

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE

Genival Costa da Silva

Planejamento Estratégico para Pequenas e Médias
Empresas para sua Diferenciação Mercadológica

Monografia de Especialização

Curitiba
2014

Genival Costa da Silva

Planejamento Estratégico para Pequenas e Médias
Empresas para sua Diferenciação Mercadológica.

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Contabilidade e Finanças.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Mayla Cristina Costa

Curitiba
2014

Meus Agradecimentos

Gostaria de agradecer a Deus pelas as incontáveis bênçãos recebidas no dia a dia, por manter-me firme no meu propósito de buscar o conhecimento, a minha esposa Marcia e meus filhos Miguel e Helena por suportarem a minha dedicação aos estudos, a cada um dos professores da pós-graduação em contabilidade e finanças por me trazerem a uma realidade que eu não conhecia. Em especial a minha orientadora Prof^a Dr^a Mayla Cristina Costa, professora de esplendido conhecimento acadêmico e de orientação ao aluno. Não poderia deixar relatar que em uma reunião de orientação ao aluno, que havíamos marcado, ela não estava se sentindo bem, mas mesmo assim me atendeu e logo após foi hospital e ficou internada. Portanto professora fica minha gratidão eterna pelo cuidado, pelo incentivo de me manter no caminho do conhecimento e que Deus continue colocando a senhora nos caminhos dos alunos.

Resumo

Este estudo de caso visa destacar a importância do Planejamento Estratégico na gestão das organizações, dentro do conceito de Administração Estratégica. Apresenta as principais etapas para a implantação do processo de administração estratégica e procura esclarecer os aspectos fundamentais do relacionamento dos conceitos de visão estratégica e gestão na implantação do planejamento estratégico, bem como destacar algumas opiniões atuais de como devem ser tratados o planejamento para o presente e o planejamento para o futuro. Dito isto pesquisamos internamente como funciona uma microempresa do ramo varejista denominada EUROTANQUES COMÉRCIO DE PEÇAS PARA TANQUES DE TRANSPORTES DE COMBUSTÍVEIS LTDA. Por meio desta pesquisa buscou-se entender as dificuldades desta empresa de alavancar as suas vendas e como ferramenta de interpretação para o estudo de caso qualitativo, usado como método acadêmico de pesquisa para resolução do problema, verificou-se os objetivos gerais e específicos, justificativa, conceitos teóricos para o embasamento do estudo de caso, metodologias de construção e análises de dados e por fim, finaliza-se com a matriz de SWOT, onde se verificam as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos desta organização. Com esses dados foi montado um planejamento estratégico com a finalidade de alavancagem de mercado desta empresa com a formulação, implementação e controle para construção de um planejamento estratégico.

Palavras-chaves: Análise Swot, Pequenas e Médias Empresas, Planejamento Estratégico

Abstract

This case study aims to highlight the importance of strategic planning in the management of organizations, within the concept of Strategic Management. Presents the key steps for the implementation of the strategic management process and seeks to clarify the fundamental aspects of the relationship of the concepts of strategic vision and managing the implementation of strategic planning, as well as highlighting some current opinions as planning for the present must be treated and planning for the future. That said internally researched as a microenterprise the retail industry called EUROTANQUES TRADE PARTS TANKS OF FUEL TRANSPORT LTD works. Through this study we sought to understand the difficulties this company to leverage their sales and as interpretation for the qualitative case study, used as academic research method for problem solving tool, there was the general and specific, objective justification, theoretical basis for the case study, construction methodologies and data analysis concepts and finally concludes with a SWOT matrix, which is where the opportunities, threats, strengths and weaknesses of the organization. With this data was assembled a strategic plan for the purpose of market leverage this company with the formulation, implementation and control to build a strategic plan.

Keywords: Swot Analysis, Small and Medium Enterprises, Strategic Planning

Sumário

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Problema de Pesquisa.....	9
1.2 Objetivos	10
1.2.1 Objetivo Geral.....	10
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 Justificativa	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Identificação da Missão	15
2.2 Análise de SWOT – Fatores Internos	16
2.2.1 Análise dos recursos	17
2.2.2 Análise das capacidades.....	18
2.2.3 Análise Funcional.....	20
2.2.4 Análise da Cultura e do Clima Organizacional.....	20
2.3 Análise de SWOT – Fatores Externos	21
2.3.1 Ambiente Operacional	22
2.3.2 O Desenvolvimento da Estratégia Competitiva	23
2.3.3 Além das Cinco Forças Competitivas.....	23
2.4 Planejamento Estratégico	25
2.4.1 Mitos e Concepções Errôneas sobre o Planejamento Estratégico	26
2.4.2 Conceito da Administração Estratégica.....	26
2.4.3 O Processo de Administração Estratégica	27
2.5 Gestão em Pequenas e Médias Empresas.....	28
2.5.1 Planejamento Estratégico Aplicado	29
3. METODOLOGIA	31
3.1 Definições e Características.....	32
3.2 Tipos de Estudo de Caso	33
3.3 Quando Usar o Estudo de Caso	34
3.4 Realização de Estudos de Caso	34
3.5 Conduzindo a Coleta de Dados	35
3.6 Analisando Dados	36
4. CASO DA EMPRESA EUROTANQUES – ANÁLISE SWOT	40
4.1 Misão, Visão e Valores da Empresa Estudo de Caso	40
4.2 Ambiente: análise das oportunidades e ameaças, forças e fraquezas.....	41
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	51

Referências 53

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico vem ao longo dos anos mudando os conceitos internos e externos nas modernas organizações, ferramenta que prepara a empresa a novos desafios com uma diminuição consistente dos efeitos ambientais de negócios.

Essa posição é analisada por Siegel et al. (1997, p. 3) quando discutem que o papel do *controller* vem mudando desde a década de 1990, em função do crescimento dos negócios em tamanho e complexidade. Os autores destacam o envolvimento do *controller* com os processos de planejamento estratégico e tomada de decisão, sendo esse considerado um novo papel.

As discussões sobre Controladoria acabam sendo realizadas sob dois ângulos: como função de apoio gerencial e como função responsável pela Contabilidade para fins externos. Isso pode ser percebido pelos enfoques adotados, por exemplo, nos livros que tratam desse assunto.

O conceito de estratégia pode ser visto de diferentes maneiras, dependendo de uma visão mais racionalista ou social da gestão organizacional. Pode ser compreendida como “determinação de metas básicas ao longo prazo e dos objetivos da empresa, assim como a adoção dos cursos de ação e da alocação dos recursos necessários para levar a cabo das metas” (ANDRADE, 2012, p. 4).

Desse modo, o desenvolvimento de um processo estratégico é composto por diferentes etapas (ANDRADE, 2012, p. 11 e 12):

Definição por objetivos – As pequenas empresas, ainda que não façam por escrito, deveriam ter seus objetivos muito claros. Todo empresário deveria saber o que quer em termos de faturamento, lucro, participação no mercado, crescimento futuro etc.;

Definição por diagnóstico - Para facilitar o alcance dos objetivos, os dirigentes das empresas deveriam “ficar de olho” nas manobras dos concorrentes, procurar obter informações com clientes, com fornecedores etc., para tomar decisões mais acertadamente;

Definição por decisão/ação – Em função das informações que obtêm no dia a dia, os empresários podem desenvolver suas estratégias para manter a fidelidade dos clientes, para enfrentar a concorrência e para continuar ocupando seu lugar no mercado.

No Brasil temos milhares de pequenas e médias empresas que representam a maioria das empresas existentes no país. A importância destas empresas para economia vem sendo abordado pela literatura há anos onde já tornou-se popularizado o fato de que grande parte destas empresas morrem em até dois anos de existência.

Considera-se neste trabalho que uma grande parcela dos problemas apresentados pelas médias e pequenas empresas brasileiras em sua mortalidade são de natureza estratégica, ou seja, com a falta de um planejamento estratégico consolidado onde muitos empresários decidem mais por intuição ou sensibilidade do que pela técnica administrativa.

Neste sentido o planejamento estratégico tem o objetivo de analisar o ambiente organizacional criando a consciência das suas oportunidades e ameaças, conhecendo seus pontos fortes e fracos, estabelecendo o cumprimento da sua missão e propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.

A instabilidade da economia brasileira faz com que, cada vez seja mais difícil se planejar para o futuro. As pequenas e médias empresas, devido ao clima de incertezas em que vivem, têm uma grande dificuldade em realizar um planejamento estratégico.

1.1 Problema de Pesquisa

O planejamento estratégico auxilia as pequenas e médias empresas a manter seu foco no que realmente é importante para ela.

Segundo Alves et al (2013, p.81) as pequenas empresas são geralmente eficientes, mas apresentam dificuldades para conseguir sobreviver e se tornar competitivas e “incapazes nas decisões estratégicas, 80% dos problemas

enfrentados pelas pequenas empresas são de natureza estratégica e 20% são decorrentes da insuficiência de recursos”.

De acordo com Alves et al (2013, p 81) “apesar da importância crescente e dos avanços na aplicação do planejamento estratégico para a tomada de decisões, há segmento no qual o uso desta ferramenta é raro: o das pequenas empresas”. Ou seja, observa-se que o planejamento estratégico tornou-se uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas organizações, porém seu uso ainda é incipiente nas pequenas empresas.

Nesse sentido, Alves et al (2013 p. 83) salienta que a “implantação do planejamento estratégico influencia diretamente a receita das pequenas empresas, quando se consegue programar acontece um crescimento tanto da empresa quanto da sua receita”. De acordo com o autor, esse crescimento na receita gira em torno de 50% em comparação as empresas que não se utilizam dessa ferramenta, outro dado importante destacado é que 80% dos problemas que as pequenas empresas apresentam são de natureza estratégica e apenas 20% são resultantes de insuficiência de recursos.

Considerando a contextualização exposta acima e com as dificuldades que as pequenas e médias empresas tem para implantar esta ferramenta de planejamento estratégico tem-se como questão **“Como Implementar na Empresas Eurotanques um Planejamento Estratégico para sua Diferenciação Mercadológica?”**

1.2 Objetivos

A partir da consideração de que é relevante o Planejamento Estratégico na empresa de comércio eletrônica voltada a peças de reposição para tanques de transportes de combustíveis denominada Eurotanques Ltda, empresa do ramo varejista, com um ano e oito meses de mercado, e busca com esta ferramenta uma projeção operacional qualificada e um diferencial competitivo sobre os concorrentes, tem-se a seguir os objetivos do presente trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Implementar um Planejamento Estratégico na empresa de comércio eletrônico voltadas a peças de reposição para tanques de transporte de combustíveis denominada Eurotanques Ltda.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Padronizar a área operacional interna e externa da organização para comércio eletrônico;
- Projetar a empresa para os próximos 5 anos;
- Verificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças desta organização para diferenciar-se dos concorrentes;
- Melhorar a gestão da empresa tendo como base o planejamento estratégico;
- Buscar a liderança de mercado e a excelência perante aos stakeholders.

1.3 Justificativa

Ainda não há um consenso dos conceitos e abrangência do planejamento estratégico e da própria controladoria dentro de uma organização. Para Almeida et al. (In CATELLI, 2001, p. 344), a Controladoria pode ser visualizada como um órgão administrativo e a partir de uma concepção mais social, como uma área do conhecimento humano. Segundo os autores, quando vista pelo primeiro enfoque, a Controladoria responde pela “[...] disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação.” Já sob o outro, ela é “[...] responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual”.

Mosimann e Fisch (1999, p. 88) consideram de maneira similar. Entretanto, quando se referem à Controladoria como um órgão administrativo, enxergam-na “[...] com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa.” Para eles, no outro enfoque, a Controladoria é vista “[...] como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências”.

Sendo aqui, os objetivos relacionados às duas áreas de gestão e de controladoria, ou seja, criar um planejamento estratégico para empresa em atividade

do ramo varejista que utiliza o comércio eletrônico como apresentação de seus produtos aos clientes. O propósito é detalhar os processo operacional, tático e estratégico da empresa para os próximos 5 anos e analisar estes processos através do método de SWOT. Com as informações consolidadas, propor ações factíveis de cumprimento para esta empresa possa posteriormente acompanhar o resultado destas ações.

Este projeto justifica-se como uma ótima experiência de aplicar o planejamento estratégico de forma prática buscando nortear a organização com intuito de diferenciar sua gestão e decisões que causem o menor impacto interno e externos possível nesta organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O planejamento estratégico tornou-se peça chave para que a organização possa diminuir as ameaças e aproveitar as oportunidades de mercado e esta ferramenta é muito usada como pilastra nas decisões da empresa.

Muitas empresas seja qual seu tamanho estão buscando o planejamento estratégico como forma de entender o ambiente que se transforma com muita rapidez, pois estas mudanças podem ocorrer no ambiente social, político, econômico e as organizações devem estar preparados a esta mudanças.

