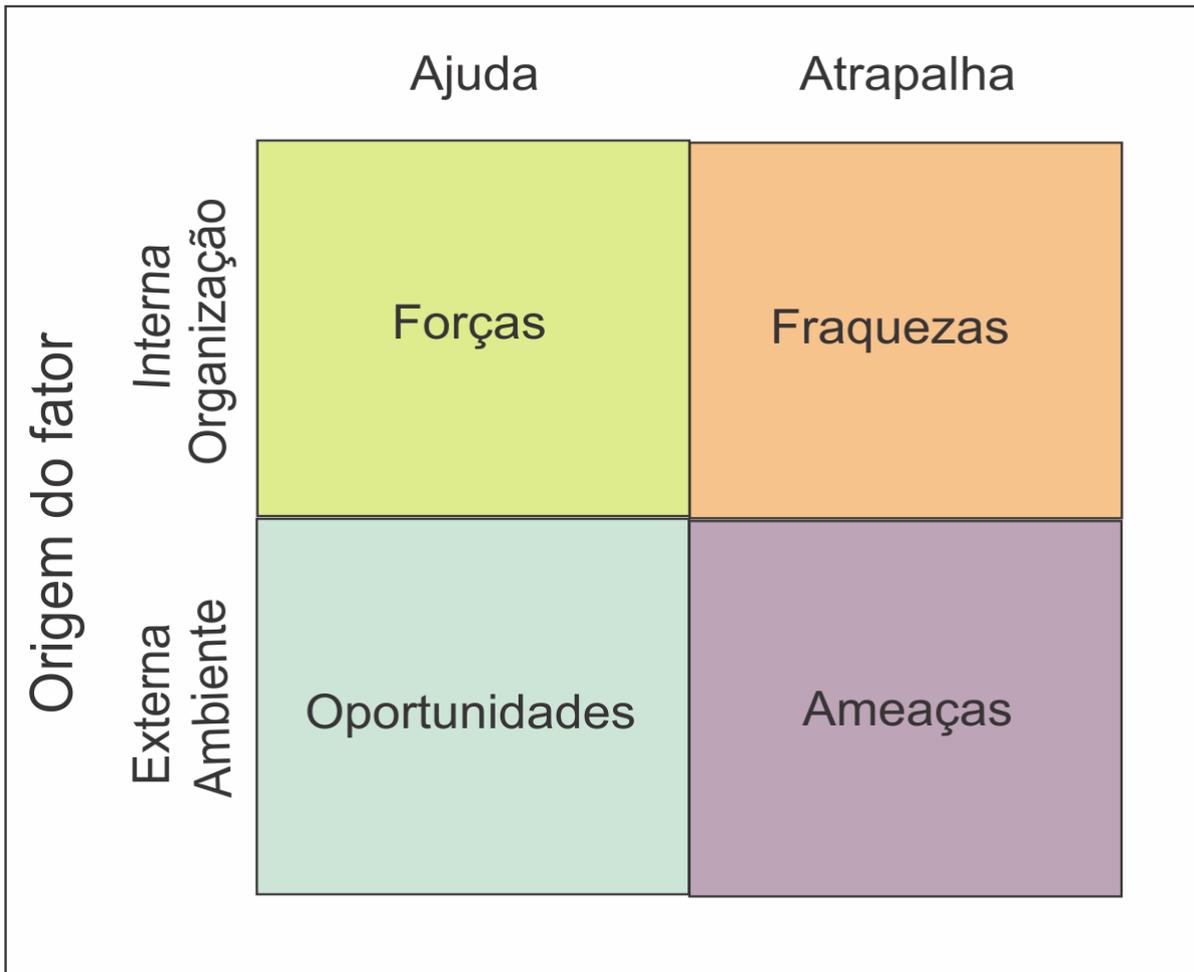
Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007, p. 80).

## 2.4.2 Análise SWOT

A Matriz SWOT ou em português, FOFA é uma ferramenta que visa a análise dos ambientes e tem o propósito de ajudar nas tomadas de decisão do planejamento estratégico em uma organização. A Matriz SWOT identifica a posição estratégica da organização dentro do seu mercado em que atua. (MCCREADIE, 2008).

É uma ferramenta bastante utilizada pelos gestores estratégicos e tem como principal propósito ponderar e relacionar as oportunidades e ameaças externas com seus pontos fracos e fortes internos. (CHIAVENATO e SAPIRO 2003)

Figura 5- Matriz SWOT



Fonte: Adaptado de Serra, Torres e Torres (2004)

Segundo Machado (2005) a análise SWOT atua como uma forte ajuda e orienta o gestor na escolha de estratégia, pois permite identificar pontos cruciais para ajudar na escolha mais adequada, como por exemplo: Pontos fracos onde a empresa sofre ameaças e possivelmente corrigi-los buscando possíveis novas oportunidades, visualizar oportunidades através dos pontos fortes identificados.

### 2.4.3 Ambiente externo

Avaliação do ambiente externo busca analisar e relacionar forças envolvidas com o macro ambiente como, por exemplo: demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais, (Pestal), Já na esfera micro ambiental fatores como: (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores). E busca

em sua essência identificar possíveis oportunidades e ameaças as quais a organização está sujeita. (COBRA 2003)

Segundo Ferrell e Hartline (2009) Oportunidades e ameaças identificadas são do ambiente de fora da empresa, independente das forças e fraquezas da organização. Estão inseridas nos ambientes competitivos.

#### **2.4.4 Ambiente interno**

Chiavenato e Sapiro (2003) Indicam os critérios que envolvem o ambiente interno são:

- Recursos financeiros;
- Liderança e imagem de mercado;
- Condicionamento competitivo que gera;
- Barreiras à entrada de novos competidores;
- Tecnologia;
- Vantagens de custo;
- Propaganda;
- Competência;
- Inovação de produtos.

É importante para a organização que se torne periódica a avaliação de suas forças e fraquezas. Analisando os recursos disponíveis da organização em: Marketing, financeiras, de fabricação e fatores organizacionais. Esta análise leva a identificar força, neutralidades ou fraquezas. (KOTLER 2000).

O modelo SWOT é de suma importância e pode influenciar na formulação da estratégia ajudando a organização e identificar a competitividade de seus produtos e serviços em relação ao ambiente em que está inserida. (HOOLEY ET.AL 2005).

