

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
ALFA COMÉRCIO E REPRESENTAÇÕES LTDA.**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO**

**JOSÉ CARLOS SANDIN DOS SANTOS**

**Florianópolis, junho de 2000**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
ALFA COMÉRCIO E REPRESENTAÇÕES LTDA.**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO**

**JOSÉ CARLOS SANDIN DOS SANTOS**

**Professor orientador**

**Liane Carly Hermes Zanella**

**Área de concentração**

**Administração geral**

**Florianópolis, junho de 2000**

Este trabalho de conclusão de estágio foi apresentado e julgado perante a banca examinadora que atribuiu a nota ..... ao aluno José Carlos Sandin dos Santos na disciplina CAD 5236 – Estágio supervisionado.

**Banca Examinadora**

---

**Professora Liane Carly Hermes Zanella**

**Presidente**

---

**Professor Mário de Souza Almeida**

**Membro**

---

**Professor Maurício Fernandes Pereira**

**Membro**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por minha vida e a oportunidade que Ele me deu de haver chegado até aqui.

À Cíntia e Elisa pelas horas de ausência na convivência familiar e pelo incentivo para concluir o curso.

A todos os familiares que acreditaram no meu objetivo.

À Professora Liane, pela dedicação, amizade e brilhante orientação deste trabalho.

Ao amigo Paulo Pacheco, companheiro de muitas horas de estudo e trabalho no decorrer do curso.

Sem vocês não teria chegado onde cheguei.

## SUMÁRIO

SINOPSE .....	07
1 INTRODUÇÃO .....	08
1.1 Tema-problema .....	08
1.2 Justificativa do trabalho .....	08
2 OBJETIVOS .....	10
2.1 Objetivo geral .....	10
2.2 Objetivos específicos .....	10
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	11
3.1 Empreendedorismo .....	11
3.2 Processo de planejamento .....	12
3.3 Estratégias .....	14
3.4 Planejamento estratégico .....	15
3.5 Metodologia do planejamento .....	17
3.6 Diagnóstico estratégico .....	18
3.7 Missão e negócio da empresa .....	22
3.8 Diretrizes e ações estratégicas .....	24
3.9 Controle e avaliação .....	27
4 METODOLOGIA .....	29
5 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	31
5.1 Estabelecimento da análise externa .....	32
5.1.1 Quanto à tecnologia .....	32
5.1.2 Quanto ao governo .....	33
5.1.3 Quanto ao subsistema financeiro .....	34
5.1.4 Quanto à comunidade .....	35
5.1.5 Quanto aos consumidores .....	35
5.1.6 Quanto à definição de mercado .....	37
5.1.7 Quanto aos aspectos básicos de onde a empresa está situada .....	38

5.1.8 Quanto aos concorrentes.....	39
5.1.9 Quanto aos fornecedores.....	42
5.2 Análise interna .....	43
5.2.1 Função marketing.....	43
5.2.1.1 Quanto ao sistema de distribuição.....	43
5.2.1.2 Quanto à análise dos equipamentos.....	45
5.2.1.3 Quanto à pesquisa de mercado.....	48
5.2.1.4 Quanto à força de venda .....	48
5.2.1.5 Quanto aos novos produtos.....	49
5.2.1.6 Quanto à promoção e propaganda.....	50
5.2.1.7 Quanto às políticas mercadológicas .....	50
5.2.2 Função finanças.....	51
5.2.3 Função recursos humanos.....	52
5.3 Quanto aos aspectos a serem analisados .....	52
5.3.1 Estrutura organizacional .....	52
5.3.2 Principais políticas .....	53
5.3.3 Capacitação e habilidades da Alta Administração.....	54
5.3.4 Sistemas de informações operacionais e gerenciais.....	55
5.3.5 Sistemas de planejamento.....	56
5.3.6 Instalações da empresa .....	56
5.3.7 Portfólio dos produtos da empresa.....	56
5.3.8 Controle de qualidade.....	56
5.3.9 Conhecimento das necessidades do consumidor .....	57
5.3.10 Domínio do mercado consumidor.....	57
5.4 Quanto à abrangência do processo.....	57
5.5 Critérios utilizados pelo administrador para a avaliação dos pontos fortes, fracos e neutros .....	58
5.5.1 Base histórica da empresa.....	58
5.5.2 Opiniões pessoais .....	58
5.5.3 Análise em literatura .....	58
5.6 Quanto à maneira de o administrador obter as informações necessárias para a análise interna.....	58
5.6.1 Observação pessoal .....	58
5.6.2 Conversas pessoais.....	59