Segundo Alday (2007 p.1) “muito se fala em Planejamento Estratégico (PE), e nas organizações de maneira geral ainda se pode encontrar uma série de interpretações em relação a esta ferramenta da administração”. Para esse autor, o Planejamento Estratégico, que passou a ser uma ferramenta central para subsidiar a alta administração das empresas, volta-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar assim oportunidades encontradas em seu ambiente.

O autor considera ainda que “empresas de todos os tipos estão chegando à conclusão de que essa atenção sistemática à estratégia é uma atividade muito proveitosa” (p.1). Nesse sentido, empresas pequenas, médias e grandes, distribuidores e fabricantes, bancos e instituições sem finalidade de lucro, todos os tipos de organizações devem decidir os rumos que sejam mais adequados aos seus interesses.

Segundo (ANDRADE, 2012, pp. 23,24,25 e 26): refere-se às decisões relacionadas com setores em que a empresa atua ou pretende atuar e/ou pretende atuar, focalizando a busca de oportunidades em áreas específicas dentro do mesmo, ou seja, busca oferecer oportunidades em diferentes negócios através de diversos benefícios que podem ser oferecido ao mercado como manutenção nos tanques destes caminhões, fabricação de peças com tecnologia avançada, melhorar a gestão de vendas como o e-commerce, etc...

A definição do negócio pode ser feita por mais ampla ou mais restrita. As empresas diversificadas geralmente têm definido seu negócio de uma forma mais abrangente do que as que operam em um único negócio. Por exemplo, o serviço

postal americano opera com uma definição ampla, prestando serviço de correios em escala global para todos os tipos de usuário, Entretanto, a Federal Express opera com uma definição restrita de negócio, baseada na entrega de encomendas durante a noite para clientes que estejam em situação de emergência e com prazos apertados.

O desenvolvimento desta etapa do processo de planejamento estratégico exige um esforço maior do que simplesmente oferecer produtos e/ou serviços a um determinado mercado, uma vez que uma correta definição do negócio é que irá mostrar os caminhos que a empresa deverá seguir. Isto é, seus dirigentes deverão ter habilidades para:

- a) Delimitar um espaço dentro do setor onde a empresa atua com a finalidade de identificar a oportunidades de mercado;
- b) Identificar os tipos de necessidade e/ou desejo que a empresa tem habilidades para satisfazer de forma diferenciada;
- c) Saber quais são os benefícios que os clientes e/ou usuário esperam obter ao adquirir nossos produtos e/ou serviços;
- d) Certificar-se de que estará não apenas correspondendo, mas superando as expectativas de seus clientes e/ou usuários;
- e) Expressar formalmente uma missão que facilite a definição e o alcance dos objetivos pretendidos.

A empresa Ainda Engenharia, fabricantes de máquinas ilustra muito bem a forma que uma organização pode expressar o seu entendimento destas habilidades. Segundo seu presidente “A empresa começou a fabricar máquinas, mas nunca considerou que as máquinas fossem apenas coisas de metais e sim como ferramentas que os clientes usassem para produzir com eficiência. Escolheu-se o nome Aidar Engenharia para ressaltar o fato de que oferecemos também software necessário para que os objetos de metais funcionem com perfeição para os clientes. Com os resultados a engenharia implica que possuem ferramentas necessária para solucionar o problema, mas os clientes não os procuram para comprar uma nova máquina, a não ser que tenham um problema que não podem resolver com a máquina atual. Pode ser que estes clientes deseje encontrar a maneira de melhorar a qualidade do produto, ou fabricar séries pequenas de uma grande variedade de produtos em uma linha automática. Sabem muito bem o que querem que suas máquinas façam. Oferecemos a solução mediante nossa gama.”

Este é um exemplo claro que os clientes não procuram comprar máquinas e si os benefícios que possam ter na melhoria da eficiência produtiva, qualidades dos

produtos e na solução dos problemas. Esta visão esta voltada para os benefícios, e não para o produto, um dos fatores-chave para manter a posição competitiva.

2.1 Identificação da Missão

Ressalva (KOTLER, 1991, p. 83) que a identificação da missão deve ser definida em termos de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo, não devendo ser colocada como forma de oferecer algum produto. Por exemplo, o proposito de uma empresa não é produzir telefones, mas sim oferecer meios de comunicação rápida e eficiente (o telefone é apenas um instrumento que serve para este propósito).

Assim, para que seja possível definir a missão, ou a “razão de ser” da organização é necessário, inicialmente, responder a algumas perguntas, tais como:

- a) Qual é o nosso negócio?
- b) Qual é o nosso cliente?
- c) O que eles realmente quer quando nos procura?

A resposta para qual é o nosso negócio deve ser vista pela ótica de como qual benéfico os produtos podem trazer ao consumidor, pois para alguns consumidores poderá ser por uma necessidade emergencial e para outros pelo fato de ter estes produtos no momento certo observando sobre o prisma da empresa EUROTANQUES. Um bom exemplo que elenca esta situação pode ser um livro onde pode ser um instrumento de apoio profissional por uma pessoa e para outra significa horas de prazer.

Já a resposta para quem é o nosso cliente, utiliza-se técnicas de segmentação de mercado para facilitar um desenvolvimento de um perfil do consumidor facilitando identificar o publico que mais interessa a organização.

Outro exemplo em de uma empresa na área da construção civil que definiu seu negócio como sendo soluções em moradias, e identificou seus clientes como jovens e que procuram um imóvel prático, funcional, agradável e não muito caro. Assim ficou definida a missão. “Proporcionar às pessoas jovem um habitat adequado às novas formas de vida”

Segundo (ANDRADE, 2012, p. 31 e 32), refere-se a uma situação futura desejada em longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para definição de objetivos como para realização da missão institucional. Também afirmam os autores (Robert S. KAPLAN, 2004, pp. 34-37) que enquanto a missão fornece o ponto de partida da organização, ao definir por que ela existe, a visão estratégica pinta um quadro futuro que ilumina a trajetória da organização e ajuda os indivíduos a compreender por que e como devem apoiar a organização. Cometam que “a visão deve representar a percepção externa, ser orientada para o mercado e deve expressar geralmente em termos motivadores ou visionários como organização quer ser percebida pelo mundo”. Isto ajuda os acionistas, clientes e empregados a compreender a razão de ser da empresa e o que pretende alcançar.

Como exemplo, apresenta-se o negócio, a missão e a visão estratégica do SENAI SC:

Negócio – “Desenvolver competências por meio da educação profissional e serviços técnicos e tecnológicos para o setor industrial”.

Missão – “Elevar a competitividade do setor industrial, desenvolvendo competências por meio da educação profissional e serviços técnicos e tecnológicos, comprometidos com a inovação e o crescimento sustentável do país”.

Visão Estratégica – “Ser a primeira opção de desenvolvimento de competências para o setor industrial catarinense, reconhecido pela sociedade”.

Os três apresentações acima citados devem estar todas intrinsecamente ligadas com um pensamento externo e com referencia ao que a empresa produz ao mercado. (STABLEIN, 2001)

2.2 Análise de SWOT – Fatores Internos

Análise de SWOT – Fatores Interno – é adaptar-se as condições do entorno, o estoque de recursos, a habilidade dos empregados, a estrutura da empresa, a cultura e o clima organizacional que determinarão as possibilidades de adaptação e , conseqüentemente, o êxito de suas estratégias.

Ainda que a análise seja externa seja um dos principais “elementos-chaves” que possa conduzir a organização ao alcance dos resultados desejados a análise das condições internas também figura como um importante fator de sucesso ou fracasso.

Qualquer empresa deve formular e implementar estratégias que sejam capazes de sustentar e com esse propósito a análise de SWOT aborda os fatores internos da organização com a finalidade de identificar os seus principais pontos fortes e fracos.

Pontos fortes são os fatores positivos da empresa que atuam como facilitadores de sua capacidade para atender suas finalidades.

Ponto Fraco são os fatores negativos da empresa que atuam como inibidores de sua capacidade para atender suas finalidades

Elencamos como exemplo 5 pontos fortes e cinco pontos fracos na tabela abaixo:

Pontos Fortes Internos	Pontos Fracos Internos
Competência básica em área chave	Falta de Rumo Estratégico Claro
Recursos Financeiros Adequados	Instalações obsoletas
Bem vista pelos Compradores	Lucratividade abaixo da média
Líder de Mercado reconhecido	Falta de Profundidade e talento gerencial.
Vantagem de Custo	Pouca experiência na implementação de estratégias

Fonte: Adaptado de THOMPSON JR e STRICKLAND III

2.2.1 Análise dos recursos

Os recursos referem-se aos meios físicos, financeiros, humanos, tecnológicos, organizacionais e à reputação da empresa, e podem se dividir em tangíveis, tais como recursos financeiros, terrenos, edifícios e máquinas, e intangíveis, tais como marca, reputação, patentes e know-how.

Muitas estratégias são focadas no cliente, entretanto em muitos casos as empresas adotaram estratégias que foram além do limite de seus recursos. Para organização desenvolver estratégias eficazes não basta alcançar os objetivos

pretendidos, é necessário possuir recursos com determinadas características que garanta a vantagem competitiva e mantê-las em posição proveitosa de mercado.

Alguns principais recursos que possam garantir a vantagem competitiva são:

- a) Devem ser valiosas, permitindo que a empresa explore as oportunidades do ambiente e neutralize suas ameaças;
- b) Devem ser duráveis, para compensar o investimento exigido,
- c) Devem ser raros (ou pouco comuns), de maneira que os concorrentes não tenham facilidade de acesso a eles;
- d) Devem ser difíceis de imitar ou substituir para evitar que outras empresas utilizem outros recursos que possam produzir o mesmo efeito.

Vantagem competitiva é o que torna as organizações superiores aos concorrentes dificultando este concorrente de imitar ou substituir recursos que geram vantagem de direito de propriedade, desconhecimento do concorrente sobre quais recursos originam esta vantagem. Como exemplo, apresenta-se a empresa Marisol, uma das três maiores confecções do país:

Ao constatar que 80% de seus mais 7000 clientes também vendiam calçados, a empresa decidiu entrar no negócio. A Marisol comprou uma empresa que estava no mercado há 25 anos (neste pacote veio junto a tecnologia e a experiência no ramos de calçados), ampliou e modernizou sua instalações e construiu mais uma fábrica. Com esta estratégia a Marisol potencializou importantes recursos intangíveis como o melhor aproveitamento dos canais de distribuição com a carteira de clientes já formada.

Este processo iniciou-se com uma única visão de mercado “tanto a confecção como calçados fazem parte do mundo dos vestuários”.

2.2.2 Análise das capacidades

Análise de capacidade refere-se às habilidades ou talentos para utilizar o recurso de maneira combinada e coordenada com pessoas e com processos organizacionais de forma que seja possível levar a cabo o fim desejado.

Criar capacidades envolvem um complexo padrão de coordenação entre pessoas e outros recursos exigindo em muitos casos a repetição. Para uma

organização alcance seus objetivos são necessários possuir recursos com determinadas características aos quais possam garantir a vantagem competitiva em posições proveitosa no mercado. Para tanto é necessário observar dois tipo de atividades citados por (ANDRADE, 2012, pp. 48-49-50):

Atividade de Valor;

Atividades Primárias;

Atividade de Apoio.

Atividade de Valor – é a diferença entre o valor total e o custo coletivo de desempenho nas atividades de valor. Isto é a diferença entre a quantidade total que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto.

Atividade Primária – Incluem criação física do produto sua venda, a transferência e a assistência pós-venda. Ditas as atividades são divididos em 5 grupos:

a) *logística interna*: são as atividades associadas ao recebimento, ao armazenamento e à distribuição de insumos do produto, tais como o manejo de materiais, o controle de inventários etc;

b) *operações*: são as atividades associadas com a transformação de insumos em produtos acabados, tais como a utilização de máquinas, a manutenção dos equipamentos, a embalagem etc;

c) *logística externa*: são as atividades relacionadas com a distribuição física dos produtos aos clientes, tais como a programação e o manejos dos pedidos, a operação dos veículos de entrega etc;

d) *mercadologia e vendas*: são as atividades que visam proporcionar um meio pelo qual os clientes possam comprar os produtos e induzi-los a fazê-lo, tais como a propaganda, a promoção, a força de vendas, a seleção de canais, a determinação de preços etc;

e) *serviços*: são as atividades associadas com a prestação de serviços para realçar ou manter o valor do produto, tais como a assistência técnica, os consertos e reparos, as reposições e os ajustes do produto.

