

**ALFREDO JULIÃO KAUCHE AMARAL**

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA:  
ESTUDO DE CASO**

Projeto apresentado como requisito para  
conclusão da pós-graduação de MBA -  
Marketing for Business Advancement  
UFPR – CEPPAD.

Orientador: Prof. Dr. Romel Telma

**CURITIBA**

**2009**

Estratégia é a arte ou ciência de saber identificar e empregar meios, disponíveis para atingir determinados fins, apesar de a eles se oporem obstáculos e/ou antagonismos conhecidos.

Sun Tzu

Como muitas outras empresas bem intencionadas, nos esforçamos para criar um plano estratégico e uma estratégia compatíveis com o mercado. Quando iniciamos o processo de planejamento estratégico, lemos os livros mais recomendados, procuramos a orientação de consultores e adotamos os procedimentos mais aceitos. Fizemos tudo o que deveríamos fazer, segundo a “sabedoria” contida na maioria dos outros guias. Mas sabe de uma coisa? Nada disso nos levou aonde gostaríamos de chegar. O planejamento é um processo complexo demais para se ajustar a fórmula de forma simples. Ao contrário, finalmente percebemos que o planejamento é um processo contínuo, e não algo que se esgota em si.

(Depoimento de John B Schulze, presidente do conselho e executivo principal – Lamsom & Sessions, Cleveland, Ohio – USA).

## RESUMO

A necessidade de aquisição de novas competências em um ambiente de grandes e profundas mudanças tem obrigado as organizações a uma revisão de seus parâmetros de gestão. A principal ferramenta que viabiliza essa revisão é o Planejamento Estratégico e administração estratégica. Planejar estrategicamente, pensando a organização como um todo, sua relação com o ambiente interno e externo, levando-se em conta uma visão de futuro e seus meios de alcançá-lo é o foco deste trabalho. Daí a importância de analisar o ambiente para redefinir missão e escolher estratégias de ação. Significa, ainda, rever os projetos em que a organização está engajada, avaliar se seus objetivos e metodologias contribuem para os objetivos estratégicos escolhidos, assim como criar novos projetos. Por sua vez, administrar estrategicamente significa ser capaz de responder às demandas do presente, tendo em mente o que se planejou para o futuro. É comum que organizações passem pelo processo de planejamento estratégico sem se darem conta de que precisarão preparar-se para administrar estrategicamente. O resultado é que as rotinas anteriores tomam conta das decisões e pouco ou nada se realiza do plano adotado. Este estudo de caso coincide em cenário real, realizado em uma empresa de porte médio, do segmento de acessórios para caminhões e máquinas agrícolas. Aqui, o autor a apresenta com o pseudônimo de CATA VENTO. Foi realizada pesquisa sobre administração estratégica e planejamento estratégico, conforme bibliografia, e buscou-se a fundamentação conceitual sobre o assunto tratado pelos autores citados. O trabalho é finalizado com uma análise comparativa da revisão da literatura com estudo de caso, onde se vivencia muitos pontos referenciados pelos autores citados, podendo se afirmar que toda a literatura é a observação do ambiente de trabalho e das divergências do mercado, fundamentada pela ciência.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico e administração estratégica

## ABSTRACT

The need of acquiring new abilities in an environment of big and deep changes has obliged the companies to review their management parameters. The main to viabilize this revision is the strategic planning or estategic planning and strategic administration. Plan strategically considering the company as a whole, and its relation to the inner and outter environment, taking into account a view of the future and its means to reach it, is the aim of this paper. Then comes the need to analise the enviroment to redifine and choose estrategies of action. It also means to revise the projects in which the company is engaged and and evaluate if its objectives and metodologies contribute to the estategic goals chosen as to create new projects. On objectives and methodologies contribute to the strategic gods chosen, as well as creating new projects. Strategic administration means to be capable of answer the demands of the present time, having in mind what you planned to the future. It's usual that companies go thorough the process of strategic planning without realizing that they will need to get ready to administrate strategically. The outcame is that preview routines control decisions and nothing or very little of the adapted plan is fulfilled.

This report coincide with the real case and took place place in a median size company, the segment of parts, and acesspries for trucks and farm machines. Here the author refers to it using the pseudonym of "CATA VENTO". This research about strategic administration and strategic planning was made according to the bibliographycal reserarch, and conceptual fundamentation about this subject delt by its authors was searched. This paper ends with a comparative analysis of the literature review and the presented case, where we put into place many points of view by the cited authors, stating that all the literature is the observation of the work enviroment and market diversification, based on science.

Key-words: strategic planning or strategic administration.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 -	MATRIZ DE ANSOFF	16
QUADRO 2 -	BCG BOSTON CONSULTING GROUP	17
QUADRO 3 -	MATRIZ SWOT	18
QUADRO 4 -	5C'S	22
QUADRO 5 -	SSP	22
QUADRO 6 -	CENÁRIOS	41
QUADRO 7 -	EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA	44
QUADRO 8 -	ROTEIRO DE ETAPAS PARA ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	46
QUADRO 9 -	INFORMAÇÕES RELEVANTES DE ANÁLISE EXTERNA	47
FIGURA 1 -	STAKEHOLDERS	48
FIGURA 2 -	FORÇAS COMPETITIVAS	49
QUADRO 10 -	AMBIENTE DA DÉCADA DE 90	52
QUADRO 11 -	MATRIZ PARA SELEÇÃO DAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	53
QUADRO 12 -	PERFIL DA EMPRESA DE SUCESSO NA DÉCADA DE 90	55
QUADRO 13 -	CHECK LIST DAS OCORRÊNCIAS INTERNAS RELACIONADAS ÀS FORÇAS E FRAQUEZAS	56
QUADRO 14 -	INTEGRAÇÃO DE CONCEITOS	67
FIGURA 3 -	DIAGRAMA DA METODOLOGIA	71
QUADRO 15 -	DESCRIÇÃO DOS PROBLEMAS	75
QUADRO 16 -	PLANILHA DE RESULTADO DAS OCORRÊNCIAS	94
QUADRO 17 -	RELAÇÃO DOS PROBLEMAS PONTUADOS	99
QUADRO 18 -	CLASSIFICAÇÃO ABC DOS PROBLEMAS	104
QUADRO 19 -	LEGENDA DA PONTUAÇÃO DOS PROBLEMAS	111
QUADRO 20 -	PAINEL DE CONTROLE	112
QUADRO 21 -	PLANO DE AÇÃO N.º 1 – REESTRUTURAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE COMERCIAL	113
QUADRO 22 -	PLANO DE AÇÃO N.º 2 – REESTRUTURAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS	115

QUADRO 23 -	PLANO DE AÇÃO N.º 3 – REESTRUTURAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA	117
FIGURA 4 -	MATRIZ SWOT	125

## LISTA DE SIGLAS

CTC -	Consultor Técnico Comercial
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i> )
PA -	Ponto de atendimento
PA	Ponto De Atendimento
SWOT -	<i>(Strengths), (Weaknesses), (Opportunities) e (Threats)</i>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 OBJETIVO GERAL.....	12
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>13</b>
2.1 POR QUE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	13
2.2 ESTRATÉGIA.....	14
2.3 PLANEJAMENTOS.....	18
2.4 MARKETING ESTRATÉGICO.....	22
2.5 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO.....	25
2.6 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	34
2.7 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	36
2.8 CENÁRIOS.....	39
2.9 ANÁLISE DO AMBIENTE.....	42
2.10 CAUSAS MAIS COMUNS DE FALHAS NA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	57
2.11 ANÁLISE DAS FALHAS NA ESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	61
2.12 INDICADORES DA NECESSIDADE DE MUDANÇA.....	64
2.13 BENEFÍCIOS AO ADOTAR UMA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	66
2.14 INTEGRANDO OS CONCEITOS.....	66
<b>3 ESTUDO DE CASO: CATA VENTO COMPONENTES AUTOMOTIVOS.....</b>	<b>68</b>
3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	68
3.1.1 Produtos de fabricação própria.....	68
3.1.2 Certificação .....	68
3.1.3 Eventos.....	69
3.1.4 Visão.....	69
3.1.5 Missão.....	69
3.2 METODOLOGIA APLICADA.....	69



3.3 REALIZAÇÃO DE <i>BRAINSTORMING</i> .....	72
3.3.1 Abertura do evento .....	72
3.3.2 Programação das atividades.....	73
3.4 DESCRIÇÃO DOS PROBLEMAS.....	75
3.4.1 Análise do problema n.º 1.....	77
3.4.2 Análise do problema n.º 2.....	77
3.4.3 Análise do problema n.º 3.....	78
3.5 ANÁLISE SWOT.....	78
3.5.1 Coleta de dados dos problemas diagnosticados.....	78
3.5.2 Classificação dos problemas diagnosticados conforme matriz SWOT..	87
3.5.3 Planilha de resultados das ocorrências.....	94
3.5.4 Relação dos problemas pontuados.....	99
3.5.5 Classificação ABC dos problemas.....	104
<b>4 PLANO DE AÇÃO.....</b>	<b>112</b>
4.1 PAINEL DE CONTROLE.....	112
4.1.1 Plano de ação n.º 1: Reestruturação do departamento comercial.....	113
4.1.2 Plano de ação n.º 2: Reestruturar o departamento de compras.....	115
4.1.3 Plano de ação n.º 3: reestruturação do departamento de engenharia.....	117
<b>5 ANÁLISE.....</b>	<b>119</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>122</b>
<b>GLOSSÁRIO.....</b>	<b>124</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>129</b>

KAUCHE AMARAL, Alfredo Julião, Administração estratégica: Estudo de caso. Curitiba Pr UFPR, 2009. 138p. (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em MBA - Marketing for Business Advancement Universidade Federal do Paraná).

Palavras-Chave: Administração Estratégico, Estudo de Caso.

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo de caso coincide em cenário real, realizado em uma empresa de porte médio, do segmento de acessórios para caminhões e máquinas agrícolas. Aqui, autor apresenta sob o pseudônimo CATA VENTO.

Foi realizada pesquisa sobre administração e planejamento estratégicos, conforme bibliografia, e buscou-se a fundamentação e a conceituação sobre o assunto tratado pelos autores citados.

Na sequência, nos itens descritos no capítulo 3, onde se apresenta dados reais do projeto, observou-se que a empresa, com 15 anos de atividade, pouco conhecia o seu mercado e, também, demonstrava uma visão distorcida das necessidades dos seus clientes.

Com a implantação do projeto, houve a oportunidade de se ouvir de forma intensa: funcionários, fornecedores, clientes ativos e inativos, gerando 207 ocorrências que foram introduzidos na matriz SWOT (sigla oriunda do idioma inglês que é um acrônimo de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Através desta metodologia foram abertos diversos plano de ação, envolvendo todos os setores da empresa.

Outro ponto marcante do projeto, que ainda está em andamento, é o fato de que a empresa mantém atividades de varejo, que concorrem com os seus clientes, atividade de fabricação que concorre com alguns fornecedores e, também, serviço de logística que tem a missão de distribuir 1.500 produtos para 800 clientes ativos. Diante dessa diversificação, está em discussão QUAL É O NOSSO NEGÓCIO? EM QUAL SEGMENTO QUEREMOS SER FORTES? São pontos divergentes que envolvem o abandono e a concentração de mercados. Após um consenso, também serão desenvolvidos planos de ação.

Foi definido que o grupo representado pelos sócios e líderes de processo irá manter uma agenda de reuniões com intervalos de 30 dias, com o objetivo de manter o controle das ações aberto e continuar analisando as demais ocorrências apontadas no SWOT, não contempladas nos planos de ação.

Através da pesquisa realizada, ficou esclarecido que o processo de elaboração e implementação de estratégias consiste de várias tarefas gerenciais inter-relacionadas, tais como:

- a) decidir em que negócio a empresa estará e formar uma visão estratégica para onde a empresa precisa ser direcionada, infundindo na organização um sentimento de meta, fornecendo orientação de longo prazo e estabelecendo uma missão clara a ser cumprida;
- b) converter a visão e missão estratégicas em objetivos mensuráveis e objetivos de desempenho;
- c) elaborar a estratégia para atingir os resultados desejados;
- d) implementar e executar a estratégia escolhida eficientemente e eficazmente;
- e) avaliar o desempenho, revisar os novos desenvolvimentos e ajustar o rumo de longo prazo, os objetivos, a estratégia, ou implementar para incorporar a experiência atual, mudando as condições, criando novas ideias e novas oportunidades;

O trabalho finaliza com uma análise comparativa da revisão da literatura com estudo de caso, onde se vivencia muitos pontos citados pelos autores, podendo se afirmar que toda a literatura é a observação do ambiente de trabalho e das divergências do mercado fundamentada pela ciência.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Buscar a oportunidade de vivenciar a aplicação de um planejamento focado em estratégia, fundamentado conforme citações dos autores e, também, testar a aplicação e o desenvolvimento de uma metodologia de trabalho.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- eliminar os pontos fracos e as ameaças da empresa Cata Vento;
- concentrar esforços nas oportunidades e nos pontos fortes;
- ampliar o mercado em regiões com monitoramento das margens;
- estruturar um canal de comunicação dinâmico, para monitorar a tendência do mercado e planejar as mudanças necessárias.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A finalidade deste tópico é apresentar, de maneira sucinta, a conceituação de estratégia, *marketing* estratégico, plano de *marketing*, segmentação e posicionamento, *marketing* de relacionamento e orientação para o mercado.

Como resultado final, pretende-se analisar a aplicação dos conceitos teóricos listados acima para um caso prático.

### 2.1 POR QUE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?

Tom Peter (1989), em seu livro prosperando no caos, apresenta um conjunto de incertezas em que se denotam cenários com presença dos seguintes fenômenos:

- a) um novo concorrente coreano disputa o mercado com preço;
- b) um antigo concorrente japonês, que continua a reduzir os custos e a melhorar a qualidade;
- c) uma dúzia de empresas domésticas, cada uma delas dirigida por gente de talento, que empregou um avanço tecnológico;
- d) um antigo concorrente doméstico, que cortou os custos indiretos em 60% e fornecimento global;
- e) um outro antigo concorrente doméstico, que acabou de se livrar de uma absorção hostil. Ao fazê-lo, ele pode (com 50% de probabilidade) ter vendido a divisão, que compete com você, a um outro forte concorrente, que conta com um grande sistema de distribuição;
- f) um concorrente, que acabou de introduzir um sistema computadorizado de distribuição, o qual permite que ele se comunique com cada um de seus 2.500 principais distribuidores e reduza em 75% o tempo de atendimento de pedidos;
- g) um outro concorrente que está personalizando os seus produtos, para atender às exigências ou aos gostos de pequenos grupos de clientes, graças a um novo e flexível sistema de fabricação integrado por computador;
- h) cliente final exigindo uma qualidade consistentemente alta em todos os componentes do produto, desde as peças internas até o acabamento;

- i) um mercado cambial altamente oscilante que confunde, desde suas decisões de fornecimento até os seus clientes no exterior;
- j) a provável interrupção dos suprimentos de duas fábricas situadas em outros países, cujos governos deixaram de efetuar seus pagamentos de débitos internacionais.

## 2.2 ESTRATÉGIA

As definições de estratégia são tão numerosas quanto os autores que as formatam. Existe, no entanto, convergência em alguns aspectos que estão na base do conceito.

O conteúdo e os processos de formação da estratégia são objeto de abordagens muito diversas e dependem da forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento.

De uma maneira geral, as definições de estratégia convergem para a inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente. Do lado da organização, caracteriza-se como “atividade” e no meio envolvente, caracteriza-se como “oportunidades a aproveitar”.

A importância das decisões estratégicas para o futuro das organizações e o papel fundamental que os administradores desempenham na sua concepção e elaboração também são pontos de convergência em relação ao conceito de estratégia.

Também há concordância em que as estratégias podem ser elaboradas ao nível da organização ou ao nível de atividades específicas, ainda que todas as organizações possuam, no seu comportamento, uma estratégia implícita ou explícita. Apresentamos a seguir algumas definições clássicas de estratégia:

Segundo Chandler (1962, p.32), “estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, a adoção de ações adequadas e a alocação dos recursos pra atingir estes objetivos”.

Definido por Ansoff (1965, p.81), “estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial”. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e seu meio envolvente.

Abordou Porter (1980, p.94), que estratégias competitivas são “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensível numa organização, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento”.

Afirma Thetart (1984, p.106), que “estratégia é um conjunto de decisões e reações relativas à escolha dos meios e a articulação de recursos com vista a atingir um objetivo”.

Mencionam Hax e Majluf (1984, p.65), que “estratégia é um conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determinam e revelam a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na alocação de recursos”.

A forma como as estratégias surgem e se implementam não é um processo idêntico nas organizações, pois resultam de uma conjugação de fatores externos (características e condições do meio envolvente) e de condições internas (dimensão, capacidades materiais, humanas, organizacionais, etc) que configuram cada situação particular.

Apesar do caráter contingencial, podemos considerar, de uma forma ampla, três linhas básicas:

### 2.2.1 A estratégia como um processo racional e formal

Processo que se desenvolve através de uma serie de etapas sequenciais, racionais e analíticas e envolve um conjunto de critérios objetivos da racionalidade econômica para auxiliar os gestores na análise de alternativas estratégicas e de tomada de decisão.

### 2.2.2 A estratégia como um processo negociado:

Concebendo a organização como um corpo social, onde as pessoas têm seus objetivos, em consequência, os processos sociais e políticos passam a ser relevantes na formação da estratégia.

### 2.2.3 A estratégia como um processo em construção permanente:

Concebendo a organização como algo em desenvolvimento constante, através da aprendizagem, experiência e capacitações. Tais fatores tendem a convergir para os objetivos estratégicos da organização.

O alinhamento dos conceitos acima para a adoção de uma boa estratégia permitirá a organização obter uma vantagem competitiva em relação à seus concorrentes.

Algumas ferramentas de identificação, avaliação e análise de possíveis estratégias foram desenvolvidas. São apresentadas a seguir alguns exemplos:

A matriz de **Ansoff** permite avaliar os produtos (existentes e novos) de uma empresa em relação ao mercado consumidor (existentes e novos). O resultado desta análise deve resultar num conjunto de ações a serem tomadas pela organização relacionadas a seus produtos e a manutenção e/ou conquista de novos mercados.

	PRODUTOS EXISTENTES	NOVOS PRODUTOS
Mercados existentes	Participação de mercado	Desenvolvimento de produto
Novos Mercados	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

QUADRO 1 - MATRIZ DE ANSOFF

Fonte: ANSOFF, L. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1965.

A Matriz de Crescimento / Participação, desenvolvida pelo *Boston Consulting Group* (BCG), relaciona o índice de crescimento do setor com a participação de mercado. A aplicação da matriz tem por objetivo principal eliminar o fator adivinhação da estratégia.

O resultado desta análise será a aplicação de orientações estratégicas em função do posicionamento de cada produto.

PARTICIPAÇÃO NO MERCADO			
		ALTA	BAIXA
TAXA DE CRESCIMENTO	ALTA	<b>ESTRELA</b> Orientação estratégica: Investir para aumentar ganhos, capacidade de Operação e de <i>Marketing</i> , melhorar qualidade e desempenho, desencorajando novos e antigos competidores.	<b>PONTO DE INTERROGAÇÃO</b> Orientação estratégica: Investir para aumentar mercados em áreas que têm potencial para dominar.
	BAIXA	<b>VACA LEITEIRA</b> Orientação estratégica: Colher resultados dos serviços bem sucedidos e manter investimentos mínimos.	<b>CACHORRO</b> Orientação estratégica: Desinvestir ou liquidar.

QUADRO 2 – *Boston Consulting Group (BCG)*

Fonte: ANSOFF, L. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1965.

Case (1995) descreve que a evolução da Matriz de Crescimento/ Participação foi a Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* – Forças, Franquezas, Oportunidades e Ameaças), que consiste do diagnóstico interno e externo com o objetivo de identificar os pontos fortes, fracos, as ameaças e as oportunidades.



ANÁLISE INTERNA			
		PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
ANÁLISE	AMEAÇAS	Predominância de pontos fracos e ameaças.  <u>Postura estratégica:</u> <b>SOBREVIVÊNCIA</b>  <u>Orientação estratégica:</u> Redução de custos, desinvestimento (rever linha de produtos) e liquidação de negócios.	Predominância de pontos fortes e ameaças.  <u>Postura estratégica:</u> <b>MANUTENÇÃO</b>  <u>Orientação estratégica:</u> Estabilidade, busca de manutenção de nichos, especialização e concentração de esforços em poucas atividades.
	OPORTUNIDADES	Predominância de pontos fracos e oportunidades.  <u>Postura estratégica:</u> <b>CRESCIMENTO</b> <u>Orientação estratégica:</u> Inovação, expansão e associações.	Predominância de pontos fortes e oportunidades.  <u>Postura estratégica:</u> <b>DESENVOLVIMENTO</b> <u>Orientação estratégica:</u> Desenvolvimento de mercados, de capacidades, fusões e diversificação.
EXTERNA			

QUADRO 3 – Matriz SWOT.

Fonte: ANSOFF, L. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1965.

Em resumo, para o estabelecimento de uma boa estratégia organizacional, entre outras coisas, a empresa deverá:

- a) conhecer-se;
- b) analisar seus produtos em relação aos seus concorrentes;
- c) conhecer o meio em que atua (mercado, clientes, etc.).

### 2.3 PLANEJAMENTOS

Existem diferentes tipos de planejamento, posicionados em diferentes níveis hierárquicos, DNA organização, que podem ser classificados como estratégicos, táticos e operacionais.

É importante ressaltar que o planejamento empresarial não se resume ao processo de planejamento estratégico, podendo ser definido como o conjunto das atividades de planejamento que se estendem a todos os níveis da empresa. O planejamento estratégico, por sua vez, é o processo que ocorre no nível estratégico

da estrutura da organização e deve nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos.

Definido por Almeida (1998, p.46), o “planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir: estratégias para que, sem desperdício de esforço, caminhe-se na direção pretendida”.

Afirma Tiffany (1986, p.72), que “um plano estratégico exige que se analise cuidadosamente o setor, seus clientes e a concorrência, a fim de determinar quais são suas oportunidades reais e que riscos tem pela frente”.

De acordo com Motta (1999, p.93), o “planejamento estratégico é implantável por meio de simples modificações nos processos e instrumentos decisórios da organização”. É, na realidade, uma conquista organizacional que se inicia a nível de mudanças conceituais da gerência, resultando em novas formas de comportamento administrativo, além de novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação.

Segue abaixo um breve resumo dos três tipos de planejamento:

**Planejamento estratégico:** é o processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente externo e interno, determinando o rumo amplo e generalizado para a organização. De forma geral, o planejamento estratégico possui um horizonte de tempo longo e sua elaboração é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, embora a participação de outros níveis seja fundamental para que o plano se torne condizente com a realidade da organização e, ainda, para que esse envolvimento diminua a resistência à sua implantação;

**Planejamento tático:** pressupõe um período de tempo mais curto que o planejamento estratégico e seu objetivo é examinar mais especificamente determinadas áreas de resultados, como principais divisões, funções empresariais, etc. O processo de planejamento tático realiza-se dentro da estrutura do plano estratégico e se desenvolve em um nível organizacional inferior;

**Planejamento operacional:** tem como resultado cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, envolvendo gerentes de cada unidade, em que são desenvolvidos os planos. Seu horizonte de tempo é mais curto que o do planejamento tático, podendo ser mensal, semanal ou diário.

Para Mintzberg (1987, p.36), as “organizações que pretendem gerenciar o futuro devem compreender o passado, pois, através do conhecimento dos padrões anteriores é que serão capazes de conhecer suas capacidades e seus potenciais. Portanto, o processo de planejamento estratégico envolve uma análise do passado, do presente e um vislunbramento do futuro da organização”.

Desta maneira, mencionaram Kotler & Armstrong (1993, p.98), o “planejamento estratégico é um processo que tem, como propósito, o desenvolvimento e a manutenção de um ajuste dos objetivos às potencialidades da empresa e às mudanças frente às oportunidades do mercado”.

Segundo Tiffany (1998, p.67), o “planejamento estratégico não é uma ciência que mostra o certo e o errado em relação ao futuro e, sim, uma ferramenta que fornece à organização uma visão do futuro, aumentando a probabilidade da empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades”.

O planejamento estratégico é uma visão específica do futuro, através da qual a empresa analisa o setor de atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e serviços, e os valores a serem oferecidos aos clientes, as vantagens a longo prazo, a lucratividade, entre outros aspectos.

Para Scramim (1997, p.76), o “planejamento estratégico é um meio amplo e sistemático de preparar ações relativas à escolha de mercados e produtos adequados, tendo em vista uma situação sustentável, a longo prazo, para a empresa”.

No século vinte, as mudanças do ambiente tornaram-se mais complexas e variadas. O ambiente globalizado das empresas levou basicamente a dois caminhos: seguir as transformações da sociedade, acompanhando a direção das mudanças e tendências de mercado, ou procurar prever estas tendências e se antecipar a elas.

Por essa razão, para se ter uma organização que olhe para o futuro, que aproveite oportunidades, que se previna de ameaças e que procure se manter ativa e próspera em um mundo globalizado, modificável a todo momento, é necessário haver um planejamento estratégico sério, ativo, contínuo e criativo. Caso contrário, a administração estará apenas reagindo ao seu ambiente.

Policastro (2000, p.202) “considera algumas razões para a empresa desenvolver o planejamento estratégico:

- a) o avanço tecnológico e as rápidas transformações no mundo tornaram mais complexa a gestão das empresas. O planejamento estratégico pode ajudar o empresário a prever e reagir rapidamente às oportunidades, assim como a identificar áreas de negócios promissores;
- b) apenas o controle financeiro não é suficiente para garantir o acesso da empresa nos negócios. Complementando o orçamento, o planejamento estratégico indica a direção futura da empresa, através dos objetivos de longo prazo;
- c) a empresa utiliza o planejamento estratégico para envolver os funcionários em todas as suas áreas de atividade, disseminando os objetivos por toda a organização;
- d) a empresa pode utilizar o planejamento estratégico para apresentar seu negócio à acionistas e credores;
- e) o planejamento estratégico poderá ser útil no relacionamento com fornecedores, anunciantes, investidores, auditores, consultores, etc”.

Salienta Megginson (1986, p.83), que o “planejamento estratégico proporciona vantagens para a competitividade das empresas, tais como:

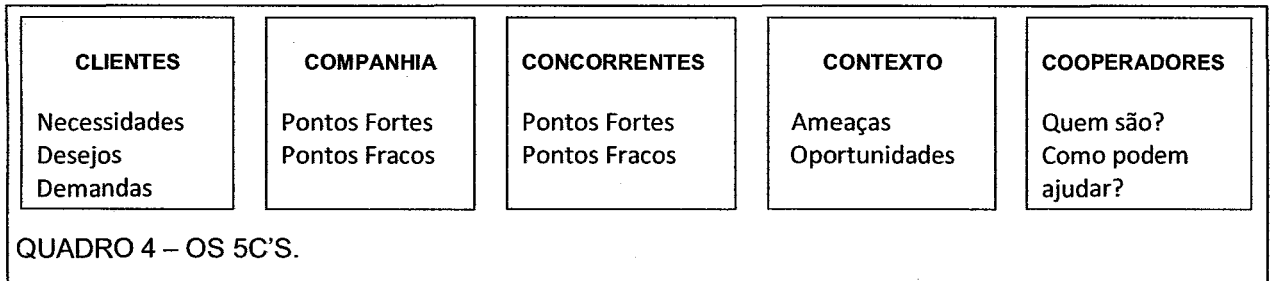
- a) ajuda a administração a adaptar-se às mudanças no ambiente;
- b) auxilia na cristalização dos acordos sobre assuntos importantes;
- c) capacita os administradores a enxergarem o quadro operativo com maior clareza;
- d) ajuda a estabelecer mais precisamente as responsabilidades;
- e) ajuda a realizar a coordenação entre as várias partes da organização;
- f) tende a tornar os objetivos mais específicos e conhecidos;
- g) minimiza a adivinhação; e
- h) poupa tempo, esforços e recursos financeiros”.

Em resumo, o planejamento aumenta o grau de acertos da empresa em relação às estratégias a serem adotadas, aos planos de ação que decorrem dessas estratégias e, finalmente, aos objetivos a serem alcançados por meio dessas estratégias. Quando utilizado adequadamente, o planejamento estratégico, em seu aspecto central, impulsiona toda a empresa na direção do crescimento e desenvolvimento, da diversificação e da inovação.

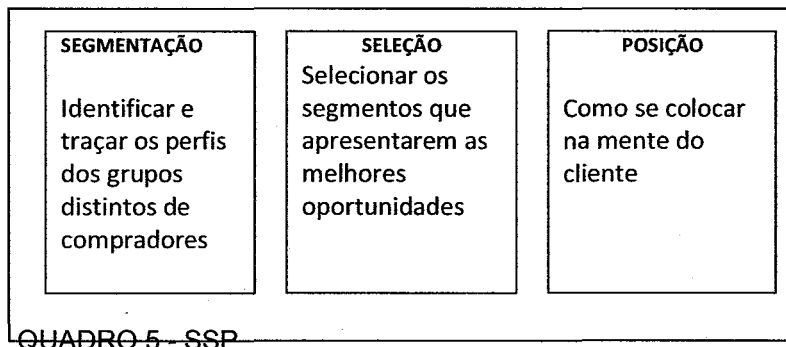
## 2.4 MARKETING ESTRATÉGICO

O *marketing* estratégico busca entender a demanda, o consumidor, as ações e as mudanças esperadas na concorrência e nas taxas de crescimento, analisando as oportunidades do mercado em seus vários ambientes.

Em consequência, o *marketing* estratégico está diretamente relacionado com os aspectos do planejamento de *marketing* no nível do negócio.



Fonte: DOLAN, Robert J. *Marketing strategy*. Harvard Business School, 2000.



Fonte: DOLAN, Robert J. *Marketing strategy*. Harvard Business School, 2000.

Dolan (2000) apresenta um modelo de *marketing* estratégico, o qual norteia as tomadas de decisão de *marketing* da organização, baseado nos 5C’s (Cliente, Companhia, Concorrentes, Contexto, Cooperadores) e no SSP (Segmentação, Seleção e Posição) - conforme Figuras 4 e 5.