5.6.3 Experiência e prática .....	59
5.6.4 Documentação do sistema .....	59
6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	60
6.1 Determinação das oportunidades e ameaças.....	60
6.2 Determinação dos pontos fortes, fracos e neutros .....	61
6.3 Postura estratégica da empresa .....	65
7 PROGNÓSTICO.....	66
7.1 Missão.....	66
7.2 Negócio.....	66
7.3 Diretrizes.....	67
7.4 Ações estratégicas .....	67
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	73
9 BIBLIOGRAFIA .....	74
10 ANEXOS .....	76

## **SINOPSE**

O objetivo deste trabalho é formalizar o planejamento estratégico para a empresa Alfa Comércio e Representações Ltda. com vistas a definir os seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças em relação ao ambiente em que está inserida, definindo a missão, o negócio, as diretrizes e as ações estratégicas. Foi realizado um diagnóstico externo da empresa buscando a identificação de seus stakeholders, analisando seus clientes, concorrentes e fornecedores. No diagnóstico interno foram verificados aspectos relacionados às funções de marketing, finanças e recursos humanos da empresa, além da sua estrutura organizacional e suas políticas. Após a análise e compilação das informações coletadas no diagnóstico, foi evidenciado o prognóstico, definindo a missão, o negócio, as diretrizes e as ações estratégicas. O trabalho foi de grande significado para a empresa, preparando-a para enfrentar o mercado de forma mais eficiente e eficaz, com maior agilidade nas tomadas de decisões e com diretrizes específicas a serem seguidas para atingir o seu objetivo.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema-problema

A competitividade, a qualidade e a produtividade cada vez mais aparecem como fatores essenciais e determinantes para um bom desempenho de qualquer empresa em qualquer ramo de atividade. O mercado se mostra bastante “nervoso” e turbulento, podendo transformar qualquer marola num maremoto de proporções avassaladoras.

Com a economia cada vez mais globalizada, a tendência é de as fábricas cada vez mais suprimirem seus representantes e distribuidores, que atuam como intermediários entre a ela e o cliente final e passem a atender diretamente este cliente. A empresa que estiver inserida na atividade meio e não estiver preparada de forma a dar ao cliente exatamente aquilo que ele espera e necessita, provavelmente estará fora do mercado em pouco tempo.

Planejar é uma necessidade e uma obrigação para qualquer empresa que desejar atingir um bom nível de faturamento e a manutenção no mercado num ambiente de muitas turbulências. O planejamento dá subsídios para o processo decisório da organização, denota objetivos, estratégias, políticas, programas e orçamentos, define os prazos e as suas características.

O planejamento estratégico é de suma importância para uma organização por estabelecer um conjunto de diretrizes que poderão fazer do futuro algo muito diferente do que foi o passado. O administrador passa a conhecer melhor a empresa e tem condições de tomar decisões mais rápidas, coerentes, eficientes e eficazes.

O processo de planejamento dentro das micro e pequenas empresas é importante e conveniente para que tenham condições de crescimento, se situem no mercado e se desenvolvam cumprindo a sua missão de gerar empregos e renda para a sociedade.

Que benefícios pode trazer o planejamento estratégico para a empresa?

## 1.2 Justificativa do trabalho

Todas as atividades do nosso cotidiano, se forem planejadas, certamente terão mais chances de se realizarem de uma maneira ótima, acontecendo conforme o esperado, deixando pouca margem à surpresas desagradáveis.