Atividades de Apoio - são as que "sustentam" as atividades primárias, permitindo que estas sejam levadas a cabo. Tais atividades estão divididas em quatro grupos:

a) *abastecimento*: refere-se à função de comprar os insumos utilizados na cadeia de valor da empresa. Os insumos comprados incluem matérias- -

primas, provisões e outros artigos de consumo, assim como ativos tais como máquinas, equipamentos e edifícios;

b) *desenvolvimento de tecnologia*: refere-se ao conjunto de conhecimentos (métodos, técnicas, instrumentos etc.) que são desenvolvidos com a finalidade de melhorar o produto e o processo de produção;

c) *administração de recursos humanos*: refere-se às atividades relacionadas com o recrutamento, a seleção, a contratação, o treinamento, o desenvolvimento e a compensação dos recursos humanos. A administração de recursos humanos deve respaldar tanto as atividades primárias como as de apoio;

d) *infraestrutura da empresa*: refere-se a atividades tais como a administração geral, o planejamento, as finanças, a contabilidade, os assuntos legais, a administração da qualidade etc. A infraestrutura da empresa, de forma diferente de outras atividades, apoia a cadeia de valor como um todo, e não as atividades individuais. Porter considera que a cadeia de valor de uma empresa está incrustada em um campo maior de atividades, o qual denomina **sistema de valor**, que inclui as cadeias de valor dos fornecedores, dos canais e dos clientes.

Na medida que as atividades são levadas a cabo com mais qualidade de o concorrente a empresa consegue obter vantagem competitiva.

2.2.3 Análise Funcional

A análise funcional trata de diagnosticar as principais função da empresa com a finalidade de identificar os pontos fortes e fracos mais relevantes nos departamentos de marketing, logística/materiais, recursos humanos e finanças.

No quesito *Marketing* podemos elencar a análise da participação do mercado, em comparação com a concorrência; na produção breve descrição dos métodos atualmente utilizados para evitar perdas ou desperdícios; na logística elaborar uma lista das principais matéria-prima compradas indicado nome e fornecedor atuais e possíveis fornecedores futuros; na gestão de pessoas a descrição dos meios utilizados para recrutar e selecionar o pessoal administrativo e da produção e finanças com a análise dos últimos três balanços.

2.2.4 Analise da Cultura e do Clima Organizacional

Cultura organizacional diz respeito a ideologias, símbolos e valores centrais compartilhado por toda a empresa e capaz de influenciar a forma pela qual é

conduzido os negócios. Já o clima organizacional é o ambiente de relações que resulta principalmente a cultura organizacional, pois na medida em que se altera a cultura organizacional também ocorrem mudanças no clima organizacional.

A disposição para mudanças resulta na seguinte ordem cronológica:

- a) Valores, crenças, atitudes e normas compartilhadas pelos membros da organização;
- b) Cultura organizacional e sua maneira de ser da organização;
- c) Estilo de administração, graus de centralização e descentralização do poder em níveis de processos.
- d) Clima organizacional e ambiente de relações existente na organização,
- e) Motivação, produtividade e capacidade inovadora dos membros da organização;
- f) E por fim o sucesso ou o fracasso da empresa.

Portanto, a análise da cultura e clima organizacional constitui um ator importante para identificação dos pontos fortes e fracos da organização.

2.3 Análise de SWOT – Fatores Externos

A análise de Swot voltada aos fatores externos consiste na identificação de oportunidades e ameaças que possibilitem o desenvolvimento de estratégias de ação com a finalidade de precaver-se de ameaças antes que elas se tornem problemas e tirar o máximo de proveito das oportunidades oferecidas pelo meio externo.

As oportunidades caracterizam-se em situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa poderá influencia-la positivamente.

As ameaças são situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa poderá afeta-la negativamente.

O administrador tem que ter uma grande habilidade para analisar o ambiente externo onde em muitos casos uma ameaça poderá ser transformada em oportunidade dependendo da habilidade e percepção de mundo do administrador.

2.3.1 Ambiente Operacional

O ambiente operacional é constituído por um conjunto de variáveis aos quais as organizações mantêm relações constantes e diretas como clientes, fornecedores, governos e colaboradores constituindo assim em uma importante fonte de ameaças e oportunidades.

Para muitos executivos a competição em um setor, a luta por participação no mercado não se manifesta através dos concorrentes e sim das perspectivas econômicas que podem dificultar para o setor muito mais que a concorrência setorial.

O Modelo das Cinco Forças

Segundo (PORTER, 1994, p. 24) para iniciar as análises do ambiente operacional recomenda-se que se comece com as cinco forças competitivas, a saber:

- Rivalidade entre os competidores atuais;
- Poder das negociações dos clientes;
- Poder das negociações com fornecedores;
- Ameaça de ingresso de novos competidores;
- Ameaças de produtos ou serviços substitutos.

A rivalidade entre os competidores existentes faz com que cada organização utilize táticas tais como a concorrência em preços, às guerras das propagandas oferecendo incrementos de serviços ou garantias aos clientes.

O poder da negociação dos clientes representa uma ameaça quando têm o poder suficiente para forçar a baixa de preços ou para exigir qualidade superior levando a empresa a intensificar a concorrência.

O poder da negociação com os fornecedores constitui uma ameaça quando têm o poder para elevar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos principalmente quando há poucas possibilidades de elevar seu preço.

A ameaça de Ingresso de novos competidores ocorre em função das empresas não participarem de um determinado mercado. Esses casos ocorrem quando os competidores potenciais possuem tecnologia, força de venda e capital necessário para buscar oportunidades através da diversificação do setor. Esse fato leva as empresas a criar barreiras de entrada para resistir a possíveis competidores.

As ameaças de produto substituto ocorrem quando outros produtos aparentemente sem relação com o setor podem oferecer a mesma função aos atualmente existentes como os CD-ROM que representam uma ameaça as enciclopédias tradicionais. Produtos substitutos são os que apresentam uma melhor relação de desempenho e preços comparativamente aos demais produtos e, portanto merecem a máxima atenção.

2.3.2 O Desenvolvimento da Estratégia Competitiva

A partir do conhecimento de seus pontos fortes e fracos em função do setor que atua a empresa poderá desenvolver duas estratégias competitivas que compreende uma ação ofensiva ou defensiva com o fim de criar uma posição defensiva contra as cinco forças. Posicionar a empresa para que permita uma melhor posição defensiva; Influenciar o equilíbrio das forças buscando melhorar a posição relativa da empresa e antecipar as mudanças desenvolvendo estratégias adequadas ao novo equilíbrio antes que os competidores o façam.

Para enfrentar com êxito as cinco forças competitivas e obter um rendimento superior as empresa poderão desenvolver estratégias de liderança em custo com o intuito de lograr custo mais baixo que os competidores na aquisição do produto, estratégia em diferenciação que consiste no oferecimento de produtos e serviços que seja percebido pelo cliente como único e estratégia de enfoque que consiste na concentração de esforços para atender as necessidades de um segmento particular de mercado.

Esta última atuará de forma isolada contra a rivalidade competitiva.

2.3.3 Além das Cinco Forças Competitivas

Existem outros importantes componentes do ambiente operacional que também caracterizam fontes de oportunidades e ameaças:

Os sindicatos dos trabalhadores que representam os anseios dos associados podendo afetar o comportamento e as atitudes dos colaboradores em relação a empresa;

O governo através no nível de intervenção geralmente constituem ameaças ou oportunidades as empresas;

Instituições financeiras que muitas vezes desempenha um papel determinante no futuro das organizações através de financiamento e/ou empréstimos;

Veículo de comunicação em massa como televisões, jornais que influenciam a opinião pública;

Grupos de interesses especiais tais como órgãos de defesa do consumidor onde muitas vezes adquirem poder para impor mudanças nas estratégias adotadas pela empresa;

Variáveis econômicas influenciam na condição econômica da empresa com o aumento da inflação, taxas de juro, taxas de cambio etc...;

Variáveis Legais com aprovações de leis que podem que fazem com que a empresa se adeque ao novo contexto podendo originar uma oportunidade ou ameaça;

São uma série de variáveis que devem ser estudadas pelas organizações afim de causar o menor impacto possível no tocante as ameaças e aproveitadas quando se transformarem em oportunidades.

Este é um exemplo claro que os clientes não procuram comprar máquinas e si os benefícios que possam ter na melhoria da eficiência produtiva, qualidades dos produtos e na solução dos problemas. Esta visão esta voltada para os benefícios, e não para o produto, um dos fatores-chave para manter a posição competitiva.

As razões dessa atenção crescente à estratégia empresarial são muitas, algumas mais evidentes que outras. Dentre as causas mais importantes do crescimento recente do Planejamento Estratégico, pode-se citar que os ambientes de praticamente todas as empresas mudam com surpreendente rapidez. Essas mudanças ocorrem nos ambientes econômico, social, tecnológico e político. A empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura, e o Planejamento Estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência (ALDAY, 2007, p.1).

Trata-se de um instrumento mais flexível que o conhecido Planejamento em Longo Prazo. Um elemento-chave da estratégia é a seleção de apenas algumas características e medidas a serem consideradas tomadas. É um instrumento que força, ou pelo menos estimula, os dois administradores a pensar em termos do que é importante ou relativamente importante, e também a se concentrar sobre assuntos de relevância (ALDAY, 2007, p.1).

O mais importante na utilização do Planejamento Estratégico é o seu estreito vínculo com a administração estratégica nas organizações. Não se pode tratar isoladamente o planejamento estratégico sem entrar no processo estratégico, contribuindo assim de forma mais eficaz com a gestão dos administradores na obtenção dos seus resultados (ALDAY, 2007, p.1).

2.4 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que busca interagir a empresa com o ambiente em um grau mais elevado, ou seja, de diminuir os efeitos nocivos futuros que possa se apresentar a empresa e ao mesmo tempo proporcionar a empresa uma visão sistêmica através um detalhamento de metas de curto, médio e longo prazo buscando a congruência de objetivos.

A interação da organização com o ambiente pode se tornar positiva, neutra ou negativa dependendo do comportamento estratégico adotado pela organização, pois mediante aos cenários econômicos, globalização, regulamentação governamental, inflação, escassez de recursos, alto custo do petróleo, protecionismo internacional e a competitividade entre as organizações estão cada vez mais acirrada a disputa por mercado entre as empresas. Sendo assim pensar e agir estrategicamente torna-se indispensável para que seja possível uma decisão rápida frente á oportunidade e ameaças, gerando vantagens competitivas relacionadas ao ambiente concorrencial.

Outro fato importante quando falamos em planejamento estratégico é a visão da empresa, onde se trata de sua filosofia e valores, a missão da empresa onde esta declarado a razão da sua existência, a análise externa que acaba por reunir informações do ambiente externo para formular estratégias, a análise interna que possibilita o administrador enxergar os pontos forte e fracos da sua organização, a formação de objetivos e metas que são os alvos para onde a empresa esta focada,

as estratégias e planos que se baseiam nas decisões e ações tomadas pela empresa, da implementação das estratégias que operacionaliza e gerencia os processos na organização e o controle estratégico que traz a possibilidade da empresa acompanhar até que ponto as suas estratégias estão sendo eficaz.

2.4.1 Mitos e Concepções Errôneas sobre o Planejamento Estratégico

Em muitas organizações perde-se muito tempo e dinheiro com planejamentos estratégicos que pouco contribuem para o desenvolvimento das organizações pois criam-se planos estratégicos grandiosos, apoiados em orçamentos detalhados, estimativas de recursos, planos táticos e cronogramas que na maioria das vezes tem pouca ligação com o sucesso do negócios.

Segundo (Alday,p.7) planejar é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance dos resultados. É necessário um plano para se construir uma ponte, pilotar um avião, transplantar um rim, abrir um novo escritório numa outra cidade ou lançar um novo produto.

O planejamento é convencional e tem pouco a oferecer em qualquer situação, pois todos os processos (previsões, cronogramas, plano de ação) são elaborados, mas não passam de miragens intelectuais, pois dirigem sua atenção erroneamente fazendo que siga planos ao invés de explorar oportunidades das quais na maioria das vezes não constará nos planos traçados.

O planejamento estratégico deve estar voltado a projeção futura onde são necessários medidas de resultados, indicadores críticos que ajudem a melhorar a eficiência da estratégia buscando explorar o que esta acontecendo no ambiente e usando os indicadores críticos para decidir o que fazer.

Uma das premissas norteadoras é a Administração Estratégica, no qual tem uma compreensão clara na empresa de quem realmente é de sua capacidade, de qual é o seu negócio, de que valor cria para os clientes e de como se diferencia para ganhar clientes e mantê-los, tem os meios para fazer a maior parte do trabalho, não importando o que o ambiente de negócios apresente.

2.4.2 Conceito da Administração Estratégica

Conforme (Alday,p.5) o estudo da Administração Estratégica teve sua forma definida pela primeira vez após a Fundação Ford e a Carnegie Corporation patrocinarem, nos anos 50, a pesquisa no currículo das escolas de negócios. Um resumo dessa pesquisa, chamada de relatório Gordon-Howell, recomendou que o ensino de negócios tivesse uma natureza mais ampla e incluísse um curso de capacitação em uma área chamada de política de negócios (GORDON e HOWELL, 1959).