Uma boa estratégia de *marketing* visa principalmente à conquista e retenção de clientes que direcionam a empresa para a lucratividade.

O *marketing* estratégico está contido no plano de *marketing*.

### 2.4.1 Plano de marketing

Para entender o processo de *marketing*, devemos primeiro, examinar o processo do negócio.

Normalmente, a função do negócio é entregar valor ao mercado e obter algum lucro. Entretanto, existem, pelo menos, duas visões do processo de entrega de valor:

**A visão tradicional** é de que a empresa fabrica algo para depois vender. Nesta visão, o *marketing* entra em ação na segunda metade do processo de entrega de valor. A visão tradicional assume que a empresa sabe o que fabricar e o mercado comprará unidades suficientes para ela obter lucro. Entretanto, esta visão não funciona em economias competitivas.

**A visão de *marketing*** é a visão das empresas modernas. Nesta visão, o processo consiste em escolher primeiro o valor, através de análise das oportunidades de *marketing*, pesquisa, segmentação e escolha do mercado-alvo, desenvolvendo o produto conforme a necessidades do mercado e então vendendo para obter o lucro, aliado à satisfação do cliente.

As empresas modernas e bem sucedidas são dirigidas por uma orientação para o mercado e um planejamento estratégico.

O plano de *marketing* tem três objetivos básicos:

**Primeiro:** desenvolver uma estratégia e submetê-la à análise e validação dos níveis mais altos da administração;

**Segundo:** elaborar o orçamento relacionado ao plano de *marketing* e obter os recursos necessários à sua implementação;

**Terceiro:** criar e implementar mecanismos para monitorar o progresso contínuo e fazer as correções de curso necessárias.

Uma parte crucial de qualquer plano de negócio é o plano de marketing. O plano de marketing opera em dois níveis:

**Plano estratégico de marketing:** desenvolve os objetivos e estratégias amplas de marketing, baseados na análise da situação e das oportunidades atuais de mercado;

**Plano tático de marketing:** delineia as táticas específicas de marketing para o período, incluindo propaganda, fixação de preço, canais de distribuição e assim por diante;

O plano de marketing é o instrumento central para dirigir e coordenar o esforço de marketing. As empresas que desejam melhorar sua eficácia e eficiência de marketing devem aprender como criar e implementar planos de ações consistentes.

O plano de marketing apresenta os principais enfoques relacionados ao mercado pretendido pela empresa e às estratégias de marketing que devem ser adotadas no sentido de otimizar o desempenho organizacional.

Basicamente, o plano de marketing está diretamente relacionado com a análise de mercado e a estratégia de marketing.

A análise de mercado envolve os seguintes itens:

- a) avaliação quantitativa e/ ou qualitativa dos Produtos e Serviços;
- b) estudo de segmentação do mercado;
- c) dimensionamento do mercado;
- d) avaliação dos pontos fortes e ameaças dos Produtos e Serviços em relação ao mercado;
- e) análise da concorrência (identificação e comparação).

De uma forma prática, busca-se, em outros aspectos, o conhecimento da organização, do mercado, dos clientes e dos concorrentes, conforme abaixo:

Clientes

- a) objetivo básico: conhecer os clientes.
- b) quais são suas necessidades, desejos e demandas?

Companhia:

- c) objetivo básico: identificar as habilidades da companhia.
- d) quais competências possuímos para atender tais necessidades?

Concorrência

- e) objetivo básico: identificar os principais concorrentes.
- f) quem compete conosco nestas necessidades?

Colaboradores

- g) objetivo básico: identificar os principais colaboradores.
- h) quem são os principais colaboradores (capacitações, formas para motivação)?

Contexto

- i) objetivo básico: que fatores influenciam no negócio.

- j) que fatores tecnológicos, políticos, econômicos, entre outros, podem influir no negócio?

Em resumo, o planejamento de marketing visa responder as seguintes questões:

- a) o que quer o consumidor?
- b) que produtos ou serviços podemos criar para atender às necessidades de nosso público alvo?
- c) quem é o nosso cliente?
- d) qual é o nosso mercado?
- e) qual é o nosso diferencial?
- f) quais são os nossos concorrentes?

## 2.5 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO

Na revisão da literatura, verifica-se que a maioria das contribuições ao estudo de segmentação mantém suas bases nos conceitos de Smith (1987, p.105). Segundo ele, “a segmentação consiste em se ver um mercado heterogêneo, com determinada quantidade de mercados homogêneos menores, em resposta a diversas preferências de produtos entre importantes segmentos de mercados”. Ela se baseia no desdobramento do lado da demanda e representa ajuste racional e mais preciso do produto e do esforço de marketing às exigências do consumidor ou usuário.

À primeira vista, a segmentação de mercado não é tarefa difícil. Por muito tempo, foi entendida como um conceito que consistia apenas em dividir o mercado em segmentos. Depois, percebeu-se que a segmentação de mercado constitui poderosa arma estratégica, cujas implicações decorrem da escolha de segmentos bem definidos para o delineamento de estratégias competitivas. Primeiro, segmenta-se o mercado, em seguida, escolhe-se o alvo com que se quer trabalhar, diferenciando-se produtos e serviços de modo a atender necessidades e desejos do público alvo e, posteriormente, posiciona-se o produto como forma de expressar as diferenças existentes. Como se pode perceber, a segmentação, no conjunto, é a base de toda a estratégia de *marketing*.



A segmentação é a estratégia que auxilia a empresa a penetrar em focos escolhidos, facilitando o acesso ao consumidor por intermédio do ajuste da oferta à demanda e do produto ao mercado. É importante observar que o conceito de segmentação tem relação direta com o mercado. Segmenta-se o mercado e não setores de atividades, produtos, canais de distribuição. Os produtos e canais de distribuição são ajustados em decorrência do alvo escolhido. Segmenta-se o mercado com o objetivo básico de concentrar esforços de *marketing* em determinados alvos, que a empresa entende como favoráveis para serem explorados comercialmente, em decorrência de sua capacidade de satisfazer a demanda dos focos, de maneira mais adequada.

Cada segmento deverá ser constituído por grupos de consumidores que apresentem o mínimo de diferenças entre si, do ponto de vista das características adotadas e o máximo de diferenças em relação aos demais segmentos.

Por meio da segmentação de mercado, pode-se conhecer melhor as necessidades e desejos dos consumidores. Tal conhecimento se aprofunda, à medida que novas variáveis de segmentação são combinadas entre si, proporcionando conhecimento mais individual do consumidor.

Como se percebe, o centro de toda a discussão é que existem diferenças entre os consumidores, diferenças essas que devem ser consideradas no processo decisório da empresa. Daí a importância da segmentação de mercado como instrumento estratégico.

Mostrou Smith (1989, p.106), que a “segmentação é condição indispensável para o crescimento da empresa. A adoção da segmentação possibilita às empresas um grande diferencial para atingir seus objetivos estratégicos”.

Conforme Richers (1991, p.49), com a “segmentação de mercado, a empresa procura obter uma série de vantagens sinérgicas, tais como:

- a) domínio de tecnologia capaz de produzir bens preferidos por certas classes de compradores;
- b) maior proximidade ao consumidor final;
- c) possibilidade de oferecer bens e serviços a preços altamente competitivos;
- d) disponibilidade de pontos de venda adequados a seus produtos ou serviços;

- e) existência de veículos de publicidade que se dirijam direta e exclusivamente aos segmentos visados”.

Esse conjunto de vantagens propicia à empresa melhores condições para localizar e avaliar as oportunidades de marketing, assim como para auxiliar o administrador de marketing na avaliação das forças e vulnerabilidade da concorrência e, com isso, tomar decisões que possam minimizar os pontos fracos da empresa e otimizar os seus pontos fortes.

### 2.5.1 Base para a segmentação de mercados

Na segmentação de mercado, o administrador de *marketing* deve levar em conta o comportamento do consumidor. Isso porque os clientes possuem necessidades e desejos diversos e o mesmo produto não pode mais atrair a todo os clientes.

Deve-se, portanto, conhecer o comportamento, as atividades, as motivações, os benefícios e as vantagens que os diferentes grupos de clientes, relativamente homogêneos, estão procurando.

Para conhecer os clientes, o administrador precisa reuni-los em grupos, os mais homogêneos possíveis. Para tanto, ele pode fazer uso das variáveis de segmentação, as quais procuram revelar certas características geográficas, sócio-econômicas, de personalidade e comportamentais. Essas variáveis podem ser decompostas em diversas outras que, por sua vez, podem ser empregadas individualmente ou inter-relacionadas com as demais.

O elenco de variáveis que se apresenta como critérios para segmentar mercado é muito amplo. Existem muitas maneiras para segmentar determinado mercado, principalmente se a empresa pretende combinar várias de suas formas.

Os segmentos geralmente são identificados a partir de duas correntes. Na primeira, através das características dos consumidores, independentemente do produto, utilizam-se as variáveis geográficas, demográficas e psicográficas. Na segunda, a identificação é feita por meio das respostas do consumidor diante do produto, como benefícios procurados, ocasiões de uso e lealdade à marca.

As modalidades constituídas pelas variáveis geográficas, demográficas e sócio-econômicas são usuais e mais comuns, pelo fato de terem características

conciliáveis e complementares entre si, cujos dados não estão a depender de pesquisas de campo e podem ser, facilmente, encontrados a partir de fontes secundárias.

O mesmo não ocorre com as variáveis de segmentação por padrões de consumo, por benefícios procurados, por estilo de vida e por tipos de personalidades, as quais, geralmente, dependem de pesquisa de campo para se conhecer aspectos específicos das pessoas e de seus comportamentos.

### 2.5.2 Condições básicas para se atingir o alvo ideal

O processo de segmentação de mercado objetiva a determinação de diferenças significativas entre grupos de compradores, separando-os em conjuntos diferenciados, para que a empresa possa selecionar segmentos que se apresentem mais favoráveis à concentração de esforços.

A escolha desses segmentos de forma eficaz, conjugada com a avaliação dos elementos do ambiente em que a empresa desenvolve suas atividades, deve ser precedida de certas características fundamentais.

Kotler (1992, p.109) apresenta algumas contribuições inovadoras e importantes que devem ser observadas: “a mensurabilidade, a substancialidade, a acessibilidade e a operacionalidade. Sem que o segmento apresente essas características, parece imprudente alimentar decisões específicas do composto de *marketing* voltadas a esses compradores”.

### 2.5.3 Segmentação de mercado e mercados-alvo

A definição do *composto de marketing total* inicia com o entendimento de necessidades e desejos do consumidor, portanto, para entendê-lo, é preciso identificar aqueles que seriam compradores de um produto específico para, posteriormente, desenvolver um processo de *marketing direcionado* e coerentemente ajustado.

O êxito do *composto do marketing* está relacionado com a eficiência na identificação e análise do cliente em potencial que servirá de orientação para o *marketing direcionado*, a *segmentação* e o *posicionamento* no mercado.

Ao decidir pela aquisição de um produto específico, o consumidor se integra em certo mercado, porém, quanto às características específicas do produto, são manifestadas diferentes preferências entre ele e os demais consumidores deste produto e, este fenômeno, Simpson (2001, p.78) enuncia como sendo uma *demanda heterogênea*.

Seguindo seu raciocínio, a autora menciona “a *segmentação de mercado* como sendo o grande grupo de possíveis consumidores de um mesmo produto, contudo, ainda considerado como um grupo homogêneo”.

Abordando o trabalho de localização do *mercado-alvo*, Simpson (2001, p.79) diz que tal ação “proporciona ao marketing uma identificação melhor e mais clara das especificidades nas características do produto, pretendidas por um grupo particular de consumidores, para os quais possa ser desenvolvido um *marketing direcionado*”.

No mercado de massa, a empresa adota uma conduta homogênea para produzir e vender um produto para quem o queira, praticando o *marketing padronizado* ou, conforme Kotler (1993, p.82)

“no *marketing de massa*, o vendedor produz, distribui e promove em massa um produto para todos os compradores. [...] O argumento do marketing de massa é de que as empresas deveriam ter custos e preços mais baixos e criar o maior mercado potencial possível”.

Quando a empresa define um mercado ou *segmento-alvo*, está praticando o *marketing “customizado”* que Kotler (1998, p.47) menciona “um segmento de mercado é formado por um grande grupo de compradores identificável em um mercado. [...] Assim, a segmentação é um ponto intermediário entre marketing de massa e marketing individual.”

Numa proposta intermediária, a empresa pode operar em um segmento relativamente pequeno de mercado, adotando o *marketing de nicho* (Kotler, 1998, p.48) como um composto especializado.

“Nicho é um grupo mais restrito de compradores, tipicamente um pequeno mercado cujas necessidades não estão sendo bem atendidas. [...] Geralmente as empresas identificam nichos dividindo um segmento em subsegmentos ou definindo um grupo formado por um conjunto distinto de

traços que podem buscar uma combinação especial de benefícios". (Kotler 1998, p. 67)

A personalização do *composto de marketing* para cada consumidor é a prática do *marketing individual* e pode ser ampliada em relação ao exemplo apresentado por Kotler (1998, p. 72), como a seguir:

"O último nível de segmentação leva ao 'segmento de um comprador', 'marketing customizado' ou 'marketing um a um'. [...] Hoje, parte do trabalho de marketing business-to-business está 'customizado', uma vez que um fabricante prepara a oferta, a logística e as condições financeiras sob medida a cada cliente importante."

#### 2.5.4 Pontos fortes da segmentação de mercado

A *segmentação de mercado* é um mapeamento dos grupos de consumidores e é um facilitador das estratégias de *marketing direcionado* pois, representa "o processo de classificar os clientes em grupos com diferentes necessidades, características ou padrões de comportamento". Kotler (1993, p.72).

O *marketing direcionado* proporciona vantagens para as empresas, pois a identificação de um mercado alvo facilita a análise dos consumidores.

Tal modelo também pode ser planejado para necessidades específicas do mercado, além de estender suas ações para o mercado potencial, analisar a concorrência para orientar uma resposta competitiva da empresa e aumentar as vendas com diminuição dos custos.

Ainda, como vantagens percebidas no marketing direcionado, estão o posicionamento dos produtos da empresa, em conformidade com a análise dos consumidores, e a possibilidade de identificar oportunidades de negócios, a médio e longo prazo.

#### 2.5.5 Pontos fracos da segmentação de mercado

Ao definir um plano de *marketing direcionado*, a empresa deve avaliar as variáveis intervenientes que possam se configurar em ameaças ao seu negócio, verificando desde o custo até as implicações éticas do processo.

Os principais riscos do *marketing direcionado*, segundo Simpson (2001, p. 82), são: "custos maiores, maior número de produtos e falsa segmentação podem diminuir a fidelidade à marca. Algumas práticas são consideradas antiéticas e prolifera estereotipia".

Outro ponto considerado pelos opositores do *marketing direcionado* é o seu entendimento de que tal processo cria estereótipos por ter implicações sociais ao explorar padrões nem sempre positivos de "consumidores que respondem de maneira similar a um dado grupo de estímulos de marketing". (Kotler, 1993, p.36).

Embora variáveis desfavoráveis permeiem o ambiente, o *marketing direcionado* deverá se manter como contribuição para aumentar a chance de sucesso das empresas que traçam planos embasando-se nas necessidades e na seleção de mercado.

#### 2.5.6 Selecionando mercado-alvo

Selecionar *mercado-alvo* é recomendando devido à impossibilidade de um produto satisfazer igualmente às necessidades de todos os consumidores. Estes são diferentes entre si e variam igualmente no que consideram serem necessidades e, decorrente disto, as empresas estudam o mercado para selecionar segmentos aos quais possam servir, com maior competitividade e lucratividade.

Os autores da área de *marketing* afirmam que o processo de *seleção de mercado-alvo* obedece indicações de tarefas que racionalizam os procedimentos e proporcionam-lhe maior agilidade, sugerindo um plano geral de tarefas, não necessariamente sequenciais, que se apresenta a seguir.

#### 2.5.7 Identificação do mercado-total

Implica delimitar o *mercado total*, atual e futuro, de todos os clientes potenciais de uma categoria de produtos. Trata-se de um processo delicado que demanda conhecimento e bom senso, pois Kotler (1993, p.85) afirma que

"provavelmente, os especialistas do sistema de marketing da empresa terão de utilizar técnicas complexas para medir e prever demanda".

Na análise do mercado atual, pode-se considerar a concorrência como um indicador do tamanho do mercado e, a partir daí, estimar as vendas da empresa em particular. Quanto ao mercado futuro, é preciso avaliar a possibilidade de seu crescimento para deliberar sobre a expectativa de crescimento da própria empresa.

#### 2.5.8 Necessidade de segmentação de mercado

À identificação de segmentos que ofereçam maiores chances para os negócios da empresa, embora, nem sempre o *mercado total* comporte uma segmentação, mas, entendendo que seja constituído por vários segmentos, Simpson (2001) recomenda critérios para análise e decisão pela segmentação, *como a seguir*:

- a) **heterogêneo**: devem existir diferenças claras nas preferências do consumidor pelo produto;
- b) **mensurável**: devem ser identificáveis e capazes de serem relacionadas a variáveis mensuráveis, como idade, sexo, estilos de vida, usos do produto etc;
- c) **substancial**: o segmento de mercado proposto deve ter tamanho e poder aquisitivo suficientes para ser lucrativo;
- d) **acionável**: deve responder às preferências com um composto de *marketing* adequado e lucrativo;
- e) **acessível**: o segmento de mercado proposto deve ser prontamente acessível e atingível com programas direcionados".

A análise dos critérios desencadeia o estudo das características específicas dos segmentos para posterior definição de estratégias de *marketing direcionado*.

Variáveis demográficas, geográficas, psicográficas, benefícios procurados, situação, comportamento ou utilização são bases seguras para decidir pela segmentação.

### 2.5.9 Definindo o mercado

Trata-se da decisão a ser tomada pela empresa por um ou mais segmentos para atuar, lembrando que, em se tratando de novo mercado, geralmente a organização servirá a um único segmento.

Os dados levantados nas bases para segmentação, representados pelas variáveis *demográficas, geográficas, psicográficas, benefícios procurados, situação e utilização*, possibilitam uma oportunidade de traçar o *perfil* da clientela, bem como, de clarear o entendimento sobre os consumidores em potencial do produto.

Como consequência direta do banco de dados, torna-se possível desenvolver um composto de marketing mais adequado para cada cliente.

### 2.5.10 Posicionamento de mercado

O *marketing direcionado* também abrange o *posicionamento de mercado* pretendido pela empresa em relação ao *mercado-alvo* e à concorrência.

O *posicionamento* permite evidenciar a empresa no cenário competitivo, pela oferta de um produto destacado perante o consumidor, que, se baseia na satisfação mais plena de sua necessidade para decidir a sua preferência.

Duas conceituações para *posicionamento de mercado* são consideradas:

- a) Simpson (2001, p.161) valoriza a análise da concorrência para definir posicionamento, *pois* segundo ela, a concorrência "é a imagem que os clientes têm de um produto, especialmente em relação aos concorrentes";
- b) Kotler (1998, p.56) concentra-se mais diretamente na importância do registro de uma marca específica na mente dos consumidores, ao afirmar que "posicionamento, é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos".

Agrupando-se ambas as definições, tem-se um entendimento generalizado de que os autores referem-se às questões básicas para qualquer tipo de planejamento, a saber: *onde estamos, para onde queremos ir, como chegarmos e, no caso específico do posicionamento de mercado, qual a posição do produto frente à concorrência.*



## 2.6 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento é uma estratégia de negócios que visa construir pró-ativamente uma preferência por uma organização pelos seus clientes, canais de distribuição e por seus funcionários, contribuindo para o aumento do desempenho desta organização e para resultados sustentáveis. Consiste, portanto, em lançar mão de várias ferramentas de *marketing* de forma integradas, garantindo o alinhamento estratégico e a coerência de ação.

O *marketing* de relacionamento consiste em criar a cultura de utilização dos recursos tecnológicos, analisando a base de dados da empresa e, assim, determinar a forma como se dará o relacionamento com o cliente.

A empresa deve estar preparada para tratar o cliente individualmente, ou seja, conhecer seu histórico, suas preferências e expectativas. Deve conhecer toda a experiência do cliente com os seus produtos e serviços.

O ponto de partida para o estabelecimento de um programa de *marketing* de relacionamento é a implementação de um sistema de gestão de relacionamento Customer Relationship Management (CRM) aliando à tecnologia de sistemas informatizados a dados e informações dos clientes.

Descreve Berry (1983, p.18), que “*marketing* de relacionamento é atrair, manter e ampliar relações com clientes”.

Apresentado por McKeena (1991, p.112), “*marketing* de relacionamento é construir e sustentar infra-estrutura dos relacionamentos de clientes. É a integração dos clientes à empresa, desde o projeto até o desenvolvimento de processos industriais e de vendas”. Todos os empregados precisam estar no negócio de construir relacionamentos com os clientes.

Segundo Vavra (1993, p. 95), “marketing de relacionamento é o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes”. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, aditados em relação à satisfação e respondidos.

De uma maneira geral, o *marketing* de relacionamento é uma estratégia de negócios que visa construir pró-ativamente relacionamentos duradouros entre a organização e seus clientes, contribuindo para o aumento do desempenho desta organização e para resultados sustentáveis.

O processo de *marketing* de relacionamento deve se iniciar com a escolha certa do cliente, a identificação de suas necessidades, a definição dos serviços prestados e agregados, a busca de melhor custos benefício neste processo e, o mais importante, ter funcionários motivados e com habilidades para atender esse cliente.

Para que essas ferramentas de *marketing* de relacionamento sejam utilizadas pelas empresas como vantagem competitiva, Drucker (1999, p.89) elegeu "algumas regras fundamentais:

- a) cabe à empresa, assumir a responsabilidade pelo relacionamento. Qualquer reclamação, conflito, desinformação, solicitação por parte do cliente, é provocada por uma falha da empresa;
- b) cabe à empresa, não agir na esperança de que o que é obvio para ela, também o seja para seus clientes. Ao contrário, o que é obvio para ela é totalmente desconhecido de seus clientes. Ou seja, é impossível que as informações que ela detém sejam conhecidas pelo seu mercado;
- c) cabe à empresa, não adotar a atitude arrogante de um erudito. A empresa deve decodificar suas informações para que todos compreendam o que se pretende comunicar;
- d) cabe à empresa, perguntar-se, constantemente, o que pode ser feito por ela para facilitar a vida de seus clientes";

Em complemento, Kanter (2001, p. 26) enfatiza os seguintes aspectos no relacionamento com o cliente:

- a) **conhecer profundamente o cliente:** estratégia válida devido ao desenvolvimento da tecnologia de informação;
- b) **tornar o cliente conhecido por todos os funcionários da empresa:** o cliente não deve aguardar para que alguém o identifique e resolva seu problema de forma adequada;
- c) **transformar o cliente em sócio de um clube exclusivo:** proporcionar atividades às quais só terão direito os clientes da empresa, tais como: seminários, palestras, workshops, etc.

O importante é que a empresa faça uso das informações do seu cliente a favor dela mesma.

O objetivo maior das empresas atualmente é reter o cliente já que isto significa maximizar o lucro no longo prazo, durante o período em que o cliente se relaciona com ela, e não obter o lucro máximo em apenas uma única transação.

Para fortalecer a manutenção dos clientes deve-se investir no recrutamento e seleção de seu pessoal e no seu desenvolvimento, de forma que esses profissionais estejam de acordo com os objetivos da organização, que deve estar sempre voltada para a retenção e lealdade do cliente.

Com base em Dygert (1998, p. 115), o “*marketing* de relacionamento deve: dar ao funcionário poder de decisão, ter um copor diretivo que pense estrategicamente e dar a gerencia a função de elaborar planos para ser operacionalizados pelos funcionários”.

Nesse ambiente é necessário que haja uma cooperação mútua entre todas as áreas da empresa, compreendendo o seu posicionamento e suas estratégias.

Todo esse contexto de administrar o relacionamento com os clientes serve para a empresa adquirir vantagens competitivas e se destacar perante a concorrência. O objetivo maior se torna manter o cliente através da confiança, credibilidade e sensação de segurança que a organização transmite.

Segundo pesquisa realizada no mercado americano, percebeu-se que ao escolher entre a qualidade no relacionamento e a qualidade do produto, o cliente tende a dar preferência para a empresa com que melhor se relaciona.

Concluindo, para manter seus clientes fieis, é necessário que a empresa possua foco estratégico, conquiste confiança dos seus clientes, invista nos funcionários, se preocupe com detalhes e cuide constantemente de sua imagem.

## 2.7 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

O atual interesse pelo desenvolvimento de estratégias voltadas para o cliente, impulsionadas pelo mercado, teve sua gênese nos seguintes fatos:

- a) muitos mercados geográficos e de produtos estão hoje maduros;
- b) existe basicamente uma não-diferenciação entre os produtos;
- c) as expectativas dos clientes estão aumentando;
- d) os padrões de distribuição estão mudando;
- e) os mercados estão se fragmentando.

O breve e resumido histórico da evolução da relação empresa-cliente permite identificar as evoluções ocorridas:

Nos anos 60, as empresas eram orientadas basicamente para o produto e seu mercado alvo era seu próprio país (ou região) de atuação.

Nos anos 80, a orientação passou a ser para o mercado, devido à significativa desaceleração do crescimento, especialmente quando comparado ao de décadas anteriores.

Nos anos 80, por outro lado, o Boston Consulting Group (BCG) aconselhou que as empresas adotassem o conceito de "portfólio" de produtos e que diferenciasssem a missão de cada um deles, que identificou como sendo: aumentar, manter, auferir, despojar.

Nos anos 80, tornaram-se multinacionais em grande estilo, criando sistemas gerenciais em cada país que muitas vezes eram contraproducentes para o esforço de globalização.

Nos anos 90, a orientação para o mercado vem sendo associada à crescente importância do modo como as empresas levam seus produtos ao mercado (aos canais que são utilizados) e às questões de acessibilidade e disponibilidade. Como colocou Drucker (1999, p.92), a preocupação é "pensar em termos globais, agir em nível local".

Nos anos 90, as empresas não podem mais auferir produtos, pois, se o fizerem, estarão vendendo produtos de ontem aos seus clientes mais importantes - a sua base de clientes já instalada.

Atualmente, a ênfase é o aprimoramento do processo de aquisição e consumo (eliminando-se o estresse deste processo pela supressão de tarefas, muitas vezes por delegação), manter os clientes existentes e buscar inovações por meio de estudos de como os usuários de ponta consomem produtos e serviços específicos.

As empresas se concentram em oferecer pacotes de produtos agrupados em soluções facilitadas para seus clientes. Como consequência, as empresas buscam exceder às expectativas de seus clientes (ao invés de apenas satisfazê-las) e em desenvolver proposições de valor. Para isso, os objetivos devem estar

claramente definidos, bem como o conjunto de benefícios que irão proporcionar a clientes alvo específicos a um preço capaz de resultar em lucro.

O *marketing* sempre será um fenômeno local, portanto, existe hoje todo um esforço no sentido de atingir economias de escala e massa crítica em áreas como compras, administração de capital, sistemas de informações gerenciais, treinamento, distribuição, globalização de marcas e contabilidade. As empresas estão enfocando os segmentos formados por um único cliente, utilizando para isso os “data-bases” desenvolvidos nos anos 90.

Em relação às estratégias de “*marketing mix*” para o século 21, as empresas terão que aprender a competir, redefinindo as suas categorias de produtos e ressaltando as soluções facilitadas e os sistemas de consumo. Também deverão estabelecer uma política de preços baseada em serviços de desagregação e reagregação. Mas tal política de preços só será possível com harmonização da arquitetura de suas cadeias de valor, eliminando redundâncias e aplicando os conceitos de custeio baseado nas atividades ou contabilidade dos custos de distribuição.

As empresas deverão oferecer uma qualidade essencialmente perfeita a seus clientes, que será medida pelo próprio retorno sobre o capital aplicado.

As empresas terão que aprender a administrar a interface, isto é, o ponto de contato entre dois grupos de equipes multifuncionais: as suas próprias e as das organizações de seus parceiros ou clientes.

Esta gestão só será possível com a utilização de tecnologia e de sistemas informatizados. Mostrou Toledo (2001, p.61), que “para ser orientada ao mercado, a empresa deve: gerar um Processo de Inteligência de Mercado, promover a disseminação da informação, transformar o conhecimento em ações que produza resposta de mercado”.

Segundo Day (2001, p.81), “existem três elementos chaves às empresas orientadas ao mercado: busca contínua de novas formas de vantagens para o cliente e antecipação de riscos e oportunidades do mercado”.

## 2.8 CENÁRIOS

Motomura (1990, p.75), afirma que “cenários são como sondas para o futuro. Seu valor está em sensibilizar os executivos para possibilidades que eles dificilmente perceberiam de outra forma. Cenários reduzem as chances de surpresas indesejáveis e capacitam os executivos a tomar melhores decisões, em melhor *timing*. Ainda são poucos os executivos que perguntam-se acerca de uma questão fundamental: queremos ou não controlar nosso próprio futuro ? Para aqueles que respondem afirmativamente, cenários têm um valor incalculável”.

O propósito essencial de cenários é apresentar aos executivos uma imagem significativa de futuros prováveis, em horizontes de tempo diversos. A partir dos cenários, os executivos podem projetar o inter-relacionamento de sua organização com o ambiente daqui há alguns anos. Eles podem, também, projetar formas de alterar esse relacionamento, visando assegurar um posicionamento mais favorável da empresa no futuro.

É importante que se faça uma distinção clara entre cenários e previsões. Frequentemente, previsões não passam de simples extrapolações de tendências. Cenários, por sua vez, são sistemas complexos, que buscam revelar sinais precoces de alterações do futuro.

Mas, o que constitui um "bom" cenário?

- a) bons cenários afetam o julgamento dos executivos sobre como o futuro deve ser. Muitas vezes, cenários são desenhados para serem profecias auto-realizáveis (positivas ou negativas). Por isso, a arte de preparar e interpretar um cenário é apenas o primeiro passo para alterar o futuro.
- b) bons cenários reconhecem que ainda que passado e presente sejam importantes no estabelecimento de direções para o futuro, o objetivo de executivos é transformar as tendências, o que requer visões de um futuro radicalmente diferente. Em outras palavras, eles levam em conta a dinâmica do futuro e o poder de ação humana para moldá-lo.
- c) bons cenários permitem a tradução de declarações sobre o futuro em insights, sobre riscos/probabilidades para o tomador de decisões. Cenários de qualidade guiam os executivos em "cálculos" mentais sobre o que pode acontecer e as inter-relações entre os fatos e suas decisões.