## **2.5 ESCOLHA DA ESTRATÉGIA**

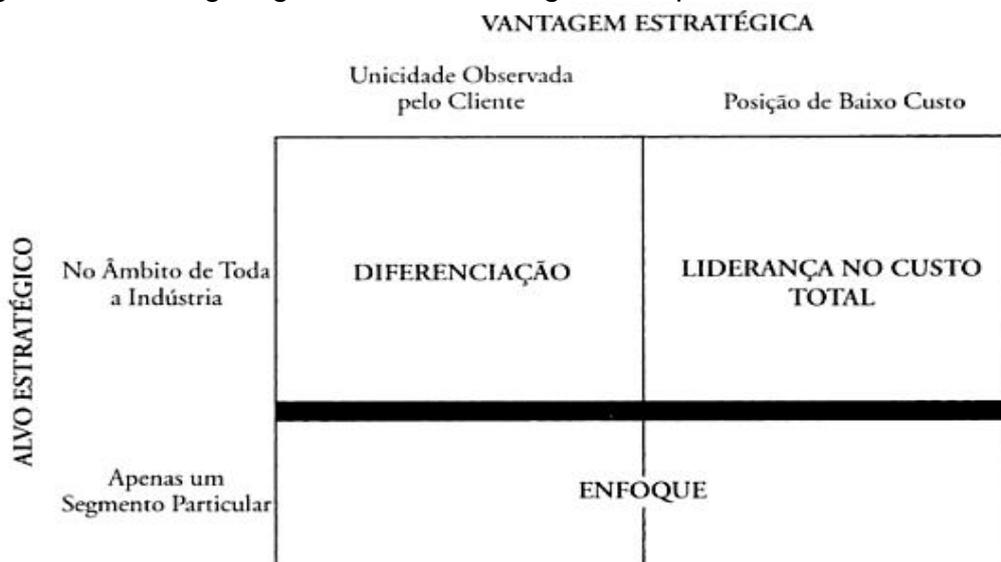
Existem duas grandes categorias, níveis estratégicos, que englobam as escolhas estratégicas, são elas: estratégia em nível de negócio e estratégia a nível corporativo. A estratégia em nível de negócio é focada em um único setor em que a

empresa atua, ou seja, como ela se posiciona dentro daquele mercado específico, já as estratégias a nível corporativo englobam o posicionamento da organização em vários mercados diferentes, múltiplos mercados, simultaneamente, em suma estes níveis estratégicos esclarecem em que mercados empreender e como se posicionar dentro de cada um deles. (BARNEY e HESTERLY, 2007). Oliveira (1989, p. 160) enfatiza que "a combinação de estratégias deve ser feita de forma que se aproveitem todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo".

### 2.5.1 Nível de negócio

Conforme afirma Porter em (2004, p.37), existem três vantagens competitivas de estratégias: "Liderança no Custo Total; Diferenciação; e Enfoque". Ou seja, oferecer o produto por um preço abaixo do praticado pelos concorrentes, oferecer um produto diferenciado com algo que os concorrentes não têm o poder de oferecer ou focar em atender uma fatia específica do mercado. Como mostra a figura a seguir:

Figura 6- Estratégias genéricas de vantagem competitiva



Fonte: Porter (2004 p 41).

### 2.5.2 Liderança em custos

Segundo (Porter, 2004) a liderança em custos se tornou popular nos anos

1970, e consiste em atingir o custo total em uma indústria por meio de políticas funcionais. “Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia embora a qualidade, assistência e outras áreas não possam ser ignoradas” (Porter, 2004 p.37)

Uma liderança em custos, em alguns casos, pode requer um investimento de instalações de grande escala, pois para a empresa ter o poder de cobrar menos que seus concorrentes, precisa produzir mais, ter acesso preferencial a matéria prima, tecnologias patenteadas, etc. O aperfeiçoamento e constante foco em técnicas de gestão de custos visando enxugá-los e aumentar a margem de contribuição, o que abre mais vantagens sobre os concorrentes e ajuda a se defender da rivalidade.

De acordo com Porter (2004, p.38) “pode, às vezes, revolucionar uma indústria em que as bases históricas da concorrência tenham sido diferentes e os concorrentes estejam mal preparados quer economicamente quer quanto à percepção”.

“A posição de custos proporciona à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. Uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos, porque estes só podem exercer seu poder apenas para reduzir os preços até o nível do próximo concorrente mais eficiente. O baixo custo proporciona uma defesa contra os fornecedores, oferecendo mais flexibilidade para enfrentar o aumento do custo dos insumos. Os fatores que levam a uma posição de baixo custo em geral também proporcionam barreiras substanciais à entrada em termos de economias de escala ou vantagens de custo. Finalmente, uma posição de baixo custo normalmente coloca a empresa em uma posição favorável com relação aos substitutos relativos a seus concorrentes no setor. Então uma posição de baixo custo protege a empresa de todas as cinco forças competitivas, pois a barganha só pode continuar ocasionando a erosão dos lucros até que os do próximo concorrente mais eficiente sejam eliminados e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão primeiro diante das pressões competitivas” (PORTER 2004, p.37)

Porém Porter (2004) chama atenção citando alguns ricos e desvantagens ao se adotar a estratégia de custos: é uma estratégia que pode ser facilmente aprendida e copiada pelos concorrentes o que pode gerar apenas um curto tempo de vantagem competitiva, pode também acarretar em uma incapacidade de perceber mudanças necessárias em marketing e outras áreas, certa miopia em outras áreas, por uma atenção muito grande na gestão de custos. Outro ponto que pode ser levado em conta é a imagem da marca, que pode ficar conhecida como uma marca de baixo valor agregado, deixando difícil mudar a imagem do produto, em relação ao aumento de preço, caso a vantagem de custo não se sustente mais.

### 2.5.3 Diferenciação

A estratégia de diferenciação busca oferecer um serviço, único e que destaque a organização da concorrência. Miller (1992) propôs três tipos de diferenciação:

- Qualidade;
- Inovação;
- Imagem.

Atingir uma vantagem competitiva adotando uma estratégia de diferenciação demanda investimentos em uma ou mais áreas como: desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos, marketing, qualificação de funcionários, ou outros quesitos que possam diferenciar o produto dos demais disponíveis do mercado, seguindo este pensamento Porter (2004, p.39) argumenta que:

“A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço. A empresa que se diferenciou para obter a lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência.”

### 2.5.4 Enfoque

Pode utilizar das outras duas estratégias para tentar obter uma vantagem competitiva, porém se destaca por visar apenas um segmento específico do mercado (PORTER 1986). O enfoque pode também pode oferecer riscos como ressalta Porter em (2004, p. 43), onde defende a ideia de que ao adotar esta estratégia a organização “sofre de cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação”.

As três estratégias genéricas devem ser adequadas às situações e condições corretas como exposto no quando a seguir:

Figura 7- Estratégias genéricas

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança no Custo Total	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital Boa capacidade de engenharia de processo Supervisão intensa da mão-de-obra Produtos projetados para facilitar a fabricação Sistema de distribuição com baixo custo	Controle de custo rígido Relatórios de controle freqüentes e detalhados Organização e responsabilidades estruturadas Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	Grande habilidade de marketing Engenharia do produto Tino criativo Grande capacidade em pesquisa básica Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade trazidas de outros negócios Forte cooperação dos canais	Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas
Enfoque	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Fonte: Porter (2004 p.42)