Tal curso deveria ter características muito distintas. Em vez de apresentar aos estudantes problemas de negócios para análise em áreas específicas, tais como marketing ou finanças, enfatizaria o desenvolvimento de conhecimentos na identificação, análise e solução de problemas do mundo real em amplas e importantes áreas de negócios.

Com o passar dos tempos o enfoque inicial do curso foi ampliado incluindo responsabilidade social e ética induzindo os líderes da área a mudarem o nome do curso de Política de Negócios para Administração Estratégica.

O processo de Administração Estratégica nas organizações tende a alcançar pequenas e médias empresas, pois o empreendedor é o principal responsável pelo sucesso do processo onde os empreendedores bem sucedidos buscam envolver diversos membro da organização e diferentes áreas e níveis.

2.4.3 O Processo de Administração Estratégica

Conforme (Alday, p.7) Administração Estratégica envolve um processo ou uma série de etapas. As etapas básicas incluem:

Etapa 1 - Execução de uma análise do ambiente: O processo de administração estratégica tem início com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. Nesse contexto, o ambiente organizacional encerra todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da organização. Os administradores devem compreender o propósito da análise do ambiente, reconhecer os vários níveis existentes no ambiente organizacional e entender as recomendações das normas para realizar uma análise do ambiente.

Etapa 2 -Estabelecimento de uma diretriz organizacional: A segunda etapa do processo de administração estratégica é o estabelecimento da a diretriz organizacional ou determinação da meta da organização. Há dois indicadores principais de direção para os quais uma organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais. A missão organizacional é a finalidade de uma organização ou a razão de sua existência. Os objetivos são as metas das organizações. Há outros dois indicadores de direção que, atualmente, as empresas estabelecem: a visão, que é o que as empresas aspiram a ser ou se tornar, e os valores, que expressam a filosofia que orienta a empresa e a que a diferencia das outras.

Etapa 3 - Formulação de uma estratégia organizacional: A terceira etapa do processo é a formulação da estratégia. Esta é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais. O enfoque central está em como lidar satisfatoriamente com a concorrência. Assim que o ambiente tenha sido analisado e a diretriz organizacional estipulada, a administração é capaz de traçar cursos alternativos de ação em um esforço conhecido para assegurar o sucesso da organização. 8

Etapa 4 - Implementação da estratégia organizacional: Nesta quarta etapa colocam-se em ação as estratégias desenvolvidas logicamente que emergiram de etapas anteriores ao processo de administração estratégica. Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional.

Etapa 5 - Controle estratégico: O controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica no sentido de melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

Questões Especiais na Administração Estratégica

Duas outras questões têm recebido especial atenção nos últimos anos e os administradores devem considerá-las cuidadosamente para determinar como a administração estratégica deve ser praticada dentro de uma organização em particular. Trata-se das operações internacionais e da responsabilidade social.

Durante os últimos anos, os negócios tenderam a se envolver com atividades internacionais. Como se espera que essa tendência continue, cada vez mais as organizações terão questões internacionais a considerar no futuro como parte de seu processo de administração estratégica.

A responsabilidade social, por sua vez, é a obrigação administrativa de tomar atitudes que protejam e promovam os interesses da organização e o bem-estar da sociedade como um todo. Reconhecer que tais obrigações existem tem, necessariamente, um impacto sobre o processo de administração estratégica.

O planejamento estratégico não pode ser visto como uma verdade única, de acompanhamento de previsões futurista que em muitas vezes não condiz com o ambiente. O planejamento estratégico é apenas uma base para o alcance dos objetivos e o empreendedor deve estar acompanhando o ambiente que o cerca, pois este ambiente sofre mutações muito rápidas como ingresso de concorrentes, ações governamentais, inflação que podem e devem fazer o empreendedor refletir sobre a revisão de seu planejamento estratégico e decida sobre quais caminhos a seguir.

O Planejamento Estratégico, mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão.

2.5 Gestão em Pequenas e Médias Empresas

Quando o assunto é gestão de empresas não podemos deixar de relatar sobre a taxa de mortalidade das pequenas e médias empresas onde na sua maioria não sobrevive aos primeiros cinco anos contados da data de início de suas atividades.

Segundo (FERRONATO, P.1) em pesquisa respaldada pelo SEBRAE no Brasil 49,4% das empresas encerram suas atividades com até dois anos de existência, 56,4% com três anos e 59,9% não sobrevivem além de quatro anos.

O IBGE (2007) as micros e pequenas empresas somam 99,2% das empresas brasileiras e correspondem a 20% do PIB.

A dificuldade encontrada pelas pequenas e médias empresas vem de ambiente interno como a falta de qualificação e nenhuma experiência administrativa dos empreendedores e também de não obterem nenhum planejamento estratégico.

Quanto ao ambiente externo a falta de incentivo governamental para pequenas e médias empresas, pois para abrir uma pequena empresa no Brasil leva-se 120 dias para que possa iniciar suas atividades.

As empresas de pequeno e médio porte mantêm um controle de suas receitas e despesas, mas não analisa as informações de forma a tomar decisões que possam contribuir com a gestão dos recursos.

Algumas organizações mantêm excedente de caixa parado e outras investem em estoque ou em aquisição de bens.

As empresas de pequeno porte tem dificuldade de contratar empréstimos e financiamentos de médio e longo prazo sendo o caixa a melhor forma de conseguir recursos.

Mediante a todas estas dificuldades acima elencadas e a falta de qualificação dos empreendedores das empresas de pequeno e médio porte é muito difícil que as empresas se perpetuem no mercado.

2.5.1 Planejamento Estratégico Aplicado

No Brasil 98% das empresas brasileiras são micro, pequenas e médias empresas onde 49% delas morem com até dois anos de funcionamento.

Segundo (OLIVEIRA², TERENCE³, & FILHO⁴, 2010) a definição do porte de pequena empresa é ainda um assunto controverso (D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988; JULIEN, 1997). Na sua definição, podem-se utilizar critérios qualitativos ou quantitativos ou uma combinação dos dois. Em que pese os critérios quantitativos sejam os mais utilizados, em algumas situações se mostram imprecisos ou insuficientes. Ainda que eles apresentem como vantagens a facilidade na coleta dos dados, agilidade na classificação dos portes e possibilidade de comparação entre os setores é recomendada a sua utilização com parcimônia (JULIEN, 1997). Já os critérios qualitativos referem-se a aspectos tangíveis e intangíveis estáveis que caracterizam as empresas, por exemplo, o grau de centralização das decisões, a formalização de procedimentos e os níveis hierárquicos (HANKS et al., 1993). Para Drucker (1981), uma pequena empresa definida pelo o critério de número de funcionário, pode não ser pequena pelo critério de faturamento.

As empresas que consegue firmar-se após os dois anos tornam-se eficiente no seu dia a dia, mas incapazes nas decisões estratégicas. 80% dos problemas destas empresas são de natureza estratégica e 20 % por falta de recurso.

Segundo (Alves, Silva, Tavares, & Dal-soto, 2013(maio/agosto)) para que uma empresa possa se tornar competitiva no mercado, ela deve se aperfeiçoar continuamente, sendo assim, o planejamento estratégico é uma importante ferramenta que auxilia a empresa na tomada de decisão (COSTA *et al.*, 2005). Nesse sentido o planejamento estratégico tem como objetivo analisar o ambiente da organização, criando a consciência das suas oportunidades e ameaças, conhecendo seus pontos fortes e fracos, estabelecendo o cumprimento da sua missão e propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

As organizações de pequeno porte em sua grande maioria tende a ignorar a necessidade e os benefícios trazidos pelo Planejamento Estratégico por muitas vezes, julgando-se incapazes de adicionarem mais esta atividade. A falta de profissionais adequados ou capacitados também pode ser considerada um fator que colabora com a não implantação do planejamento estratégico (SOUZA *et al.*, 2007).

Ainda para Costa *et al.*, (2005, p. 12) as micros e pequenas empresas são extremamente sensíveis às mudanças na economia, pois:

“A instabilidade da economia brasileira, faz com que, cada vez seja mais difícil se planejar para o futuro. As pequenas empresas, devido ao clima de incertezas em que vivem, têm uma grande dificuldade em realizar um planejamento estratégico. E, justamente, devido à fragilidade da pequena empresa o planejamento estratégico fosse tão útil.”

Mediante ao exposto acima as empresa de grande porte tem dificuldade de planejar estrategicamente e controlar suas ações través de indicadores e para as pequenas empresas observamos que suas estratégias são voltadas a ações operacionais de curo prazo e não de longo prazo.

3. METODOLOGIA

No mundo acadêmico ainda temos a dificuldade de discernir o que é um estudo de caso qualitativo ou quantitativo. As diferentes visões de estudo são reforçadas pelo fato de o termo ser usado em várias áreas do conhecimento ora como uma metodologia de investigação, ora para se referir a técnicas de ensino. Na literatura nacional o estudo de caso tem sido amplamente utilizado com a finalidade de identificar os tipos e as estratégias de pesquisa qualitativa usuais nestas organizações.

A versatilidade dos estudos de caso tem contribuído para sua disseminação em estudo organizacional, embora nem sempre as pesquisas apresentem a qualidade desejada.

O estudo de caso tem sua origem nos trabalhos realizados pelo Departamento de Sociologia da Universidade de Chicago entre 1920 e 1940, neste período vislumbra a ideia do estudo de caso enquanto possibilidade de pesquisa oposta aos padrões da época denominados métodos estatísticos. No entanto alguns estudiosos acreditavam que o estudo de caso não apresentava precisão conceitual pois haviam histórias de vida, com entrevistas não estruturadas e sem precisão como os métodos quantitativos de dados coletados.

Entre 1930 e 1960 houve um desaquecimento dos estudos de caso por morte ou aposentadoria de alguns de seus principais representantes e também pela guerra esvaziando os cursos de pós-graduação da época.

Segundo (STABLEIN, 2001, pp. 63-88) Os estudos de casos foram bastante utilizados nas primeiras produções na área de estudos organizacionais voltadas a sociologia havendo um período de declínio e retornando fortemente a abordagem de pesquisa, ou seja, os estudos de casos na Europa e Estados Unidos.

Em 1980 reacende as discussões sobre o estudo de caso na área organizacional levantando questões generalistas e da validade das pesquisas, Tal perspectiva defende a mesclagem de dados qualitativos e quantitativos. Com isto as

pesquisas qualitativas com orientação interpretativa começam a dar mais qualidade a modalidade de pesquisa.

3.1 Definições e Características

Em 1952, Goode e Hart (1968, p. 421) caracterizaram o estudo de caso como “um método de olhar a realidade” que utiliza um conjunto de técnicas de pesquisa usuais nas investigações sociais como a realização de entrevistas, a observação participante, o uso de documentos pessoais, a coleta de história de vida. Para esse autores, o estudo de caso se constitui num [...] meio de organizar os dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado[...]uma abordagem que considera qualquer unidade social como um todo[...] [e] inclui o desenvolvimento dessa unidade, que pode ser uma pessoa, uma família ou outro grupo social, um conjunto de relações ou processo (como crises familiares, ajustamento a doenças. Formação de amizade. Invasão étnica de uma vizinhança, etc) ou mesmo toda uma cultura[...] (Goode e Hart, 1968, p.422.)

A diferença entre o estudo de caso e outras possibilidades de pesquisa é o foco de atenção do pesquisador a compreender um caso particular, fundamentalmente a escolha de um determinado objeto a ser estudado, que poderá ser uma pessoa, um programa, empresa, instituição ou um determinado grupo de pessoas. Geralmente os pesquisadores usam o estudo de caso quando desejam compreender uma situação em profundidade, enfatizando seu significado para vários envolvidos.

Um estudo de caso pode ter duas vertentes, entre elas, a estratégia de escopo e a estratégia metodológica:

Quanto ao escopo – este método de estudo investiga fenômenos contemporâneos dentro do contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Quanto à metodologia – No estudo de caso haverá muito mais variáveis de interesse do que ponto de dados e com o resultado beneficia-se do desenvolvimento de propósitos teóricos para conduzir a coleta de dados e a análise dos dados.

Já em estudo de casos de pesquisa organizacional consiste em uma investigação detalhada, com coletas de dados durante um período visando promover a análise do contexto e dos fenômenos em estudo destas organizações. Os estudos comportamentais utilizados nas organizações buscam compreender o processo de

inovação e mudanças organizacional a partir da interação entre forças internas e externas permitindo rastrear processo de mudanças, identificando e analisando as forças históricas, pressões contextuais e a dinâmica dos vários grupos de stakeholders na aceitação ou oposição a tais processos.

O que se pretende obter como resultado final em um estudo de caso é a descrição completa e literal do que esta sendo estudado usando prosa, como um modo literário para descrever e analisar situações.