- d) bons cenários testam todos os elementos de um sistema mais amplo e suas interações com o ambiente. Por isso, eles levam em conta, de forma abrangente e equilibrada, aspectos econômicos, tecnológicos, sociais, políticos, psicológicos, culturais, espirituais, etc.
- e) bons cenários oferecem descrições tão vívidas do futuro que os executivos podem colocar-se na situação de compreender esse futuro de uma maneira que não seria possível apenas por meio de números e gráficos. Algumas vezes até artistas são utilizados para dotar cenários dessas qualidades.
- f) bons cenários dão "pistas" que podem ser verificadas anos antes da ocorrência dos eventos que elas sinalizam. Essa é uma diferença fundamental entre cenários de qualidade e meras especulações futurísticas sem fundamento.
- g) bons cenários são resultado de reflexões de pessoas com referenciais intelectuais, culturais e sociais diversos. A diversidade de opiniões assegura a riqueza dos futuros idealizados e dá margem aos executivos para optar pelo futuro que eles desejam construir.

Para se ter uma visão prospectiva dentro do horizonte definido, duas opções são possíveis para se utilizar Cenários em Planejamento:

- a) construir um "Cenário de Referência" específico para sua empresa ou para o setor de sua atuação;
- b) utilizar os cenários disponíveis e chegar ao "Cenário Referência".
- c) se a organização tiver interesse em utilizar um cenário específico, poderá consultar "fornecedores de cenários", tais como:

<b>Cenários Políticos</b>	<b>Cenários Tecnológicos</b>
1. Alexandre Barros Prof. da U.N.B. Brasília	1. Programa de Estudos do Futuro Prof. Ruy Aguiar da Silva Leme Instituto de Administração da USP
2. Goes, Piquet e Lobo Brasília	2. Meta Tech Estratégias Tecnológicas Brasília
3. Said Farhat Semprel – Brasília	
4. Carta Política – Elementos para Decisão Política e Econômica Editora Conjuntura Ltda. - São Paulo	
<b>Cenários Econômicos</b>	<b>Cenários Mercadológicos</b>
1. Macrométrica Pesquisas Econômicas Rio de Janeiro	1. Business International do Brasil Subsidiária da The Economist James Wygand São Paulo
2. Hedge Consultoria Econômica Ltda. Belo Horizonte	2. IPPM – Instituto Paulista de Pesquisa de Mercado Antônio Leal - São Paulo
3. Indicadores Antecedentes AMR. Editora Ltda. - São Paulo	
4. Suma Econômica São Paulo	

#### QUADRO 6 - CENÁRIOS

Fonte: MOTOMURA, Oscar. *Coletânea cenários*. São Paulo: Amana Desenvolvimento e Educação, 1990

Outra opção é utilizar os vários Cenários disponíveis, como o do BNDES "Cenários para a economia brasileira previsto para os próximos anos" ou de publicações especializadas como as revistas *Cenários*, *Suma Econômica* e os boletins da *Macrométrica*, *Indicadores Antecedentes*, entre outros, e chegar ao "Cenário Referência" para o planejamento da empresa.

Algumas empresas utilizam, como Cenário Referência, publicações técnicas e livros significativos como os de Toffler e Naisbitt. Apresentam-se, a seguir, os Cenários apontados pelo livro "*Megatrends*", de John Naisbitt e Patricia Aburdene.(1997, p.19)

Com análise e construção de cenários, deve-se avaliar o ambiente externo da empresa, considerando as seguintes variáveis:

- a) megatendências;
- b) globalização de mercados;
- c) livre comércio;
- d) telecomunicações;



- e) reforma Tributária;
- f) diminuição de tamanhos "*downsizing of economic output*";
- g) inflação e Juros;
- h) explosão de consumo na Ásia;
- i) o Avanço da democracia;
- j) paz e guerra;
- k) ecologia e preservação do meio ambiente;
- l) economia de altos salários;
- m) a nova importância do indivíduo;
- n) estilo de vida global e nacionalismo cultural;
- o) a privatização do *welfare state*;
- p) renascimento religioso do terceiro milênio;
- q) os fundamentalistas;
- r) o movimento New Age;
- s) a recuperação das religiões tradicionais;
- t) investimento em infraestrutura;
- u) crise mundial;
- v) mercado volátil.

## 2.9 ANÁLISE DO AMBIENTE

"O futuro não é predeterminado. É, pelo menos em parte, sujeito à nossa influência. O nosso interesse deve ser, pois, focalizar futuros previsíveis tanto quanto os que são possíveis e prováveis." Tofler(1983, p.26). Análise do Ambiente é o processo de identificação de Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas que afetam a empresa no cumprimento da sua Missão.

**Oportunidades** são situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente.

**Ameaças** são situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente.

**Forças** são características da empresa, tangíveis ou não, que podem ser potencializadas para otimizar seu desempenho.

**Fraquezas** são características da empresa, tangíveis ou não, que devem ser minimizadas para evitar influência negativa sobre seu desempenho.

Este conceito pode ser sintetizado no pensamento de Sun Tsu (séc. IV AC), em seu livro "A Arte da Guerra".

Se conhecemos o inimigo (ambiente externo) e a nós mesmos (ambiente interno), não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos, nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas. (Tsu, 1983, p.96)

De acordo com o conceito atual de Planejamento Estratégico, a sobrevivência e o sucesso da empresa dependem da sua sintonia com o ambiente.

A dependência da empresa, em relação ao seu ambiente, torna vital um esforço permanente de monitoramento dos ambientes externo e interno.

Mas estarão as empresas realmente preocupadas em analisar o ambiente?

Para reforçar a relevância da Análise do Ambiente, vamos destacar opiniões de consultores internacionais, professores e empresários de sucesso.

Drucker (1999), em seu livro "A administração em Tempos Turbulentos", faz as seguintes afirmações:

- a) em épocas turbulentas as empresas não podem pressupor que o amanhã será sempre uma extensão do presente. Pelo contrário, devem administrar visando mudanças que representem oportunidades e ameaças.(...)
- b) uma era de turbulência é também uma era de grandes oportunidades para aqueles compreenderem, aceitarem e explorarem as novas realidades. Os tomadores de decisões devem enfrentar face-a-face a realidade e resistirem àquilo que todos nós já conhecemos, a tentação das certezas do passado - certezas que estão prestes a se tomar as superstições do futuro.

Além disso, os que se acomodam e se desculpam, dizendo que não temos certeza de coisa alguma, devem se lembrar da famosa afirmação de Toffer: "As mudanças são a única certeza que temos"

Para os que temem mudanças, Drucker (1999, p. 52), adverte:

Mudanças são oportunidades. Podem ser vistas como ameaças por muitos executivos - mas todas precisam ser exploradas como uma oportunidade - para fazer algo de diferente, algo de novo e, acima de tudo, para fazer algo melhor, algo mais produtivo e lucrativo.

O professor Igor Ansoff, considerado um dos pais do Planejamento Estratégico, quando em março de 1988 proferiu, no Brasil, palestras para centenas de executivos, afirmou e confirmou em seu livro "Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica", que:

No início da década de 50, as empresas passaram a preocupar-se cada vez mais com o ambiente. Percebeu-se que o problema era a falta de sintonia entre a empresa e o ambiente.

Michael Scott Morton, professor do MIT (Instituto de Tecnologia de Massachussets), no seminário "Administração nos Anos 90", organizado pela Amana, no Brasil, em dezembro de 1989, afirmou:

Neste ambiente em que mudanças ocorrem com altíssima velocidade, perceber tendências, visualizando as mudanças antes que elas ocorram, passa a ter um valor extraordinário como o fator decisivo do sucesso e, às vezes, da própria sobrevivência.

Os consultores Craig R. Mickamnn & Michael A. Silva, autores do livro "Creating Excellence", em seu recente lançamento "The Future 500-Criando hoje as organizações do amanhã"-mostram a evolução do enfoque estratégico para as 500 maiores empresas da revista Fortune. Esta evolução pode ser vista no quadro a seguir:

Era	Período	Enfoque
1	1910/1935	Estrutura
2	1935/1955	Produtividade
3	1955/1970	Sistemas
4	1970/1980	Estratégia
5	1980/1985	Cultura
6	1985/1989	Inovação
7	1990/2000	Administração da Complexidade
8	2000/2010	Tecnologia em Administração (*)

QUADRO 7 - EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA

FONTE: FUTURE 500: Creating Tomorrow's Organizations Today – 2000.

(\*) Modificado pelo autor.

Cabe destacar no quadro que, na década de 90, o enfoque é para a Administração da complexidade. Como a complexidade é gerada pela dinâmica do ambiente, fica evidente a necessidade de analisá-lo e monitorá-lo sistematicamente.

Alvin Toffler (1983, p.25), em seu livro, "Previsões e premissas", afirma: "Prospectar o futuro é uma das melhores maneiras de otimizar as decisões no presente."

O autor sugere o complemento do quadro em análise, na era 8: qual reflete à tecnologia da informação, tecnologia da comunicação inserida nos negócios contemporâneo e, também, a disponibilidade atual de realização de simulação de ambientes futuros ou de crises.

John Naisbitt (1997,p.81), mundialmente famoso pelo seu livro "Megatendências", com mais de 7 milhões de exemplares vendidos, em um de seus seminários no Brasil, afirmou: "Saber quais são as megatendências e acompanhá-las de perto é hoje um requisito essencial a todos aqueles que buscam excelência de resultados e não somente sobrevivência."

Michel Godet, professor de Prospectiva e Planejamento Estratégico no Conservatoire National de Arts et Metiers de Paris, em palestra no Centro de Pesquisa da Petrobrás (CENPES) realizado no Brasil em 1989, destacou a importância da análise do ambiente interno da empresa, detectando com clareza suas Forças e Fraquezas e, em especial, a análise do ambiente externo onde a prospecção de Ameaças e Oportunidades permitirão definir o posicionamento da empresa face às questões-chave para o futuro.(\*)

George Steiner, renomado consultor e professor da Universidade da Califórnia em Los Angeles (UCLA), no livro "Política e Estratégia Administrativa", afirmou:

A influência mais importante sobre a política e a estratégia de uma empresa é o ambiente externo. Quanto mais complexo, turbulento e variável for este ambiente, maior será o seu impacto sobre a empresa. Todas as organizações, grandes e pequenas, têm que prestar mais atenção, para sua sobrevivência, a seus ambientes quando formulam e implantam políticas e estratégias. (STEINER, 1981, p.119)

Em 1984, Alan Charles Long, presidente da Souza Cruz, em discurso na Câmara de Comércio Americana, em São Paulo, afirmou:

Na medida em que se constrói uma sociedade mais aberta, as influências externas são mais decisivas na direção consciente e na atuação coerente de uma empresa. Estas influências externas têm de ser medidas e avaliadas passo a passo; os seus reflexos precisam ser considerados o quanto antes em nosso planejamento. (LONG, 1984, p.125 )

(\*) Jornal interno CENPES - Centro de Pesquisa da Petrobras, Agosto 1989.

Para se avaliar a importância que as empresas têm atribuído às informações, somente nos EUA, em 1987, existiam 1.400 empresas que se dedicavam exclusivamente à comercialização de informações, disputando um mercado que fatura 1,6 bilhão de dólares anualmente. (EXAME, 04/02/87).

Considerando as opiniões e a realidade que fundamentam a importância desta etapa do processo de Planejamento Estratégico, podemos afirmar, com convicção, que o ambiente é o principal acionista da empresa. Apesar de não possuir ações ou quotas de capital, não ter assento no Conselho de Administração e nem fazer parte da Diretoria da empresa, é ele que influi fortemente em seu processo decisório.

Nossa principal preocupação nesta etapa é evitar a tendência natural de complicar o processo de Análise do Ambiente. A experiência mostra que a complexidade do ambiente já é suficiente para dificultar o processo. Observando a recomendação de vários autores, recomenda-se na análise do ambiente externo, as seguintes etapas, descrito no quadro abaixo:

<b>Roteiro de etapas para análise do Ambiente Externo</b>	
1	Definir o escopo do ambiente a ser analisado;
2	Selecionar as informações relevantes;
3	Escolher o cenário referência;
4	Identificar as oportunidades e ameaças no cenário referência;
5	Selecionar as oportunidades e ameaças relevantes para a empresa.

**QUADRO 8 - ROTEIRO DE ETAPAS PARA ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO**

Fonte: NAISBITT, John, *Megatendências*. Editora Campus, 1997.

#### Etapa 1: Definir o escopo do ambiente a ser analisado

- a) considere como referências o Negócio, a Missão e os Princípios definidos nas etapas anteriores. Negócio atua como uma moldura que delimita o ambiente a ser analisado e a Missão orienta a concentração da análise. Imagine-se olhando pelo visor de uma filmadora. O Negócio é o campo de visão formado pelo visor, enquanto a Missão é o que permite focar a imagem, isto é, concentrar a análise no essencial. Os Princípios orientam a seleção das Oportunidades.

b) considere como limite o horizonte do Plano Estratégico para orientar o alcance que você pretende dar à sua Análise do Ambiente. Isto é quanto é necessário olhar à frente para direcionar a atuação de hoje. O horizonte de análise pode ser de curto prazo (1 ano), médio prazo (5 anos) ou de longo prazo (10, 20, 30 anos). Tudo vai depender da dinâmica do ambiente no qual a empresa atua. Por exemplo, o horizonte do Plano Estratégico da Eletropaulo foi de 1989 à 2013. O da Vale do Rio Doce, de 1990 à 2009. No caso da Randon e da SLC o horizonte foi de 5 anos.

#### Etapa 2: Selecionar as informações relevantes

Pergunta: O que deve ser analisado no ambiente de uma empresa que atua no Negócio X, com uma Missão Y, com Princípios Z, dentro do horizonte W?

Você vai chegar a uma relação como esta:

<b>Inflação</b>	<b>Taxas de juros</b>	<b>Concorrência</b>
PIB	Demanda	Tecnologia
Dívida externa	Oferta	*

**QUADRO 9 – INFORMAÇÕES RELEVANTES DE ANÁLISE EXTERNA**

Fonte: STEINER, George e outros, *Política e estratégia administrativa*. Editora Edusp 1981.

Para facilitar o trabalho de seleção das Informações relevantes, utilizar o conceito de Públicos Relevantes isto é, pessoas e organizações com as quais uma empresa mantém relacionamentos para cumprir sua Missão. O desenho a seguir apresenta os principais Públicos Relevantes externos.



FIGURA 1 – STAKEHOLDERS

Fonte: KOTLER, Philip, *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. : Atlas, 1992.

Se houver "espaço" para sofisticação no processo de Planejamento de sua empresa, vários autores sugerem também o famoso "Modelo Porter".

Considerando as características da realidade brasileira, propomos uma adaptação àquele modelo, incluindo entre as "forças competitivas" sugeridas pelo prof. Porter, os Sindicatos (poder de pressão), a Comunidade (poder de influência), os Distribuidores (poder de barganha) e o Governo (poder de ingerência). Na figura a seguir, tornamos mais clara essa proposição.

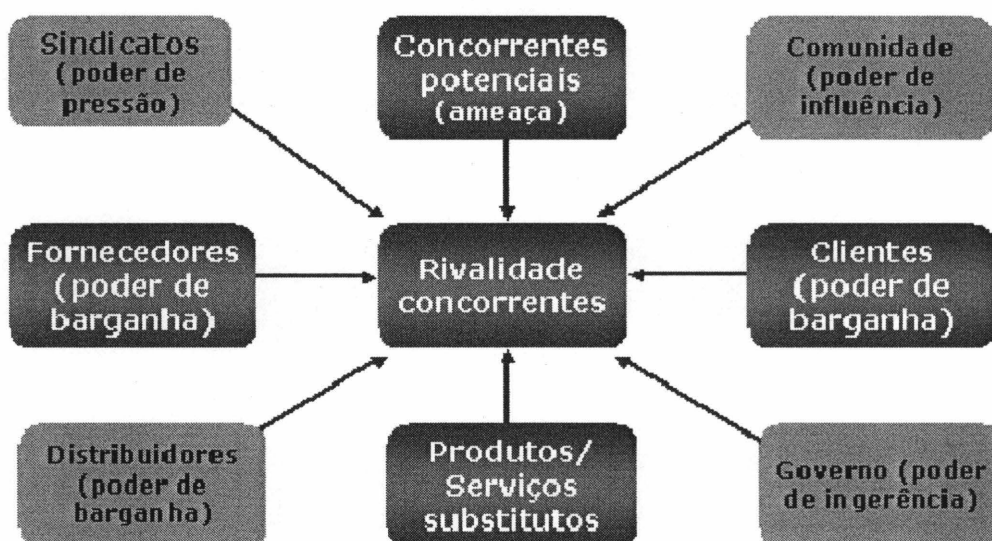


FIGURA 2 – FORÇAS COMPETITIVAS

FONTE: Adaptado pelo AUTOR .

Caso a empresa esteja preocupado com as consequências de uma "espionagem industrial", considere as opiniões do consultor Leonard Fuld, que esteve no Brasil em junho de 1991, no seminário da HSM. Segundo aquele especialista em "Inteligência competitiva", observar os concorrentes é vital e não é ilegal. Em entrevista à revista Super Hiper de agosto de 1991, Fuld declarou:

- a) 99% daquilo que as empresas precisam saber sobre seus concorrentes é de domínio público;
- b) é preciso saber quais concorrentes devem ser observados;
- c) sempre que houver transação de dinheiro, haverá intercâmbio de informações.

Etapa 3: Escolher o "Cenário Referência"

Para se ter uma visão prospectiva dentro do horizonte definido, duas opções são possíveis para se utilizar cenários em Planejamento:

- a) construir um "Cenário de Referência" específico para sua empresa ou para o setor de sua atuação;
- b) utilizar os cenários disponíveis e chegar ao Cenário Referência.

Seguem-se exemplos de empresas e setores que têm construído cenários específicos para orientar seu Planejamento Estratégico:



Em 1991 o ex - Banco Nacional encomendou ao economista José Pascoal Rossetti um cenário publicado e divulgado como "Perspectiva Nacional - macrotendências, mudanças emergentes e impactos nas empresas".

A Clark, empresa de autopeças, contratou o Departamento de Energia da Unicamp para construir um cenário, visando identificar as tendências na evolução dos veículos automotores.

Conclui, Sérgio Valdir Bajay (1994), coordenador do grupo de pesquisadores, que traçou cenários para 1995, 2000, 2005 e 2010, que "os carros do futuro terão formas arredondadas (próximas do Kadett) e que parte deles será movida a eletricidade ou a hidrogênio".

A Rhodia S.A., através de seu Departamento de *Marketing* Corporativo, em conjunto com a USP, elaborou o cenário "O brasileiro dos anos 90". Esse trabalho teve como objetivo identificar tendências em assuntos de interesse da empresa, tais como, saúde, meio ambiente, trabalho, relacionamento familiar e consumo.

O JB de 25/08/91, na reportagem intitulada "Estudos tentam prever como será o brasileiro do ano 2000", resume os resultados do Cenário elaborado pela Rhodia e que transcrevemos a seguir:

**O brasileiro amanhã.** Um cidadão livre com consciência de seus direitos.

O brasileiro da virada do século não transigirá na questão da saúde.

Segundo a pesquisa da Rhodia, ele não estará preocupado somente com a cura das doenças, mas com a prevenção dos males. Para isso, vai lutar por melhor qualidade de vida. A pesquisa revelou que ele está disposto a pagar mais caro por produtos não poluentes e abrir mão de algum conforto para evitar a poluição. Na questão do trabalho, o estudo mostra que as pessoas procurarão mais autonomia e liberdade sobre suas tarefas e seus horários. No emprego, ele terá atuação mais ativa, expressando suas ideias e opiniões. Também lutará por participação nos lucros. Essa mesma liberdade, o brasileiro vai tentar conseguir dentro da família.

Ele quer o equilíbrio no relacionamento familiar. Após análise dos resultados, os entrevistados foram enquadrados em cinco grupos.

- a) **(17%)** Os tradicionalistas que representam 17% da população, são pessoas que, mesmo no futuro, tendem a manter os valores do passado;
- b) **(23%)** Os renovadores (23% dos habitantes) são questionadores, sempre na vanguarda;

- c) **(20%)** Na categoria dos formidáveis, se enquadram 20% da população. São pessoas empreendedoras, ligadas ao futuro pela noção do progresso e do desenvolvimento tecnológico;
- d) **(18%)** Outros 18% dos brasileiros são classificados como nostálgicos, mostram-se insatisfeitos com o presente e sem esperanças quanto ao futuro;
- e) **(22%)** Por último, há os mutantes que representam 22% da população. Essa categoria está em uma fase de transição, na qual se misturam valores do passado e do futuro.

A Associação Brasileira das Indústrias Eletro-Eletrônicas (ABINEE) contratou a FEA-USP para construir um cenário com a finalidade de apontar caminhos para as empresas do setor.

O Professor Jacques Marcovitch, coordenador do projeto e diretor do Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo (USP), destaca que "nenhuma dessas especulações sobre o Brasil do futuro tem a pretensão de ser infalível. Não há um futuro fatalista. O futuro do País está nas mãos de quem toma as decisões hoje: a geração atual. O futuro é uma decorrência".

O setor de papel e celulose, através da Associação dos Produtores de Papel e Celulose, publicou em 1984 o cenário setorial para orientar o Planejamento Estratégico das empresas associadas, intitulado "Diretrizes Estratégicas para o Setor de Celulose e Papel 1985 / 1995".

Como exemplo de empresa que utiliza um cenário disponível como um Cenário Referência, podemos citar a Andrade Gutierrez, uma das maiores empreiteiras do Brasil, com US\$ 1,8 bilhão de faturamento em 1991. Através da publicação "Andrade Gutierrez em Revista" essa empresa divulgou em junho de 1990 a reportagem "Tendências para o ano 2000", resumo do livro "Megatrends 2000", de John Naisbitt. Foi com base nesse Cenário Referência, que a Gutierrez formulou o Plano Estratégico "AG 2000", informa o JB de 10/03/92.

Algumas empresas utilizam, como Cenário Referência, o que foi "construído" a partir de vivência de seminários e reuniões de executivos, publicações técnicas e livros significativos como os de Toffler e Naisbitt. Denomina-se este cenário de "O Ambiente na década de 90", e ele reúne 10 macro-tendências citadas na tabela a seguir.

O ambiente na década de 90	
1	Globalização dos mercados;
2	Mundo lento e mundo rápido;
3	Concorrência pela qualidade;
4	Domínio pelo conhecimento
5	Informação como principal recurso;
6.	Cliente mais informado, protegido, valorizado, consciente, exigente e racional;
7	Consciência ecológica;
8	Privatização;
9	Desregulamentação;
10.	Valorização do misticismo

QUADRO 10 – AMBIENTE DA DÉCADA DE 90

Fonte: NAISBITT, John, **Megatendências**. Editora Campus, 1997.

Etapa 4: Identificar as Oportunidades e Ameaças no Cenário de Referência.

Não se preocupando com a relevância das Oportunidades e Ameaças.

Apenas listando-as.

Etapa 5: Selecionar as Oportunidades e Ameaças relevantes para a

Empresa.

Após listar as Oportunidades e Ameaças, selecionar as que são relevantes para a empresa, utilizando a Matriz apresentada a seguir.

*		Relacionamento com o negócio, a missão e os princípios da empresa	
		Reduzido	Elevado
Impacto no desempenho da empresa	R e d u z i d o	*	*
	E l e v a d o	*	<b>Ameaças e Oportunidades relevantes</b>

QUADRO 11 – DIAGRAMA PARA SELEÇÃO DAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Fonte: TORRES, Norberto A. *Gestão estratégica efetiva* - Uniconsult outubro 1986.

Para utilizar a Matriz, considere apenas as Oportunidades e Ameaças de elevado relacionamento com o Negócio, a Missão e os Princípios da empresa, e elevado impacto em seu desempenho.

Observações:

- ao listar as Ameaças e Oportunidades de uma empresa, pode ocorrer o que se denomina "faca de dois gumes", isto é, uma Oportunidade pode, dependendo da ótica, tornar-se uma Ameaça e vice-versa. Analise e procure registrar o que for mais importante como Ameaça ou Oportunidade ou em ambas as situações.
- as Oportunidades encontradas no processo de análise, ainda não aplicáveis, podem ser monitoradas por um sistema de "follow-up". Para isto, recomendamos que seja formado o BOP - Banco de Oportunidades,

sugestão adaptada da proposta de Norberto A. Torres, em "Gestão Estratégica Efetiva", publicada pela Uniconsult em outubro de 1986.

- c) prosseguimos orientando os procedimentos para a Análise do Ambiente Interno.

A tarefa agora é listar as Forças e Fraquezas que afetam a empresa no cumprimento da sua Missão, diante das Oportunidades e Ameaças relevantes.

Para identificar as Forças e Fraquezas você pode valer-se de:

- a) entrevistas;
- b) questionários;
- c) painéis;
- d) seminários;
- e) caixa de sugestões.

A Localiza, por exemplo, utiliza o programa "face-a-face" que permite conhecer as Forças e Fraquezas da empresa, segundo opinião dos clientes.

Outro exemplo é o Ex - Banco Nacional que com o programa "Cara limpa", na época levava o principal executivo a visitar as agências e ouvir dos gerentes, de "cara limpa", os problemas que enfrentam, permitindo a identificação das Fraquezas do Banco.

Além dessas técnicas, você pode utilizar as estruturas formais e informais existentes na empresa, tais como CCQ (Círculos de Controle de Qualidade), Força-Tarefa, CIPA, Comitês, etc.

Assim como fizemos com referência ao Ambiente Externo, também pesquisamos o perfil da empresa de sucesso na década de 90, que apresentamos a seguir e sugerimos utilizar como referência.

O Perfil da empresa de sucesso na década de 90	
1	Focalizada no Cliente;
2	Parceria dos públicos relevantes;
3	Baseia-se em Princípios;
4	Flexível;
5	Veloz;
6	Simple e magra;
7	Aberta;
8	Obcecada por "Qualitividade" = Qualidade + Produtividade;
9	Terceirizada;
10	Proativa.

QUADRO 12 – PERFIL DA EMPRESA DE SUCESSO NA DÉCADA DE 90

Fonte: TORRES, Norberto A. *Gestão estratégica efetiva* - Uniconsult outubro 1986.

Um exemplo de diagnóstico a ser mencionado é o do Bamerindus que, em 1989, reuniu 800 pessoas entre diretores, gerentes e sub-gerentes, com uma retaguarda de 200 técnicos. Durante 3 dias foram identificadas as Forças e Fraquezas da instituição, o que serviu de base para o seu processo de Planejamento Estratégico, merecendo destaque na reportagem "Roupa suja se lava em casa", da revista Exame de 15/12/89.

Outra empresa de sucesso que será citada é a TEXACO. Para conhecer suas Forças e Fraquezas, a TEXACO utiliza um processo muito prático, que permite obter informações de maneira rápida e confiável.

Paulo Kastrup, Vice-Presidente da 5ª maior empresa distribuidora de combustíveis do país, no dia 20 de maio de 92, passou por uma experiência diferente da rotina de um executivo de multinacional. Trabalhou o dia inteiro como frentista, abastecendo carros no Posto Dois de Dezembro, no Rio de Janeiro.

Este programa, chamado de "Trabalhando num posto de serviços", tal como o "Face-a-Face" da Localiza, mobiliza todo o primeiro escalão da empresa. A experiência permite vivenciar, sem intermediários, o contato direto com o cliente final da empresa, conhecendo suas opiniões e sugestões. Segundo Kastrup declarou ao Globo de 21 de maio de 92, "Passamos a entender melhor as necessidades dos clientes e as falhas no atendimento."

Dada a característica sigilosa da Análise do Ambiente, vamos mencionar exemplos genéricos sem identificar as empresas.

**OPORTUNIDADES** - A criação do Mercosul, Mercado Comum do Cone Sul, gera Oportunidades às empresas brasileiras que tenham competitividade internacional para atuar nos mercados dos países participantes.

**AMEAÇAS** - O mesmo Mercosul pode gerar Ameaças para as empresas brasileiras que não se prepararem para a entrada dos concorrentes.

**FORÇAS E FRAQUEZAS** - Essas podem referir-se a:

<input type="checkbox"/>	Imagem	<input type="checkbox"/>	Estoques
<input type="checkbox"/>	Qualificação dos funcionários	<input type="checkbox"/>	Localização
<input type="checkbox"/>	Tecnologia	<input type="checkbox"/>	Fontes de matérias-primas
<input type="checkbox"/>	Recursos financeiros	<input type="checkbox"/>	Layout
<input type="checkbox"/>	Produtividade	<input type="checkbox"/>	Prazo de entrega
<input type="checkbox"/>	Qualidade	<input type="checkbox"/>	Distribuição
<input type="checkbox"/>	Competitividade	<input type="checkbox"/>	Motivação
<input type="checkbox"/>	Produtos	<input type="checkbox"/>	Processo decisório
<input type="checkbox"/>	Serviços	<input type="checkbox"/>	Delegação
<input type="checkbox"/>	Preço	<input type="checkbox"/>	Liderança
<input type="checkbox"/>	Propaganda	<input type="checkbox"/>	Sinergia
<input type="checkbox"/>	Equipe de vendas	<input type="checkbox"/>	Transparência
<input type="checkbox"/>	Informações	<input type="checkbox"/>	Liberdade de expressão
<input type="checkbox"/>	Estrutura	<input type="checkbox"/>	Autonomia
<input type="checkbox"/>	Estilo gerencial	<input type="checkbox"/>	Portfólio de produtos
<input type="checkbox"/>	Treinamento	<input type="checkbox"/>	Relacionamento com clientes
<input type="checkbox"/>	Capacidade instalada	<input type="checkbox"/>	fornecedores, sindicatos
<input type="checkbox"/>	Custos	<input type="checkbox"/>	etc.