## 2.6 Nível corporativo

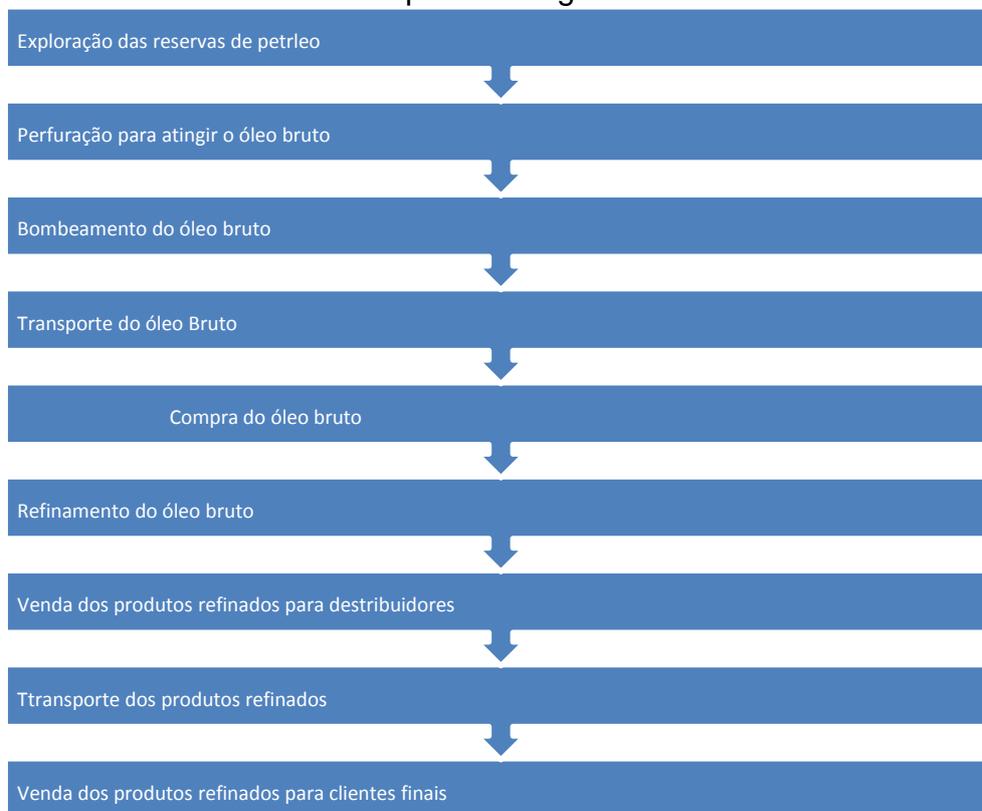
Uma estratégia corporativa pode ser definida como: “A teoria de uma empresa sobre como ganhar vantagem competitiva operando em vários negócios simultaneamente” (Barney e Hesterly, 2007, p. 165). Através das estratégias a nível corporativo que se determina como e quantos dos recursos da organização serão aplicados a cada negócio da corporação. (FENTERSEIFER; GOMES, 1995)

É uma decisão importante e normalmente define se a empresa vai atuar em apenas um ou em múltiplos negócios algumas das principais estratégias corporativas listadas por Barney e Hesterly (2007) para se alcanças uma vantagem competitiva em mais de um setor são a integração e a diversificação corporativa.

### 2.6.1 Integração Vertical

Segundo Barney e Hesterly(2007) A integração vertical está ligada a cadeia de valor de uma empresa, ou seja, o nível de integração pode ser caracterizado pelo o numero de passos, etapas da cadeia de valor, os quais a organização exerce, cumpre. A cadeia de valor trata-se do conjunto de atividades que levam o produto ou serviço, desde sua origem, matéria prima, até o consumidor final. Como exposto na figura a seguir, a cadeia de valor de um setor de petróleo.

Figura 8- Cadeia de valor setor petróleo e gás



Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007, p. 165)

“A cadeia de valor de uma empresa é de um conjunto de atividades empresariais a que ela se dedica para desenvolver, produzir ou comercializar seus produtos e serviços”. (BARNEY e HESTERLY, 2007, p. 70)

Dentro da cadeia de valor essa integração pode ocorrer de duas formas: Para trás ou para frente. Uma integração vertical para trás ocorre quando a empresa incorpora partes do processo produtivo os quais a aproximam do início da cadeia de valor, ou seja, próxima às matérias primas, já uma integração vertical para frente, significa que a

organização incorporou um ou mais estágios do processo que a levaram mais próxima ao consumidor final, ao fim da cadeia de valor. (BARNEY e HESTERLY, 2007)

Uma integração pode reduzir a dependência que uma empresa tem de seus fornecedores e eliminar esta ameaça, se for o caso, porém a empresa deve observar se esta integração condiz com as suas capacidades e se tem habilidade de gerar vantagens competitivas sustentáveis. Identificando se possuem recursos valiosos raros e custosos de imitar, pois no caso de muitos concorrentes também desfrutarem das vantagens competitivas nessas atividades de negócio e ela não possuir esses recursos, a integração pode deixar a empresa em desvantagem competitiva. (BARNEY e HESTERLY, 2007)

Segundo Barney e Hesterly (2007) para uma integração vertical gerar vantagem competitiva sustentável a uma organização, ela deve naturalmente atender as exigências do modelo VRIO, ou seja, ser valiosa, rara, custosa de imitar e a empresa deve estar organizada para implementá-la. “A estratégia de integração vertical de uma empresa é rara quando poucas empresas conseguem criar valor, integrando-se verticalmente da mesma forma.” (BARNEY e HESTERLY, 2007, p. 173)

### 2.6.2 Diversificação

Diversificação corporativa trata-se da decisão da empresa operar em mais de um setor ou mercado, quando optar por exercer atividades em mais de um setor, adota-se o termo: Diversificação corporativa de produto. Quando opta por operar em múltiplos mercados geográficos adota-se o termo: Diversificação de mercado geográfico. “Uma na empresa implementa uma estratégia de diversificação corporativa quando opera em múltiplos setores ou mercados simultaneamente.” (BARNEY e HESTERLY, 2007, p. 190)

Os autores Barney e Hesterly (2007) ainda classificam três tipos de diversificação corporativa, que levam em conta os tipos de mercado/setores em que a organização atua, se estão ou não correlacionadas, e quanto a sua representatividade da receita da corporação. Classificados em: Diversificação corporativa limitada, relacionada ou não relacionada.

**Diversificação corporativa relacionada:** Esse tipo de diversificação acontece quando a empresa atua em mais de um mercado ou com produtos diversificados e menos de 70 por cento de sua receita depende de um único produto ou mercado e esses diferentes negócios em que ela atua possuem um vínculo. (BARNEY e HESTERLY, 2007).

Segundo Barney e Hesterly(2007) estratégia de diversificação corporativa relacionada pode ocorrer de duas maneiras:

**Diversificação corporativa Relacionada restrita:** quando os negócios em que a organização atua são muito próximos e possuem características semelhantes como: “insumos, tecnologia de produção, canais de distribuição, clientes semelhantes e assim por diante” (BARNEY e HESTERLY, 2007, p. 192)

Para Barney e Hesterly(2007)Este tipo de diversificação trata-se basicamente de investir em negócios diretamente relacionados e muito próximos, um exemplo claro é a PepsiCo como citam os autores:

“A PepsiCo é um exemplo de empresa relacionada restrita. Embora ela opere em múltiplos negócios ao redor do mundo, todos eles tem o foco na oferta de produtos do tipo aperitivo, sejam alimentos ou bebidas. A PepsiCo não esta no negócio de produção ou venda de tipos mais tradicionais de alimentos, como- massas, queijos ou cereais matinais.” (BARNEY e HESTERLY, 2007, p. 192)