3.2 Tipos de Estudo de Caso

O estudo de caso poderá ser elaborado a partir de diferentes perspectivas devendo o pesquisador estar atento para as escolhas que precisam estar alinhadas ao problema de pesquisa que se pretende responder. Pode-se falar em diferentes estudos de casos dentre eles podemos elencar três tipos:

- Descritivo;
- Interpretativo;
- Avaliativo.

O estudo de caso caracterizado como **descritivo** apresenta detalhes de um fenômeno social que envolva configurações, estruturas, atividades, mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos. Normalmente se guiam por hipóteses estabelecidas em busca de uma formulação de hipóteses genéricas. São estudos importantes na medida em que quando o assunto é pouco estudado formando uma base de dados para futuros trabalhos comparativos e de formulação teórica.

O estudo de caso **interpretativo**, contém rica descrição do fenômeno estudado, busca encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas. O nível de contextualização e abstração pode ir de simples sugestão ate a elaboração da teoria. A teoria aqui proposta tem como meta a organização e desenvolvimento de um conjunto integrado de conceitos obtidos a partir de dados empíricos coletado no campo explicitamente identificados.

O estudo de caso **avaliativo** é quando há a preocupação em gerar dados e informações de forma cuidadosa com o objetivo de apreciar o mérito e julgar resultados. Este tipo de estudo é entendido como uma pesquisa aplicada que informa tipos de ações fornece indicadores para o processo de tomada de decisão e aplicação do conhecimento para solução de problemas humanos e sociais.

É importante destacar que em alguns estudos de caso descritivos podemos encontrar uma combinação de descritivo e interpretativo ou descritivo ou avaliativo. No entanto os métodos acima elencados traduzem uma forma de se obter dados e análises através do estudo de caso.

3.3 Quando Usar o Estudo de Caso

A opção de estudo de caso depende do problema a ser pesquisado que orienta ao processo investigativo. Problemas de pesquisa geram estudos de situação cotidiana, ou seja, serem identificados a partir do desejo do pesquisador de explicar situações a partir da prática. Os estudos de casos podem ser motivados por questões natureza conceituais que surgem de teorias estabelecidas ou se opõe a elaborar teorias a partir de um caso pratico.

O proposito das pesquisas é de responder o “porque” e “como” as coisas acontecem procurando descrever e interpretar o que aconteceu em um determinado período ou situação. Quando o pesquisador deseja compreender os processos e interações sociais nas organizações buscam entender o contexto histórico passado e atual com uma análise processual, contextual, situacional, longitudinal das varias ações que ocorrem nas organizações.

3.4 Realização de Estudos de Caso

Para realização de estudo de caso há de se observar alguns critérios já levantados por alunos e pesquisadores onde se propõe a desenvolver de forma sucinta pesquisas da natureza de estudos de caso.

Uma vez estabelecido o caso a ser estudado é de suma importância definir a unidade da analisem estabelecer fronteiras de interesse do pesquisador. Ao pesquisador caberá decidir:

- Onde Observar?
- Quando Observar?
- Quem Observar?
- O que Observar?
- Como Observar?

Ao tomar esta decisão o pesquisador decidira o ambiente a ser estudado quando os dados serão coletados e quais serão as situações chaves e incidentes críticos fazem parte do caso.

O estudo de caso procura articular declarações teóricas capazes de explicar regularidades dos processos e estruturas sociais. Assim vários fenômenos são revelados e analisados durante o trabalho de campo que devem ser incorporado num relato que tenha relevância teórica. O resultado final é possível construir um modelo que forneça respostas para as questões teóricas contribuindo com cada conjunto de dados, conceitos elaborados para explicar fenômenos em questão.

O entendimento crucial da investigação científica é contribuir para o avanço do conhecimento levando em consideração a produção de pesquisas anterior, pois sem esta base anterior corre o risco de propor como foco algo já estudado. No entanto há controvérsia sobre o momento de realizar a etapa de estudos qualitativos, pois muitos autores concordam com a ideia de que a tarefa de familiariza-se com o que já foi escrito. Outros, no entanto consideram que os dados de campo devem ser coletados em primeiro lugar a partir da análise dos dados, da organização em um esquema teórico e assim teria lugar para uma revisão da literatura.

3.5 Conduzindo a Coleta de Dados

A coleta de dados pode ser feita por documentos, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observações participantes e artefatos físicos. É importante dizer que há possibilidade de uso de fotos e imagens publicitárias ou

vídeos para o estudo de casos. Partindo das fontes evidenciadas acima podemos reuni-las em três grupos principais:

- Observação
- Entrevistas
- Documentos

Observa-se as definições abaixo:

Estudos por Observação – Baseado nos objetivos da pesquisa e num roteiro de observação o pesquisador procurar registrar o máximo de ocorrências que interessam ao seu trabalho incluindo observações realizadas durante as visitas de reconhecimento local, de reuniões feitas na realização de entrevistas e outras situações para as quais o pesquisador tenha sido convidado.

Estudos por Entrevistas – É utilizado para colher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando o investigador a uma ideia sobre interpretação dos aspectos do mundo. Mesmos quando se utiliza roteiro, ele não deve ser rígido, impedindo que o entrevistado se expresse em termos pessoais ou siga uma logica diferente do entrevistador.

Estudos por Documentos – O uso de documentos dá-se em função da ampliação das evidências oriundas de outras fontes embora a base de dados e outros tipos de registro sejam relativamente fáceis, todos temos o conhecimento das dificuldades de acesso a documentação interna da organização. Os documentos são considerados “primários” quando produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente os eventos estudados e secundários quando reunidos por pessoas que não estava presentes na ocasião.

Antes de iniciar o trabalho de campo é preciso conhecer um pouco da historia da organização, da estrutura e do funcionamento da organização, pois isto pode ajudar na identificação de possíveis informantes e pessoas a serem entrevista contribuindo para a conclusão do estudo de caso.

Após a fase de identificação devem-se planejar os trabalhos de campo definindo plano de atuação que inclua os passos a serem envolvidos na coleta e no registro dos dados e o tempo necessário para a concretização dos trabalhos. Na medida que os trabalhos se desenvolvem o pesquisador deve acompanhar o que foi planejado com realizado fazendo os ajustes necessários em um possível desvio.

3.6 Analisando Dados

A partir da coleta, é necessário analisar os dados, é a atividade de transformar um conjunto de informações com o objetivo de poder analisá-los e interpretá-los dando-lhes ao mesmo tempo uma razão de ser e uma análise racional.

Segundo Tesch a partir de um exame minucioso das diferentes possibilidades de análise de dados qualitativos, Tesch (1990) chegou à conclusão de que existem muitas formas de se manusear tais dados, sendo difícil dizer qual delas seria a mais adequada quando se está desenvolvendo um estudo de caso. No entanto, Tesch (1990) consegue reunir um conjunto de dez princípios e práticas orientadores da análise qualitativa e que se acredita sejam úteis e pertinentes ao estudo de caso. A seguir tais princípios são apresentados:

A análise não é a última fase do processo de pesquisa; ela é concomitante com a coleta de dados ou é cíclica. A análise começa com o primeiro conjunto de dados e torna-se, além de paralela à coleta, integrada aos próprios dados.

O processo de análise é sistemático e abrangente, mas não rígido. Caminha de forma ordenada, requer disciplina, uma mente organizada e perseverança. A análise só termina quando novos dados nada mais acrescentam. Neste ponto diz-se que o processo analítico "exauriu" os dados.

A análise de dados inclui uma atividade reflexiva que resulta num conjunto de notas que guia o processo, ajudando o pesquisador a mover-se dos dados para o nível conceitual.

Os dados são segmentados, isto é, divididos em unidades relevantes e com sentido próprio mantendo, no entanto, a conexão com o todo. A análise se concentra em conjuntos de partes dos dados, cada vez menores e mais homogêneas.

Os segmentos de dados são categorizados de acordo com um sistema de organização que é predominantemente derivado dos próprios dados. O material pertencente a cada categoria particular agrupado, tanto conceitual como fisicamente, de forma indutiva.

A principal ferramenta intelectual é a comparação. O método de comparar e contrastar é usado praticamente em todas as tarefas intelectuais durante a análise para formar as categorias, estabelecer suas fronteiras, atribuir segmentos de dados às categorias, resumir categorias, resumir o conteúdo de cada categoria encontrar evidências negativas.

As categorias são tentativas e preliminares desde o início da análise e permanecem flexíveis já que, sendo derivadas dos próprios dados, devem acomodar dados posteriores. *

A manipulação de dados qualitativos durante a análise é uma tarefa eclética. Não há melhor meio de realizá-la, sendo a marca registrada da pesquisa qualitativa o envolvimento criativo do pesquisador.

Os procedimentos não são mecanicistas. Não há regras estritas que possam ser seguidas. “Embora a pesquisa qualitativa deva ser conduzida artisticamente”, ela requer muito conhecimento metodológico e competência intelectual.

O resultado da análise qualitativa é algum tipo de síntese de nível mais elevado. Apesar de muito da análise consistir em "quebrar em pedaços" os dados, a tarefa final é a emergência de um quadro mais amplo e consolidado.

O principal foco das análises dos dados é a interpretação que se dá a eles, pois é com este discernimento que se poderá tomar decisões buscando a assertividade nas organizações.

3.7 A Questão do Rigor no Estudo de Caso Qualitativo

O rigor no atendimento aos critérios que possam atestar a qualidade de um estudo de caso qualitativo buscando atribuir à produção conceitos fidedignidade, validade e generalidade.

Alguns autores sugerem estratégias investigativas que visam garantir o resultado que possam ser extrapolados por outros contextos. Tais estratégias poderão ser consultadas nas obras referenciadas.

Para uma pesquisa ser validada suas conclusões devem estar apoiadas em dados, ou seja, representada por dados coletados fundamentados e que se tenha total rastreabilidade do enredo.

No tocante a confiabilidade da pesquisa alguns autores acreditam que ela está associada ao grau de consistência atribuído a informações coletadas. Esta checagem deve ser através de obras de diferentes pesquisadores ou pelo mesmo pesquisador em diferentes ocasiões.

3.8 Características de Habilidades do Pesquisador

É comum dizer que o pesquisador é a peça chave para coleta e análise dos dados, pois tem a participação direta e intensa em todas as fases do estudo e este

deverão apresentar habilidades intelectuais que farão a diferença na qualidade do trabalho.

As características desejadas do pesquisador é a tolerância por ambiguidade tendo liberdade na condução do estudo que passa a ser mais atrativo para aqueles que convivem com situações indefinidas e ambíguas. Ter sensibilidade é um requisito desejado para o pesquisador, pois este deve estar preparado em todos os aspectos nele envolvido como a organização do ambiente físico e o comportamento das pessoas envolvidas. O pesquisador deve se manter adaptáveis e flexíveis às situações não esperadas para que sejam avaliadas com cuidado verificando-se a necessidade ou não de alteração de escopo do projeto original. A ampla utilização do estudo de caso em organizações atesta a pertinência de investigação para o avanço do conhecimento científico na área da Administração. Em muitos casos os resultados decorrentes desta utilização nem sempre revela contribuições efetivas, pois alguns estudos não apresentam as características essencialmente definidoras desta metodologia.

As boas pesquisas qualitativas tem suas dificuldade e desafios mas ao mesmo tempo podem ser recompensadoras e com um significativo caminho para a vida acadêmica especialmente quando favorece ao engajamento de pesquisadores proporcionando profunda compreensão e integrando a realidade trazendo contribuições aos problemas práticos.

O método adotado de pesquisa será de cunho qualitativo, descritiva, Estudo de Caso e utilizado a análise de SWOT como orientador ao planejamento estratégico da empresa.

4. CASO DA EMPRESA EUROTANQUES – ANÁLISE SWOT

A EUROTANQUES está no mercado desde 2012 buscando atender o mercado nacional de peças para Tanques de Transportes de Combustível, Silos Rodoviários e Isotâncas. O foco da empresa é voltado às necessidades atuais e futuras de seus clientes e estar envolvidos em seu planejamento de manutenção antecipando as suas demandas.

A ideia inicial desta empresa tinha o intuito de antecipar as demandas de reposição de peças para manutenção de tanques que transportam combustíveis. Pois com uma quantidade reduzida de ofertas pelo fabricante (que priorizam as montadoras) o proprietário verificou que poderiam ser ágeis ofertando uma forma de entrega como se fosse parte da opção de estoque da empresa cliente

O setor que foi pensado ou segmentado foi das transportadoras de cargas líquidas, tendo em vista que as montadoras compram direto da fábrica e também se objetivou atender a demanda de caminhoneiros avulsos.

Para isso, verificou-se primeiramente, por meio de análise ambiental, a existência de 5 concorrentes na redondeza que trabalhavam com revenda de peças e manutenção destes tanques e 3 destas empresas tem entre 30 e 40 anos de mercado com manutenção e revenda de peças.