QUADRO 13 – CHECK LIST DAS OCORRÊNCIAS INTERNAS RELACIONADAS ÀS FORÇAS E FRAQUEZAS

Fonte: NAISBITT, John - *Megatendências: as dez grandes transformações ocorrendo na sociedade moderna*. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

Como exemplo de Força, com referência à imagem, a revista Fortune anualmente faz pesquisa dentre as 500 maiores para descobrir as que têm melhor imagem. Em 1990 e 1991 a Merck, empresa que atua no setor de medicamentos, apareceu em primeiro lugar.

Como exemplo de Fraqueza, ainda com relação à imagem, podemos citar as empresas que atuam nos segmentos da Química e da Petroquímica, cuja Fraqueza é inerente por serem potencialmente poluidoras.

O livro "A hora da verdade", de Jan Carlson é considerado por John Naisbitt, o conhecido autor de "Megatendências", como "o melhor livro sobre liderança escrito por um presidente executivo". Salim Mattar, presidente do Grupo Localiza, na

reportagem "Bíblias de escritórios" da revista Exame de 01/08/91, revela ter lido dez vezes o livro de Carlson.

Nesse livro, o executivo Carlson relata sua experiência na recuperação da SAS (Scandinavian Airline), alicerçada na importância da imagem que a empresa grava na mente dos clientes. Carlson descobriu que em 1983 cada um dos 10 milhões de clientes da empresa entrou em contato com os empregados da SAS e que cada contato durou, em média, 15 segundos. Isso indica que a imagem da SAS é "criada" 50 milhões de vezes por ano, na mente dos clientes. Na opinião de Carlson, estes "momentos da verdade" são os que realmente determinam se a SAS será bem-sucedida ou não.

Quando se fala em imagem, é natural que se pense em imagem externa. Mas, se o Planejamento Estratégico é um processo que visa mobilizar as Forças da empresa, a imagem interna não pode ser esquecida.

A Gazeta Mercantil de 24 de março de 1992, na reportagem "O que importa é a imagem interna da empresa", destaca a opinião de Bobbie Gee, especialista em imagem corporativa, que atuou em empresas como a Disneylândia e IBM:

"O caminho do sucesso para as empresas é, em primeiro lugar, cuidar da imagem interna."

Bobbie, que veio ao Brasil em 25 de março de 1992 para pronunciar palestra no Centro Empresarial de São Paulo, disse aos empresários que "resultados sólidos só virão a longo prazo, com funcionários que se sentem bem, são leais e acreditam na filosofia (Princípios) da empresa".

## 2.10 CAUSAS MAIS COMUNS DE FALHAS NA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

### **Antes do início da elaboração**

#### **a) Estruturação inadequada do setor:**

- contratação de um elaborador do plano;
- alocação inadequada na estrutura;
- funcionários ineficientes;
- estruturação inadequada da equipe.



**b) ignorância da importância do planejamento:**

- existência de sucesso sem planejamento;
- alguma falha anterior do planejamento;
- expectativa de enormes e rápidos resultados;
- transposição direta do planejamento de outra empresa;
- desassociação do processo de administração.

**c) não preparação do terreno para o planejamento:**

- não-eliminação de focos de resistências;
- não esquematização do sistema de controle e avaliação;
- desconhecimento da natureza do planejamento.

**d) desconsideração da realidade da empresa:**

- inadequação ao tamanho e recursos disponíveis;
- inadequação quanto à cultura da empresa.

**Durante a elaboração****a) desconhecimento dos conceitos básicos:**

- considerar como um processo fácil ou difícil;
- não considerar um sistema integrado;
- desconsideração dos aspectos intuitivos;
- desconsideração do processo de aprendizagem e treinamento.

**b) Inadequação no envolvimento dos níveis hierárquicos:**

- envolvimento insuficiente ou demasiado da alta administração;
- não envolvimento da média administração;
- atitudes inadequadas perante o planejamento.

**c) defeitos na elaboração em si:**

- não interligação com os planejamentos operacionais;
- falhas no estabelecimento e interligação dos vários itens o considerados;
- excesso (ou falha) de simplicidade, formalidade e flexibilidade;
- período de tempo inadequado;
- ineficiência dos responsáveis pelo planejamento;
- dissociação com o processo de inovação.

**d) baixa credibilidade ao planejamento:**

- descontinuidade no processo;
- utilização de situações pouco realistas;
- não divulgação das informações;
- dificuldade de trabalhar com o planejamento;
- fazer o planejamento estratégico pela empresa e não para empresa.

**Durante a implementação****a) inadequação no controle e avaliação:**

- falta ou inadequação do sistema e processo de trabalho;
- desconsideração da relação custo benefício.

**b) interação inadequada com os funcionários:**

- falta de participação e envolvimento;
- falta de comprometimento;
- falta de conhecimento.

Ao estruturar o serviço de planejamento estratégico, a alta administração tem varias possibilidades a considerar na fase de estruturação:

#### 2.10.1 Contratação de um funcionário ou a agregação, de um funcionário, a missão de elaboração do planejamento estratégico

A situação de elaborar o planejamento estratégico entre quatro paredes é uma das piores situações que pode ocorrer na empresa por causa de dois aspectos:

- a) a impossibilidade do efetivo conhecimento da empresa e seu ambiente por um funcionário ou grupo pequeno de funcionários;
- b) a grande possibilidade de uma acirrada resistência ao planejamento estratégico por parte dos responsáveis pelos vários setores da empresa.

#### 2.10.2 Alocação do setor responsável pelo planejamento estratégico de forma inadequada na estrutura hierárquica da empresa

Como o planejamento estratégico considera a empresa como um todo, perante o ambiente, pode se estabelecer que alocação ideal do setor de

planejamento estratégico na estrutura organizacional é junto ao mais alto nível hierárquico, preferencialmente, numa situação de assessoria.

Em hipótese nenhuma, esse setor deverá estar alocado a uma área funcional da empresa, pois nesse caso pode-se começar a ter, por exemplo, planejamento tático de *marketing* e planejamento tático de produção.

#### 2.10.3 Estruturação do setor de planejamento estratégico construído por funcionários ineficientes.

É constatada, em algumas empresas, a constituição de equipes de planejamento estratégico sem a mínima condição para a adequada coordenação deste processo. O resultado dispensa comentário.

Os melhores exemplos de sucesso para o desenvolvimento do planejamento estratégico à sugestão é a junção de um assessor interno e de um consultor externo, propiciando uma situação sinérgica de suas vantagens específicas.

Análise das vantagens e benefícios na fase de estruturação:

#### 2.10.4 Vantagens de se utilizar um assessor interno

- a) maior e melhor conhecimento da realidade da empresa, principalmente dos aspectos informais;
- b) condições de participar do processo de controle e avaliação do planejamento estratégico de maneira mais efetiva;
- c) possibilidade de estabelecer poder, podendo facilitar o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico.

#### 2.10.5 Vantagens de se utilizar um especialista externo

- a) normalmente, maior experiência sobre o assunto planejamento estratégico, pois teve oportunidade de prestar serviços para várias empresas;
- b) maior grau de imparcialidade, por não estar envolvido a pessoas e grupos da empresa;

- c) maior liberdade de expressão, pois podem ocorrer certos riscos;
- d) normalmente, maior aceitação nos escalões superiores.

A necessidade de mudança pode passar despercebida pelas melhores lideranças da empresa, limitadas que estão pela cultura da organização - nesse caso, especialistas externos podem dar valiosa contribuição por estarem isentos da contaminação do ambiente interno.

## 2.11 ANÁLISE DAS FALHAS NA ESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

a) estas falhas podem se apresentar por alguns aspectos:

- o próprio sucesso da empresa – a alta administração afirma: minha empresa tem acumulado sucessos, mesmo sem a existência de um planejamento estratégico estruturado;
- crença nos métodos e processos que obtiveram êxito em outras épocas e que são considerados intocáveis, pois o executivo identifica-se com as técnicas bem sucedidas que introduziu. Ter consciência de até que ponto o passado contamina o seu presente é o primeiro passo para se remover essa barreira. O Sansei do Zen propõe aos seus discípulos: O presente é só que importa, mas o passado não pode ser esquecido e o futuro deve ser construído;
- alguma falha anterior do planejamento estratégico – A tentativa de implantar o planejamento falhou e não proporcionou resultados positivos, criando uma situação de descrédito;
- aceitação da simples transposição de um planejamento estratégico de sucesso de uma empresa para outra. Não se deve aceitar simplesmente por que deu certo em outra empresa, pois se deve respeitar a realidade e a cultura de cada empresa e somente dessa forma será reconhecido pela alta administração.

b) pode-se afirmar que algumas das razões das resistências ao processo de mudança nas empresas são:

- as pessoas afetadas sentem que vão perder coisa que não gostariam de perder;

- a relação custo benefício é negativa, ou seja, as pessoas afetadas consideram que vão ter mais resultados negativos do que positivos com a mudança;
  - a falta de confiança entre o agente de mudança e as pessoas afetadas pela mudança.
- c) as maneiras mais comuns que os executivos utilizam para minimizar as resistências às mudanças são:
- o treinamento antecipado e contínuo sobre as atividades envolvidas na mudança;
  - a comunicação adequada entre as partes envolvidas, visando salientar a necessidade para mudança, bem como toda a lógica contida em seu processo;
  - a participação efetiva das pessoas afetadas pela mudança, principalmente dos resistentes, criando uma situação de trocas de ideias;
  - a melhoria do sistema de informações nas empresas;
  - o apoio que o agente da mudança pode fornecer às pessoas afetadas, principalmente quando o medo e a ansiedade são os pontos cruciais da resistência;
  - a manipulação das pessoas afetadas pela mudança, através da utilização seletiva de informações e da estruturação consciente de eventos;
  - a viabilização, a curto prazo e a custos mínimos, de módulos ou da totalidade da modalidade planejada;
  - oferecimento de incentivos aos resistentes ativos e potenciais;
  - o tratamento da estrutura de poder da empresa;
  - a coerção aos resistentes, de forma explícita ou implícita, visando ao cancelamento da resistência à mudança.
- a) ausência de sistema de controle e avaliação do planejamento estratégico:
- esta falha só se apresenta por ocasião da implantação do planejamento estratégico. É fundamental que se estabeleçam os

critérios e parâmetros, bem como o sistema de informações necessário para o adequado controle e avaliação do planejamento estratégico.

b) os funcionários da empresa desconhecem a natureza do planejamento estratégico:

- uma das principais falhas na utilização do planejamento estratégico é o desconhecimento, por parte dos funcionários da empresa, da natureza do planejamento estratégico como instrumento de administração;
- esta falha pode ser evitada através de efetivo, abrangente e participativo programa de treinamento, utilizando, inclusive, exemplos práticos para proporcionar aos funcionários envolvidos uma situação de ver para crer.

Para Ansoff (1982, p.25), a resistência à mudança não tem muito a ver com o porte da empresa, mas com a mentalidade de seus executivos. A resistência tem, em geral, duas origens: sucesso ou medo. No primeiro caso, empresas que ganham dinheiro há muito tempo, não reconhecem a necessidade de mudanças.

Nas pequenas e médias empresas, é apenas esse fator que explica a resistência a mudanças. Já nas grandes, pode haver também o medo de que mudanças impliquem em perda de poder das pessoas envolvidas nos escalões superiores:

a) desconsideração da realidade da empresa:

- não observar o tamanho da empresa, os recursos disponíveis e a sua cultura, eleva a probabilidade de ocorrer:
  - abandono de ações previstas;
  - retorno as rotinas anteriores;
  - duplicidade de políticas e conflitantes entre o novo e o velho;
  - presença de investimentos sem retorno.

b) inadequação à cultura da empresa:

É representada pelo conjunto de crenças e expectativas dos seus executivos e funcionários e esses aspectos informais, por serem invisíveis em seu ambiente, necessitam de tratamento todo especial:

- a) realizar pesquisa interna – clima organizacional;
- b) realizar pesquisa de opinião;

- c) realizar *braisntorming* – como meio de mapear tendências e intenções do grupo;
- d) planejar e implantar ações de *endomarketing* para integração de todos os setores internos.

## 2.12 INDICADORES DA NECESSIDADE DE MUDANÇA

Por tanto, para que o processo de mudança provocado pelo planejamento estratégico seja feito de “forma natural,” sem problemas para a empresa, ele deve ser planejado e implementado através pessoas. Apresenta-se as seguintes sugestões:

MOTTA (1964, p.105), aponta **três momentos** em que a mudança na organização se faz necessária:

### 2.12.1 Mudança para atender a eficácia nos resultados

Se a eficiência da organização não é traduzida em resultados compensadores, então se faz necessária uma reforma.

### 2.12.2 Mudança para atualizar a organização

À medida que o mercado se desenvolve e que surgem novas tecnologias, medidas urgentes contra o obsoletismo organizacional devem ser tomadas.

### 2.12.3 Mudança para crescer

Implantação de estruturas mais flexíveis, que permitam que as “coisas aconteçam”.

Apresentam-se **seis indicadores** de situações críticas que evidenciam a necessidade de mudança a serem observados pelas empresas. São eles:

#### 2.12.4 Demora e prazos sistematicamente vencidos

A eterna corrida contra o tempo para cumprir prazos, com forte risco de comprometer a qualidade dos produtos e serviços e desgaste da imagem corporativa.

#### 2.12.5 Pouca flexibilidade

A manutenção de estruturas formais - na maioria das vezes herança de administrações anteriores - impede as atualizações necessárias pela desmotivação que acarreta. A inércia leva a que a organização formal se perpetue, independente de critérios de eficácia. Estruturas inalteradas, por mais de dois anos, podem refletir inadequações que explicam a ocorrência de insucesso.

#### 2.12.6 Objetivos imprecisos

Os objetivos não são convenientemente comunicados a equipe que leva aos costumeiros equívocos de interpretação.

#### 2.12.7 Objetivos conflitantes

A falta de objetivos claros ou de conscientização leva a ações isoladas e ao individualismo, inevitáveis geradores de conflitos.

#### 2.12.8 Falta de equilíbrio organizacional

Áreas sobrecarregadas da empresa em confronto com outras semi-ociosas, gerando desequilíbrios prejudiciais à interação, além de abalos no moral da equipe.



### 2.12.9 Sucesso do passado como mito

Crença nos métodos e processos que foram êxito em outras épocas e que são considerados intocáveis.

### 2.13 BENEFÍCIOS AO ADOTAR UMA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

- a) facilita a visão sobre oportunidades de mercado;
- b) tem-se uma visão assertiva sobre os problemas da organização;
- c) minimiza os efeitos indesejáveis de condições de mudanças adversas;
- d) facilita a implantação e implementação de planos, objetivos e mudanças organizacionais;
- e) efetiva a locação de recursos e tempo;
- f) Minimiza os erros;
- g) ordena as prioridades dentro de cronogramas de ação;
- h) antecipa possíveis problemas;
- i) os administradores adotam uma postura de maior interesse à organização;
- j) alerta a organização sobre mudanças mercadológicas;
- k) permite ações de respostas rápidas ao mercado;
- l) identifica necessidade de mudanças na natureza da operação;
- m) melhora a canalização de esforços para o atingimento de objetivos;
- n) os administradores acabam tendo uma maior visão sobre a empresa.

### 2.14 INTEGRANDO OS CONCEITOS

Após o estudo individual de cada conceito estratégico, foi obtido um conjunto de informações pertinente a cada conceito estudado. O objetivo deste tópico é fazer um breve resumo de cada conceito, procurando identificar pontos em comum de cada um deles, para a utilização no estudo de caso.

CONCEITO	PRINCIPAIS PONTOS
SEGMENTAÇÃO, SELEÇÃO E POSICIONAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conhecimento do mercado (clientes, concorrentes, etc);</li> <li>• orientação externa;</li> <li>• integração com o cliente / Atendimento personalizado;</li> <li>• desenvolvimento de estratégia de mercado.</li> </ul>
MARKETING DE RELACIONAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• foco no cliente;</li> <li>• conhecimento do mercado (clientes, concorrentes, etc);</li> <li>• informações sobre o cliente (database);</li> <li>• mudança de cultura da organização para atendimento ao cliente;</li> <li>• atendimento personalizado (diferenciação);</li> <li>• desenvolvimento de estratégia de mercado.</li> </ul>
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• foco no cliente;</li> <li>• sistema de informações sobre os clientes;</li> <li>• transformação de informações em conhecimento para a implantação de ações para conquista de mercado;</li> <li>• orientação externa;</li> <li>• mudanças internas (processos / organização) para direcionar o foco no cliente.</li> <li>• <i>marketing</i> dirigido.</li> </ul>

QUADRO 14 – INTEGRAÇÃO DE CONCEITOS

Fonte: MOTTA, Fernando C. Prestes, *Teoria geral da administração - uma introdução* : Pioneira, 1976.

### 3 ESTUDO DE CASO: CATA VENTO COMPONENTES AUTOMOTIVOS

#### 3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Cata Vento Componentes Automotivos, fundada em 1980, está instalada na cidade de Ponta Grossa, Paraná. A empresa de acessórios fabrica, distribui e instala os mais variados equipamentos e acessórios para veículos, entre eles o climatizador de ar. Porém com o crescimento do mercado e a evolução da frota de veículos no Brasil, surge a necessidade de novos conceitos em relação a esses equipamentos, dando assim início a uma nova fase no que diz respeito a climatizadores de ar para caminhões, com o climatizador de alta qualidade.

A Cata Vento está instalada em uma área de 16.000 m<sup>2</sup>, empregando 120 funcionários de mão de obra direta e sua estrutura comercial atua em todos os estados da federação. Produz mais de 60 modelos de equipamentos, desenvolvidos e adequados aos modelos de caminhões e máquinas. Comercializa mais de 1.500 itens de componentes de fornecedores diversos, integrados ao mix de produtos de fabricação própria.

##### 3.1.1 Produtos de fabricação própria

Os principais produtos que fabrica são:

- a) climatizadores de ar agrícola;
- b) climatizadores de ar rodoviário;
- c) calibrador de pneus.

##### 3.1.2 Certificação

Certificada com a ISO/TS 16949, que é padrão reconhecido em todo o mundo, para gestão de qualidade, aplicada a organizações que participam da cadeia de fornecimento à indústria automotiva.

### 3.1.3 Eventos

A Cata Vento está sempre presente nos maiores eventos realizados no ramo de transportes.

Esteve presente, nos últimos 5 anos, nos seguintes eventos:

- a) FENATAN
- b) FORMULA TRUCK
- c) AUTOMECC.

### 3.1.4 Visão

Ser referência na fabricação e no fornecimento de componentes automotivos.

### 3.1.5 Missão

Produzir componentes automotivos e fornecê-los com qualidade ao mercado, visando satisfazer as expectativas.

## 3.2 METODOLOGIA APLICADA

No estudo de caso, aplicado com o objetivo de diagnosticar a administração da empresa, foram utilizados os seguintes procedimentos:

- a) entrevista com todos os líderes de processo da área de produção, área financeira, área comercial, área de compras, área de logística e área de recursos humanos;
- b) apontamentos por observação em todos os ambientes;
- c) levantamento de dados internos, com o objetivo de analisar:
  - margem de contribuição por produto, cliente e vendedor,
  - análise ABC dos produtos/ faturamento,
  - análise do faturamento dos últimos 12 meses,
  - análise do critério de formação do preço de venda;
- d) entrevista com 10 clientes ativos e 5 clientes inativos;

- e) na aplicação de *brainstorming* com 14 participantes (representantes e vendedores) de 09 estados do Brasil, em 08 horas de atividade, foram levantados 74 problemas relacionados com mercado, produto, preço e propaganda;
- f) todas as informações levantadas foram integradas ao SWOT , representando 202 observações, classificando as variáveis: oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos.
- g) com a classificação desses dados, no SWOT, foi realizado em ambiente fora da empresa, três dias de reuniões (24 h) com a presença de 17 participantes (diretoria e líderes de processo), em que cada variável apresentada foi discutida em grupo e analisadas as probabilidades de acontecer, bem como analisados os seus impactos nos negócios.
- h) após análise das variáveis mais pontuadas, os participantes abriram um plano de ação – definindo o que fazer, como fazer, quando fazer, quem fazer e quando fazer.

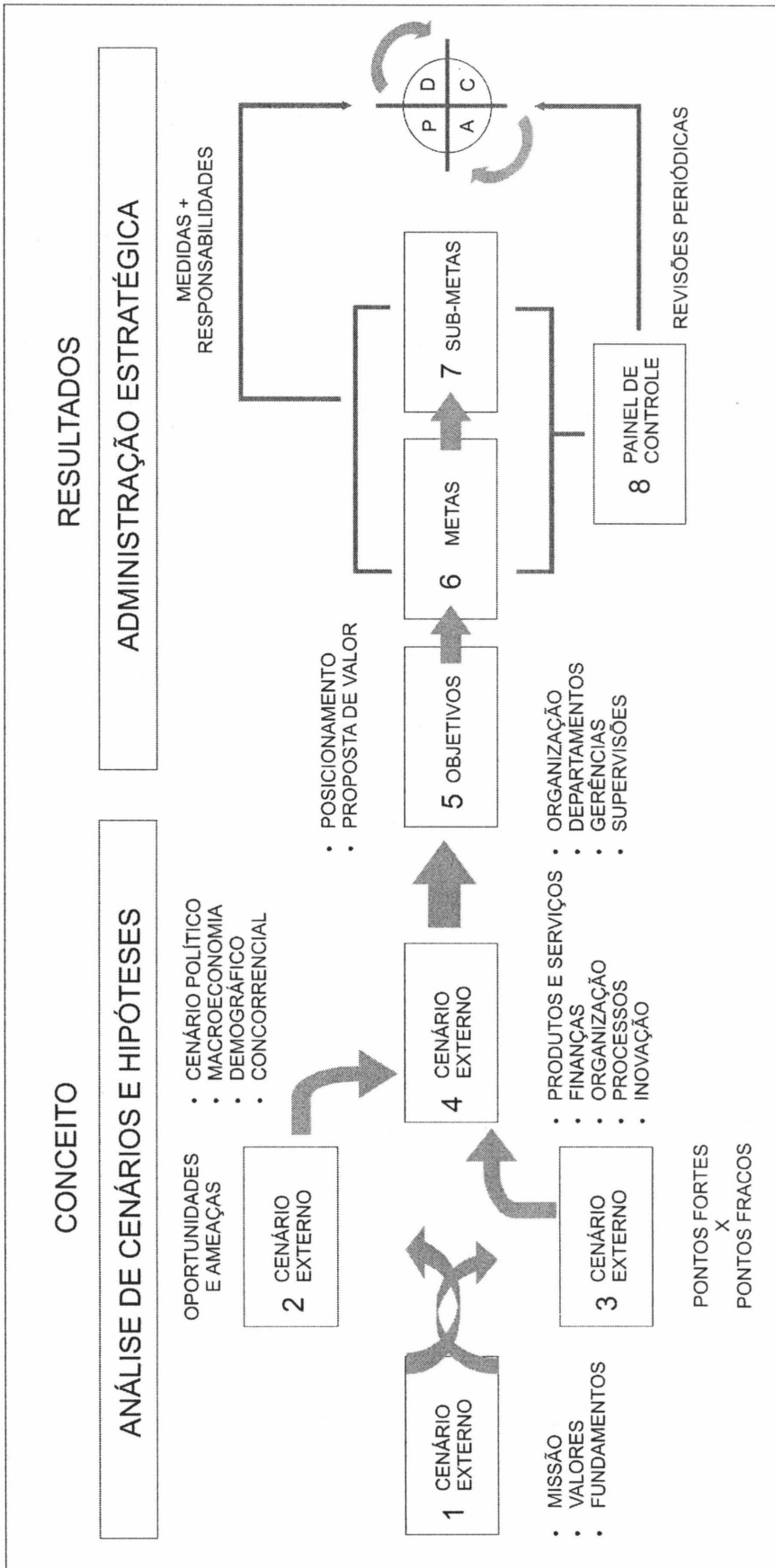


FIGURA 3 - DIAGRAMA DA METODOLOGIA PROPOSTA  
 FONTE: Desenvolvido pelo autor.

i) a metodologia de implantação observou o fluxo do diagrama proposto, iniciando pela avaliação de cenários e hipóteses.

### 3.3 REALIZAÇÃO DE *BRAINSTORMING*

#### 3.3.1 Abertura do evento

#### 3.3.2 Apresentação ao participantes

Dados do facilitador

Conceito

Agenda das atividades

#### 3.3.3 Objetivos e regras

- a) definir os problemas a ser discutido (preço, produto e concorrência, propaganda)
- b) definir um tempo limite aos participantes – início e fim de cada fase do processo;
- c) todos tem que opinar sobre problemas levantados;
  - d) quando terminado o tempo, selecionar os cinco problemas mais importantes, conforme os votos dos participantes;
- e) buscar solução aos cinco itens selecionados;
- f) escolha cinco principais problemas e dê, a cada ideia, a pontuação de 0 a 5;
- g) será mantido o registro de todas as ideias;
- h) apontar 5 para o item mais importante e 0 par o menos importante;
- i) não serão identificados os autores das ideias apontadas;
- j) nenhuma ideia ou problema apontada será discriminada e deverá ser respeitada por todos os participantes;
- k) não será permitidas discussões paralelas;
- l) na fase de levantamento e apontamento dos problemas, não será permitida a defesa dos problemas citados;
- m) solicitar a todos que seja desligado o celular.

### 3.3.4 Agenda

8:00h - abertura- reunião aberta pelo Diretor, motivando todos a manifestarem suas opiniões, Diretor se retira;

8:30h às 12:00h - levantamento e apontamento dos problemas;

12:00h às 13:30h - horário de almoço;

13:30h às 15:30h - seleção e análise dos problemas;

15:30h às 16:00h - votação dos cinco principais problemas conforme critério de avaliação pessoal

16:00h às 17:30h - Busca de solução para três variáveis com maior peso de votos;

17:30h às 18:30h - Diretor retorna à reunião, para apresentação dos trabalhos e encerramento das atividades.

### 3.3.5 Participantes

Cinco representantes comerciais

Quatro consultores técnico comerciais

Quatro vendedores internos

Um gerente comercial

Um supervisor comercial (Não votante)

Dois analistas de recursos humanos (não votante)

### 3.3.6 Programação das atividades

### 3.3.7 Apresentação aos participantes

Dados do facilitador

Conceito

Agenda das atividades

### 3.3.8 Objetivos e regras

- a) definir os problemas a ser discutido (preço, produto e concorrência, propaganda;
- b) definir um tempo limite aos participantes – início e fim de cada fase do processo;
- c) todos tem que opinar sobre problemas levantados;



- d) quando terminado o tempo, selecionar os cinco problemas mais importantes, conforme os votos dos participantes;
- e) buscar solução aos cinco itens selecionados;
- f) escolha cinco principais problemas e dê, a cada ideia, a pontuação de 0 a 5;
- g) será mantido o registro de todas as ideias;
- h) apontar 5 para o item mais importante e 0 para o menos importante;
- i) não serão identificados os autores das ideias apontadas;
- j) nenhuma ideia ou problema apontada será discriminada e deverá ser respeitada por todos os participantes;
- k) não será permitidas discussões paralelas;
- l) na fase de levantamento e apontamento dos problemas, não será permitida a defesa dos problemas citados;
- m) solicitar a todos que seja desligado o celular.

## 3.4 DESCRIÇÃO DOS PROBLEMAS

*	RELACIONE OS PRINCIPAIS PROBLEMAS EXISTENTES
3	Interação vendedor X Representante;
39	Preço alto – geral;
7	Defasagem dos equipamentos: técnica e design;
8	Demora em lançar novos produtos - adequação a novos lançamentos de caminhão;
9	Divulgação da imagem é fraca perante concorrência;
27	Divulgação da marca;
1	Processo demorado para liberar placas e material de divulgação;
2	Baixa frequência de visita e contado nas regiões tem prejudicado o trabalho do representantes;
9	Demora na análise e retorno de garantias;
9	Engenharia mais atuante;
15	Assistência técnica mais efetiva - reestruturar todo processo (0800);
0	O setor de garantia força os vendedores a convencer o cliente de que ele está errado;
3	Revisar a política de fretes;
19	Cadastro de novos clientes - demora para aprovação e excesso de informações;
0	Concorrência pratica elevada flexibilidade em aprovar cadastro;
2	Vendedor interno compete com representante;
6	Defender os benefícios do calibrador no mercado (inclusive nos fabricantes e revendas de pneus);
0	Renovação de cadastro de clientes já ativos;
0	Divergência de preços entre vendedores internos e representantes - tabela de preços desatualizada;
0	Definir e estabelecer regras de autonomia para os representantes - para resolução de problemas;
0	Pistola de ar e mangueira azul e válvula solenoide - qualidade abaixo do mercado;
2	Cliente recebe material faltando peças e acessórios - falha de inspeção;
3	Acabar com a fidelidade de clientes nas regiões: abrir clientes novos;
0	Ter um colaborador responsável para contornar insatisfação do cliente pela quebra de fidelidade;
0	Lançar novos produtos: buzinas, palheta, lanterna, etc.
0	Vendedores não aceitam lançamento de novos produtos;
0	Os vendedores não tem orientação para encaminhar sugestões de demanda;
2	Lançamentos de novos produtos com ausência de estudo de mercado;
4	O vendedor não tem acesso ao histórico de vencimentos e pagamentos do cliente;
4	Setor de cobrança está ineficiente;
4	Ser mais flexível para aprovar créditos para grupo de clientes ABC em função do nível;
0	Necessidade de unificar o padrão de avaliar o cliente - comercial x financeiro;
2	Necessidade de vender com mais prazo - médio de 70 dias - considerando o valor do pedido;
2	Enviar relatórios semanais de vendas e inadimplentes aos representantes e consultores;
0	Clientes têm imagem que comprar direto do televendas conseguem preço melhor do que com o representante;
0	As promoções chegam no cliente sem conhecimento do representante;
0	Representante desconhece o que a Cata-Vento fabrica;
10	Política de comissões: pagamento sobre liquidação do título prejudica o representante e cria conflito interno;
0	Concorrência oferece comissão, favores e agrados para os compradores;
0	Dezembro é o pior mês para realizar visitas devido ausência de brindes;
0	Representante sente-se constrangido de solicitar o orçamento do concorrente;
3	Necessidade de oferecer treinamento de produtos (característica e benefícios);
1	Vendedor interno acha importante conhecer pessoalmente o cliente - programar viagens do vendedor ou do cliente;
0	Realizar convenção de vendas com os clientes (regional);
0	Perda de vendas por falta de flexibilidade de cadastro;

Continua

1	A empresa não dá crédito para a informação do representante;
3	Atraso na entrega dos boletos para o cliente (o cliente não recebe ou recebe vencido);
0	Comunicar o cliente e o representante o rastro do pedido;
0	Necessidade de vincular o vendedor interno com o cadastro de clientes;
0	Regionalizar o vendedores internos;
0	Ausência de supervisor de vendas visitando clientes com consultor e representante;
0	Possibilidade de deixar em consignação no cliente produtos de lançamento (geladeiras, trava);
0	Amostra dos produtos com os consultores e representantes;
2	Selecionar alguns clientes para deixar produtos em consignação;
0	Concorrência interna;
0	Juro excessivo no atraso do pagamento: clientes preferem pagar em cartório;
0	Necessário conhecimento e suporte tributário para os vendedores e representantes;
0	Necessidade de acesso para alteração de dados básicos;
3	Criar política de margem de lucro para fabricação e revenda;
3	Demora na entrega de material de trabalho para representante (catálogos, banner, folders...);
0	Climatizador é muito alto – design;
0	Comunicar ao mercado o nome do representante e sua região;
0	Criar um 0800 para acesso restrito aos representantes e vendedores com atendimento de um colaborador responsável;
0	Departamento de vendas não tem uma linha direta para atendimento;
0	Dificuldade de falar com os gerente financeiro e comercial;
1	Montar política de comunicação com o caminhoneiro;
0	Perda de cliente devido a loja própria (duas lojas);
0	Possibilidade de conquistar novos clientes se não houvesse a loja própria;
1	Viabilidade de distribuição dos produtos em algumas regiões - filial Cata Vento;
0	Atualização do sistema - software - interface para os vendedores;
0	Elevado índice de erro de separação e expedição de materiais;
0	Embalagem do cinemático e inadequada e frágil para o peso do produto;
0	A composição padrão dos equipamentos não atende a necessidade dos cliente;
0	Ausência de composição do equipamento no kit (caixa);

#### QUADRO 15- DESCRIÇÃO DOS PROBLEMAS

Fonte: Dados da pesquisa.