**Diversificação corporativa Relacionada vinculada:** Quando alguns negócios têm vínculo direto ente si, mas nem todos possuem esses vínculos diretos. A Disney pode ser usada como exemplo, pois era uma empresa que atuava apenas no mercado de filmes de desenhos animados, para crianças, logo passou a produzir filmes para toda a família, filmes para o público adulto, investiu em parques temáticos e venda de produtos relacionados aos filmes, a organização também tem uma emissora de televisão e até hotéis e resorts sem ligação a seus filmes. A estratégia Disney pode ser classificada como relacionada, pois todos os seus negócios estão ligados ao entretenimento e é vinculada, pois nem todos os seus negócios tem um vínculo direto ou possuem os mesmo fornecedores, compradores e etc. (BARNEY e HESTERLY, 2007)

**Diversificação corporativa não relacionada:** Basicamente esta estratégia é adotada quando os negócios em que a empresa atua não têm atributos que possam ser considerados semelhantes, isso significa que podem estar em setores diferentes, com públicos diferentes, fornecedores diferentes e assim por diante. (BARNEY e HESTERLY, 2007)

### 2.6.3 Alianças estratégicas

Uma aliança estratégica une empresas que podem trabalhar melhor juntas, então cooperam, em busca de objetivos que sozinhas teriam maior dificuldade de

alcançar, aproveitar oportunidades e ajudando também a lidar com as forças competitivas de Porter (2004) já abordadas acima. Existem sempre duas ou mais empresas independentes que somam suas forças na produção ou venda de produtos ou serviços. (BARNEY e HESTERLY, 2007)

Os autores Wright; Kroll; Parnell, (2000) também defendem uma posição parecida quanto à definição de aliança estratégica, basicamente apontam que são parcerias em que duas ou mais empresas se empenham a realizar um determinado projeto cooperando em determinado negócio, por um tempo também determinado. Autores como Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.251-255-256) Citam algumas características das alianças estratégicas como:

“As alianças estratégicas complementares são alianças no nível de negócios nas quais as empresas compartilham alguns de seus recursos e capacidades de forma complementares, com a finalidade de desenvolver vantagem competitiva. Uma empresa usa uma estratégia de cooperação no nível corporativo para ajudá-la a diversificar os produtos oferecidos, os mercados atendidos, ou ambos. Uma aliança estratégica é uma estratégia de cooperação no nível de corporação em que as empresas compartilham alguns de seus recursos e capacidades para diversificarem em novas áreas do mercado ou de produtos”.

Para Barney e Hesterly (2007) essas alianças podem se classificadas em três principais categorias:

**Aliança sem participação acionária:** As organizações envolvidas na aliança cooperam e trabalham juntas para desenvolver ou produzir produtos ou serviços, porém independentemente, isto é, sem participação acionaria direta uma da outra. As relações poder estar em formas de acordos, como os acordos de licenciamento, onde a empresa permite o uso de seu nome ou imagem para auxiliar na venda de um determinado produto/serviço, acordos de fornecimento ou ainda de distribuição onde empresas cooperam oferecendo vantagem mutua para seus aliados.

**Aliança com participação acionaria:** As empresas envolvidas na aliança possuem participação acionaria uma da outra, ou seja, elas cooperam um busca de um objetivo e não são totalmente desvinculadas, uma pode ter participação acionaria da outra ou ambas compartilham de ações umas das outras.

**Joint-ventures:** As empresas que participam da aliança criam uma empresa totalmente independente de seus negócios, investem nela e dividem os lucros.

## 2.6.2 Fusões e aquisições

Para Barney e Hesterly (2007) as fusões e aquisições são maneiras comuns de as organizações alcançarem seus objetivos, seja dentro de uma estratégia de integração ou diversificação. Através de uma fusão ou aquisição a empresa pode adquirir parte ou a totalidade de outra empresa estando dentro ou não de sua cadeia produtiva. A principal diferença entre uma fusão e aquisição seria que na fusão duas empresas juntam-se e constroem algo novo, já em uma aquisição uma organização efetua a compra, parcial ou total de outra e a incorpora.

A fusão também explorada por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) é pelos autores definida como a “estratégia pela qual duas empresas concordam em interagir suas operações de forma relativamente igual” (p. 183) e propõem a definição de aquisição como “estratégia pela qual a empresa compra o controle, ou 100% de outra empresa com a intenção de tornar a empresa adquirida uma subsidiária de seu portfólio” (p. 183)

Barney e Hesterly (2007) descrevem uma aquisição como a compra de uma empresa por outra, já uma fusão pode ser identificada quando empresas de tamanhos próximos unem seus ativos e se tornam uma só. Normalmente as organizações envolvidas adquirem parte dos ativos financeiros umas das outras. Essas fusões ou aquisições podem ser amigáveis ou não amigáveis.

**Amigável:** Quando a gerencia da empresa que irá ser adquirida está de acordo com a operação.

**Não amigável:** Quando a gerencia da empresa que irá ser adquirida não está de acordo com a operação.

Essas aquisições ou fusões podem se acontecer por forma direta de negociação entre as gerencias das empresas, podem ser feitas através da compra de ativos pela bolsa de valores ou a empresa compradora pode anunciar publicamente, fazer uma proposta, se disponibilizando a comprar a empresa-alvo da aquisição por um determinado valor. (BARNEY e HESTERLY, 2007).

## 2.7 VANTAGEM COMPETITIVA

Todos os processos até aqui elencados, tem como principal objetivo alcançar uma vantagem competitiva que se trata da superioridade de uma organização em relação aos seus concorrentes em algum quesito, e é bem fundamentada em Porter (2004), para ele vantagem competitiva é uma relação entre o valor que a empresa cria com o custo que tem para gerá-lo, e que atenda as necessidades do mercado.

Porter (1986) afirma que uma organização que atinge uma vantagem competitiva em um determinado mercado possui um desempenho superior a de seus concorrentes e essa vantagem pode ter origem em diferentes fontes, desde um menor custo de produção até uma diferenciação em seu produto que atinge um numero maior de benefícios percebidos. “Uma organização tem vantagem competitiva se ela consegue criar valor econômico além do ponto de equilíbrio de um produto concorrente”. (BARNEY E HESTERLY 2007, p. 24)

Portanto uma vantagem competitiva pode ser entendida como a capacidade de gerar valor econômico da empresa, sendo relacionado aos seus concorrentes. Ganhos obtidos, confiabilidade, preços mais competitivos, valores agregados, são exemplos de vantagens competitivas após criação e definição da estratégia. Conquistar uma vantagem competitiva torna-se importante para a empresa fazendo com que possa expandir sua fatia de mercado. (BARNEY E HESTERLY 2007)

Para Porter (2004) a vantagem competitiva escolhida deve ser o mais difícil possível de ser copiada pelos concorrentes, fazendo com que demore mais tempo para os concorrentes a alcançarem e a organização tenha a vantagem por mais tempo, ou seja, uma vantagem competitiva sustentável. A vantagem competitiva sustentável se da quando os fatores que a geram são difíceis e custosos de se imitar, gerando a organização um maior tempo sobre o controle restrito desta vantagem. No entanto Barney (1991) esclarece que significa que ela durará para sempre, apenas exigira maior esforço da concorrência para alcança-la.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO

Este capítulo busca esclarecer e qualificar os métodos usados para realizar a pesquisa científica que dará origem ao trabalho.