Assim criou-se a **Eurotanques comércio de peças para tanques de transporte de combustíveis Ltda.**

4.1 Missão, Visão e Valores da Empresa Estudo de Caso

A missão da empresa Eurotanques, segundo o proprietário, é de atender com eficiência, eficácia e qualidade os clientes, funcionários, fornecedores, bancos, governo de forma transparentes e consciente das obrigações que há em cada esfera de interessados.

Sendo assim, a visão é a busca contínua de agregar inovações que diferencie do mercado tradicional, sejam elas, de gestão nas atividades, inovação nos produtos e/ou atendimento com o objetivo de estar entre as melhores empresas no setor de comercialização de peças.

Os valores da empresa é oportunizar aos colaboradores crescimento profissional e pessoal disponibilizando cursos voltados a agilizar e compartilhar a gestão da empresa. Conseqüentemente, com a valorização das pessoas acredita-se que haverá crescimento em ambas as pontas da empresa. Busca-se também excelência no atendimento aos clientes abrindo canais de relacionamento, o compromisso de todas as esferas da empresa com o resultado, pois sem elas não há empresa sustentável, compromisso com a segurança, saúde e o meio ambientes em toda a empresa com ações voltadas a melhorar todos estes quesitos e finalmente o compromisso com a ética e transparência em todos os setores da empresa e expresso em manual.

Mediante ao exposto acima, segue a missão, visão e valores da EUROTANQUES:

MISSÃO
Atender de forma eficiente e eficaz as necessidades de nossos clientes, buscando satisfação para todos os <i>stakeholders</i> .
VISÃO
Estar entre as melhores empresas do setor de comercialização de peças para Tanques de Transportes de Combustíveis, Isotâncas e Silos Rodoviários.
VALORES
<ul style="list-style-type: none"> • Valorização das Pessoas • Gestão Ágil e Compartilhada • Excelência no Serviço ao Cliente • Compromisso com o Resultado • Responsabilidade com o Meio Ambiente e a Comunidade • Promoção da Saúde e Segurança • Compromissos com a Transparência e Ética

Fonte: Elaborado pelo autor

A sua estrutura funcional é composta ainda apenas por seu proprietário e eventualmente um funcionário. E sua infraestrutura é de 01 sala, 2 computadores, 01 telefone com *internet*, mesa, cadeiras, impressoras, prateleiras, 01 ERP que controla faturamento, estoque, vendas, financeiro e compras integrado a loja eletrônica. Esta foi à estrutura inicial pensada, houve no período de 90 dias 01 funcionário, mas foi dispensado na experiência.

4.2 Ambiente: análise das oportunidades e ameaças, forcas e fraquezas

Oportunidades	Ameaças
----------------------	----------------

Mercado – Hoje temos 20 clientes em um universo de 300 possíveis Transportadoras e consumidores finais no estado do Paraná.	Concorrentes que estão no mercado há 30 anos.
	Concorrentes agregam serviço em suas vendas.
	Concorrentes tem uma gama muito boa de clientes difíceis de penetração de novas empresas.
Fornecedores acreditam em nosso potencial.	Fabricantes vendem os mesmos produtos aos clientes.
	Difícil aceitação no mercado pelo fato da empresa ser nova.
Fundição de peças com a marca Eurotanques.	Fornecedores não melhoram os preços com a proposta de segmentar a marca.
Loja eletrônica neste ramo é novidade.	A dúvida sobre a compra do consumidor na modalidade e-commerce, pois os mesmo não estão acostumados a comprar peças para caminhão pela internet.
Aumentar o mix de produtos para alavancar o faturamento e trazer mais atratividade.	Falta de conhecimento contratual para amarrar esta fabrica de fundição evitando que ela revenda aos mesmos fornecedores.
As fabricas tem dificuldade de manter um estoque para revenda e qualquer peça na maioria das vezes demora de 30 a 45 dias para entregar.	As fabricas tem dificuldade de manter um estoque para revenda e qualquer peça na maioria das vezes demora de 30 a 45 dias para entregar.
	Frete e substituição Tributária encarece o produto.

Força	Fraqueza
Um quadro funcional enxuto.	Clareza na formação de preço com o concorrente.
Bons equipamentos de trabalho.	Não ter muito claro qual a melhor estratégia, manter um preço alto, pois o que sobra em termos de venda é a falta de produto no mercado ou manter um preço baixo, mas com risco de não obter um bom giro.
Os concorrentes trabalham pouco a propaganda em quanto buscamos alternativas para informar nossos clientes.	Estratégia de marketing fraca, usamos google tradicional e o adword (pago), visitas nas empresas mas sem muito retorno.
Nossos concorrentes não trabalham com loja eletrônica e conseqüentemente não expõe seus preços e nos queremos é justamente abrir o modo de ver o produto com a loja eletrônica.	Estratégia para o futuro da empresa.

Boa aceitação dos fornecedores, pois mesmo não faturando o aceitável buscamos cumprir com nossos compromissos.	Um acompanhamento do orçamento muito ruim.
Buscamos parceiro como a FNQ e ABNT com a finalidade de trazer qualidade a atividade da empresa.	Dificuldade de investir em serviços, pois com dificuldade de faturamento é mais difícil conseguir crédito bancário.

Os produtos são de alto desempenho com a finalidade de operacionalizar o carregamento e descarregamento de produtos líquidos, sejam eles químicos físicos ou biológicos onde estas peças acoplam as bombas das distribuidoras. são voltados a manutenção dos tanques que transportam produto líquidos.

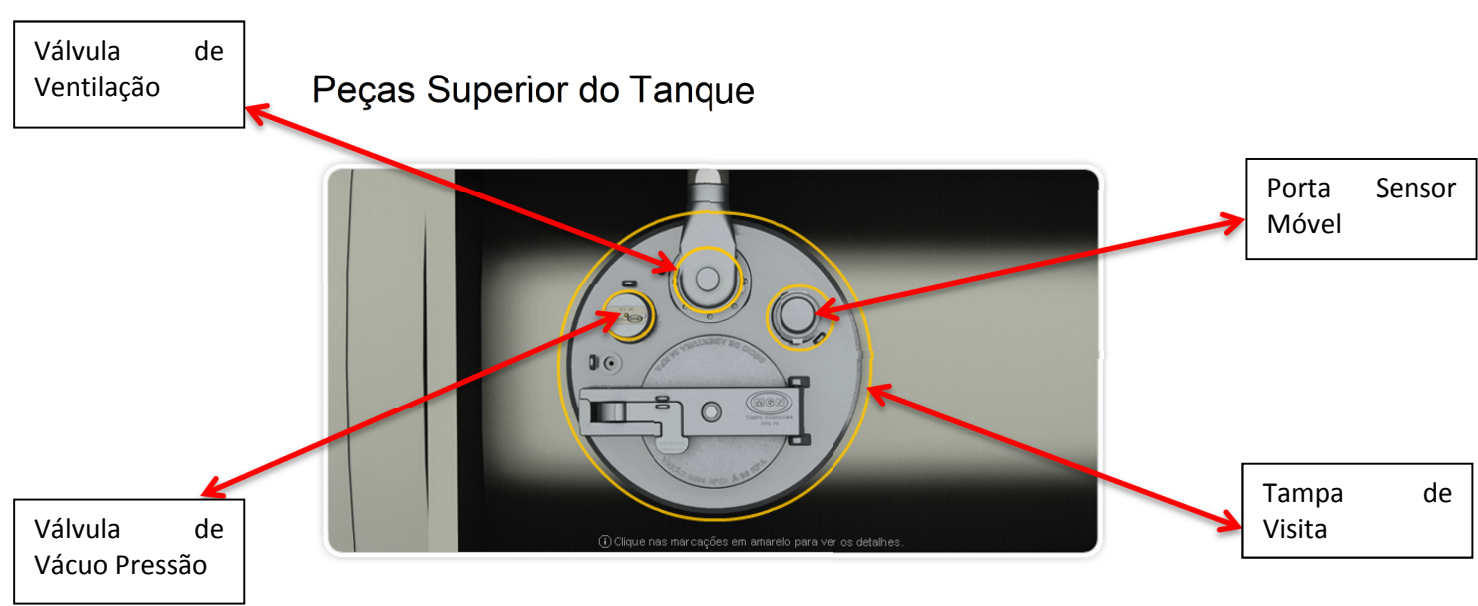
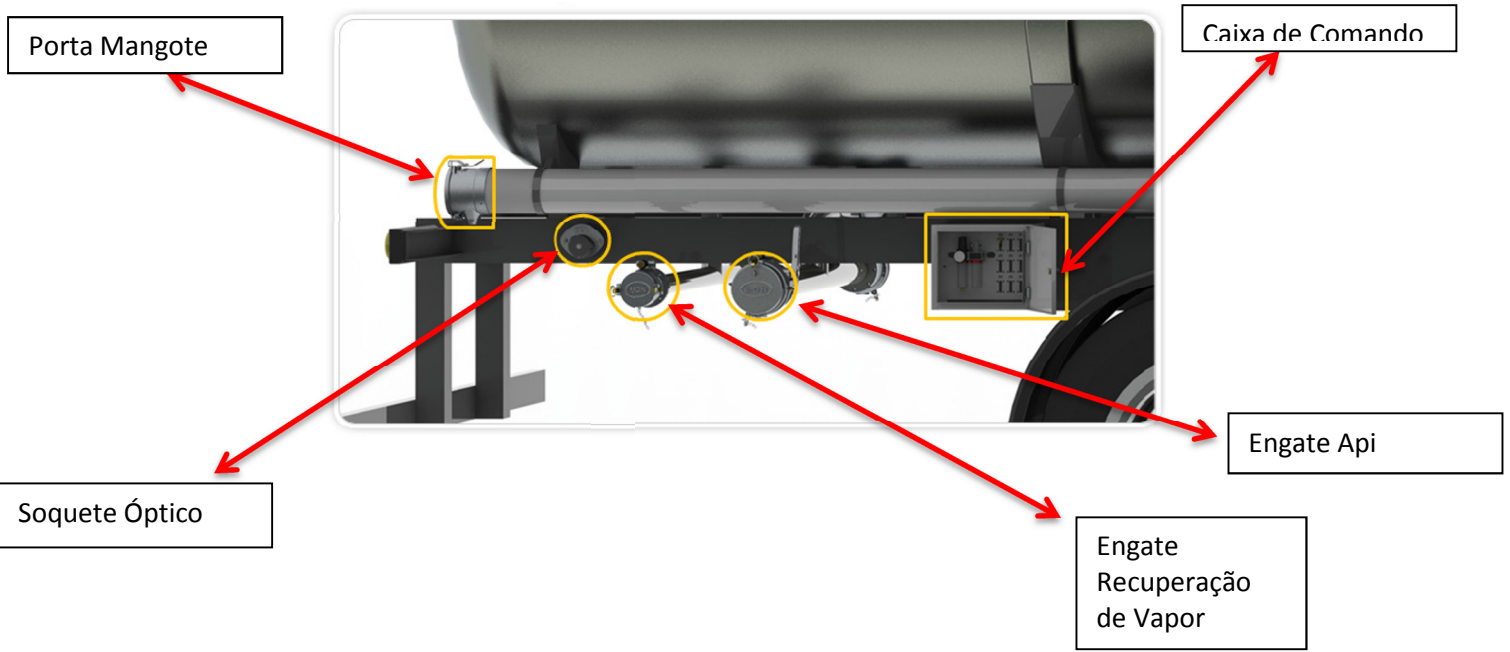
Para este tipo de carregamento ou descarregamento de produtos liquido, sejam eles químicos combustíveis ou asfáltico com segurança são necessários que os tanques tenham esta serie de peças ilustradas abaixo, pois são elas que fazer o serviço com seguranças e rapidez que o mercado exige.

Este é o setor que a Eurotanques Ltda. desenvolve seus serviços para o ramo do varejo, assim facilitando a aquisição destas peças quando a necessidade de manutenção destes tanques.