(\*) Representa o resultado da soma da pontuação realizada pelos participantes. O critério adotado foi de 5, 4, 3,2 e 1 , sendo maior peso para a ocorrência mais importante e menor peso a menos importante conforme interpretação individual.

As ocorrência mais significantes foram adicionadas a matriz SWOT.

### 3.4.1 Análise do problema n.º 1

Aponte soluções para o problema: preço alto – geral

- a) comprar melhor;
- b) baixar a margem;
- c) buscar alternativas de fornecedores;
- d) rever os custos;
- e) negociar com fornecedores;
- f) classificar itens críticos para análise de preço (de 10 a 12 itens);
- g) desconto diferenciados por região;
- h) ter um produto chamariz;
- i) ter um conhecimento aprofundado do produto que esta vendendo;
- j) substituição de material (ex. quadrado - de latao para chumballoy);
- k) rever processo de fabricação;

### 3.4.2 Análise do problema n.º 2

- a) aponte soluções para o problema: Divulgação da marca
- b) elaboração e atualização de catálogo técnico e eletrônico;
- c) convenção com os clientes;
- d) brindes para os instaladores (camisetas, jalecos, boné, canetas...);
- e) investir em propaganda;
- f) participação em feiras e eventos;
- g) mudar a cultura da empresa - propaganda não é custo, é investimento;
- h) revitalização externa das revendas;
- i) planejar a comunicação direcionada ao consumidor final;
- j) divulgar marca na revista Caminhoneiro;
- k) patrocinar pequenos banners nas fachadas;
- l) criar um jornal trimestral – Cata Vento News);
- m) ações de mailing list;
- n) programar eventos regionais em parceria com o cliente - 3 ao ano;
- o) fazer promoções para os caminhoneiros oferecendo brindes;
- p) promover encontros informais para os melhores clientes;
- q) Promover um evento na loja do cliente, com motoristas;

### 3.4.3 Análise do problema n.º 3

- a) aponte soluções para o problema : Cadastro de novos clientes - demora para aprovação e excesso de informações;
- b) qualificação do responsável pelo serviço;
- c) simplificação do cadastro - diminuir burocracia;
- d) estruturar um processo e tempo para análise de cadastro;
- e) informar o andamento do cadastro ao representante e consultor;
- f) levar em consideração o parecer do representante e do consultor;
- g) focar o cadastro em apenas um colaborador.

## 3.5 ANÁLISE SWOT

### 3.5.1 Coleta de dados dos problemas diagnosticados

- 1 A composição padrão dos equipamentos não atende a necessidade dos cliente;
- 2 A comunicação da empresa é presente, mas mal aplicada no ponto de venda;
- 3 A concorrência e a empresa não distribuem brindes para o mercado (insignificante);
- 4 A empresa concorre no mercado com preço provocando insatisfação na revenda;
- 5 A empresa criou a função de TRADE;
- 6 A empresa dispõem de GPS para monitoramento do deslocamento dos CTC;
- 7 A empresa dispõem de loja de revenda com potencial de oferecer aos clientes treinamento técnico comercial;
- 8 A empresa dispõem de verba para propaganda no valor de R\$120.000,00;
- 9 A empresa disponibiliza serviço 0800;
- 10 A empresa é inflexível em negociação;
- 11 A empresa e também a concorrência não oferece treinamento técnico comercial;

- 12 A empresa não atende o cliente final;
- 13 A empresa não dispõem de assessoria de profissional ou agência de propaganda;
- 14 A empresa não dispõem de dados econômico dos países que estão realizando esforço comercial;
- 15 A empresa não tem serviço de: e-comece e 10% dos clientes são potencial a utilizar esse serviço;
- 16 A empresa não tem uma política para as ações de propaganda;
- 17 A empresa oferece brinde para quem compra quantidade em um único lote mas não considera o lote anual;
- 18 A força de venda tem como benefício Assistência Médica e Cesta básica;
- 19 A força de venda trabalha numa condição de conforto ( ausência de pressão)
- 20 A gerente comercial há 3 anos de atuação, realizou apenas um recrutamento;
- 21 A movimentação de entrada e saída de material não observa as boas praticas do mercado;
- 22 Acabar com a fidelidade de clientes nas regiões: abrir clientes novos;
- 23 Admira o concorrente quando liga a "telefonista" (reconhece minha voz);
- 24 Apenas um consultor técnico foi recrutado no mercado, atuava no concorrente;
- 25 As exportações representam 7% do faturamento;
- 26 As promoções chegam no cliente sem conhecimento do representante;
- 27 As revendas confiam nos produtos comercializados pela Cata Vento
- 28 As revendas não conseguem competir com preço com a loja da Cata Vento;
- 29 As revendas não conseguem gerenciar a garantia de peças e produtos;
- 30 Assistência técnica mais efetiva - reestruturar todo processo (0800);
- 31 Atendimento só é possível caso seja direto com o comercial;
- 32 Atraso na entrega dos boletos para o cliente (o cliente não recebe ou recebe vencido);
- 33 Ausência de ação continua de relacionamento com clientes inativos;

- 34 Ausência de composição do equipamento no kit (caixa);
- 35 Ausência de controle da produção da força de vendas;
- 36 Ausência de controle de tempo nos processos do estoque;
- 37 Ausência de dados técnicos comparada dos produtos para apresentar ao mercado;
- 38 Ausência de estruturação de um perfil do distribuidor ou cliente no exterior;
- 39 Ausência de indicadores e desempenho estruturado e monitorado pela empresa;
- 40 Ausência de meta para concluir a avaliação do cadastro;
- 41 Ausência de painel de controle de produção e metas;
- 42 Ausência de pesquisa para definir a necessidade de regionalização do nome da marca/produtos no mercado externo;
- 43 Ausência de política de trabalho para recuperação de clientes inativos;
- 44 Ausência de política para desenvolvimento de novos fornecedores;
- 45 Ausência de prêmio sobre meta de vendas;
- 46 Ausência de previsão de vendas dificulta o planejamento de compras;
- 47 Ausência de processo de venda. Cada vendedor usa seu próprio critério de atuação.
- 48 Ausência de supervisor de vendas visitando clientes com consultor e representante;
- 49 Ausência de visita de um supervisor;
- 50 Ausência do planejamento do perfil de representantes;
- 51 Ausência do recrutamento sistemático de representantes;
- 52 Ausência rotina de auditoria de vendas aplicado na força de venda;
- 53 Baixa frequência de visita do comercial nos clientes;
- 54 Baixa frequência de visita e contado nas regiões tem prejudicado o trabalho do representantes;
- 55 Baixa frequência na participação em feiras no exterior;
- 56 Buscar alternativas de fornecedores;
- 57 Cada 15 dias a TI apresenta o volume de ligações efetuadas por ramal;
- 58 Cadastro de novos clientes - demora para aprovação e excesso de informações;

- 59 Cadastro dos clientes não estão atualizados, gerando dependência do comercial x financeiro;
- 60 5% do cadastro de clientes Ativos estão desatualizado;
- 61 Cliente optando por outras marcas por motivo de defeito;
- 62 Cliente perde venda por falta de produto;
- 63 Clientes da região metropolitana tem acesso a sala de vendas;
- 64 Clientes estão buscando alternativas de substituir fornecedores para comprar sem nota;
- 65 Clientes têm imagem que comprar direto do televentas conseguem preço melhor do que com o representante;
- 66 Climatizador é muito alto - design
- 67 Comercial não monitora a conclusão das ações corretivas proveniente de defeitos;
- 68 Comunicação da concorrência limita-se patrocínio da fachada externa;
- 69 Comunicação visual da marca nos pontos de vendas muito fraca;
- 70 Comunicar o cliente e o representante o rastro do pedido;
- 71 Concorrência pratica elevada flexibilidade em aprovar cadastro;
- 72 Concorrente não é presente nos pontos de vendas;
- 73 Critério de remuneração da força de vendas não tem uniformidade;
- 74 Defasagem dos equipamentos: técnica e design;
- 75 Defender os benefícios do calibrador no mercado (inclusive nos fabricantes e revendas de pneus);
- 76 Deficiência de informação desmotiva os representantes e alguns até desligaram-se;
- 77 Deixar recado com outros funcionários não funciona. Não existe retorno;
- 78 Demora em lançar novos produtos - adequação a novos lançamentos de caminhão;
- 79 Demora na análise e retorno de garantias
- 80 Departamento de vendas não tem uma linha direta para atendimento;
- 81 Desconhecimento do índice de atualização do cadastro dos clientes Inativos;
- 82 Dezembro é o pior mês para realizar visitas devido ausência de brindes;



- 83 Dificuldade da força de vendas em monitorar as comissões e produção de vendas;
- 84 Dificuldade de atualização dos dados cadastrais;
- 85 Dificuldade de comunicação com vendedores internos, (22 tentativas) no dia;
- 86 Dificuldade de desenvolvimento de novos fornecedores;
- 87 Dificuldade de falar com os gerentes financeiro e comercial;
- 88 Dimensionamento quantitativo do estoque gera grande pressão no serviço de compra;
- 89 Dispensou uma vendedora recém contratada por falta de vendas;
- 90 Dispõem de pouca informação(interno e externo) da concorrência: preço, catalogos, amostras, nº de clientes;
- 91 Divergência de critérios de avaliação do perfil do cliente ( comercial x financeiro);
- 92 Divergência de preços entre vendedores internos e representantes - tabela de preços desatualizada;
- 93 Divulgação da imagem é fraca perante concorrência;
- 94 É frequente a aparência de defeitos de produtos, sem solução e data para concluir;
- 95 Elevado índice de erro de separação e expedição de materiais;
- 96 Embalagem do cinemático e inadequada e frágil para o peso do produto;
- 97 Entrega de equipamentos faltando peças;
- 98 Entrega frequente de pedidos incompleto;
- 99 Funcionários decidem sem o conhecimento dos diretores, em prejuízo do cliente;
- 100 Existência de apenas uma ação corretiva em atraso referente ao ano de 2008;
- 101 Existência de regiões não atendidas pela empresa;
- 102 Existência de sessão de imagem através de acordo informal;
- 103 Hoje o trade esta focado na estruturação de dois mercado: Chile e Colômbia;
- 104 Identificado traço de falta de ambição na força de venda nas últimas avaliações;

- 105 Juro excessivo no atraso do pagamento: clientes preferem pagar em cartório;
- 106 Lançamentos de novos produtos com ausência de estudo de mercado;
- 107 Lançar novos produtos: buzinas, palheta, lanterna, etc;
- 108 Melhorar negociação com fornecedores;
- 109 Meu cliente concertou diversas vezes o climatizador, e após muitos concertos terminou optando por outra marca;
- 110 Montar política de comunicação com o caminhoneiro;
- 111 Muito rígido o critério de avaliação de cadastro para a primeira compra;
- 112 Muitos clientes preferem ligar para o consultor e não para os PA;
- 113 Não dispõem de canal para levantamento de clientes potencial no exterior;
- 114 Não é mapeado e analisado de forma sistemática produtos que poderão agregar ao nosso portfólio;
- 115 Necessário conhecimento e suporte tributário para os vendedores e representantes;
- 116 Necessidade de atualização do sistema - software - interface para os vendedores;
- 117 Necessidade de comunicar ao mercado o nome do representante na sua região;
- 118 Necessidade de definir zoneamento e critério de atuação no mercado internacional;
- 119 Necessidade de enviar relatórios semanais de vendas e inadimplentes aos representantes e consultores;
- 120 Necessidade de oferecer treinamento de produtos (característica e benefícios) ;
- 121 Necessidade de regionalizar o vendedores internos;
- 122 Necessidade de ser mais flexível, para aprovar créditos para grupo de clientes ABC em função do nível ;
- 123 necessidade de serviço de engenharia mais atuante;
- 124 Necessidade de ter um colaborador responsável para contornar insatisfação do cliente pela quebra de fidelidade;
- 125 Necessidade de ter um conhecimento avançado do produto que esta vendendo

- 126 Necessidade de validação dos dados técnicos apresentado nos catálogos atuais;
- 127 Necessidade de vincular o vendedor interno com o cadastro de clientes;
- 128 Necessidade de ferramenta de gestão(ERP) para administrar o serviço de compras;
- 129 Nem todos os representante tem CORE e não geram nota fiscal de serviço;
- 130 Nossos produtos tem um bom conceito perante as revendas;
- 131 O comercial não tem conhecimento do histórico de compra do cliente;
- 132 O controle de estoque apresenta uma margem de erro de 88%;
- 133 O critério de avaliar meta esta focado no trimestre;
- 134 O critério de meta esta consolidado industria e revenda;
- 135 O departamento comercial não tem rotina de recrutamento e seleção;
- 136 O departamento de compras não tem metas definida pela empresa;
- 137 O departamento tem descrição de cargos;
- 138 O empresa não divulga os treinamentos técnico disponível para as revendas;
- 139 O manual do proprietário não está presente no site;
- 140 O modelo de participação em feiras internacional, limita a conquista de oportunidades;
- 141 O PA não tem zoneamento de território, e sim distribuição de clientes;
- 142 O serviço de comunicação e propaganda não reconhece existência de verba pré estabelecido;
- 143 O serviço de Logística, compromete todo o trabalho do comercial;
- 144 O serviço de PA tem apenas 4 atendentes com vinculo de trabalho em nível estável;
- 145 O serviço de Qualidade não tem nenhuma Não Conformidade aberta, com origem de dados o cliente;
- 146 O serviço não separa o tempo de validade do tempo de garantia por uso;
- 147 O sistema ERP aberto para pratica de alteração da política de prazo, preço e desconto;
- 148 O sistema ERP gera bloqueio por inadimplência;

- 149 O sistema ERP não gera informação da data da última compra do cliente;
- 150 O sistema ERP não gera informação se o cliente esta Ativo ou Inativo;
- 151 O sistema ERP não permite analisar a margem de contribuição por cliente e força de venda;
- 152 O sistema ERP não permite analisar ou cadastrar a frequência de compra de cada cliente;
- 153 O sistema ERP não permite trabalhar com varias tabela de preço;
- 154 O sistema ERP não permite monitorar os clientes com Status Inativos que fecharam ou deixaram de comprar;
- 155 O trade conseguiu efetivar os clientes potenciais previamente cadastrados;
- 156 O trade esta atuando abaixo da meta, previamente definida;
- 157 O trade esta trabalhando com meta de R\$169.000,00 mês;
- 158 O trade tem o perfil adequado para função;
- 159 O vendedor não tem acesso ao histórico de vencimentos e pagamentos do cliente;
- 160 Os catálogos estão focados em dois produtos;
- 161 Os certificados de garantia não retornam para empresa;
- 162 Os concorrentes não tem loja e não concorre com a revenda;
- 163 Os consultores e representantes necessitam disponibilizar de amostras dos produtos;
- 164 Os consultores externo tem zoneamento de território;
- 165 Os consultores técnicos atuam em zoneamento que representam pouca participação na carteira de negócio;
- 166 Os consultores técnicos tem domínio dos processos de montagem e comercial;
- 167 Os equipamentos exportados apresentaram diversos problemas técnicos;
- 168 Os equipamentos não dispõe validação de teste de laboratório de analise;
- 169 Os funcionários da fabrica não estão preparados para receber os clientes
- 170 Os investimento em ações de propaganda são por impulso;

- 171 Os nomes da empresa e dos equipamentos não estão regionalizados no exterior;
- 172 Os PA atuam com atividade receptiva;
- 173 Os vendedores não tem orientação para encaminhar sugestões de demanda;
- 174 Os vendedores tiram ferias coletivas;
- 175 PA e vendedores não tem metas para recuperar clientes inativos;
- 176 PA e vendedores, não tem metas de abertura de cliente;
- 177 Precença de investimento em outra atividade com baixa sinergia com mercado da empresa;
- 178 Perda de 20 clientes em 2008 por inflexibilidade do departamento financeiro;
- 179 Perda de vendas por falta de flexibilidade de cadastro;
- 180 Pratica de ações de propaganda através de parceria, a todo o território nacional;
- 181 Preço alto – geral;
- 182 Realizar convenção de vendas com os clientes (regional);
- 183 Realizou venda e contatos com 11 países até 2008;
- 184 Representante desconhece o que a Cata Vento , fabrica;
- 185 Representante sente-se constrangido de solicitar o orçamento do concorrente;
- 186 Rever o processo de renovação de cadastro de clientes já ativos oportunidade;
- 187 Setor de cobrança está ineficiente;
- 188 Substituição de material (ex. quadrado - de latão para chumballoy) -  
Rever processo de fabricação
- 189 Tem um vendedor que o tempo é compartilhado com o concorrente direto;
- 190 Todas as promoções estão relacionadas exclusivamente com preço;
- 191 Todos os 6 relatórios utilizados pelo comercial não estão integrado com o banco de dados;
- 192 Todos os 6 relatórios utilizados pelo comercial não estão integrado com o banco de dados;
- 193 Todos os concorrentes tiram ferias coletivas;

- 194 Todos os consultores técnico atingiram 80% das metas, pré definidas;
- 195 Todos os consultores técnico comercial apresentam relatório de viagem;
- 196 Todos os operadores de PA são aproveitamento de outros setores da empresa;
- 197 Todos os operadores do PA atingiram 90% das metas, pré definidas;
- 198 Todos os relatórios estão sendo gerado por fora do banco de dados
- 199 Vendedor interno acha importante conhecer pessoalmente o cliente - programar viagens do vendedor ou do cliente;
- 200 Vendedores não aceitam lançamento de novos produtos.

### 3.5.2 Classificação dos problemas diagnosticado conforme Matriz SWOT

#### 3.5.2.1 Oportunidades

- a) todos os concorrentes tiram ferias coletivas;
- b) a empresa não atende o cliente final;
- c) as exportações representam 7% do faturamento;
- d) necessidade de definir zoneamento e critério de atuação no mercado internacional;
- e) hoje o trade esta focado na estruturação de dois mercados: Argentina e Venezuela;
- f) a empresa não tem serviço de: e-commerce e 10% dos clientes são Potencial a utilizar esse serviço;
- g) concorrente não é presente nos pontos de vendas;
- h) a comunicação da empresa é presente e ativa, mas mal aplicada no ponto de venda;
- i) comunicação da concorrência limita-se patrocínio da fachada externa;
- j) nossos produtos tem um bom conceito perante as revendas;
- k) a Cata Vento e sua concorrência não oferece treinamento técnico comercial;
- l) a concorrência e a empresa não distribuem brindes para o mercado (insignificante);
- m) admira o concorrente quando liga a "telefonista" (reconhece minha voz);

- n) as revendas não conseguem gerenciar a garantia de peças e produtos;
- o) defender os benefícios do calibrador no mercado (inclusive nos fabricantes e revendas de pneus);
- p) rever o processo de renovação de cadastro de clientes já ativos;
- q) necessidade de ter um colaborador responsável para contornar insatisfação do cliente pela quebra de fidelidade;
- r) lançar novos produtos: buzinas, palheta, lanterna, etc.
- s) necessidade de ser mais flexível para aprovar créditos para grupo de clientes ABC em função do nível;
- t) necessidade de oferecer treinamento de produtos (característica e benefícios);
- u) vendedor interno acha importante conhecer pessoalmente o cliente - programar viagens do vendedor ou do cliente;
- v) realizar convenção de vendas com os clientes (regional);
- w) necessidade de comunicar o cliente e o representante o rastro do pedido;
- x) necessidade de vincular o vendedor interno com o cadastro de clientes;
- y) necessidade de regionalizar o vendedores internos;
- z) os consultores e representantes necessitam disponibilizar de amostras dos produtos;
- aa) necessário conhecimento e suporte tributário para os vendedores e representantes;
- bb) necessidade de comunicar ao mercado o nome do representante e sua região;
- cc) necessidade de criar um 0800 para acesso restrito aos representantes e vendedores com atendimento de um colaborador responsável;
- dd) montar política de comunicação com o caminhoneiro;
- ee) necessidade de atualização do sistema - software - interface para os vendedores;
- ff) substituição de material (ex. quadrado - de latão para chumballoy) - Rever processo de fabricação;
- gg) buscar alternativas de fornecedores;
- hh) melhorar negociação com fornecedores;

- ii) os vendedores afirmam: Necessitamos ter um conhecimento avançado do produto que estamos vendendo.

### 3.5.2.2 Ameaças

- a) tem um vendedor que o tempo é compartilhado com o concorrente direto;
- b) clientes da região metropolitana tem acesso a sala de vendas;
- c) existência de regiões não atendidas pela empresa;
- d) nem todos os representante tem CORE e não geram nota fiscal de serviço;
- e) ausência de meta para concluir a avaliação do cadastro;
- f) perda de 20 clientes em 2008 por inflexibilidade do departamento financeiro;
- g) o modelo de participação em feiras internacional, limita a conquista de oportunidades;
- h) os equipamentos exportados apresentaram diversos problemas técnicos;
- i) a empresa não dispõem de dados econômico dos países que estão realizando esforço comercial;
- j) ausência de ação continua de relacionamento com clientes inativos;
- k) presença de investimento em outra atividade com baixa sinergia com mercado da empresa;
- l) existência de sessão de imagem através de acordo informal;
- m) dificuldade de desenvolvimento de novos fornecedores;
- n) ausência de política para desenvolvimento de novos fornecedores;
- o) baixa frequência de visita do comercial nos clientes;
- p) ausência de visita de um supervisor;
- q) é frequente a parença de defeitos de produtos, sem solução e data para concluir;
- r) cliente optando por outras marcas por motivo de defeito;
- s) a empresa concorre no mercado com preço provocando insatisfação na revenda;



- t) a empresa oferece brinde para quem compra quantidade em um único lote mas não considera o lote anual;
- u) dificuldade de comunicação com vendedores internos, (22 tentativas) no dia;
- v) cliente perde venda por falta de produto;
- w) não é mapeado e analisado de forma sistemática produtos que poderão agregar ao nosso portfólio;
- x) a revenda ofereceu Climatizador da Cata Vento perdeu a venda, pois não tinha pronta entrega Marca Resfriar;
- y) clientes estão buscando alternativas de substituir fornecedores que vendem somente com nota, para comprar sem nota;
- z) os funcionários da fabrica não estão preparados para receber os clientes;
- aa) atendimento só é possível caso tratem direto com o comercial;
- bb) deixar recado com outros funcionários não funciona. Não existe retorno;
- cc) a empresa é inflexível em negociação;
- dd) meu cliente concertou diversas vezes o climatizador, e após muitos concertos terminou optando por outra marca;
- ee) comunicação visual da marca nos pontos de vendas muito fraca;
- ff) o serviço de Logística, compromete todo o trabalho do comercial;
- gg) serviço de entrega-frequência de pedidos incompleto;
- hh) as revendas não conseguem competir com preço com a loja da Cata Vento;
- ii) os concorrentes não tem loja e não concorre com a revenda;
- jj) tem concorrente que já esta oferecendo serviço de e-commerce;
- kk) o empresa não divulga os treinamentos técnico disponível para as revendas;
- ll) preço alto - geral, todos os grupos de produtos;
- mm) defasagem dos equipamentos: técnica e design;
- nn) demora em lançar novos produtos - adequação a novos lançamentos de caminhão;
- oo) necessidade de serviço de engenharia mais atuante;
- pp) concorrência pratica elevada flexibilidade em aprovar cadastro;

- qq) lançamentos de novos produtos com ausência de estudo de mercado;
- rr) necessidade de interação Vendedor x Representante( concorrência, competição);

### 3.5.2.3 Pontos fortes

- a) o departamento tem descrição de cargos;
- b) os consultores técnicos tem domínio dos processos de montagem e comercial;
- c) apenas um consultor técnico foi recrutado no mercado, atuava no concorrente;
- d) a força de venda tem como benefício Assistência Médica e Cesta básica;
- e) cada 15 dias a TI apresenta o volume de ligações efetuadas por ramal;
- f) os CTC tem zoneamento de território;
- g) todos os CTC apresentam relatório de viagem
- h) a empresa dispõem de GPS para monitoramento do deslocamento dos CTC;
- i) 5% do cadastro de clientes Ativos estão desatualizado;
- j) muito rígido o critério de avaliação de cadastro para a primeira compra;
- k) o sistema ERP gera bloqueio por inadimplência;
- l) a empresa criou a função de trade;
- m) o trade tem o perfil adequado para função;
- n) o trade conseguiu efetivar os clientes potenciais previamente cadastrados;
- o) a comunicação folder's site estão estruturados em english, espanhol e português;
- p) realizou venda e contatos com 11 países até 2008;
- q) a empresa dispõem de verba para propaganda no valor de R\$120.000,00;
- r) a empresa dispõem de loja de revenda com potencial de oferecer aos clientes treinamento técnico comercial;
- s) muitos clientes preferem ligar para o consultor e não para os PA;
- t) a empresa disponibiliza serviço 0800;

- u) as revendas confiam nos produtos comercializados pela Cata Vento;

#### 3.5.2.4 Pontos fracos

- a) o serviço de PA tem apenas 4 atendentes com vínculo de trabalho em nível estável;
- b) dispensou uma vendedora recém contratada por falta de vendas;
- c) todos os operadores de PA são aproveitamento de outros setores da empresa;
- d) o departamento comercial não tem rotina de recrutamento e seleção;
- e) a gerente comercial há 3 anos de atuação, realizou apenas um recrutamento;
- f) os consultores técnicos atuam em zoneamento que representam pouca participação na carteira de negócio;
- g) todos os operadores do PA atingiram 90% das metas, pré definidas;
- h) o critério de meta esta consolidado - industria e revenda;
- i) o critério de avaliar meta esta focado no trimestre;
- j) todas as promoções estão relacionadas exclusivamente com preço;
- k) PA e vendedores, não tem metas de abertura de cliente;
- l) PA e vendedores não tem metas para recuperar clientes inativos;
- m) critério de remuneração da força de vendas não tem uniformidade;
- n) ausência de premio sobre meta de vendas;
- o) dificuldade da força de vendas em monitorar as comissões e produção de vendas;
- p) a força de venda trabalham numa condição de conforto ( ausência de pressão);
- q) identificado traço de falta de ambição na força de venda nas últimas avaliações;
- r) ausência de painel de controle de produção e metas;
- s) ausência de controle da produção da força de vendas;
- t) os vendedores tiram ferias coletivas;
- u) o PA não tem zoneamento de território, e sim distribuição de clientes;
- v) ausência do planejamento do perfil de representantes;
- w) ausência do recrutamento sistemático de representantes;

- x) deficiência de informação desmotiva os representantes e alguns até desligaram-se;
- y) ausência rotina de auditoria de vendas aplicado na força de venda;
- z) desconhecimento do índice de atualização do cadastro dos clientes Inativos;
- aa) divergência de critérios de avaliação do perfil do cliente (comercial x financeiro);
- bb) cadastro dos clientes não estão atualizados gerando dependência do comercial x financeiro;
- cc) dificuldade de atualização dos dados cadastrais;
- dd) o comercial não tem conhecimento do histórico de compra do cliente;
- ee) o sistema ERP aberto para pratica de alteração da política de prazo, preço e desconto;
- ff) o sistema ERP não permite trabalhar com varias tabela de preço;
- gg) o sistema ERP não gera informação da data da última compra do cliente;
- hh) o sistema ERP não permite analisar ou cadastrar a frequência de compra de cada cliente;
- ii) o sistema ERP não gera informação se o cliente esta Ativo ou Inativo;
- jj) todos os relatórios estão sendo gerado por fora do banco de dados
- kk) o sistema ERP não permiti monitorar os clientes com Status Inativos que fecharam ou deixaram de comprar;
- ll) o sistema ERP não permite analisar a margem de contribuição por cliente e força de venda;
- mm) todos os 6 relatórios utilizados pelo comercial não estão integrado com o banco de dados;
- nn) ausência de política de trabalho para recuperação de clientes inativos;
- oo) os PA atuam com atividade receptiva;
- pp) o Trade esta atuando abaixo da meta, previamente definida;
- qq) baixa frequência na participação em feiras no exterior;
- rr) os folders não estão direcionados a necessidade de cada pais;
- ss) não dispõem de canal para levantamento de clientes potencial no exterior;

- tt) ausência de estruturação de um perfil do distribuidor ou cliente no exterior.