Segundo Pedron (2001, p.27), metodologia “é uma ciência que nos ensina um caminho para chegarmos a um fim científico. “Cervo e Bervian (2002, p. 63) definem pesquisa como “atividade voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos. A pesquisa parte de uma dúvida ou problema e com o uso do método científico, busca uma resposta ou solução.”

Utilizando métodos científicos de pesquisa busca-se no trabalho identificar teorias da administração estratégica e propor métodos para aplicá-las.

#### 3.1 TIPOS DE PESQUISA

Pesquisa trata-se de um processo formal que demanda fundamentos científicos e é um instrumento para se conhecer a realidade, seja ela total ou parcial. (Markoni e Lakatos, 2005).

Os procedimentos de pesquisa utilizados neste trabalho são de ordem bibliográfica, exploratória e propositiva, pois busca conhecimento dos procedimentos através da leitura de livros e artigos sobre o assunto e propõem-se a aplicar um modelo em uma organização específica.

##### 3.1.1 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica, através de livros e artigos busca embasar o trabalho com referências teóricas de autores que abordaram o assunto, tendo assim uma estrutura para propor um caminho de como se chegar à estratégia adequada para uma empresa.

Pedron (2001, p.132) afirma que pesquisa bibliográfica “consiste no exame do conjunto de livros escritos sobre determinado assunto ou documento deixado por autores conhecidos ou inéditos”.

### 3.1.2 Pesquisa exploratória- propositiva

A pesquisa exploratória registra analisa e interpreta fatos, visando ampliar, definir modelos teóricos e os correlacionar, em busca de uma visão geral sobre o tema. Este tipo de pesquisa exige uma concentração maior na análise de teorias e métodos, pois, busca ampliar o conhecimento na área e explorar novos campos.

A pesquisa exploratória busca desbravar um novo terreno, ou seja, um estudo específico em uma área ainda pouco explorada, segundo Gil (2008) este tipo de pesquisa normalmente assume a forma de um estudo de caso, por este motivo. Ela é fortemente auxiliada pela pesquisa bibliográfica que dá embasamento para que as explorações sejam feitas. Feito um estudo sobre as teorias e práticas da administração estratégica através da pesquisa bibliográfica, esse material teórico será aplicado através do método exploratório que aprofunda a pesquisa em um setor específico.

“As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 1999, p.43)

A pesquisa também é classificada como propositiva, pois, propõe um método de se avaliar variáveis estratégicas e definir uma postura a uma empresa específica.

Essas propostas são fundamentadas no conhecimento adquirido com a leitura de livros e artigos durante a construção da fundamentação teórica do presente trabalho e nos conhecimentos do autor em relação ao setor da empresa estudada, além de dados confiáveis de grandes instituídos de pesquisas que ajudam com índices econômicos e sociais.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo encontram-se a apresentação da empresa, a avaliação das variáveis estratégicas internas e externas por meio da aplicação de modelos propostos na fundamentação teórica, como modelo PEST, cinco forças competitivas de Porter, modelo VRIO, em busca de identificar forças e fraquezas, ameaças e oportunidades da organização, proporcionando a montagem de uma matriz SWOT.

### 4.1 A EMPRESA

Ponto P Marketing Mix é uma agência de propaganda e publicidade que presta assistência de mídia para empresas da região de Criciúma -SC, os serviços prestados são desde acessória de imprensa, criação de logomarcas, catálogos e cardápios, arte para outdoors, jingles, até o agenciamento de mídias como rádio, TV e jornal, vendendo para esses meios e recebendo comissão.

A empresa teve início no ano de 2009, quando a proprietária, que trabalhava como vendedora em uma rádio da região viu a oportunidade de ampliar sua gama de negócios se tornando independente, e podendo agregar mais funções e valores ao seu serviço.

Desde então os antigos clientes, dos tempos que a proprietária trabalhava como vendedora, em uma rádio, continuam comprando mídia com ela e migraram para a compra via agência que possibilitava também a venda de outros meios, de maneira independente, como rádio, TV e jornais, o que gera uma comissão maior, 20% de comissão sobre o valor da venda.

Com essas renovações de contrato mais alguns clientes fiéis que foram conquistados ao longo dos anos também passaram a comprar mídia de rádio, TV e jornal via agência, a empresa consegue se manter viva e garantir a maior parte de seu faturamento.

A empresa agregou outros serviços além de apenas o agenciamento de vendas midiáticas, como a parte de criação que foi sendo desenvolvida pela necessidade de alguns clientes, que estavam começando suas empresas, e precisavam criar suas marcas, slogans e catálogos, ou no caso dos restaurantes, cardápios. Também a parte de

acessória de imprensa para festas e organização de eventos como inaugurações e festas empresarias foi começando a se tornar cada vez mais solicitada.

Para atender essas demandas a empresa delegou para um dos funcionários, primo da proprietária e formado em jornalismo as funções de acessória de imprensa, sendo pago por cada trabalho realizado.

A demanda por alguém que cumprisse as funções de criação do material gráfico para panfletos catálogos e outdoors era iminente e foi suprida através de uma parceria firmada entre a empresa e um novo colaborador que tem domínio das técnicas e dos programas de computador necessários para realização deste trabalho, além de já possuir o acesso a esses programas e computador próprio, esse colaborador também recebe a cada trabalho realizado, sendo que uma parte fica para a empresa e a outra para o contratado além de alguns benefícios que a empresa oferece como conta de telefone empresarial, paga pela empresa.

A parte de vendas e organização dos eventos fica por conta da gerente proprietária, que tem experiência na área e uma boa *network* na cidade.

Este é o retrato de microempresa, com custo fixo baixo e sem funcionários fixos que recebem apenas por trabalho, porém nos últimos dois anos as vendas estagnaram e a gama de clientes parou que aumentar, ocasionando uma parada significativa no crescimento da empresa que se mantém pequena e ainda muito dependente dos grandes meios de comunicação da cidade para se manter, as contratações para organizações de eventos, que já eram raras, diminuíram ainda mais. Os custos fixos e obrigações da empresa, mesmo não sendo altos, fazem a margem de contribuição diminuir, deixando a sensação que todas estas disponibilidades poderiam ser mais bem aproveitadas e a gama de negócios de atuação ampliada.

Essa queda na demanda de trabalho pode ser acarretada a vários motivos, desde o surgimento de outras agencias que utilizaram políticas de preço de entrada no mercado, no caso, preços mais baixos pelos mesmos serviços de assessoria e organização de eventos, até a especialização de outras agencias que oferecem alternativas diferenciadas como assessoria em mídias sociais da internet, estúdio próprio de fotografia, além de ter mais estrutura de tecnologia com mais pessoas trabalhando na criação.

Além disso, grandes agências de cidades maiores estão tomando os clientes maiores da cidade, as grandes empresas da região estão buscando agências de fora da cidade, que ofereçam um serviço mais amplo e possam suprir todas as suas necessidades.

Percebe-se que as outras agências estão se posicionando estrategicamente, seja por diferenciação de produto, enfoque ou custo, enquanto a Ponto P Marketing Mix, não se destaca em nenhum quesito, apesar de oferecer diferentes serviços, não se especializou em nenhuma área, mas também não tem uma gama de negócios tão ampla, e não acompanhou o crescimento de novas mídias o que também poderia diferenciá-la.