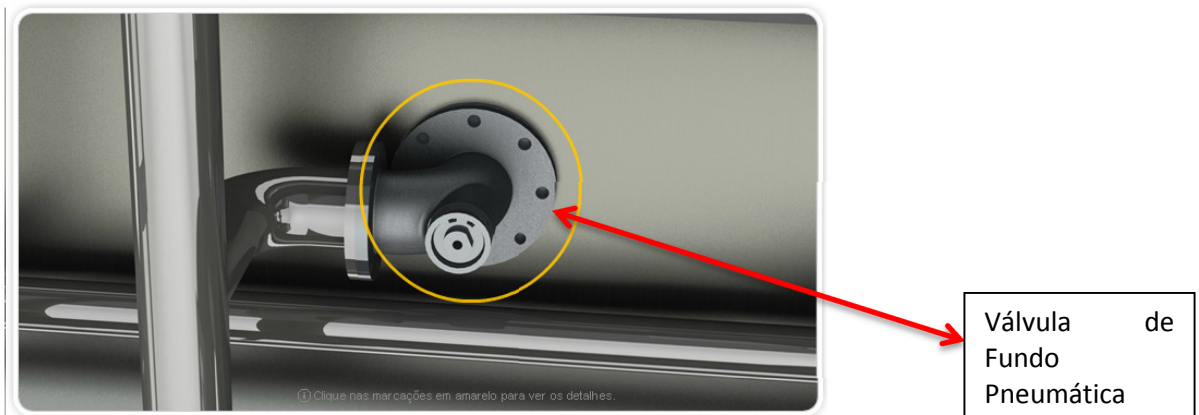
Segue Ilustração do Tanque:



Peças Lateral do Tanque



Peças Superior do Tanque



Estes produtos são de suma importância ao mercado nacional, pois é equipamentos de média tecnologia para carregamento e descarga de produtos líquidos usada no mundo todo da mesma forma. As peças estrangeiras como as americanas que tem um melhor acabamento e as chinesas com pior acabamento, mas tem a mesma funcionalidade das peças produzidas pela indústria brasileira ate porque todas têm medidas e padrões internacionais, ou seja, todas as peças fabricadas devem servir em qualquer lugar do mundo.

Análise do Mercado.

O mercado é um setor promissor para investir, pois todos os anos há uma boa quantidade de caminhões que ingressam no mercado e a perspectiva do proprietário da EUROTANQUES é diferenciar-se de seus concorrentes facilitando a aquisição de peças através de um e-commerce.

Os clientes são transportadoras pessoas jurídicas e proprietários autônomos de caminhões que transportam produtos líquidos. Hoje no estado do Paraná há por volta de 200 transportadoras que executam este tipo de serviço e há uma grande possibilidade de alcance em outros estados brasileiros e países sul-americanos através do e-commerce.

A estratégia inicial da EUROTANQUES é trabalhar com estas empresas como um estoque virtual, ou seja, disponibilizar as peças de forma rápida a sua necessidade de manutenção, pois um caminhão parado por falta de peças pode ocasionar um despesa extra de R\$ 700,00 ao dia ao

caminhoneiro/transportadora por não carregar-descarregar o produto em tempo hábil em seu cliente.

Hoje a EUROTANQUES dispõe de um site para venda de seus produtos através de um portal eletrônico que contém um carrinho onde se agrupam os produtos desejáveis, há informações de preço do frete através do site, faz-se um cadastro rápido, escolha as formas de pagamentos (cartão de crédito, débito e boleto bancários), conclui a compra e logo que liberado o pagamento pela financiadora (Bcash) é enviado o produto e acompanhado o recebimento do mesmo, que também é a parte do processo para ser remunerado pela financiadora.

Faz-se também para pessoas jurídicas vendas rápidas através de envio de boleto bancário com prazo de 7 a 15 dias após análise do cadastro.

O intuito da EUROTANQUES é que todos os possíveis clientes comprem dentro do próprio site como uma nova forma de venda para o setor.

Análise dos Concorrentes.

Os concorrentes conhecidos se encontram em Araucária-PR, próximo a refinaria Getúlio Vargas. São eles:

Vapormil – Uma empresa familiar que faz a descontaminação de resíduo nestes tanques agregado há uma loja de venda de peças, e também uma manutenção de tanques próxima que conseqüentemente fecha todas as necessidades do consumidor final. Tem 40 anos de mercado.

Jotakaele – Seu espaço físico é de apenas dois contêineres de venda de peças e seu ponto forte é esta e ao lado da rodovia. Tem 5 anos de Mercado.

Arautanks – Também faz manutenção de tanques e tem uma loja de peças com subsidio de alguns fornecedores onde conseqüentemente tem melhores preços em alguns produtos. Tem 25 anos de mercado

A maior empresa conhecida é a Tankspar, esta faz manutenção, vende peças e constroem também os tanques onde também tem ótima visibilidade de mercado. Tem 20 anos de mercado.

Não há muita informação sobre pretensões futuras pois os mesmo prestam os mesmo serviços a anos e não buscam inovar seja elas em vendas ou nas manutenções e construções de tanques.

Informações Financeiras.

Desde janeiro de 2013 a maio de 2014 foram aplicados recursos através do capital próprio na ordem de R\$ 132.491,36 (Cento e Trinta e Dois Mil, Quatrocentos e Noventa e Um Reais e Trinta e Seis Centavos) e uma receita de R\$ 14.933,60(Quatorze mil, Novecentos e Trinta e Três Reais e Sessenta Centavos na empresa no período de 18 meses.

RECEITAS E DESPESAS NO PERIODO DE JAN/2013 A MAIO DE 2014.																		
RECEITAS	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	TOTAL
RESULTADO	0,00	0,00	0,00	5.254,18	0,00	620,44	187,77	2.390,00	1.248,00	0,00	1.636,00	383,00	0,00	1.017,00	732,00	1.174,00	291,21	14.933,60
DESPESAS	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	TOTAL
RESULTADO	7.885,14	8.535,14	9.634,14	8.531,04	12.677,00	13.377,00	8.877,00	6.652,00	7.857,00	8.777,00	6.877,00	6.377,00	5.677,00	6.177,00	6.027,00	4.277,00	4.277,00	132.491,46
Água	126,71	126,71	126,71	126,71	78,57	78,57	78,57	78,57	78,57	78,57	78,57	78,57	78,57	78,57	78,57	78,57	78,57	1.528,25
Condominio	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	700,00
Aluguel	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00	0,00	0,00	14.250,00
Taxa Bancaria	41,80	41,80	41,80	41,80	41,80	41,80	41,80	41,80	41,80	41,80	41,80	41,80	41,80	41,80	41,80	41,80	41,80	710,60
INSS	74,58	74,58	74,58	74,58	74,58	74,58	74,58	74,58	74,58	74,58	74,58	74,58	74,58	74,58	74,58	74,58	74,58	1.267,86
Energia	21,56	21,56	21,56	21,56	21,56	21,56	21,56	21,56	21,56	21,56	21,56	21,56	21,56	21,56	21,56	21,56	21,56	366,52
Simples Nacional	144,49	144,49	144,49	144,49	144,49	144,49	144,49	144,49	144,49	144,49	144,49	144,49	144,49	144,49	144,49	144,49	144,49	2.456,33
SITE	51,00	51,00	300,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	1.116,00
Serviço ERP	309,00	309,00	309,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	3.237,00
Salario	1.466,00	1.466,00	1.466,00	1.466,00	1.300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7.164,00
Telefone	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	6.300,00
Fornecedor	850,00	1.500,00	2.350,00	1.639,90	6.000,00	8.000,00	3.500,00	1.275,00	2.480,00	3.400,00	1.500,00	1.000,00	400,00	900,00	800,00	0,00	0,00	35.594,90
Contador	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	6.800,00
Pro-labore	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	51.000,00
LUCRO/PREJUZO	-7.885,14	-16.420,28	-26.054,42	-29.331,28	-42.008,28	-54.764,84	-63.454,07	-67.716,07	-74.325,07	-83.102,07	-88.343,07	-94.337,07	-100.014,07	-105.174,07	-110.469,07	-113.572,07	-117.557,86	-117.557,86

Fonte: Departamento Financeiro Eurotanques.

A EUROTANQUES investiu muito mais do que obteve de retorno. Muito desta falta de receita pode-se constatar as seguintes dificuldades:

- Ser reconhecida no Mercado;
- O serviço que é agregado a venda de peças dos concorrentes;
- O consumidor busca a EUROTANQUES quando não a peças a pronta entrega na fabrica;
- A distribuição de peças dos fornecedores não respeita uma cadeia de distribuição comercial (Fábrica-Distribuidor-Varejista);
- Preço acima no encontrado na fábrica.

Informações Orçamentárias.

Os custos fixos e variáveis e as despesas fixas e variáveis compreende grande parcela na composição de preços causando um impacto negativo no momento de compor o preço. No período de 18 meses houve algumas contenções de despesas e custos buscando potencializar os preços de venda.

Os custos fixos e variáveis apresentam-se na seguinte composição:

Despesa Fixas e Variáveis						
Despesa com Salário						
Nome	Função	Salário	Encargos	Salário Total	Despesa com Propaganda	Valor
Genival	Direto	3.000,00		3.000,00	Despesa com Folders	0,00
					Despesa com Rádio	0,00
GPS				80,00	Despesa com Propaganda na Internet (Google)	300,00
SUBTOTAL				3.080,00	SUBTOTAL	300,00
Despesa com Ocupação				Valor	Despesa Gerais	Valor
Despesa com Aluguel				0,00	Despesa com Material de Limpeza	50,00
Despesa com Energia				50,00	Despesa com Tarifas Bancárias	100,00
Despesa com Água e Esgoto				80,00	Despesa com Escritório de Contabilidade	400,00
Despesa com Condomínio				0,00	Material de Escritório	100,00
Despesa com Combustíveis				150,00	Despesa com IPTU	0,00
Despesa com Telefone				150,00	Despesas com Depreciação	0,00
Despesa com Internet				100,00	Despesas com frete	0,00
Despesa Correios				50,00	SUBTOTAL	650,00
Despesa com Refeição				200,00		
Despesa com Vale Transporte				0,00	Total	4.810,00
SUBTOTAL				780,00		

Os valores orçamentários sofreram mudanças do decorre destes 18 meses procurando ajuste com o mercado e compreendendo os gastos fixos e variáveis, os custos fixos e variáveis. Neste momento os preços são compatíveis com o mercado, mas não suficiente para disputar mercado com os concorrentes mediante alguns diferenciais como prestação de serviço agregado a venda.

A descrição do produto, preço de compra e de venda, margem de contribuição e quantidade vendida até maio de 2014 apresentam-se na seguinte composição:

Preço de Venda - Margem de Contribuição - Quantidade Vendida					
Código	Descrição do Produto	V.C	V.V	MC %	QUANT. VD
101001	ACIONADOR DE 1 ALAVANCA MECÂNICA-MGN	67,90	116,11	71,00%	
101002	ACIONADOR DE 2 ALAVANCAS MECÂNICA-MGN	91,18	151,36	66,00%	
101003	ACIONADOR DE 3 ALAVANCAS MECÂNICA-MGN	121,25	199,94	64,90%	
201004	ADAPTADOR DE DESCARGA 4" F X 3" M	89,24	148,14	66,00%	
201005	ADAPTADOR DE DESCARGA 4" M X 3" F-MGN	81,48	136,07	67,00%	
201006	ADAPTADOR DE DESCARGA 6" F X 4" F-MGN	145,50	240,08	65,00%	3
201007	ADAPTADOR DE DESCARGA 6" F X 4" M-MGN	145,50	240,08	65,00%	
101075	ADAPTADOR DE MANG. 2" F X 1 1/2" M-MGN	52,38	93,76	79,00%	
101076	ADAPTADOR DE MANG. 2" F X 2" M ESPIGA-MGN	54,32	97,23	79,00%	
101074	ADAPTADOR DE MANG. 2" F X 1M"-MGN	49,95	89,41	79,00%	
202113	ANEL O RING VITON 2113 DO EIXO API E VALVULA DE FU	3,88	7,76	100,00%	
150010	ARGOLA GALVANIZADA-MGN	0,55	1,10	100,00%	
28035	BRACO DE FECHAMENTO DA TAMPA DE VISITA -MGN	50,44	95,08	88,50%	
8027	CAME DE FECHAMENTO COM ARGOLA GALVANIZADA-MGN	14,00	26,39	88,50%	
8026	CORRENTE 1/8 GALVANIZADA PARA TAMPAS-MGN	2,82	5,64	100,00%	
101073	DISPARADOR A DISTANCIA-MGN	24,25	44,86	85,00%	
201014	ENG. API COM VEDACAO VITON-MGN	416,13	661,65	59,00%	
201023	ENG. RECUPERACAO DE VAPOR-MGN	181,39	290,22	60,00%	
28003	ENGATE DE TRAVAMENTO DA TAMPA DE VISITA-MGN	11,64	23,28	100,00%	
101018	ENGATE RAPIDO 3" X 3" ROSCA GROSSA INTERNA-MGN	80,94	135,98	68,00%	1
101020	ENGATE RAPIDO 4" X 3" ROSCA GROSSA INTERNA -MGN	95,06	158,75	67,00%	
101021	ENGATE RAPIDO 4" X 4" ROSCA FINA INTERNA-MGN	81,48	136,89	68,00%	7
101081	ENGATE RAPIDO 3 X 3" ROSCA FINA EXTERNA-MGN	79,54	133,63	68,00%	
101082	ENGATE RAPIDO 3 X 3" ROSCA GROSSA EXTERNA-MGN	79,54	133,63	68,00%	
101084	ENGATE RAPIDO 4 X 4" ROSCA GROSSA EXTERNA-MGN	82,45	138,52	68,00%	
101019	ENGATE RAPIDO 4" X 3" ROSCA FINA INTERNA-MGN	95,06	158,75	67,00%	
101022	ENGATE RAPIDO 4" X 4" ROSCA GROSSA INTERNA -MGN	81,48	136,89	68,00%	
101083	ENGATE RAPIDO 4X4 ROSCA FINA EXTERNA-MGN	82,45	138,52	68,00%	
101077	ENGATE RAPIDO. 2" X 2" ROSCA FINA INTERNA-MGN	69,84	118,73	70,00%	
101029	ENGATE RAPIDO. 3" X 2" ROSCA FINA INTERNA-MGN	87,30	145,79	67,00%	
101017	ENGATE RAPIDO. 3" X 3" ROSCA FINA INTERNA -MGN	80,94	135,98	68,00%	
101031	JOELHO DE DESCARGA SELADA 4-MGN	376,36	599,92	59,40%	
303	JUGULAR SILICONE TRANSP. PARA CAPACETE	1,00	2,00	100,00%	
100917	JUNTA 2" NITRILICA 917 - MGN	3,00	6,00	100,00%	
100371	JUNTA DE 3" NITRILICA (371)-MGN 5MM ESPESSURA	4,50	8,55	90,00%	
1835	JUNTA DE 3" NITRILICA 7MM ESPESSURA	6,50	11,70	80,00%	45
102001	JUNTA DE 4" NITRILICA (2001)-MGN	5,00	8,95	79,00%	60
100212	JUNTA DE 6" NITRILICA (212)-MGN	8,00	14,32	79,00%	10
340005	LANTERNA CONTRA EXPLOSAO 2 POLOS (SEM LENTES)	39,00	70,20	80,00%	
8230	PINO CAME 4.8 ZB 7.7 X 47 COM RECARTEILHA-MGN	1,10	2,42	120,00%	
5006	PINO CAME TIPO P/PORTA SENSOR E ENGATE RAPIDO- TI	1,00	2,20	120,00%	
8017	PINO DE TRAVA GALV. 3/8 -PEQ. DA TAMPA 450MM-MGN	1,94	4,27	120,00%	
101222	PONTEIRA 2" X 2" ESPIGA E ROSCA FINA EXTERNA 8 FIO	38,80	65,18	68,00%	
101050	PONTEIRA 2" X 2"-MGN	25,22	44,89	78,00%	
101035	PONTEIRA 3" X 2"-MGN	29,10	50,93	75,00%	1
101046	PONTEIRA 3" X 3" ROSCA FINA EXTERNA 11 FIOS-MGN	43,65	72,50	66,10%	
101333	PONTEIRA 3" X 3" ROSCA FINA INTERNA 11 FIOS-MGN	43,65	72,50	66,10%	
101047	PONTEIRA 3" X 3" ROSCA GROSSA EXTERNA 8 FIOS-MGN	43,65	72,50	66,10%	
133333	PONTEIRA 3" X 3" ROSCA GROSSA INTENA. 8 FIOS-MGN	43,65	72,50	66,10%	
101037	PONTEIRA 3" X 3"-MGN	31,52	54,53	73,00%	2
101038	PONTEIRA 4" X 2"-MGN	33,95	58,39	72,00%	1
101408	PONTEIRA 4" X 3" ROSCA GROSSA INTERNA 8 FIOS-MGN	58,20	96,03	65,00%	
101042	PONTEIRA 4" X 3" ROSCA FINA EXTERNA 11 FIOS-MGN	58,20	96,03	65,00%	
101411	PONTEIRA 4" X 3" ROSCA FINA INTERNA 11 FIOS-MGN	58,20	96,03	65,00%	
101043	PONTEIRA 4" X 3" ROSCA GROSSA EXTERNA 8 FIOS-MGN	58,20	96,03	65,00%	
101040	PONTEIRA 4" X 3"-MGN	36,08	61,70	71,00%	7
101085	PONTEIRA 4" X 4" ROSCA FINA EXTERNA 11 FIOS-MGN	72,75	120,04	65,00%	
101044	PONTEIRA 4" X 4" ROSCA FINA INTERNA. 11 FIOS-MGN	58,20	96,03	65,00%	
101086	PONTEIRA 4" X 4" ROSCA GROSSA EXTERNA 8 FIOS-MGN	72,75	120,04	65,00%	13
101045	PONTEIRA 4" X 4" ROSCA GROSSA INTERNA 8 FIOS-MGN	58,20	96,03	65,00%	
101041	PONTEIRA 4" X 4"-MGN	36,86	62,66	70,00%	
201077	PORTA MANGOTE UNIVERSAL-MGN	79,54	131,24	65,00%	
11001	ANEL ORING DE VITON 70 SHOR 11mm INT X ESP 2,5mm	66,00	108,90	65,00%	236
AA1D	FILTROS DE ÓLEO DIVERSOS	400,00	1.039,00	159,75%	25
43170	ÓLEO LUBRIFICANTE 10W40	13,00	17,01	30,85%	70
22130	ÓLEO LUBRIFICANTE 15W40	5,00	8,99	79,80%	452
1833	SENSOR ÓTICO DE 5 FIOS	0,95	2,09	120,00%	
101051	SETA DE AFERICAO EM LATAO-MGN	28,13	48,95	74,00%	
302003	TAMPA DE INSPEÇÃO INOX POLIDA 120MM COM 6 MANIPULOS	410,00	676,50	65,00%	
8049	TAMPA DO ENGATE API COM CAME DE FECHAMENTO	48,50	80,03	65,00%	1
201085	TAMPA DO TUBO DO PORTA MANGOTE-MGN	11,00	19,80	80,00%	1
13004	TAMPA ENGATE RAPIDO PORTINHOLA	14,00	25,10	79,29%	10
101056	TARUGO TERRA-MGN	11,64	20,95	80,00%	18
101166	VALVULA 3 VIAS 1/4 INTERLOOK	194,00	320,10	65,00%	2
202308	VALVULA API VEDAÇÃO ENCAP. TEFLON	2.300,00	3.795,00	65,00%	
201069	VALVULA DE ALIVIO DE PRESSÃO	116,87	192,84	65,00%	
101079	VALVULA DE FUNDO CURVA 4" MEC. VITON-MGN	259,96	428,93	65,00%	
201015	VALVULA DE FUNDO PNEUMÁTICA ENCAP. VEDAÇÃO TEFLON	490,00	808,50	65,00%	
201063	VALVULA DE FUNDO PNEUMÁTICA ENCAP. VEDAÇÃO TEFLON	480,00	792,00	65,00%	
101065	VALVULA PORTINHOLA COM PASSAGEM PLENA-MGN	256,08	422,53	65,00%	2
201114	VIDRO DO JOELHO SELADO-MGN	115,00	189,75	65,00%	
*VV=Valor de Compra	Média	114,17	193,87	75,31%	46,05
*VV=Valor de Venda					
*MC % = Porcetagem de Margem de Contribuição					
*QUANT. V = Quantidade Vendida					
*Fonte- Departamento Comercial Eurotanques					

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados iniciais apontaram que a empresa não obtém uma situação financeira e mercadológica aceitável para os padrões normais onde observou que este empreendimento foi pensado em curto prazo e houve uma falta de intervenção administrativa para mudar o panorama da empresa. É notório que faltou um plano de negócio consistente que pudesse orientar o empresário na tomada de decisão.

Um ponto positivo é que a empresa já tem como diretriz para construção de sua cultura organizacional a missão, visão e valores pouco encontrado este tipo de ação nas micros e pequenas empresa.

A estrutura funcional é pequena neste momento onde apenas os proprietários esta a frente dos negócios, tem uma boa estrutura de equipamentos para execuções do serviço e um ERP para gerenciamento das ações dentro da organização.

As análises de SWOT relatada obteve a seguinte interpretação:

Quanto as oportunidade de mercado verificou que são razoáveis oportunidades que favorecem o negócio, mas a principio não devem surtir efeito desejado em curto prazo e deverá ser melhor estudados estas oportunidades para que tragam soluções que traduzam em vantagem competitiva para esta empresa.

Quanto as ameaças se traduzem na realidade financeira da empresa com um faturamento baixo e com alta sazonalidade, havendo meses que não há faturamento e nenhuma empresa poderá suportar este desencaixe de caixa por muito tempo. Também deverá ser melhor estudados estas ameaças para que tragam soluções que traduzam em vantagem competitiva para esta empresa.

Quanto as forças é considerado com ponto forte a busca de trazer informações que traduzam em qualidades aos produtos e possíveis serviços da empresa, pois o restantes das forças apresentadas não se traduzem em receita. Sugere-se que seja retrabalhado estas informações de forças.

Quanto as fraquezas todas são dificuldades iniciais da empresa onde a falta de faturamento emperra as ações que devam ser tomadas pela empresa para ser reconhecida pelo mercado.

O mercado onde a Eurotanques opera é um mercado que deverá ser melhor estudado pelo proprietário com a finalidade de entender o setor e buscar soluções que possam traduzir em diferença que o consumidor final reconheça.

Os produtos revendidos são de alta complexidade de fabricação e de alta sazonalidade produtivo causado problemas de fornecimento no varejo. O produtos são de alto valor agregado para manter um estoque e se assim fosse causaria dificuldades a empresa por ter um giro financeiro e comercial baixo correndo o risco de inadimplência.

Os concorrentes são consolidados no mercado e tem diferenciais competitivos como uma manutenção agregados a venda e isto é um dos fatores que trazem sustentabilidade aos concorrentes e deverá ser uma opção ao proprietário da EUROTANQUES deste que siga a construção de um plano de negócio consistente.

As informações financeiras demostram a dificuldade da empresa ate este momento que é de prejuízo em todos os meses. As despesas são custeadas pelo capital próprio e devem ser repensadas linhas de financiamento que possa suportar esta dificuldade desde que a empresa consiga melhorar o faturamento com algumas ações concretas que melhore a receita. Também deverá ser estudas posteriormente alternativa.

É notória que os custos fixos e variáveis são alto mediante a não cobertura da receita e, portanto devem ser retrabalhadas para diminuir estes custos ao máximo até que as receitas comecem a aumentar através de um estudo de composição de preço.

Portanto, esta empresa deve retrabalhar as suas dificuldades de forma que comece a se apresentar ao mercado com um diferencial que possa ser reconhecido pelo cliente e traduzido em receita. Outro ponto que deve ser registrado foi a dificuldade relacionado a tempo de dar continuidade a pesquisa e portanto, é sugerido que inicie-se a segunda fase da pesquisa que é encontrar soluções baseado em técnicas que possam ser acompanhado pelo proprietário.

Referências

- ALBRECHT, K. (1994). *Programando o futuro*. São Paulo: Makron Books.
- ALDAY*, H. E. (31 de 05 de 2007). *O Planejamento Estratégico dentro do Conceito*. Acesso em 03 de 03 de 2014, disponível em http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf:
file:///K:/Monografia%20Planejamento%20Estrat%C3%A9gico/Planejamento%20Estrat%C3%A9gico/LEITURA_3_aula_1%20Planejamento%20estrat%C3%A9gico.pdf.
- ALVES, J. N., SILVA, T. B., TAVARES, C. E., & DAL-SOTO, F. (2013(maio/agosto)). A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro Empresa e Pequena Empresa** , 80-100.
- ANDRADE, A. R. (2012). **Planejamento estratégico - formulação, implementação e controle**. SÃO PAULO: ATLAS.
- BARBOSA, D. D., & QUINTANA, A. C. (2013). Gestão do disponível: um estudo em micro, pequenas e médias. *Revista de Administração da UNIMEP*. v.11, n.3, Setembro/Dezembro – 2013 , 25-48.
- CAETANI, A. P., JANISSEK-MUNIZ, R., STEFFANELLO, M., & FARIAS, E. d. (2003). Gestão orientada a processos de negócio: oportunidades para melhoria da execução. *Revista de Negócios_ISSN 1980.4431_vol. 18, , 33-54*.
- FERRONATO, A. J. (2011). *Gestão contábil-financeira de micros e pequenas empresas - sobrevivência e sustentabilidade*. SÃO PAULO: ATLAS S.A.
- KOTLER, P. (1991). *Marketing*. São Paulo: Atlas.
- OLIVEIRA², J. D., TERENCE³, A. C., & FILHO⁴, E. E. (15 de 12 de 2010). PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL NA PEQUENA EMPRESA: IMPACTOS DA FORMALIZAÇÃO NO DESEMPENHO E DIFERENÇAS SETORIAIS¹. *REVISTA GESTÃO ORGANIZACIONAL VOL. 3 N1-JAN./JUN.-2010* , 120-133.
- PORTER, M. E. (1994). *Estratégia Competitiva*. Mexico: CECSA.
- Robert S. KAPLAN, D. P. (2004). *Mapas Estatísticos - Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- SILVA, J. N., & PITASSI, C. (2013). Prática logística nas pequenas e médias empresas brasileiras. *ADM.MADE* , 29-48.
- STABLEIN, R. (2001). *Dados dos Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas.