### 3.5.3 Planilha de resultado das ocorrências

Pontuação dos problemas		Equipe								
Análise	Resultado	A			B			C		
		P	I	R	P	I	R	P	I	R
	OPORTUNIDADE									
1	5	5	1	5	0	1	0	0	1	0
2	185	20	3	60	10	5	50	15	5	75
3	235	20	5	100	15	4	60	15	5	75
4	220	20	3	60	20	4	80	20	4	80
5	220	20	5	100	20	3	60	15	4	60
6	85	10	1	10	15	3	45	10	3	30
7	120	15	4	60	5	4	20	10	4	40
8	180	20	3	60	20	4	80	20	2	40
9	100	20	3	60	5	4	20	5	4	20
10	260	20	4	80	20	5	100	20	4	80
11	115	15	3	45	10	4	40	15	2	30
12	65	10	1	10	15	1	15	20	2	40
13	50	10	2	20	10	2	20	5	2	10
14	60	15	2	30	5	2	10	10	2	20
15	245	20	5	100	20	5	100	15	3	45
16	120	20	2	40	20	2	40	20	2	40
17	30	0	2	0	0	1	0	15	2	30
18	240	15	4	60	20	4	80	20	5	100
19	45	15	1	15	10	2	20	10	1	10
20	160	15	4	60	20	3	60	20	2	40
21	120	20	4	80	10	3	30	10	1	10
22	135	10	3	30	20	3	60	15	3	45
23	65	10	2	20	20	2	40	5	1	5
24	110	20	2	40	20	2	40	15	2	30
25	200	20	4	80	15	4	60	20	3	60
26	120	20	1	20	20	3	60	20	2	40
27	150	20	3	60	20	3	60	15	2	30
28	75	5	3	15	20	2	40	10	2	20
29	35	10	1	10	5	2	10	5	3	15
30	155	20	1	20	15	5	75	15	4	60
31	80	20	2	40	5	2	10	15	2	30
32	150	20	3	60	15	3	45	15	3	45
33	260	20	5	100	20	3	60	20	5	100

Continua

34	240	20	5	100	20	3	60	20	4	80
35	100	0	4	0	20	3	60	20	2	40
	AMEAÇA									
36	220	15	4	60	20	5	100	20	3	60
37	95	15	1	15	20	3	60	10	2	20
38	240	20	4	80	20	4	80	20	4	80
39	125	20	1	20	20	5	100	5	1	5
40	110	15	3	45	20	3	60	5	1	5
41	75	10	4	40	10	2	20	5	3	15
42	140	15	2	30	20	4	80	10	3	30
43	230	20	5	100	10	5	50	20	4	80
44	160	15	2	30	20	5	100	10	3	30
45	240	20	4	80	20	4	80	20	4	80
46	170	10	4	40	10	5	50	20	4	80
47	160	20	4	80	10	5	50	10	3	30
48	220	20	4	80	20	4	80	15	4	60
49	175	20	4	80	5	3	15	20	4	80
50	200	15	4	60	15	4	60	20	4	80
51	140	15	2	30	10	3	30	20	4	80
52	155	20	5	100	15	3	45	5	2	10
53	180	20	5	100	5	4	20	15	4	60
54	40	0	2	0	15	2	30	5	2	10
55	20	0	1	0	5	2	10	5	2	10
56	155	20	4	80	10	3	30	15	3	45
57	160	15	4	60	5	4	20	20	4	80
58	180	10	4	40	15	4	60	20	4	80
59	190	20	5	100	5	2	10	20	4	80
60	180	20	4	80	10	4	40	15	4	60
61	100	10	1	10	10	3	30	15	4	60
62	40	5	3	15	10	2	20	5	1	5
63	95	20	3	60	10	3	30	5	1	5
64	80	5	2	10	15	4	60	10	1	10
65	130	5	5	25	5	5	25	20	4	80
66	175	20	2	40	15	5	75	20	3	60
67	150	20	3	60	5	2	10	20	4	80
68	180	20	4	80	10	2	20	20	4	80
69	70	10	2	20	15	2	30	10	2	20
70	25	0	1	0	5	1	5	10	2	20
71	75	10	1	10	20	1	20	15	3	45
72	90	15	2	30	15	2	30	10	3	30
73	220	15	4	60	20	5	100	15	4	60
74	260	20	5	100	20	5	100	15	4	60
75	260	20	5	100	20	5	100	15	4	60
76	280	20	5	100	20	5	100	20	4	80
77	105	15	2	30	15	3	45	10	3	30
78	235	20	4	80	15	5	75	20	4	80
79	150	20	2	40	15	2	30	20	4	80
	PONTOS FORTES									
80	80	20	2	40	20	1	20	20	1	20

Continua

81	165	15	3	45	20	3	60	20	3	60
82	200	20	4	80	20	3	60	20	3	60
83	100	20	2	40	20	1	20	20	2	40
84	90	15	2	30	20	2	40	20	1	20
85	240	20	4	80	20	4	80	20	4	80
86	180	20	4	80	20	2	40	20	3	60
87	100	20	2	40	20	2	40	20	1	20
88	160	20	4	80	10	2	20	20	3	60
89	120	10	3	30	15	3	45	15	3	45
90	80	20	2	40	20	1	20	20	1	20
91	280	20	5	100	20	4	80	20	5	100
92	240	20	5	100	20	4	80	15	4	60
93	170	10	5	50	20	3	60	15	4	60
94	255	15	5	75	20	5	100	20	4	80
95	275	15	5	75	20	5	100	20	5	100
96	205	20	4	80	20	4	80	15	3	45
97	160	20	3	60	20	2	40	20	3	60
98	50	10	2	20	10	2	20	10	1	10
99	135	5	3	15	20	3	60	15	4	60
100	280	20	4	80	20	5	100	20	5	100
	PONTOS FRACOS									
101	200	20	4	80	20	3	60	20	3	60
102	85	20	2	40	5	1	5	20	2	40
103	90	20	2	40	10	3	30	20	1	20
104	75	20	2	40	5	1	5	10	3	30
105	145	20	3	60	5	1	5	20	4	80
106	180	20	3	60	15	4	60	15	4	60
107	180	20	4	80	10	4	40	15	4	60
108	100	20	2	40	10	2	20	20	2	40
109	60	20	3	60	0	0	0	0	0	0
110	150	20	4	80	15	2	30	10	4	40
111	220	20	4	80	20	3	60	20	4	80
112	220	20	4	80	20	3	60	20	4	80
113	185	20	4	80	15	3	45	20	3	60
114	180	20	4	80	15	4	60	20	2	40
115	125	20	3	60	15	3	45	20	1	20
116	200	20	4	80	10	4	40	20	4	80
117	220	20	4	80	15	4	60	20	4	80
118	130	20	3	60	5	2	10	20	3	60
119	170	20	3	60	15	2	30	20	4	80
120	10	5	1	5	5	1	5	0	1	0
121	165	20	3	60	15	3	45	20	3	60
122	160	20	2	40	15	4	60	20	3	60
123	75	20	1	20	15	1	15	20	2	40
124	140	20	1	20	15	4	60	20	3	60
125	150	20	3	60	15	3	45	15	3	45
126	170	20	4	80	10	3	30	20	3	60
127	150	15	2	30	15	4	60	20	3	60
128	150	15	3	45	15	3	45	20	3	60

Continua

129	135	15	3	45	20	3	60	15	2	30
130	60	20	3	60	0	3	0	0	0	0
131	185	20	3	60	15	3	45	20	4	80
132	200	20	3	60	20	3	60	20	4	80
133	75	20	3	60	5	3	15	0	0	0
134	180	20	3	60	20	3	60	20	3	60
135	60	20	3	60	0	3	0	0	0	0
136	150	20	3	60	20	3	60	10	3	30
137	90	20	3	60	10	3	30	0	0	0
138	200	20	3	60	20	3	60	20	4	80
139	180	20	3	60	20	3	60	15	4	60
140	220	20	4	80	20	3	60	20	4	80
141	200	20	4	80	10	4	40	20	4	80
142	220	20	5	100	15	4	60	20	3	60
143	100	10	2	20	15	4	60	10	2	20
144	50	20	1	20	15	2	30	0	1	0
145	200	20	3	60	15	4	60	20	4	80
146	185	20	3	60	15	3	45	20	4	80
147	240	20	4	80	20	4	80	20	4	80
148	110	10	1	10	20	2	40	20	3	60
149	45	15	2	30	0	2	0	5	3	15
150	100	10	1	10	5	2	10	20	4	80
151	70	10	1	10	15	3	45	5	3	15
152	50	0	1	0	5	1	5	15	3	45
153	50	0	1	0	5	1	5	15	3	45
154	170	20	3	60	10	3	30	20	4	80
155	180	20	3	60	20	3	60	20	3	60
156	180	20	3	60	15	4	60	20	3	60
157	65	5	3	15	10	2	20	10	3	30
158	190	20	4	80	10	3	30	20	4	80
159	100	10	2	20	20	3	60	10	2	20
160	185	20	3	60	15	3	45	20	4	80
161	95	15	1	15	20	3	60	20	1	20
162	65	15	1	15	10	2	20	15	2	30
163	50	15	2	30	10	2	20	0	1	0
164	205	20	4	80	15	3	45	20	4	80
165	145	20	3	60	15	3	45	10	4	40
166	200	20	3	60	15	4	60	20	4	80
167	165	20	3	60	15	3	45	20	3	60
168	185	20	3	60	15	3	45	20	4	80
169	145	20	4	80	10	2	20	15	3	45
170	165	20	3	60	15	3	45	20	3	60
171	185	20	4	80	15	3	45	20	3	60
172	105	20	3	60	15	3	45	0	1	0
173	90	0	1	0	15	3	45	15	3	45
174	90	0	1	0	15	3	45	15	3	45
175	65	20	1	20	15	3	45	0	1	0
176	95	15	1	15	20	1	20	20	3	60
177	135	20	3	60	5	3	15	20	3	60
178	85	5	3	15	15	2	30	20	2	40
179	175	20	3	60	15	5	75	10	4	40

Continua



180	180	20	2	40	15	4	60	20	4	80
181	125	20	3	60	15	3	45	10	2	20
182	85	10	1	10	15	3	45	10	3	30
183	115	20	2	40	15	3	45	10	3	30
184	135	20	2	40	5	3	15	20	4	80
185	170	10	3	30	15	4	60	20	4	80
186	210	20	5	100	10	3	30	20	4	80
187	105	0	2	0	15	3	45	20	3	60
188	105	20	3	60	15	3	45	0	3	0
189	175	20	5	100	15	3	45	10	3	30
190	100	15	1	15	15	3	45	20	2	40
151	25	15	1	15	5	2	10	0	3	0
192	35	20	1	20	5	3	15	0	3	0
193	30	20	1	20	5	2	10	0	2	0
194	45	5	1	5	10	4	40	0	1	0
195	125	20	4	80	15	1	15	10	3	30
196	130	20	2	40	10	3	30	20	3	60
197	90	15	4	60	10	3	30	0	3	0
198	110	20	4	80	10	3	30	0	3	0
199	160	20	2	40	15	4	60	20	3	60
200	70	5	1	5	15	3	45	10	2	20
201	240	20	5	100	15	4	60	20	4	80
202	115	10	1	10	15	3	45	20	3	60
203	115	10	1	10	15	3	45	20	3	60
204	160	20	4	80	10	2	20	20	3	60
205	70	10	3	30	10	2	20	10	2	20
206	25	15	1	15	5	2	10	0	3	0
207	145	15	3	45	20	2	40	20	3	60

QUADRO 16 – PLANILHA DE RESULTADOS DAS OCORRÊNCIAS

Fonte: Dados da pesquisa.

## 3.5.4 Relação dos problemas pontuados

	Soma	Classificação dos dados
1.1	5	Todos os concorrentes tiram férias coletivas;
1.2	185	A empresa não atende o cliente final;
1.3	235	As exportações representam 7% do faturamento;
1.4	220	Necessidade de definir zoneamento e critério de atuação no mercado internacional;
1.5	220	Hoje o trade esta focado na estruturação de dois mercados: Argentina e Venezuela;
1.6	85	A empresa não tem serviço de: e-commerce e 10% dos clientes são Potencial a utilizar esse serviço
1.7	120	Concorrente não é presente nos pontos de vendas;
1.8	180	A comunicação da empresa é presente e ativa, mas mal aplicada no ponto de venda;
1.9	100	Comunicação da concorrência limita-se patrocínio da fachada externa;
1.10	260	Nossos produtos tem um bom conceito perante as revendas
1.11	115	A Cata Vento e sua concorrência não oferece treinamento técnico comercial;
1.12	65	A concorrência e a empresa não distribuem brindes para o mercado (insignificante);
1.13	50	Admira o concorrente quando liga a "telefonista" (reconhece minha voz);
1.14	60	As revendas não conseguem gerenciar a garantia de peças e produtos;
1.15	245	Defender os benefícios do calibrador no mercado (inclusive nos fabricantes e revendas de pneus);
1.16	120	Rever o processo de renovação de cadastro de clientes já ativos;
1.17	30	Necessidade de ter um colaborador responsável para contornar insatisfação do cliente pela quebra de fidelidade;
1.18	240	Lançar novos produtos: buzinas, palheta, lanterna, etc.
1.19	45	Necessidade de ser mais flexível para aprovar créditos para grupo de clientes ABC em função do nível;
1.20	160	Necessidade de oferecer treinamento de produtos (característica e benefícios);
1.21	120	Vendedor interno acha importante conhecer pessoalmente o cliente - programar viagens do vendedor ou do cliente;
1.22	135	Realizar convenção de vendas com os clientes (regional);
1.23	65	Comunicar o cliente e o representante o rastro do pedido;
1.24	110	Necessidade de vincular o vendedor interno com o cadastro de clientes;
1.25	200	Necessidade de regionalizar o vendedores internos;
1.26	120	Os consultores e representantes necessitam disponibilizar de amostras dos produtos;
1.27	150	Necessário conhecimento e suporte tributário para os vendedores e representantes;
1.28	75	Necessidade de comunicar ao mercado o nome do representante e sua região;
1.29	35	Necessidade de criar um 0800 para acesso restrito aos representantes e vendedores com atendimento de um colaborador responsável
1.30	155	Montar política de comunicação com o caminhoneiro;
1.31	80	Necessidade de atualização do sistema - software - interface para os vendedores;
1.32	150	Substituição de material (ex. quadrado - de latão para chumballoy) - Rever processo de fabricação;
1.33	260	Buscar alternativas de fornecedores;
1.34	240	Melhorar negociação com fornecedores;
1.35	100	Os vendedores afirmam: Necessitamos ter um conhecimento avançado do produto que estamos vendendo;
2.1	220	Tem um vendedor que o tempo é compartilhado com o concorrente direto;

Continua

2.2	95	Clientes da região metropolitana tem acesso a sala de vendas;
2.3	240	Existência de regiões não atendidas pela empresa;
2.4	125	Nem todos os representante tem core e não geram nota fiscal;
2.5	110	Ausência de meta para concluir a avaliação do cadastro;
2.6	75	Perda de 20 clientes em 2008 por inflexibilidade do departamento financeiro;
2.7	140	O modelo de participação em feiras internacional, limita a conquista de oportunidades;
2.8	230	Os equipamentos exportados apresentaram diversos problemas técnicos;
2.9	160	A empresa não dispõem de dados econômico dos países que estão realizando esforço comercial;
2.10	240	Ausência de ação contínua de relacionamento com clientes inativos;
2.11	170	Presença de investimento em outra atividade com baixa sinergia com mercado da empresa;
2.12	160	Existência de sessão de imagem através de acordo informal;
2.13	220	Dificuldade de desenvolvimento de novos fornecedores;
2.14	175	Ausência de política para desenvolvimento de novos fornecedores;
2.15	200	Baixa frequência de visita do comercial nos clientes;
2.16	140	Ausência de visita de um supervisor;
2.17	155	É frequente a presença de defeitos de produtos, sem solução e data para concluir;
2.18	180	Cliente optando por outras marcas por motivo de defeito;
2.19	40	A empresa concorre no mercado com preço provocando insatisfação na revenda;
2.20	20	A empresa oferece brinde para quem compra quantidade em um único lote mas não considera o lote anual;
2.21	155	Dificuldade de comunicação com vendedores internos, (22 tentativas) no dia;
2.22	160	Cliente perde venda por falta de produto;
2.23	180	Não é mapeado e analisado de forma sistemática produtos que poderão agregar ao nosso portfólio;
2.24	190	A revenda ofereceu Climatizador da Cata Vento perdeu a venda, pois não tinha pronta entrega Marca Resfriar;
2.25	180	Clientes estão buscando alternativas de substituir fornecedores que vendem somente com nota, para comprar sem nota;
2.26	100	Os funcionários da fábrica não estão preparados para receber os clientes;
2.27	40	Atendimento só é possível caso tratem direto com o comercial;
2.28	95	Deixar recado com outros funcionários não funciona. Não existe retorno;
2.29	80	A empresa é inflexível em negociação;
2.30	130	Meu cliente concertou diversas vezes o climatizador, e após muitos concertos terminou optando por outra marca;
2.31	175	Comunicação visual da marca nos pontos de vendas muito fraca;
2.32	150	O serviço de Logística, compromete todo o trabalho do comercial;
2.33	180	Serviço de entrega- frequência de pedidos incompleto;
2.34	70	As revendas não conseguem competir com preço com a loja da Cata Vento;
2.35	25	Os concorrentes não tem loja e não concorre com a revenda;
2.36	75	Tem concorrente que já esta oferecendo serviço de e-commerce;
2.37	90	O empresa não divulga os treinamentos técnico disponível para as revendas;
2.38	220	Preço alto - geral, todos os grupos de produtos;
2.39	260	Defasagem dos equipamentos: técnica e design;
2.40	260	Demora em lançar novos produtos - adequação a novos lançamentos de caminhão;
2.41	280	Necessidade de serviço de engenharia mais atuante;
2.42	105	Concorrência pratica elevada flexibilidade em aprovar cadastro;

2.43	235	Lançamentos de novos produtos com ausência de estudo de mercado;
2.44	150	Necessidade de interação Vendedor x Representante( concorrência, competição, );
3.1	80	O departamento tem discricão de cargos;
3.2	165	Os consultores técnicos tem domínio dos processos de montagem e comercial;
3.4	200	Apenas um consultor técnico foi recrutado no mercado, atuava no concorrente;
3.5	100	A força de venda tem como benefício Assistência Médica e Cesta básica;
3.6	90	Cada 15 dias a TI apresenta o volume de ligações efetuadas por ramal;
3.7	240	Os CTC tem zoneamento de território;
3.8	180	Todos os CTC apresentam relatório de viagem;
3.9	100	A empresa dispõe de GPS para monitoramento do deslocamento dos CTC;
3.10	160	5% do cadastro de clientes Ativos estão desatualizado;
3.11	120	Muito rígido o critério de avaliação de cadastro para a primeira compra;
3.12	80	O sistema ERP gera bloqueio por inadimplência;
3.13	280	A empresa criou a função de trade;
3.14	240	O trade tem o perfil adequado para função;
3.15	170	O trade conseguiu efetivar os clientes potenciais previamente cadastrados;
3.16	255	A comunicação folder's site estão estruturados em english, espanhol e português;
3.17	275	Realizou venda e contatos com 11 países até 2008;
3.18	205	A empresa dispõe de verba para propaganda no valor de R\$120.000,00;
3.19	160	A empresa dispõe de loja de revenda com potencial de oferecer aos clientes treinamento técnico comercial;
3.20	50	Muitos clientes preferem ligar para o consultor e não para os PA;
3.21	135	A empresa disponibiliza serviço 0800;
3.22	280	As vendas confiam nos produtos comercializados pela Cata Vento;
4.1	200	O serviço de PA tem apenas 4 atendentes com vínculo de trabalho em nível estável;
4.2	85	Dispensou uma vendedora recém contratada por falta de vendas;
4.3	90	Todos os operadores de PA são aproveitamento de outros setores da empresa;
4.4	75	O departamento comercial não tem rotina de recrutamento e seleção;
4.5	145	A gerente comercial há 3 anos de atuação, realizou apenas um recrutamento;
4.6	180	Os consultores técnicos atuam em zoneamento que representam pouca participação na carteira de negócio;
4.7	180	Todos os operadores do PA atingiram 90% das metas, pré definidas;
4.8	100	O critério de meta esta consolidado industria e revenda;
4.9	60	O critério de avaliar meta esta focado no trimestre;
4.10	150	Todas as promoções estão relacionadas exclusivamente com preço;
4.11	220	PA e vendedores, não tem metas de abertura de cliente;
4.12	220	PA e vendedores não tem metas para recuperar clientes inativos;
4.13	185	Critério de remuneração da força de vendas não tem uniformidade;
4.14	180	Ausência de premio sobre meta de vendas;
4.15	125	Dificuldade da força de vendas em monitorar as comissões e produção de vendas;
4.16	200	A força de venda trabalham numa condição de conforto ( ausência de pressão);
4.17	220	Identificado traço de falta de ambição na força de venda nas últimas avaliações;

4.18	130	Ausência de painel de controle de produção e metas;
4.19	170	Ausência de controle da produção da força de vendas;
4.20	10	Os vendedores tiram férias coletivas;
4.21	165	O PA não tem zoneamento de território, e sim distribuição de clientes;
4.22	160	Ausência do planejamento do perfil de representantes;
4.23	75	Ausência do recrutamento sistemático de representantes;
4.24	140	Deficiência de informação desmotiva os representantes e alguns até desligaram-se;
4.25	150	Ausência rotina de auditoria de vendas aplicado na força de venda;
4.26	170	Desconhecimento do índice de atualização do cadastro dos clientes Inativos;
4.27	150	Divergência de critérios de avaliação do perfil do cliente (comercial x financeiro);
4.28	150	Cadastro dos clientes não estão atualizados gerando dependência do comercial x financeiro;
4.29	135	Dificuldade de atualização dos dados cadastrais;
4.30	60	O comercial não tem conhecimento do histórico de compra do cliente;
4.31	185	O sistema ERP aberto para prática de alteração da política de prazo, preço e desconto;
4.32	200	O sistema ERP não permite trabalhar com varias tabela de preço;
4.33	75	O sistema ERP não gera informação da data da última compra do cliente;
4.34	180	O sistema ERP não permite analisar ou cadastrar a frequência de compra de cada cliente;
4.35	60	O sistema ERP não gera informação se o cliente esta Ativo ou Inativo;
4.36	150	Todos os relatórios estão sendo gerado por fora do banco de dados;
4.37	90	O sistema ERP não permitiu monitorar os clientes com Status Inativos que fecharam ou deixaram de comprar;
4.38	200	O sistema ERP não permite analisar a margem de contribuição por cliente e força de venda;
4.39	80	Todos os 6 relatórios utilizados pelo comercial não estão integrado com o banco de dados;
4.40	220	Ausência de política de trabalho para recuperação de clientes inativos;
4.41	200	Os PA atuam com atividade receptiva;
4.42	220	O Trade esta atuando abaixo da meta, previamente definida;
4.43	100	Baixa frequência na participação em feiras no exterior;
4.44	50	Os folders não estão direcionados a necessidade de cada país;
4.45	200	Não dispõem de canal para levantamento de clientes potencial no exterior;
4.46	185	Ausência de estruturação de um perfil do distribuidor ou cliente no exterior;
4.47	240	O trade esta trabalhando com meta de R\$169.000,00 mês;
4.48	110	Os equipamentos não dispõem validação de teste de laboratório de analise;
4.49	45	Os catálogos estão focados em dois produtos;
4.50	100	Necessidade de validação dos dados técnicos apresentado nos catálogos atuais;
4.51	70	Ausência de dados técnicos comparada dos produtos para apresentar ao mercado;
4.52	50	Os nomes da empresa e dos equipamentos não estão regionalizados;(exterior);
4.53	50	Ausência de pesquisa para definir a necessidade de regionalização do nome da marca/produtos no mercado externo;
4.54	170	Dispõem de pouca informação(interno e externo) da concorrência:preço,catálogos,amostras,nº de clientes;
4.55	180	Todos os 6 relatórios utilizados pelo comercial não estão integrado com o banco de dados;
4.56	180	A empresa não tem uma política para as ações de propaganda;
4.57	65	A empresa não dispõem de assessoria de profissional ou agencia de propaganda;
4.58	190	Ausência de processo de venda. Cada vendedor usa seu próprio critério de atuação;

4.59	100	O serviço de comunicação e propaganda não reconhece existência de verba pré estabelecido;
4.60	185	Os investimento em ações de propaganda são por impulso;
4.61	95	O manual do proprietário não esta presente no site;
4.62	65	Os certificados de garantia não retornam para empresa;
4.63	50	Pratica de ações de propaganda através de parceria, em todo o território nacional;
4.64	205	O departamento de compras não com metas definida pela empresa;
4.65	145	Ausência de indicadores e desempenho estruturado e monitorado pela empresa;
4.66	200	Ausência de previsão de vendas dificulta o planejamento de compras;
4.67	165	Dimensionamento quantitativo do estoque gera grande pressão no serviço de compra
4.68	185	Necessidade de ferramenta de gestão(ERP) para administrar o serviço de compras;
4.69	145	Entrega de equipamentos faltando peças;
4.70	165	Comercial não monitora a conclusão das ações corretivas proveniente de defeitos;
4.71	185	Funcionários decidem sem o conhecimento dos diretores, em prejuízo do cliente;
4.72	105	O serviço de Qualidade não tem nenhuma Não Conformidade aberta, com origem de dados o cliente;
4.73	90	No período de jan à abril 2009 o serviço de qualidade conclui 7 ações corretivas;
4.74	90	No período de jan à abril 2008 o serviço de qualidade conclui 14 ações corretivas;
4.75	65	Existência de apenas uma ação corretiva em atraso referente ao ano de 2008;
4.76	95	O serviço não separa o tempo de validade do tempo de garantia por uso;
4.77	135	O controle de estoque apresenta uma margem de erro de 88%;
4.78	85	Ausência de controle de tempo nos processos do estoque;
4.79	175	Divulgação da imagem é fraca perante concorrência;
4.80	180	Baixa frequência de visita e contato nas regiões tem prejudicado o trabalho do representantes;
4.81	125	Demora na análise e retorno de garantias;
4.82	85	Assistência técnica mais efetiva - reestruturar todo processo (0800);
4.83	115	Cadastro de novos clientes - demora para aprovação e excesso de informações;
4.84	135	Divergência de preços entre vendedores internos e representantes - tabela de preços desatualizada;
4.85	170	Acabar com a fidelidade de clientes nas regiões: abrir clientes novos;
4.86	210	Vendedores não aceitam lançamento de novos produtos;
4.87	105	Os vendedores não tem orientação para encaminhar sugestões de demanda;
4.88	105	O vendedor não tem acesso ao histórico de vencimentos e pagamentos do cliente;
4.89	175	Setor de cobrança está ineficiente;
4.90	100	Necessidade de enviar relatórios semanais de vendas e inadimplentes aos representantes e consultores;
4.91	25	Clientes têm imagem que comprar direto do televendas conseguem preço melhor do que com o representante;
4.92	35	As promoções chegam no cliente sem conhecimento do representante;
4.93	30	Representante desconhece o que a Cata Vento fabrica;
4.94	45	Dezembro é o pior mês para realizar visitas devido ausência de brindes;
4.95	125	Representante sente-se constrangido de solicitar o orçamento do concorrente;
4.96	130	Demora na entrega de material de trabalho para representante (catálogos, banner, folders...);
4.97	90	Perda de vendas por falta de flexibilidade de cadastro;
4.98	110	Atraso na entrega dos boletos para o cliente (o cliente não recebe ou recebe vencido);
4.99	160	Ausência de supervisor de vendas visitando clientes com consultor e representante;

4.100	70	Juro excessivo no atraso do pagamento: clientes preferem pagar em cartório;
4.101	240	Climatizador é muito alto - design;
4.102	115	Departamento de vendas não tem uma linha direta para atendimento;
4.103	115	Dificuldade de falar com o gerente de vendas e gerente financeiro;
4.104	160	Elevado índice de erro de separação e expedição de materiais;
4.105	70	Embalagem do cinemático e inadequada e frágil para o peso do produto;
4.106	25	A composição padrão dos equipamentos não atende a necessidade dos cliente;
4.107	145	Ausência de composição do equipamento no kit (caixa);

#### QUADRO 17 – RELAÇÃO DOS PROBLEMAS PONTUADOS

### 3.5.5 Classificação ABC dos problemas

		ANALISE ABC DOS DADOS
	SOMA	1 - oportunidades 2 - ameaças 3 - Pontos fortes 4- pontos fracos
1.1	280	Necessidade de serviço de engenharia mais atuante;
1.2	280	A empresa criou a função de trade;
1.3	280	As revendas confiam nos produtos comercializados pela Cata Vento
1.4	275	Realizou venda e contatos com 11 países até 2008;
1.5	260	Nossos produtos tem um bom conceito perante as revendas;
1.6	260	Buscar alternativas de fornecedores
1.7	260	Defasagem dos equipamentos: técnica e design;
1.8	260	Demora em lançar novos produtos - adequação a novos lançamentos de caminhão;
1.9	255	A comunicação folder's site estão estruturados em english, espanhol e português;
1.10	245	Defender os benefícios do calibrador no mercado (inclusive nos fabricantes e revendas de pneus);
1.11	240	Lançar novos produtos: buzinas, palheta, lanterna, etc.
1.12	240	Melhorar negociação com fornecedores;
1.13	240	Existência de regiões não atendidas pela empresa;
1.14	240	Ausência de ação continua de relacionamento com clientes inativos;
1.15	240	Os CTC tem zoneamento de território;
1.16	240	O trade tem o perfil adequado para função;
1.17	240	O trade esta trabalhando com meta de R\$169.000,00 mês;
1.18	240	Climatizador é muito alto - design