Desde fundação da empresa nunca se pensou muito em estratégia ou uma visão ao longo prazo com uma definição das funções, metas ou rumos a se seguir, as coisas simplesmente foram acontecendo e a empresa suprindo algumas demandas, com isso, propõe-se a definição de alguns conceitos estratégicos para a empresa em seguida a análise das variáveis estratégicas para identificar objetivos a se conquistar e um rumo para qual guiar a empresa.

Buscando para a empresa uma vantagem competitiva que a mantenha no mercado, aumentando seu lucro, e gerando crescimento significativo, conseguir identificar as ações a serem tomadas para que a busca por esses objetivos se inicie.

## 4.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Nesse capítulo serão apresentados os dados da pesquisa aplicada a agência de marketing Ponto P marketing Mix através de uma pesquisa exploratório-propositiva que buscou definir a missão, visão e valores da organização e avaliar os ambientes interno e externo que através das ferramentas do modelo PEST e das cinco forças competitivas de Porter, elaboração da cadeia de valor da organização e da avaliação disto por meio de tabelas classificando dos recursos como forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

### 4.2.1 Missão

Fornecer Produtos e serviços de mídia, publicidade e propaganda de qualidade, com atendimento diferenciado a preços justos e competitivos, para a cidade de Criciúma - SC.

### 4.2.3 Visão

Tornar-se referência na região sul de SC como agência que propõe soluções em marketing multimídia, agenciando a venda de outros meios e oferecendo seus próprios produtos midiáticos, em cinco anos, sempre seguindo os valores da organização.

### 4.2.4 Valores

- Honestidade
- Responsabilidade
- Criatividade
- Empreendedorismo
- Educação
- Ética
- Comprometimento
- Cooperação
- Perseverança

## 4.3 ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO

A partir daqui encontram-se as análises dos ambientes interno e externo da organização por meio dos modelos: PEST que busca avaliar variáveis do ambiente geral, cinco forças competitivas de Porter que avaliam o ambiente setorial da empresa, além de produzir a cadeia de valor da organização com base no modelo proposto por Porter e avalia-la por meio de uma análise no modelo VRIO e por fim com essas informações montar uma matriz SWOT.

### 4.3.1 Modelo Pest

Político-legais: Política de simplificação dos impostos para microempresas, como o plano SIMPLES, do governo federal, que busca desburocratizar e diminuir a contribuição por meio de impostos para empresas desse porte. Reflexos de

manifestações populares no ano de 2013 e das eleições de 2014, que renovaram parte do congresso e senado nacional, o que pode trazer novos projetos, atendendo as reivindicações populares, através de reformas, principalmente a política e tributaria.

**Econômicos:** A economia brasileira passa por uma recessão técnica em 2014 segundo dados do IBGE por enfrentar o segundo trimestre seguido sem um crescimento significativo da economia, com índice de 0,6 % negativo no final do segundo trimestre de 2014, o que pode influenciar diretamente o mercado fazendo com que as empresas invistam menos em publicidade, buscando cortar gastos e priorizar outras áreas. Pode haver também influência dos índices de inflação que segundo o Ipea que considera o índice oficial (IPCA), o qual fechará o ano em um nível superior aos 5,91% verificados em 2013. O que aproxima o índice do teto da meta esta estabelecida pelo Banco Central, que propõe um teto de 6,5%.

**Sociais:** O crescimento da população brasileira que segundo estima o IBGE (2014) já ultrapassa 203.344.779 pessoas, Outro fator relevante é o surgimento e crescimento da chamada nova classe média brasileira, a chamada classe C, que tem renda entre, quatro e dez salários mínimos segundo dados do IBGE (2012), e pode estimular o consumo, ainda segundo essa fonte essa classe cresce e estima-se que no ano que 2020 representará cerca de 40% do produto interno bruto brasileiro.

**Tecnológicos:** Avanço da tecnologia em níveis midiáticos como as novas tendências de publicidade e propaganda via web, o marketing digital, novos meios de mídia externa como painéis de LED e outros tipos flexíveis de mídia.

### **4.3.2 Forças competitivas**

Aplicação do modelo 5 forças competitivas de Porter (2004)

**Ameaças Entrada:** Agências de grande porte, de outras áreas do país, entrando no mercado regional e atendendo as maiores empresas, oferecendo um serviço mais completo que atende as necessidades destas médias e grandes empresas.

**Ameaças Substitutos:** Novas tecnologias e novas alternativas de publicidade e propaganda que ainda não estão sobre o domínio da empresa, como o marketing digital.

**Poder de barganha compradores:** Entre clientes e potenciais clientes estão grandes e médias empresas da região do sul de SC que tem um poder de barganha favorável, pelo numero de agencias buscando atende-las, e seu poder financeiro. Os

compradores de menor porte nem sempre estão dispostos ou não tem recursos disponíveis para investimentos proporcionais, o que faz com que a agência tenha que ceder em alguns casos, dando descontos em busca de fechar negócios.

Poder de barganha fornecedor: Altos preços na área de material gráfico praticado pelas gráficas da região, dependência de grandes meios de comunicação da região como rádios, televisão e jornais.

Rivalidade: Muitas empresas do ramo na região, já com clientes há anos e muitos, competitividade grande na busca de atender as grandes empresas o que gera uma busca maior por capacitação e investimento em equipamentos nas agências concorrentes.

Com base na análise dos dois modelos aplicados, buscou-se classificar as informações levantadas por eles como possíveis ameaças ou oportunidades com que a organização deve lidar assim como exposto o quadro a seguir:

Quadro 3- Avaliação das variáveis PEST e 5 forças competitivas

Variável Modelo PEST	Oportunidade	Ameaça
Crescimento da classe média brasileira	x	
Crescimento populacional	x	
Baixo crescimento da economia		x
Inflação perto do teto da meta		x
Avanço das tecnologias mídiáticas	x	x
Simplificação dos impostos	x	
Reforma tributaria	x	
Reforma politica	x	
Variável 5 forças	Oportunidade	Ameaça
Agencias de nivel nacional entrando no mercado regional		x
Novas alternativas de mídia ainda fora do dominio da organização	x	x
Poder financeiro dos compradores		x
Dependencia dos grandes meios de comunicação: Radio, TV, Jornal		x
Alta competitividade no setor		x

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que o modelo PEST que indica ameaças à organização estão diretamente envolvidas com temas relacionados à economia nacional, e avanços tecnológicos, já o modelo das cinco forças competitivas de Porter, que tem uma visão mais focada, no setor em que a organização atua, indica ameaças relacionadas a praticamente todas as cinco forças, Ameaças de entradas, com agencias de nível nacional atuando cada vez mais fortemente na região, ameaça de produtos serviços

substitutos também com a chegada de novas tecnologias, o poder de barganha com fornecedores e compradores que colocam a empresa de uma forma frágil, o que se dá pela dependência financeira perante aos fornecedores e compradores, essa dependência e pressão também geram uma grande competitividade entre os concorrentes do setor, que buscam fidelizar esses clientes.

#### **4.3.3 Análise do ambiente interno**

A análise do ambiente interno se dará pela confecção da cadeia de valor da empresa, baseada na cadeia de valor proposta por Porter que posteriormente terá seus recursos avaliados pelo modelo VRIO proposto por Barney e Hesterly (2007), em busca de identificar forças e fraquezas da organização.

#### **4.3.4 Cadeia de valor Ponto marketing Mix**

Atividades de suporte:

- Infraestrutura: sala comercial própria, localização central, veículos.
- Tecnologia: Softwares (Corel Draw, Photoshop, pacote Office do Windows, etc.) e computadores. Nem todos os computadores têm os recursos e alguns estão obsoletos.
- Recursos Humanos: pessoas proprietárias, formação superior (jornalismo, administração) e experiência em áreas afins.

Atividades Primárias:

- Compra de materiais: A compra é feita via internet ou em lojas da região
- Produção: Nem todos os funcionários têm conhecimento e técnica em todas as áreas da produção.
- Armazenamento e distribuição: Sala comercial é uma casa antiga com quatro quartos e bastante espaço para armazenar materiais
- Vendas e marketing: As vendas são feitas por mais de um canal: contato telefônico, internet, e visitas aos clientes pelos funcionários oferecendo os produtos da agência.
- Atendimento ao consumidor: Telefônico, e-mail, facebook, visitas aos clientes, a qualquer horário os funcionários estão disponíveis para atender os clientes; além de a

sala comercial possuir sala de reuniões e recebimento de clientes.

#### 4.3.5 Análise VRIO cadeia de valor

Com os dados obtidos através da cadeia de valor da organização foi então realizada a aplicação do modelo VRIO na cadeia de valor da organização determinação das forças e fraquezas.

Quadro 4- Análise da cadeia de valor

O recurso ou capacidade é:					
Recurso	Valioso	Raro	Custoso de imitar	Explorado pela organização	Força ou fraqueza
comercial própria	Sim	Sim	Não	Sim	Força
-Carro a disposição	Sim	Não	Sim	Sim	Naturalidade
-Softwares	Sim	Não	Não	Sim	Neutralidade
-Funcionários proprietários	Sim	Sim	Sim	Sim	Força
-Todos funcionários com formação superior	Sim	Sim	Sim	Sim	Força
-Compra via internet	Não	Não	Não	Não	Fraqueza
- Sala comercial espaçosa	Sim	Sim	Sim	Sim	Força
-Flexibilidade no atendimento	Sim	Sim	Sim	Sim	Força
-Falta de profissionais Multifuncionais					
- Alguns computadores Estão velhos e obsoletos	Não	Não	Não	Não	Fraqueza
	Não	Não	Não	Não	Fraqueza

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.4 ANALISE SWOT

Utilizando das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas identificadas através das ferramentas até aqui utilizadas, montou-se uma matriz SWOT, a fim de buscar organizar essas ideias e ajudar na tomada de decisão para a escolha das estratégias mais adequadas a se tomar.

##### 4.4.1 Forças

- Sala comercial Própria;
- Flexibilidade e disponibilidade no atendimento;
- Funcionários proprietários;

- Funcionários com formação superior.

#### **4.4.2 Fraquezas**

- Compras via internet;
- Computadores velhos e obsoletos;
- Falta de profissionais multifuncionais.

#### **4.4.3 Oportunidades**

- Crescimento populacional;
- Crescimento da classe média;
- Modernizar o portfolio de mídias oferecidas;
- Fidelizar clientes;
- Simplificação de impostos;
- Reforma tributaria;
- Reforma politica.

#### **4.4.4 Ameaças**

- Baixo crescimento da economia;
- Inflação perto do teto da meta;
- Avanço das tecnologias midiáticas;
- Entrada de agencias nacionais no mercado regional;
- Poder financeiro dos compradores;
- Dependência dos fornecedores;
- Alta competitividade no setor.

## 5 ESCOLHA DA ESTRATÉGIA

Pautado em análises feitas a partir dos modelos aplicados acima, identificou-se que a empresa sofre por pressão do poder de barganha dos fornecedores e compradores, que precisa ser amenizado, precisa acompanhar as novas tendências midiáticas para não ser ultrapassada pelos concorrentes e aproveitar esta oportunidade de se destacar no setor, oferecendo novas alternativas de produtos, protegendo-se da ameaça de produtos substitutos. Buscando fidelizar novos clientes e gerar mais receitas.

A organização deve observar suas fraquezas, relacionadas à falta conhecimento geral dos processos por parte dos funcionários, falta de modernização dos equipamentos de informática, Compras via internet que dão a desvantagem do prazo de entrega maior. As forças são atribuídas a pontos de capacitação e disponibilidade dos funcionários, por ser uma empresa familiar todos se sentem proprietários. Outro ponto que fortalece a organização é o espaço disponível para armazenar ou produzir produtos, além de atender clientes.

As estratégias propostas mais adequadas para amenizar os efeitos das ameaças, transformando suas fraquezas em forças e aproveitar oportunidades de aumentar a fatia de mercado são a diversificação relacionada e as alianças estratégicas.

Essa diversificação pode ocorrer através da empresa buscar novos negócios em que atuar, produzindo seus próprios produtos midiáticos, e não apenas agenciar os meios tradicionais como, radio, TV e jornal, o que diminuirá a pressão dos fornecedores atuais, esses produtos também podem ser um alternativa para a empresa modernizar seu portfólio oferecendo produtos diferenciados. As opções são diversas, como: Produção de placas outdoor modernas, como painéis de LED e placas giratórias, treinamento dos funcionários em relação a mídias sociais e anúncios em sites de busca, podendo oferecer o serviço de gerenciamento de propaganda online, aproveitar a disponibilidade de um funcionário com formação em jornalismo para a confecção de uma revista mensal sobre assuntos variados da região. Outra forma complementar de diversificação seria a produção de brindes e produtos personalizados para empresas e festas, com a compra de uma maquina que estampa produtos como camisetas, chinelos, canecas, etc.

Essas estratégias de diversificação podem ser classificadas como diversificação corporativa Relacionada vinculada, pois alguns negócios têm vinculo direto e outros não.

As alianças se darão por meio de acordos com estúdios de fotografias e de gravação de músicas e material vídeo gráfico o que proporcionará a empresa a produzir jingles, comerciais e catálogos. Também diminuirão a pressão que os fornecedores exercem sobre a organização além que proporcionar aos clientes a possibilidade de contratar uma agencia completa que venda serviços e produtos que supram todas ou boa parte de suas necessidades em relação à publicidade e propaganda diminuindo a pressão que os compradores exercem sobre a organização, por diferencia-la das outras. Isso também caracteriza uma estratégia de diferenciação e enfoque em nível de unidade negócio, pois oferece ao cliente a comodidade de resolver múltiplos problemas no mesmo local, o que não é comum, pois as agencias normalmente terceirizam muitos dos serviços o que os torna mais caros e demorados além de colocar o cliente em uma posição distante dos processos de criação e produção.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área da administração estratégica é muito rica e propõe através do planejamento estratégico a construção de planos para os gestores usarem de auxílio ao construir estratégias para sua empresa aumentar sua fatia de mercado ou evitar a perda dela, os mercados tornam-se cada vez mais competitivos e imprevisíveis, a administração estratégica busca ajudar o gestor a prever futuras complicações e proteger-se delas, além de projetar novas tendências de negócios. O objetivo de um planejamento estratégico é proporcionar a empresa melhores resultados diminuindo riscos, controlando as ameaças.