Continua

1.19	235	As exportações representam 7% do faturamento;
1.20	235	Lançamentos de novos produtos com ausência de estudo de mercado;
1.21	230	Os equipamentos exportados apresentaram diversos problemas técnicos;
1.22	220	Necessidade de definir zoneamento e critério de atuação no mercado internacional;
1.23	220	Hoje o trade esta focado na estruturação de dois mercados: Argentina e Venezuela;
1.24	220	Tem um vendedor que o tempo é compartilhado com o concorrente direto;
1.25	220	Dificuldade de desenvolvimento de novos fornecedores;
1.26	220	Preço alto - geral, todos os grupos de produtos;
1.27	220	PA e vendedores, não tem metas de abertura de cliente;
1.28	220	PA e vendedores não tem metas para recuperar clientes inativos;
1.29	220	Identificado traço de falta de ambição na força de venda nas últimas avaliações;
1.30	220	Ausência de política de trabalho para recuperação de clientes inativos;
1.31	220	O Trade esta atuando abaixo da meta, previamente definida;
1.32	210	Vendedores não aceitam lançamento de novos produtos;
1.33	205	A empresa dispõem de verba para propaganda no valor de R\$120.000,00;
1.34	205	O departamento de compras não com metas definida pela empresa;
1.35	200	Necessidade de regionalizar o vendedores internos;
2.15	200	Baixa frequência de visita do comercial nos clientes;
2.1	200	Apenas um consultor técnico foi recrutado no mercado, atuava no concorrente;
2.2	200	O serviço de PA tem apenas 4 atendentes com vinculo de trabalho em nível estável;
2.3	200	A força de venda trabalham numa condição de conforto ( ausência de pressão);
2.4	200	O sistema ERP não permite trabalhar com varias tabela de preço;
2.5	200	O sistema ERP não permite analisar a margem de contribuição por cliente e força de venda;
2.6	200	Os PA atuam com atividade receptiva;
2.7	200	Não dispõem de canal para levantamento de clientes potencial no exterior
2.8	200	Ausência de previsão de vendas dificulta o planejamento de compras;
2.9	190	A revenda ofereceu Climatizador da Cata Vento perdeu a venda, pois não tinha pronta entrega Marca Resfriar;
2.10	190	Ausência de processo de venda. Cada vendedor usa seu próprio critério de atuação;
2.11	185	A empresa não atende o cliente final;
2.12	185	Critério de remuneração da força de vendas não tem uniformidade;
2.13	185	O sistema ERP aberto para pratica de alteração da política de prazo, preço e desconto;
2.14	185	Ausência de estruturação de um perfil do distribuidor ou cliente no exterior;
2.15	185	Os investimento em ações em propaganda são por impulso;
2.16	185	Necessidade de ferramenta de gestão(ERP) para administrar o serviço de compras;
2.17	185	Funcionários decidem sem o conhecimento dos diretores, em prejuízo do cliente;
2.18	180	A comunicação da empresa é presente e ativa, mas mal aplicada no ponto de venda;



2.19	180	Cliente optando por outras marcas por motivo de defeito;
2.20	180	Não é mapeado e analisado de forma sistemática produtos que poderão agregar ao nosso portfólio;
2.21	180	Clientes estão buscando alternativas de substituir fornecedores que vendem somente com nota, para comprar sem nota;
2.22	180	Serviço de entrega- frequência de pedidos incompleto;
2.23	180	Todos os CTC apresentam relatório de viagem;
2.24	180	Os CTC atuam em zoneamento que representam pouca participação na carteira de negócio;
2.25	180	Todos os operadores do PA atingiram 90% das metas, pré definidas;
2.26	180	Ausência de premio sobre meta de vendas;
2.27	180	O sistema ERP não permite analisar ou cadastrar a frequência de compra de cada cliente;
2.28	180	Todos os 6 relatórios utilizados pelo comercial não estão integrado com o banco de dados;
2.29	180	Todos os 6 relatórios utilizados pelo comercial não estão integrado com o banco de dados;
2.30	180	A empresa não tem uma política para as ações de propaganda;
2.31	180	Baixa frequência de visita e contado nas regiões tem prejudicado o trabalho do representantes;
2.32	175	Ausência de política para desenvolvimento de novos fornecedores;
2.33	175	Comunicação visual da marca nos pontos de vendas muito fraca;
2.34	175	Divulgação da imagem é fraca perante concorrência;
2.35	175	Setor de cobrança está ineficiente;
2.36	170	Presença de investimento em outra atividade com baixa sinergia com mercado da empresa;
2.37	170	O trade conseguiu efetivar os clientes potenciais previamente cadastrados;
2.38	170	Ausência de controle da produção da força de vendas;
2.39	170	Desconhecimento do índice de atualização do cadastro dos clientes Inativos;
2.40	170	Dispõem de pouca informação(interno e externo) da concorrência:preço,catalogos,amostras,nº de clientes;
2.41	170	Acabar com a fidelidade de clientes nas regiões: abrir clientes novos;
2.42	165	Os consultores técnicos tem domínio dos processos de montagem e comercial;
2.43	165	O PA não tem zoneamento de território, e sim distribuição de clientes;
2.44	165	Dimensionamento quantitativo do estoque gera grande pressão no serviço de compra;
	165	Comercial não monitora a conclusão das ações corretivas proveniente de defeitos;
3.1	160	Necessidade de oferecer treinamento de produtos (característica e benefícios);
3.2	160	A empresa não dispõem de dados econômico dos países que estão realizando esforço comercial;
3.4	160	Existência de sessão de imagem através de acordo informal;
3.5	160	Cliente perde venda por falta de produto;
3.6	160	5% do cadastro de clientes Ativos estão desatualizado;
3.7	160	A empresa dispõem de loja de revenda com potencial de oferecer aos clientes treinamento técnico comercial;

3.8	160	Ausência do planejamento do perfil de representantes;
3.9	160	Ausência de supervisor de vendas visitando clientes com consultor e representante;
3.10	160	Elevado índice de erro de separação e expedição de materiais;
3.11	155	Montar política de comunicação com o caminhoneiro;
3.12	155	É frequente a presença de defeitos de produtos, sem solução e data para concluir;
3.13	155	Dificuldade de comunicação com vendedores internos, (22 tentativas) no dia;
3.14	150	Necessário conhecimento e suporte tributário para os vendedores e representantes;
3.15	150	Substituição de material (ex. quadrado - de latão para chumballoy) - Rever processo de fabricação;
3.16	150	O serviço de Logística, compromete todo o trabalho do comercial;
3.17	150	Necessidade de interação Vendedor x Representante( concorrência, competição, );
3.18	150	Todas as promoções estão relacionadas exclusivamente com preço;
3.19	150	Ausência rotina de auditoria de vendas aplicado na força de venda;
3.20	150	Divergência de critérios de avaliação do perfil do cliente ( comercial x financeiro);
3.21	150	Cadastro dos clientes não estão atualizados gerando dependência do comercial x financeiro;
3.22	150	Todos os relatórios estão sendo gerado por fora do banco de dados
	145	A gerente comercial há 3 anos de atuação, realizou apenas um recrutamento;
	145	Ausência de indicadores e desempenho estruturado e monitorado pela empresa;
4.1	145	Entrega de equipamentos faltando peças;
4.2	145	Ausência de composição do equipamento no kit (caixa);
4.3	140	O modelo de participação em feiras internacional, limita a conquista de oportunidades;
4.4	140	Ausência de visita de um supervisor;
4.5	140	Deficiência de informação desmotiva os representantes e alguns até desligaram-se;
4.6	135	Realizar convenção de vendas com os clientes (regional);
4.7	135	A empresa disponibiliza serviço 0800;
4.8	135	Dificuldade de atualização dos dados cadastrais;
4.9	135	O controle de estoque apresenta uma margem de erro de 88%;
4.10	135	Divergência de preços entre vendedores internos e representantes - tabela de preços desatualizada;
4.11	130	Meu cliente concertou diversas vezes o climatizador, e após muitos concertos terminou optando por outra marca;
4.12	130	Ausência de painel de controle de produção e metas;
4.13	130	Demora na entrega de material de trabalho para representante (catálogos, banner, folders...);
4.14	125	Nem todos os representante tem CORE e não geram nota fiscal de serviço;
4.15	125	Dificuldade da força de vendas em monitorar as comissões e produção de vendas;

4.16	125	Demora na análise e retorno de garantias;
4.17	125	Representante sente-se constrangido de solicitar o orçamento do concorrente;
4.18	120	Concorrente não é presente nos pontos de vendas;
4.19	120	Rever o processo de renovação de cadastro de clientes já ativos;
4.20	120	Vendedor interno acha importante conhecer pessoalmente o cliente - programar viagens do vendedor ou do cliente;
4.21	120	Os consultores e representantes necessitam disponibilizar de amostras dos produtos;
4.22	120	Muito rígido o critério de avaliação de cadastro para a primeira compra;
4.23	115	A Cata Vento e sua concorrência não oferece treinamento técnico comercial;
4.24	115	Cadastro de novos clientes - demora para aprovação e excesso de informações;
4.25	115	Departamento de vendas não tem uma linha direta para atendimento;
4.26	115	Dificuldade de falar com o gerente de vendas e gerente financeiro;
4.27	110	Necessidade de vincular o vendedor interno com o cadastro de clientes;
4.28	110	Ausência de meta para concluir a avaliação do cadastro;
4.29	110	Os equipamentos não dispõem validação de teste de laboratório de análise;
4.30	110	Atraso na entrega dos boletos para o cliente (o cliente não recebe ou recebe vencido);
4.31	105	Concorrência pratica elevada flexibilidade em aprovar cadastro;
4.32	105	O serviço de Qualidade não tem nenhuma Não Conformidade aberta, com origem de dados o cliente;
4.33	105	Os vendedores não tem orientação para encaminhar sugestões de demanda;
4.34	105	O vendedor não tem acesso ao histórico de vencimentos e pagamentos do cliente;
4.35	100	Comunicação da concorrência limita-se patrocínio da fachada externa;
4.36	100	Os vendedores afirmam: Necessitamos ter um conhecimento avançado do produto que estamos vendendo;
4.37	100	Os funcionários da fábrica não estão preparados para receber os clientes;
4.38	100	A força de venda tem como benefício Assistência Médica e Cesta básica;
4.39	100	A empresa dispõem de GPS para monitoramento do deslocamento dos CTC;
4.40	100	O critério de meta esta consolidado industria e revenda;
4.41	100	Baixa frequência na participação em feiras no exterior;
4.42	100	Necessidade de validação dos dados técnicos apresentado nos catálogos atuais;
4.43	100	O serviço de comunicação e propaganda não reconhece existência de verba pré estabelecido;
4.44	100	Necessidade de enviar relatórios semanais de vendas e inadimplentes aos representantes e consultores;
4.45	95	Clientes da região metropolitana tem acesso a sala de vendas;
4.46	95	Deixar recado com outros funcionários não funciona. Não existe retorno;
4.47	95	O manual do proprietário não esta presente no site;
4.48	95	O serviço não separa o tempo de validade do tempo de garantia por uso;

4.49	90	A empresa não divulga os treinamentos técnico disponível para as revendas;
4.50	90	Cada 15 dias a TI apresenta o volume de ligações efetuadas por ramal;
4.51	90	Todos os operadores de PA são aproveitamento de outros setores da empresa;
4.52	90	O sistema ERP não permiti monitorar os clientes com Status Inativos que fecharam ou deixaram de comprar;
4.53	90	No período de jan à abril 2009 o serviço de qualidade conclui 7 ações corretivas;
4.54	90	No período de jan à abril 2008 o serviço de qualidade conclui 14 ações corretivas;
4.55	90	Perda de vendas por falta de flexibilidade de cadastro;
4.56	85	A empresa não tem serviço de: e-commerce e 10% dos clientes são potencial a utilizar esse serviço;
4.57	85	Dispensou uma vendedora recém contratada por falta de vendas;
4.58	85	Ausência de controle de tempo nos processos do estoque;
4.59	85	Assistência técnica mais efetiva - reestruturar todo processo (0800);
4.60	80	Necessidade de atualização do sistema - software - interface para os vendedores;
4.61	80	A empresa é inflexível em negociação;
4.62	80	O departamento tem discrimção de cargos;
4.63	80	O sistema ERP gera bloqueio por inadimplência;
4.64	75	Necessidade de comunicar ao mercado o nome do representante e sua região;
4.65	75	Perda de 20 clientes em 2008 por inflexibilidade do departamento financeiro;
4.66	75	Tem concorrente que já esta oferecendo serviço de e-commerce;
4.67	75	O departamento comercial não tem rotina de recrutamento e seleção;
4.68	75	Ausência do recrutamento sistemático de representantes;
4.69	75	O sistema ERP não gera informação da data da última compra do cliente;
4.70	70	As revendas não conseguem competir com preço com a loja da Cata Vento;
4.71	70	Ausência de dados técnicos comparada dos produtos para apresentar ao mercado;
4.72	70	Juro excessivo no atraso do pagamento: clientes preferem pagar em cartório;
4.73	70	Embalagem do cinemático e inadequada e frágil para o peso do produto;
4.74	65	A concorrência e a empresa não distribuem brindes para o mercado (insignificante);
4.75	65	Comunicar o cliente e o representante o rastro do pedido;
4.76	65	A empresa não dispõem de assessoria de profissional ou agência de propaganda;
4.77	65	Os certificados de garantia não retornam para empresa;
4.78	65	Existência de apenas uma ação corretiva em atraso referente ao ano de 2008;
4.79	60	As revendas não conseguem gerenciar a garantia de peças e produtos;
4.80	60	O critério de avaliar meta esta focado no trimestre;
4.81	60	O comercial não tem conhecimento do histórico de compra do cliente;

4.82	60	O sistema ERP não gera informação se o cliente esta Ativo ou Inativo;
4.83	50	Admira o concorrente quando liga a "telefonista" (reconhece minha voz);
4.84	50	Muitos clientes preferem ligar para o consultor e não para os PA;
4.85	50	Os folders não estão direcionados a necessidade de cada país;
4.86	50	Os nomes da empresa e dos equipamentos não estão regionalizados no exterior;
4.87	50	Ausência de pesquisa para definir a necessidade de regionalização do nome da marca/produtos no mercado externo;
4.88	50	Pratica de ações de propaganda através de parceria, a todo o território nacional;
4.89	45	Necessidade de ser mais flexível para aprovar créditos para grupo de clientes ABC em função do nível;
4.90	45	Os catálogos estão focados em dois produtos;
4.91	45	Dezembro é o pior mês para realizar visitas devido ausência de brindes;
4.92	40	A empresa concorre no mercado com preço provocando insatisfação na revenda;
4.93	40	Atendimento só é possível caso seja direto com o comercial;
4.94	35	Necessidade de criar um 0800 para acesso restrito aos representantes e vendedores com atendimento de um colaborador responsável;
4.95	35	As promoções chegam no cliente sem conhecimento do representante;
4.96	30	Necessidade de ter um colaborador responsável para contornar insatisfação do cliente pela quebra de fidelidade;
4.97	30	Representante desconhece o que a Cata Vento fabrica;
4.98	25	Os concorrentes não tem loja e não concorre com a revenda;
4.99	25	Clientes têm imagem que comprar direto do televentas conseguem preço melhor do que com o representante;
4.100	25	A composição padrão dos equipamentos não atende a necessidade dos cliente;
4.101	20	A empresa oferece brinde para quem compra quantidade em um único lote mas não considera o lote anual;
4.102	10	Os vendedores tiram férias coletivas;
4.103	5	Todos os concorrentes tiram férias coletivas

#### QUADRO 18 – CLASSIFICAÇÃO ABC DOS PROBLEMAS

Fonte: Dados da pesquisa.

## 3.5.6 Legenda da pontuação dos problemas

Pt	Probabilidade de acontecer
0	Certamente não ocorrerá
5	Baixa probabilidade de ocorrer
10	Alguma probabilidade que ocorra
15	Alta probabilidade de ocorrer
20	Certamente ocorrerá
<b>Pt</b>	<b>Impacto ameaça</b>
1	Impacta muito pouco nos negócios
2	Impacta moderadamente nos negócios
3	Impacta a performance operacional
4	Forte impacto nos resultados do negócio
5	Forte ameaça para continuidade do negócio
<b>Pt</b>	<b>Impacto oportunidades</b>
1	Oportunidades incrementais pequena
2	Oportunidade de melhoria operacional
3	Oportunidade de alavancar a performance do negócio
4	Oportunidade de alavancar a performance e expandir o negócio
5	Oportunidade de gerar novos negócios associados

QUADRO 19 – LEGENDA DE PONTUAÇÃO DOS PROBLEMAS

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

**4 PLANO DE AÇÃO**

**4.1 PAINEL DE CONTROLE**

O QUE FAZER	QUEM FAZER		QUANDO FAZER			15/06/09	Status	Folow-up
	Controlador	Executor	Prevista	Realizado	Tempo	Contagem regressiva		
Reestruturação do departamento comercial	Pedro	Antonio	22/09/09			-99	A	
Reestruturação do departamento de compras	Pedro	Joana	22/07/09			-37	A	
Reestruturação do departamento de engenharia	Pedro	Nivaldo	22/07/09			-37	A	

QUADRO 20 – PAINEL DE CONTROLE

## 4.1.1 Plano de ação n.º 1: Reestruturação do departamento comercial

VERIFICAÇÃO DA AÇÃO						AÇÃO N.º 1
0%	25%	50%	75%	85%	100%	
<b>Data</b>	<b>Inicial</b>	<b>Data final</b>		<b>Tempo</b>		
	01/06/2009					
<b>1 Objetivo</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• recuperar faturamento;</li> <li>• conquistar novos clientes;</li> <li>• recuperar clientes inativos;</li> <li>• buscar clientes em potencial.</li> </ul>						
<b>2 Metas</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• aumentar em 50% o faturamento com base atual (média primeiro trimestre) no prazo de 9 meses</li> <li>• em 24 meses, faturamento de 2,7 milhões;</li> <li>• reavaliar as metas a cada 90 dias;</li> <li>• recuperar 50% dos clientes inativos;</li> <li>• conquistar 20 clientes/mês em média.</li> </ul>						
<b>3 Ação</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• levantar os clientes que mantém fidelidade utilizando critério ponderado (frequência x valor);</li> <li>• regionalizar os vendedores internos e reposicionar os externos;</li> <li>• definir critério de remuneração integrando o vendedor interno e o representante;</li> <li>• criar o perfil e atribuições do representante e do vendedor interno e externo;</li> <li>• planejar distribuição de metas, benefícios e bônus;</li> <li>• planejar as ações de trabalho dos vendedores externos;</li> <li>• reformular o relatório de viagem;</li> <li>• atuação dos vendedores internos e externos através de ordem de serviço;</li> <li>• criar critério junto com a diretoria para visitas dos consultores externos;</li> <li>• cadastrar a frequência de contato em cada cliente;</li> <li>• realizar levantamento de necessidades de treinamento dos vendedores e representantes;</li> <li>• levantamento de fornecedores para prestar serviço de treinamento;</li> <li>• vincular tabela de preços por cliente e região ou uma tabela única com preço cheio e possibilidade de descontos;</li> <li>• realizar uma comunicação mensal aos clientes, divulgando o representante da região e que eles praticam a mesma tabela interna;</li> <li>• planejar campanhas de vendas por região;</li> <li>• planejar convenções e brainstormings regionais;</li> <li>• visitar duas feiras anuais;</li> <li>• planejar visitas dos televendas aos clientes;</li> <li>• levantar custo de um 0800 ou 0300;</li> <li>• estruturar os processos de venda – mapear as boas práticas e criar um só procedimento.</li> </ul>						

Continua



<b>4 Necessidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• fazer a aquisição de um CRM;</li> <li>• fazer a aquisição de um software de televendas;</li> <li>• desenvolver o pedido on line com interface com ERP;</li> <li>• aquisição de Palm para os consultores;</li> <li>• contratar 4 televendas;</li> <li>• contratar 7 representantes;</li> <li>• contratar 2 vendedores.</li> <li>• contratar 1 Supervisor Comercial;</li> <li>• fazer aquisição do serviço <i>Equifax</i> (ou similar) para fornecimento de cadastro de clientes potenciais.</li> </ul>
<b>5 Investimento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• realizar orçamento de todas as necessidades do grupo 4.</li> </ul>
<b>6 Benefícios esperados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• incremento de faturamento e lucratividade.</li> </ul>
<b>7 Possíveis obstáculos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• necessidade de redução de prazo de pagamento;</li> <li>• atuar com colaboradores de baixa performance;</li> <li>• interface das ferramentas de trabalho x mão-de-obra disponível;</li> <li>• resistência dos clientes para inovação;</li> <li>• resistência dos funcionários;</li> <li>• competitividade desleal pelo mercado;</li> <li>• produtos similares que possam concorrer.</li> </ul>
<b>.8 - Passos a tomar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• primeira fase:</li> <li>• contratação de 3 televendas e sete representantes;</li> <li>• segunda fase: iniciar após o aumento do faturamento em 50%, faturamento base mês de maio/09;</li> <li>• realizar contratação e complementar o quadro de pessoal, conforme estrutura descrita no quadro 2.</li> </ul>

<b>Logo</b>	<b>Aprovado por:</b>	<b>Controle</b>	<b>Revisado em:</b>	<b>Versão</b>	<b>Fl. nº.</b>

QUADRO 21 – PLANO DE AÇÃO N.º 1

## 4.1.2 Plano de ação n.º 2: Reestruturar o departamento de compras

VERIFICAÇÃO DA AÇÃO						AÇÃO N.º 2
0%	25%	50%	75%	85%	100%	
<b>Data</b>	<b>Inicial</b>	<b>Data final</b>		<b>Tempo</b>		
	01/06/2009					
<b>1 Objetivo</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• diminuir dependências de fornecedores Grupo A;</li> <li>• buscar novas fontes de suprimentos;</li> <li>• buscar reduções de custo com qualidade.</li> </ul>						
<b>2 Metas</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• reduzir os custos em 5% do Grupo A; 8% do Grupo B; 8% do Grupo C;</li> <li>• Administrar o prazo de pagamento em 15% a mais que o prazo do comercial.</li> </ul>						
<b>3 Ação</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• analisar os custos das empresas simples nacional x empresas tributação normal;</li> <li>• programar visitas em feiras – regionais e nacionais;</li> <li>• buscar informação junto a clientes;</li> <li>• realizar três cotações com fornecedores que não estão vinculados a contrato;</li> <li>• manter histórico das cotações em banco de dados;</li> <li>• acompanhar todas as ordens de compra pendentes ou em andamento;</li> <li>• realizar levantamento dos fornecedores que oferecem desconto a vista.</li> </ul>						
<b>4 Necessidades</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• customizar o ERP;</li> <li>• levantar todas as necessidades do processo de compra;</li> <li>• apoio do departamento de Engenharia e Qualidade;</li> <li>• disponibilizar orçamento para visitar feiras;</li> <li>• informação do financeiro sobre as empresas que descontam títulos em fomentos;</li> <li>• gerar mensalmente planilha para análise de desconto.</li> </ul>						
<b>5 Investimento</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• fazer um planejamento de custo de investimento de agosto a outubro.</li> </ul>						
<b>6 Benefícios esperados</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• redução de custos;</li> <li>• aumento de prazo;</li> <li>• aumento de opções de fornecimento;</li> <li>• melhora no fluxo de caixa.</li> </ul>						

Continua

<b>7 Possíveis obstáculos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• atenção nos objetivos de compra prejudica as atividades da coordenação da logística;</li> <li>• ausência de apoio da engenharia e qualidade;</li> <li>• disponibilização de verbas para negociação a vista;</li> <li>• falta de previsão de vendas compromete a programação de compras;</li> <li>• quantidade para negociar inferior ao ponto de interesse do fornecedor.</li> </ul>
<b>8 Passos a tomar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• reestruturar os processos de compras;</li> <li>• customizar o ERP – modulo compras para gerar planilha comparativa de preço e manter histórico das cotações;</li> <li>• definir metas e indicadores desempenho desejado.</li> </ul>

<b>Logo</b>	<b>Aprovado por:</b>	<b>Controle</b>	<b>Revisado em:</b>	<b>Versão</b>	<b>Fl. nº.</b>

QUADRO 22 – PLANO DE AÇÃO N.º 2: REESTRUTURAR O DEPARTAMENTO DE COMPRAS

## 4.1.3 Plano de ação n.º 3: reestruturação do departamento de engenharia

VERIFICAÇÃO DA AÇÃO						AÇÃO N.º 3
0%	25%	50%	75%	85%	100%	
<b>Data</b>	<b>Inicial</b>	<b>Data final</b>		<b>Tempo</b>		
	01/06/2009					
<b>1 Objetivo</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>reestruturar o departamento de engenharia com o objetivo de melhorar a performance, melhoria do climatizador, calibrador de ar.</li> </ul>						
<b>2 Metas</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>redução de custos: otimização do processo e matéria-prima (5%);</li> <li>reduzir em 100% os defeitos existentes do climatizador (vazamento);</li> <li>desenvolver uma nova versão do climatizador – reduzir 25%;</li> <li>finalizar o desenvolvimento do painel eletromecânico – em 30 dias.</li> </ul>						
<b>3 Ação</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>levantar informação junto a Lactec ou outro órgão – viabilidade de desenvolvimento tecnológico;</li> <li>desenvolver parceiros ou funcionário para design de produto;</li> <li>desenvolver projeto com detalhamento técnico e descritivo do novo climatizador.</li> </ul>						
<b>4 Necessidades</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>realização de visitas técnicas (clientes, fornecedores, órgãos) – com o objetivo de integrar o projeto ao produto;</li> <li>desenvolver pesquisa em parceria com o marketing para levantar tendências do consumidor final;</li> <li>levantamento de defeitos junto ao mercado e integrar as informações com a qualidade;</li> <li>criar uma folha de dados do produto com informações de mercado;</li> <li>realizar análise comparativa de performance e composição entre as marcas concorrentes;</li> <li>criar um cronograma de atividades.</li> </ul>						
<b>5 Investimento</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>levantar as necessidades de investimento.</li> </ul>						
<b>6 Benefícios esperados</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>redução de custo;</li> <li>melhoria de performance / qualidade;</li> <li>incremento de vendas;</li> <li>melhorar a imagem da empresa.</li> </ul>						

Continua

<b>7- Possíveis obstáculos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tempo de resposta de clientes e fornecedores;</li> <li>• falta de capacitação técnica da equipe.</li> </ul>
<b>8 Passos a tomar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• definir metodologia de trabalho;</li> <li>• definir metas e indicadores de desempenho desejado.</li> </ul>

Logo	Aprovado por:	Controle	Revisado em:	Versão	Fl. nº.

QUADRO 23 – PLANO DE AÇÃO N.º 3: REESTRUTURAR O DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA

## 5 ANÁLISE

A literatura apresenta a necessidade da administração estratégica como um meio de dar equilíbrio e harmonia em todos os setores operacionais da organização como um meio de potencializar suas forças competitivas, preparando-a para as hostilidades de mercado. E o case em análise que realiza se, as lideranças demonstram suas intenções através das reuniões realizadas a necessidade de eliminar suas fraquezas e ameaças como meio de melhorar a rentabilidade e melhorar o posicionamento no mercado.

A matriz SWOT citado por diversos autores, citados na bibliografia desta, técnica creditada a Albert Humphrey que liderou pesquisas na Universidade de Stanford, nas décadas de 1960 e 1970, que transparece inicialmente uma metodologia do meio acadêmico no case demonstrou-se eficiente, e foi absorvido por todos os participantes do projeto. Integrando a empresa, foram apresentados 207 ocorrências registradas e classificados através de discussões em grupo se a ocorrência era ou uma oportunidade ou ameaça, um ponto forte ou ponto fraco. Na sequência foi feita a seleção através do voto, sobre a probabilidade de sua ocorrência o impacto nos negócios desta ocorrência. O critério do voto observou os parâmetros da legenda conforme dados citados na página 111.

Fato que também foi evidenciado no case, que chamou bastante atenção, e que são citados por Ansoff (1982, p.25), que “refere se à resistência às mudanças, não tem muito a ver com o porte da empresa, onde todos encontram-se em uma zona de conforto, e a tendência não reconhecerem a necessidade de mudança com receio de perdas de poder”. O case em análise apresentou em diversas fases a resistência, através da sonegação ou ocultação da informação, também da oposição declarada de líderes de processo em relação à metodologia, aos critérios de levantamento de dados, e declarações explícitas em relação o descrédito dos objetivos do trabalho em andamento. Solicitado o envolvimento da alta administração, os sócios envolveram-se na intermediação dos conflitos, facilitando a continuação das atividades previstas. Foi decisivo, na eliminação dos conflitos, a realização de um *workshop*, onde foi debatido o alcance do trabalho, os benefícios, a necessidade da participação de toda a empresa nas atividades previstas, onde todos deveriam participar, sugerindo e criticando com fundamentação criteriosa.

Observação também presente, são relatos da literatura que recomenda, também citado pelo autor, trata-se da metodologia **para realizar o diagnóstico do ambiente interno e externo para listar as forças e fraquezas que afetam a empresa no cumprimento da sua missão diante das oportunidades e ameaças relevantes, deverá fazer uso das seguintes ferramentas:**

- j) entrevistas;
- k) questionários;
- l) painéis;
- m) seminários;
- n) caixa de sugestões.

Na realização das atividades valeu-se de todas essas recomendações e também foi acrescentado o *brainstorming*, demonstrando no conjunto, um método eficiente e prático para listar as ocorrências que somaram o número de 207. estruturados conforme a matriz de SWOT.

O conceito de **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**, (Motta 1999, p.93), – **corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado.** Essa conceituação foi presenciada no momento que iniciou-se diante das ocorrências mais significativas definido pelo voto, e após estruturou-se um **plano de ação** com objetivo de definir providências através da seguinte ordem:

- a) objetivos;
- b) metas
- c) ações;
- d) necessidades;
- e) investimentos;
- f) benefícios esperados;
- g) possíveis obstáculos;
- h) passos a tomar.

Para cada plano de ação foi definido um coordenador, um executor, e também fez parte desta ferramenta a definição das datas inicial e final para concluir o plano. Foi negociado com o grupo de trabalho que com intervalo de 30 dias nos próximos 12 meses serão realizadas reuniões com objetivos de apresentação e avaliação do planejamento.

Os planos de ação iniciais foram planejados com o objetivo de reestruturar, os departamentos comercial, compras e engenharia, em decorrência da análise ABC dos problemas, pontuados no SWOT. O critério de ponderação das ocorrências registradas sinalizou os fatos mais relevantes e o conjunto das ações aberta busca a solução das observações identificadas no ambiente da empresa tais como: Preço dos produtos elevados em relação ao mercado, divulgação da marca, inflexibilidade do processo de elaboração de cadastro para novos clientes.