Esses melhores resultados se dão através de vantagens competitivas que simbolizam uma capacidade superior que uma organização tem de produzir valor econômico acima de seus concorrentes. Em busca de vantagens competitivas são propostas diferentes formas de se moldar um planejamento estratégico, neste trabalho foi adotado um modelo chamado visão baseada em recursos, a escolha se deu por ser uma visão ampla e moderna que avalia os ambientes interno e externo da organização, propondo soluções estratégicas tanto a nível de unidade de negócio quanto a nível corporativo.

Esse processo se dá desde a formulação da missão, visão, valores e objetivos da organização, passando pelas análises e avaliação dos ambientes interno e externo até chegar a uma proposta estratégica que deve ajudar a organização a proteger-se das pressões como de compradores fornecedores e ameaças de entrada, produtos substitutos e rivalidade no setor, além de fatores internos avaliando seus recursos e capacidades identificando suas forças e fraquezas ajudando assim a organização a alcançar uma vantagem competitiva.

É comum que empresas de micro e pequeno porte não desenvolvem planejamentos estratégicos, sem perceber que pode ser de suma importância para sua sobrevivência e permanência no mercado, talvez por isso muitas empresas deste porte não sobrevivam por muitos anos no mercado. Este trabalho traz a proposta da formulação de um planejamento para uma agência de publicidade de pequeno porte, na cidade de Criciúma –SC. Diante das análises feitas e da aplicação de ferramentas da administração estratégica, ao final do processo destaca-se que a empresa tem como opção diversificar sua gama de produtos, oferecendo seus próprios produtos e não apenas agenciando, isso também possibilitaria a empresa de se destacar e oferecer produtos mais modernos e

diferenciados. Outra estratégia a se adotar seria a de alianças estratégicas que possibilitará à empresa a com um baixo investimento também oferecer mais produtos e se transformar em uma agência completa, multimídia, que oferece uma gama completa de soluções publicitárias. Isso pode amenizar as pressões sobre a organização além de fidelizar clientes.

A principal limitação desta pesquisa esta relacionada ao curto tempo para sua execução o que não permitiu aprofundamento em algumas áreas, além de qualificar os recursos da organização por tratar-se de uma pequena empresa que vende serviços e não produtos físicos.

Como sugestão para aprofundamentos futuros: 1) estudo aprofundado sobre o setor de publicidade na região, 2) formulação de planos de ação para aplicação das estratégias.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1977.
- BARNEY, Jay. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BARNEY, Jay. B. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CAMARGOS, Marco Antônio; Dias, Alexandre Teixeira. **Caderno de pesquisa em administração**. São Paulo, 2003.
- CERVO, Amado Luiz e BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- COBRA, Marcos. **Consultoria em Marketing Manual do Consultor**. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.
- COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995, p.217
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DEMSETZ, H. **Industrial structure, market rivalry and politic policy**: Journal of Law Economic Orga- nization, v. 16, 1973.
- DIERICKX, I.; COOL, K. **Asset stock accumulation an sustainability of competitive advantage**. Management Science, v. 35, Ed. 12, 1989.
- DRUCKER, P. **Administração em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à Administração**. São Paulo : Pioneira, 1977.
- \_\_\_\_\_. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

FENSTERSEIFER, J.E.; GOMES, J. A. **Estratégias de produção na indústria calçadista do vale do rio dos sinos**: análise do "bestPractice", 19º ENANPAD, João Pessoa, 1995.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. Tradução AllTasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FICHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo, Atlas: 1991.

FOSS, N. J. **The resource-based perspective**: an assessment and diagnosis of problems. DRUID Working Paper N. 97-1. Copenhagen: Copenhagen Business School, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**:4. ed.São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

Gluck,F.N.; Kaufmann, S.P&Walleck,S. **Strategic management for competitive advantage**. Boston, Harvard Business School Press, 1980.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; E.HOSKISSON, Robert.**AdministraçãoEstratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 415 p.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDRES, John A.; PIERCY Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. Ed . São Paulo: Prentice Hall 2005. 423 p.

IBGE, Instituto Brasileiro De Geografia e Estatística. Disponível em (<http://www.ibge.gov.br>). Acesso em 26/10/2014.

IPEA, Instituto De Pesquisa Econômica Aplicada Disponível em (<http://www.ipea.gov.br>) Acesso em 26/10/2014.

JUNIOR, AdilsonAdão Borges. LUCE,FernandoBins. **Estratégias emergentes ou deliberadas**: um estudo de caso com os vencedores do premio "top de marketing daadvb". Revista de administração de empresas, São Paulo,v. 40, n. 3, p. 36-44,Jul./Set. 2000.

KERIN, Roger A.; PETERSON, Robert A. **Problemas de marketing estratégico**: comentários e casos selecionados. 11. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 502 p.

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

KRETZER, J.; MENEZES,E.A. **A Importância da Visão Baseada em Recursos na Explicação da Vantagem Competitiva**. Revista de Economia Mackenzie. Vol. 4, n4, 2006, p. 63-87.

LIDA .**Planejamento Estratégico Situacional**. Brasília: Sebrae, 1996.

LORENZONI, Gianni; BADEN-FULLER, Charles **Creating strategic Center to manage a web of partiners**. California management review, Barkeley, California,V37,n3 , spring 1995

MACHADO, Rosa Teresa Moreira. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais**. Lavra: UFLA/FAEPE,2005.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria.**Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas 2005.

MATTAR, Fause, Najib; SANTOS, Dilson, Gabriel dos. **Gerencia de produtos: como tornar seu produto um sucesso**.2ed.São Paulo: Atlas 2003.

MAXIMILIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas 2000.

MCCREADIE, Karen.**A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R. **The Resource-Based View within the conversation of strategic management**. Strategic Management Journal, v. 13, 1992.

OLIVEIRA, Djalma De Pinho Rebouças. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**.2 ed. São Paulo: Atlas,1995.

\_\_\_\_\_. Djalma De Pinho Rebouças.**Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. Djalma De Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos metodologias e práticas**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_.Djalma de Pinto Rebouças. **Planejamento estratégico: Conceitos: metodologia e práticas**.São Paulo: Atlas,1989.

\_\_\_\_\_.Djalma de Pinto Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**.17ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_.Djalma de Pinto Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 24 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos, estrutura, aplicação.** – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm.** Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PETERAF, M. A. **The cornerstone of competitive advantage: a resource based view.** Strategic Management Journal, 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Ed Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **O que é estratégia?** Harvard Business Review, 1996.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência.** 2 ed. Rio de Janeiro:Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro.** 19 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O Futuro da competição.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PEDRON, Ademar João. **Metodologia científica:auxiliar do estudo, da leitura e da pesquisa.**3.ed. Brasília : Do autor , 2001.

SERRA, Fernando; TORRES; Maria Cândida S.;TORRES, Alexandre P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro pratico e casos.** Rio de Janeiro: Reichmanne Affonso Editores, 2004.

SILVA, Silvio B.; Costa, Leonardo SCHLUPP, Hildegarde. **Planejamento e gestão estratégica.** Florianópolis: SENAI-SC;FNQ, 2006.

THOMPSON, Arthur A., 1940 – **Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação.**São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VASCONCELOS, F.**Safárideestratégia,questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica.**ENANPAD, Campinas, 2001.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark j, PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas 2000.