Preço alto é fator crítico, apontado na descrição dos problemas, citados durante a realização do brainstorming conforme (item 3.3 p. 12), estando diretamente relacionado a um grupo de produtos, com o mercado, sendo abastecido com eficiência pela concorrência no ambiente em análise. Pode-se afirmar que trata-se de uma *commodity*; a diferença entre a performance técnica e disponibilidades dos processos de fabricação são indiferente para o mercado

Eficiência nos processos de logística, evitando desabastecimentos eventual no mercado, e bom gerenciamento do tempo da aprovação de cadastro até expedição do pedido, pode fazer a diferença para o cliente, onde os preços é uma objeção evidente.

Estruturar um programa de desenvolvimento de novos fornecedores com objetivo de buscar redução de custo é uma estratégia interessante, onde apresenta uma grande dependência, com 62,12% do volume das compras estão centralizados em 10% dos fornecedores, conforme (anexo 4 p. 134).

Defasagem de tecnologia aplicada, design, alteração nos processos de fabricação, apreender a ouvir as necessidades do consumidor final, são fatos evidentes, e muito observado, apontados no SOWT. Essas ocorrências devem fazer parte da pauta de atenção permanente, e estruturar o orçamento para investimentos contínuos, como meio de atender as necessidades imediatas do consumidor final, caso contrário, a Cata-Vento poderá colocar-se na contra mão da tendência da demanda e a diminuição da sua participação de mercado poderá ser uma consequência provável.



## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, L. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1965.
- BAJAY, Sérgio Valdir – **Pesquisa de cenários** – Unicamp – Departamento de Energia.
- BARRY, Leonard B., **Marketing de relacionamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- CASE, John. **Open Book Management**. Harper Business, 1995.
- CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- DAY, George S., **A empresa orientada para o mercado**. Bookman, 2001.
- DOLAN, Robert J. **Marketing strategy**. Harvard Business School, 2000.
- DRUCKER, Peter, **Inovation and entrepreneurship: practice and principles**. Editora, 1999.
- HAX, A. C., & MAJLUF, N. S., **The concept of strategy and strategy formation process**. Interfaces, 1988.
- JB Jornal do Brasil, edição de 25/08/1991 – **Reportagem: “Estudos tentam prever como será o brasileiro do ano 2000”**.
- KANTER, Rosabeth M., **Envolve; succeeding in the digital culture of tomorrow**, Boston, Editora Free Press 2001.
- KOTLER, Philip, & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 5. ed. Prentice-Hall, 1993.
- KOTLER, Philip, **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. : Atlas, 1992.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. Atlas, 1998.
- MACKNNA, Regis – **Marketing de relacionamento**, Rio de Janeiro, Campus 1997.
- MEGGINSON L. C. **Administração: conceitos e aplicações**. Editora Harbra 1986.
- MINTZBERG, H., **A criação artesanal da estratégia**. Editora Campos, 1987.
- MOTOMURA, Oscar. **Coletânea cenários**. São Paulo: Amana Desenvolvimento e Educação, 1990.
- MOTTA, Fernando C. Prestes, **Teoria geral da administração - uma introdução** : Pioneira, 1976.

NAISBITT, John - **Megatendências : as dez grandes transformações ocorrendo na sociedade moderna.** São Paulo Nova Cultural, 1987.

NAISBITT, John, **Megatendências.** Editora Campus, 1997.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS Filho, Paulo. **Sucesso empresarial planejado.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PETTERS, Thomas J., **Prosperando no caos :** São Paulo Ed Campus, 1989.

POLICASTRO, M. L., **Introduction to strategic planning. US Small Business,** 2000.

PORTER, M., **Estratégia competitiva:**Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. Campos, 1980.

Revista Super Hiper, Entrevista o consultor o consultor Leonard Fuld , onde declara **observar os concorrentes é vital e não é ilegal,** edição agosto 1991.

RICHERS, Raimar; LIMA, Cecília Pimenta. **Segmentação.** Nobel, 1991.

SCRAMIN, F. C. L. **Planejamento estratégico em pequenas indústrias.** XVII ENEGEP, 1997.

SIMPSON, Penny M. Segmentação de mercado e mercados-alvo. In: **Marketing as melhores práticas.** Porto Alegre: Bookman: 2001.

SMITH, George David – **O futuro da empresa em função do seu passado,** Editora Campus, 1989.

STEINER, George e outros, **Política e estratégia administrativa.** Editora Edusp 1981.

THETART, R. A. **La strategie d' enterprise.** McGraw-Hill, 1984.

TIFFANY, P. , **Planejamento estratégico: Um roteiro eficaz.** Campos, 1998.

TOFFLER, Alvin, **Previsões e premissas.** Editora Record, 1983.

TOLEDO, Geraldo L., **O uso de database marketing para obtenção de vantagem competitiva.** USP, 2001.

TORRES, Norberto A . **Gestão estratégica efetiva -** Uniconsult outubro 1986.

TZU, Sun – **A arte da guerra,** Rio de Janeiro, Record, 1983.

VAVRA, Terry. **La strategie d' entreprise.** Editora McGraw-Hill, 1984.

## GLOSSÁRIO

**BRAINSTORMING:** o *brainstorming* (ou "tempestade de ideias"), mais que uma técnica de dinâmica de grupo, é uma atividades desenvolvida para explorar a potencialidade criativa do indivíduo, colocando-a a serviço de seus objetivos. De autoria de Alex Faickney Osborn foi e é, por esse e por seus seguidores, muito utilizado nos Estados Unidos da América, principalmente em áreas de relações humanas, publicidade e propaganda. Quando se necessita de respostas rápidas a questões relativamente simples, o *brainstorming* é uma das técnicas mais populares e eficazes, muito embora, esta técnica tenha sido difundida e inserida em diversas outras áreas, tais como educação, negócios e outras situações mais técnicas.

O **ENDOMARKETING:** é uma das mais novas áreas da administração e busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, normalmente utilizado no meio externo das empresas, para uso no ambiente interno das corporações. É uma área diretamente ligada à de comunicação interna, que alia técnicas de *marketing* a conceitos de recursos humanos. Quem nunca ouviu falar que antes de vender um produto para seus clientes, as empresas precisam convencer seus funcionários a comprá-lo? O *endomarketing* surge como elemento de ligação entre o cliente, o produto e o empregado. E "vender" o produto para o funcionário passa a ser tão importante quanto para o cliente. Significa torná-lo aliado no negócio, responsável pelo sucesso da corporação e igualmente preocupado com o seu desempenho. Saul Bekin cunhou o termo *endomarketing* em 1995 e em seu livro "Conversando sobre *endomarketing*" discorre, de maneira leve e didática, sobre quase todos os elementos que Philip Kotler, em "Administração de *marketing*", chamou de *marketing* interno das organizações.

**FORÇAS COMPETITIVAS:** Conhecidas como modelo das Cinco Forças de Porter, foram concebidas por Michael Porter em 1979 e destinam-se à análise da competição entre empresas. Considera cinco fatores às "forças" competitivas, que devem ser estudados para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Porter refere-se a essas forças como micro-ambiente, em contraste com o termo mais geral macroambiente. Utilizam dessas forças em uma empresa que afeta a sua capacidade para servir os seus clientes e obter lucros. Uma mudança, em qualquer uma das forças, normalmente requer uma nova pesquisa (análise) para

reavaliar o mercado. Porter avalia que a estratégia competitiva de uma empresa deve aparecer a partir da abrangência das regras da concorrência que definem a atratividade de uma indústria.

**MATRIZ SWOT:** a Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um blog à gestão de uma multinacional. A Análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A técnica é creditada a Albert Humphrey que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune, das 500 maiores corporações.



FIGURA 4 - DIAGRAMA SWOT

Fonte: ANSOFF, L. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1965.

SWOT: é uma sigla oriunda do idioma inglês e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

O MOVIMENTO *NEW AGE*: *Onew age* não se manifesta em uma visão específica, mas acredita que, com a evolução espiritual, algumas mudanças surgirão automaticamente na Terra, não por imposição, mas como consequência natural de uma sociedade composta por pessoas espiritualmente mais evoluídas. Não existem líderes no sentido institucional do termo, mas existem traços comuns que identificam os *new agers*. Algumas dessas mudanças serão:

- a) fim das guerras, conflitos, ausência de necessidade de polícias, exércitos ou qualquer forma de violência;
- b) pessoas ligadas por afeto, proximidade e amor;
- c) fim das agressões à natureza;
- d) uso dos avanços tecnológicos para a automatização de muitos trabalhos;
- e) evolução espiritual consciente;
- f) maior contato com a natureza.

**STAKEHOLDER:** (em português, parte interessada ou interveniente) é um termo usado em administração que se refere a qualquer pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma empresa. O termo foi usado pela primeira vez pelo filósofo Robert Edward Freeman. Segundo ele, os *stakeholders* são um elemento essencial ao planejamento estratégico de negócios. De maneira mais ampla, compreende todos os envolvidos em um *processo*, que pode ser de caráter temporário (como um projeto) ou duradouro (como o negócio de uma empresa ou a missão de uma organização sem fins lucrativos). O sucesso de qualquer empreendimento depende da participação de suas partes interessadas e, por isso, é necessário assegurar que suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas pelos gestores. De modo geral, essas expectativas envolvem a satisfação de necessidades, compensação financeira e comportamento ético. Cada interveniente ou grupo de intervenientes representa um determinado tipo de interesse no processo. O envolvimento de todos os intervenientes não maximiza obrigatoriamente o processo, mas permite achar um equilíbrio de forças e minimizar riscos e impactos negativos na execução do mesmo. Uma organização que pretende ter uma existência estável e duradoura deve atender simultaneamente as necessidades de todas as suas partes interessadas. Para fazer isso, ela precisa "gerar valor", isto é, a aplicação dos recursos usados deve gerar um benefício maior do que seu custo total.

**WELFARE STATE:** Estado de bem-estar social (em inglês: *Welfare State*), também conhecido como Estado providência, é um tipo de organização política e econômica que coloca o Estado (nação) como agente da promoção (protetor e defensor) social e organizador da economia. Nesta orientação, o Estado é o agente regulamentador de toda vida e saúde social, política e econômica do país, em parceria com

sindicatos e empresas privadas, em níveis diferentes, de acordo com a nação em questão. Cabe ao Estado do bem-estar social, garantir serviços públicos e proteção à população. Os Estados de bem-estar social desenvolveram-se, principalmente, na Europa, onde seus princípios foram defendidos pela social-democracia, tendo sido implementados com maior intensidade nos Estados Escandinavos (ou países nórdicos) tais como a Suécia, a Dinamarca, a Noruega e a Finlândia), sob a orientação do economista e sociologista sueco Karl Gunnar Myrdal. Ironicamente, Gunnar Myrdal, um dos principais idealizadores do Estado de bem-estar-social, dividiu, em 1974, o Prêmio de Ciências Econômicas (Premio Nobel) com seu rival ideológico Friedrich August Von Hayek, um dos maiores defensores do livre mercado, economista da Escola Austríaca. Esta forma de organização político-social, que se originou da Grande Depressão, desenvolveu-se, ainda mais, com a ampliação do conceito de cidadania, advindo do fim dos governos totalitários na Europa Ocidental (nazismo, fascismo, etc.) com a hegemonia dos governos sociais democratas e, secundariamente, das correntes euro comunistas, com base na concepção de que existem direitos sociais indissociáveis à existência de qualquer cidadão. Pelos princípios do Estado de bem-estar social, todo o indivíduo teria o direito, desde seu nascimento até sua morte, a um conjunto de bens e serviços que deveriam ter seu fornecimento garantido, seja diretamente através do Estado ou indiretamente, mediante seu poder de regulamentação sobre a sociedade civil. Esses direitos incluiriam a educação em todos os níveis, a assistência médica gratuita, o auxílio ao desempregado, a garantia de uma renda mínima, os recursos adicionais para a criação dos filhos, etc.

PA: Termo utilizado no diagnóstico realizado para o estudo de caso, citado quando faz referência a "PONTO DE ATENDIMENTO", trabalho desenvolvido pelos vendedores internos, através dos serviços de televendas receptivo e ativo;

CTC: Termo utilizado no diagnóstico realizado para o estudo de caso, citado quando faz referência ao CTC representado à função Consultor Técnico Comercial, trabalho desenvolvido através de atendimento externo *in loco*, com a missão de integrar e fidelizar o cliente com a empresa;

ERP: (*Enterprise Resource Planning*) são sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema (Laudon, Padoveze). A integração pode ser vista sob a perspectiva funcional (sistemas de:

finanças, contabilidade, recursos humanos, fabricação, *marketing*, vendas, compras, etc) e sob a perspectiva sistêmica (sistemas de processamento de transações, sistemas de informações gerenciais, sistemas de apoio à decisão, etc). Os ERP's, em termos gerais, são uma plataforma de software, desenvolvida para integrar os diversos departamentos de uma empresa, possibilitando a automação e o armazenamento de todas as informações de negócios.

**ANEXOS**

ANEXO 1 –	MODELO FORMULÁRIO DO PLANO DE AÇÃO	130
ANEXO 2 –	MODELO FORMULÁRIO DO PAINEL DE CONTROLE DAS AÇÕES	132
ANEXO 3 –	MODELO DE FORMULÁRIO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO	133
ANEXO 4 –	ANÁLISE ABC DOS FORNECEDORES	134
ANEXO 5 –	ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO DOS ESTADOS NO FATURAMENTO	135
ANEXO 6 –	ESTRUTURA COMERCIAL – CENÁRIO ATUAL	136
ANEXO 7 –	ESTRUTURA COMERCIAL – CENÁRIO PROPOSTO	137
ANEXO 8 –	ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	138



## ANEXO 1 MODELO FORMULÁRIO DO PLANO DE AÇÃO

**PROJETO: REESTRUTURAÇÃO DO DEPARTAMENTO COMERCIAL**

<b>ÇÃO N.º</b>
<b>0</b>

VERIFICAÇÃO DA AÇÃO					
0%	25%	50%	75%	85%	100%

Data	Inicial	Data final	Tempo	

**1 - Objetivo**

**2 - Metas**

**3- Ação**

Continua

Continua....

**4 - Necessidades****5 - Investimento****6- Benefícios esperados****7- Possíveis obstáculos****8 - Passos a tomar**

Logo	aprovado por:	controle	Revisado em :	Versão	fl n°
------	---------------	----------	---------------	--------	-------



## ANEXO 3 MODELO DE FORMULÁRIO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO

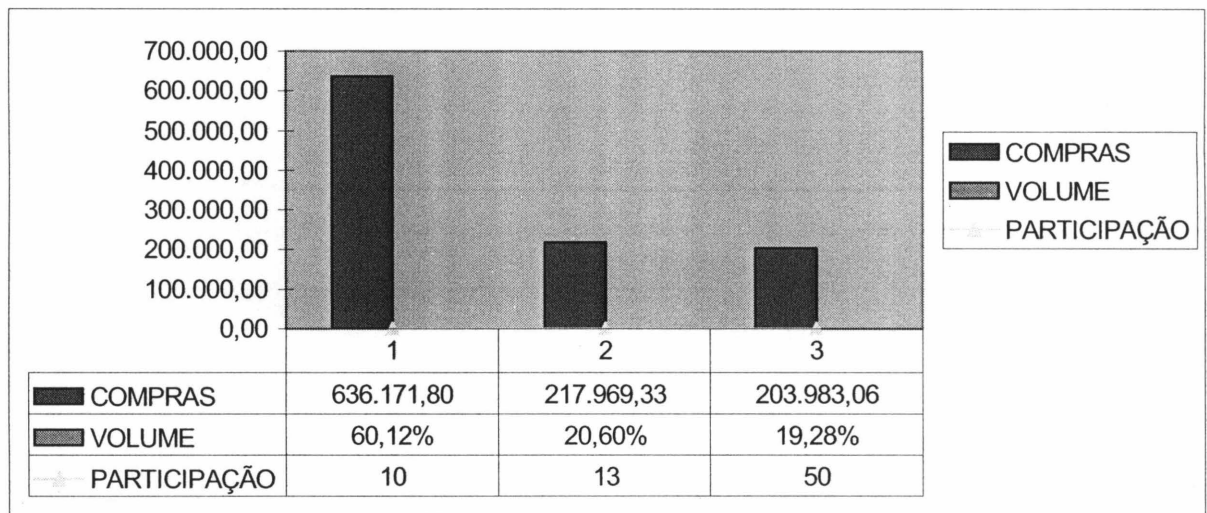
### PESQUISA

Não identifique seu nome e empresa

<b>1) Qual a satisfação que você atribui de acordo com a escala mostrada:</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>fraco</b>
1.1) Frequência de visita do nosso consultor				
1.2) Frequência de visita do supervisor dos concorrentes				
1.3) A frequência de contato do nosso serviço de televendas				
1.4) A qualidade dos nossos produtos				
1.5) O nosso preço				
1.6) O nosso prazo de pagamento				
1.7) O nosso prazo de entrega				
1.8) A qualidade e frequência dos treinamentos				
1.9) A nossa assistência técnica é adequada a sua necessidade				
1.10) O atendimento do serviço de televendas				
1.11) Nosso atendimento em relação ao concorrente				
1.12) Nossa comunicação como folder's, catálogos em relação a concorrência				
1.13) Nosso comercial ouve você quando tem um problema a ser resolvido;				
1.14) O comercial transmite informações necessárias para eliminar dúvidas técnicas;				
1.15) O comercial tem realizado reuniões com seus vendedores com objetivos de qualifica-los;				
1.16) Comparando com outras marcas concorrentes, você avalia o atendimento nosso vendedor				
<b>2) Aponte sim ou não conforme sua interpretação:</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>fraco</b>
2.1) A marca do nosso produto é indiferente				
2.2) O preço é mais importante que a marca				
2.3) Ocorreu perda de venda por falta de nosso produto				
2.4) É frequente a presença de produtos com defeito				
<b>3) Qual o produto concorrente que mais vende em relação ao nosso</b>				
<b>4) Quais os produtos representativo em vendas que não oferecemos</b>				
<b>5) Cite os principais defeitos dos nossos produtos</b>				
<b>6) Cite as principais reclamações do nosso atendimento</b>				

## ANEXO 4 ANÁLISE ABC DOS FORNECEDORES

ANALISE ABC DOS FORNECEDORES				
CLASSIFICAÇÃO	COMPRAS	PARTICIPAÇÃO	VOLUME	MÉDIA
A	7.634.061,64	10	60,12%	636.171,80
B	2.615.631,93	13	20,60%	217.969,33
C	2.447.796,77	50	19,28%	203.983,06
<b>TOTAIS</b>	<b>12.697.490,34</b>	<b>73</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.058.124,19</b>

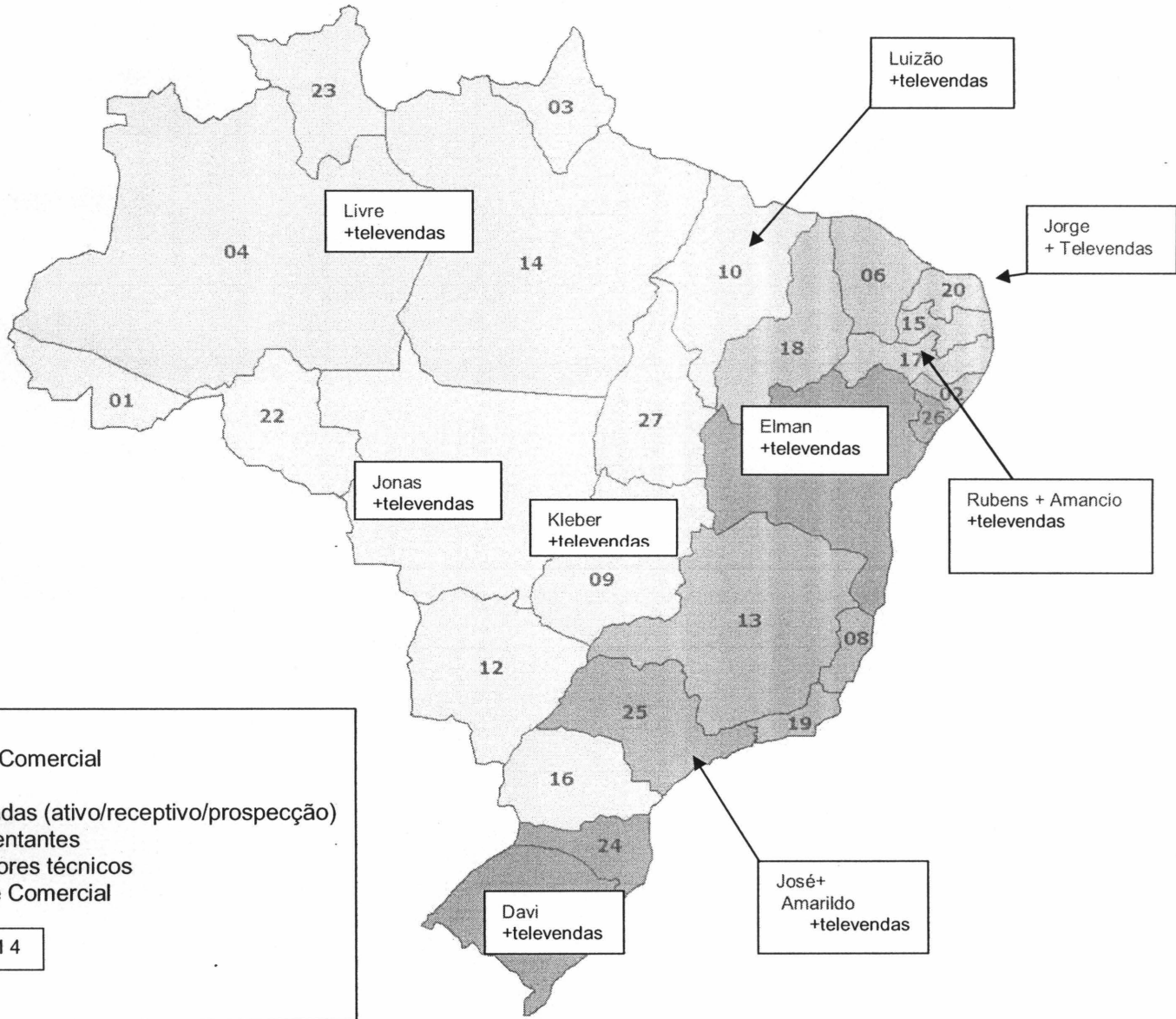


QUADRO 22 – PLANO DE AÇÃO N.º 2: REESTRUTURAR O DEPARTAMENTO DE COMPRAS

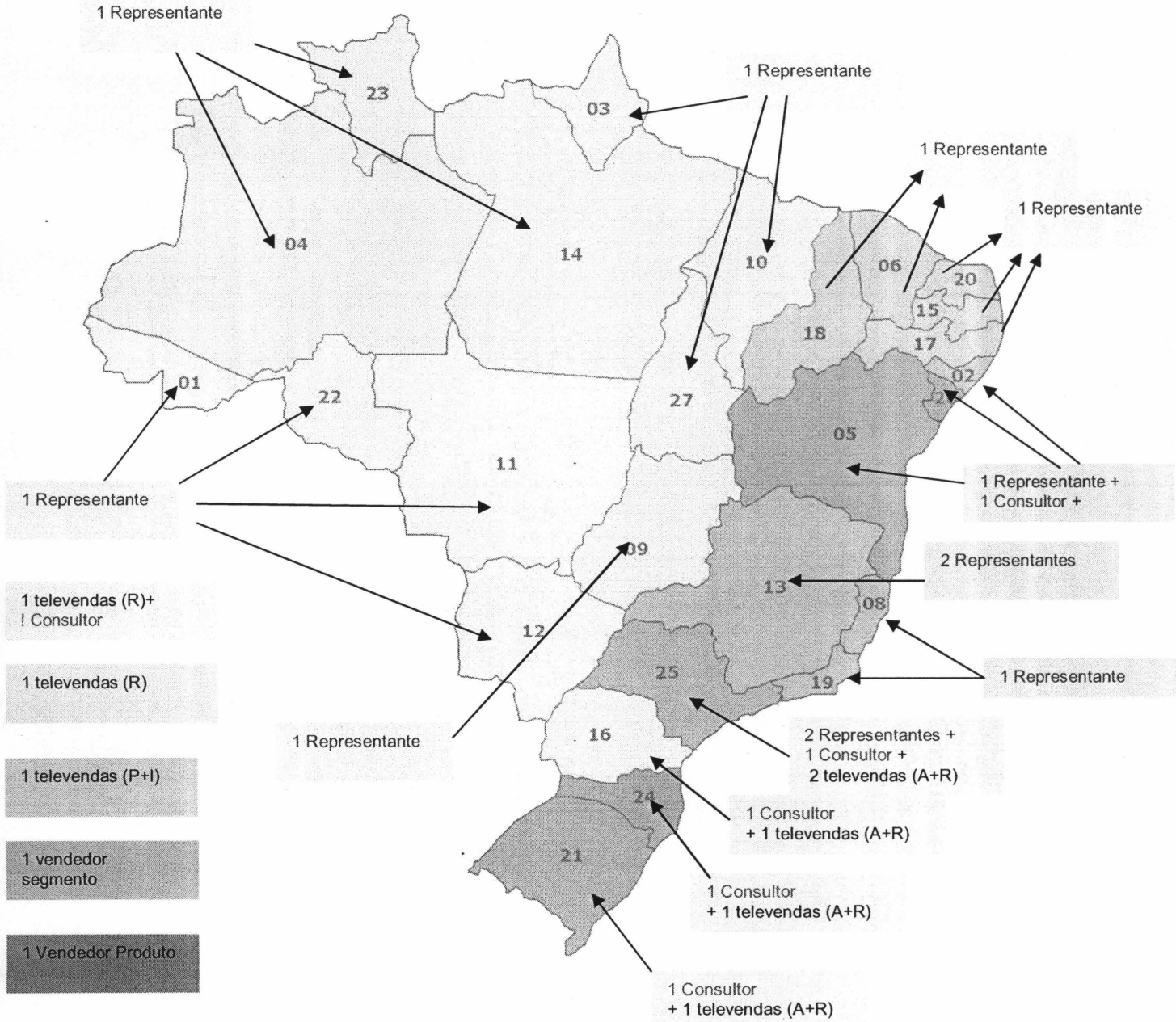
## ANEXO 5 ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO DOS ESTADOS NO FATURAMENTO

UF	2008		2009	
AC	0,79%		0,21%	
AL	0,53%		0,46%	
AM	0,58%		1,04%	
AP	0,17%		0,13%	
<b>BA</b>	<b>6,68%</b>	<b>5</b>	<b>6,86%</b>	<b>5</b>
CE	2,57%		4,72%	
DF	1,94%		1,59%	
ES	1,65%		1,87%	
GO	4,91%		4,98%	
MA	1,39%		0,91%	
MG	4,16%		2,23%	
MS	0,79%		1,16%	
MT	2,84%		2,98%	
PA	1,15%		1,65%	
PB	0,49%		0,64%	
PE	2,81%		2,68%	
PI	0,17%		0,11%	
<b>PR</b>	<b>29,57%</b>	<b>1</b>	<b>30,75%</b>	<b>1</b>
RJ	1,01%		0,75%	
RN	1,17%		1,45%	
RO	1,47%		1,73%	
RR	0,05%		0,18%	
<b>RS</b>	<b>7,34%</b>	<b>4</b>	<b>6,92%</b>	<b>4</b>
<b>SC</b>	<b>12,04%</b>	<b>2</b>	<b>11,97%</b>	<b>2</b>
SE	2,65%		2,80%	
<b>SP</b>	<b>10,16%</b>	<b>3</b>	<b>9,08%</b>	<b>3</b>
TO	0,54%		0,14%	
	<b>100,00%</b>		<b>100,00%</b>	

### ANEXO 6 ESTRUTURA COMERCIAL – CENÁRIO ATUAL



## ANEXO 7 ESTRUTURA COMERCIAL – CENÁRIO PROPOSTO



**Estrutura Comercial**

Televidas:

Ativo/Receptivo: PR (1)/SP(2)/SC(1)/RS(1) – total: 5

Receptivo: 2

Potencial + Inativos: 1

Representantes: 12

Consultores técnicos: 6

Vendedor Segmento: 1

Vendedor Produto: 1

Supervisor Comercial: 1

Gerente Comercial: 1

Total: 30



## ANEXO 8 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

	Cata Vento Curitiba-PR	NICOLIN Curitiba-PR	CAPANEMA Curitiba/PR	BE PO Caxias/RS	RESFRIAR Vacaria/RS	MAX CLIMA Caxias-RS	JOMAR São Paulo/ SP	FORT AR São José
<b>ESTRUTURA DE VENDAS</b>								
nº de representantes	6	8	0	x	0	3	5	7
nº de consultores técnico comercial	4	2	3	x	3	2	2	0
nº de televendas	4	5	3	x	3	3	2	4
<b>ESTRUTURA DE MERCADO</b>								
nº clientes Ativos	800	1000	1200	x	1200	1300	600	
nº de clientes inativos	500	500	350	x	400	500	200	
<b>CRITÉRIO DE REMUNERAÇÃO</b>								
Critério de remuneração - televendas				x				
salário fixo	s			x	s			
meta 100%	n	R\$ 200 meta		x				R\$ 500 meta
produtos fabricados - comissão	2% à 4%	3%		x	0,06%			5%
produtos revendidos - comissão	2% à 4%	5%	(*)	x	0,06%			1%
<b>Critério de remuneração - CTC</b>								
salário fixo	s			x				
meta 100%	n			x				
produtos fabricados - comissão	S/uniformidade			x				
produtos revendidos - comissão	S/uniformidade			x				
<b>Critério de remuneração - representantes</b>								
produtos fabricados - comissão				x				
produtos revendidos - comissão				x				
Comissão sobre a região - s/n	não	não	não	x				
Comissão sobre o pedido - s/n	sim	não	não	x				
Ajuda de custo - s/n	não	não	não	não	não	não	não	não
Concorrem em todas as regiões - s/n	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim

(\*) paga para os representantes e pessoal pelo critério de participação no volume de vendas dos painel.

(\*\*) comissão sobre a região

(\*\*\*) comissão sobre o pedido

x informação não disponível.