Na empresa não é diferente. O planejamento fornece à Alta Administração as condições necessárias e suficientes para que a tomada de decisão seja a mais coerente e

racional possível, para que a condução da empresa seja feita com maestria, de forma eficiente e eficaz.

A importância do planejamento estratégico para a empresa é refletida no conhecimento que o gestor passa a ter da situação atual da organização, através de um diagnóstico que demonstra seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças, permitindo, a partir da análise dos dados, a elaboração de diretrizes e ações estratégicas para o bom desempenho funcional da mesma.

Como trabalho acadêmico, foi de suma importância a realização do planejamento estratégico da empresa, pois forçou o aluno a trabalhar com técnicas administrativas variadas, dentro das funções de marketing, recursos humanos, finanças e administração geral.

É na academia que o aluno recebe toda a formação teórica e o exercício prático de planejamento faz com que ele ponha à prova a bagagem de conhecimentos auferidos nos quatro anos e meio da graduação.

O trabalho realizado é viável, estando em conformidade com a situação atual da Alfa. Os dados apresentados são fidedignos e denotam as diversas possibilidades que a empresa tem para crescer e firmar-se no mercado, com as diretrizes e estratégias traçadas até junho de 2001.

É de grande relevância o processo de planejamento estratégico para a Alfa, pois o acadêmico autor deste trabalho passa a ser não somente o sócio gerente ou o empreendedor que deu início à empresa, mas o seu administrador.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

- Realizar o planejamento estratégico da Alfa Comércio e Representações Ltda.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Analisar o ambiente externo
- Analisar o ambiente interno
- Definir a missão
- Definir o negócio da empresa
- Estabelecer as diretrizes
- Estabelecer as ações estratégicas

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 Empreendedorismo

Em tempos de crise, com a falta de vagas para um emprego como se apresenta o mercado de trabalho atualmente, cada vez mais pessoas tendem a ter seu próprio negócio tornando-se empreendedores. Estes empreendedores de pequenos negócios apresentam-se como geradores de empregos, pessoas que introduzem inovações a cada dia e que estimulam o crescimento econômico do país. Para LONGENECKER (1997, p. 3) empreendedor é “uma pessoa que inicia e/ou opera um negócio.”

O que leva uma pessoa a se tornar empreendedora pode ser descrito dentro de três aspectos distintos de libertação que podem ser definidos como o lucro que é a libertação dos limites de pagamento padronizado, a independência, que é a libertação da supervisão e regras de organizações burocráticas e um estilo de vida prazeroso, que é a libertação da rotina e da monotonia de empregos não motivadores. (LONGENECKER, 1997)

O empreendedor busca constantemente novos negócios e é através desta busca que as idéias vão surgindo, sendo trabalhadas, planejadas e reformuladas até tornar-se um empreendimento de sucesso. Segundo o Programa de Desenvolvimento Empreendedor do Instituto de Estudos Avançados (1997, p. 32) existem oito processos de identificação de oportunidades de negócios que são a identificação de necessidades; a observação das deficiências; a observação de tendências; a derivação da ocupação atual; a procura de outras aplicações; a exploração de hobbies; o lançamento de moda; e a imitação do sucesso alheio.

Quando uma pessoa se decide por realizar um empreendimento, geralmente não o inicia sozinho, apesar de ter audácia, visão do negócio e deter um certo conhecimento na área, precisará da ajuda de outras pessoas para torná-lo realidade.

A tendência natural é que busque a ajuda de familiares, irmãos, pais, filhos ou cônjuges para o começo da empresa. “Nesse contexto, ele normalmente recebe o apoio e o auxílio de membros da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples do que seja uma empresa familiar.” OLIVEIRA (1999, p. 18)

A característica principal da empresa familiar é a sucessão do poder decisório a partir de uma ou mais famílias de forma hereditária.

A empresa familiar é mais dinâmica em relação à qualidade de produtos e serviços e com relação à investimentos, não sendo obrigada a responder rapidamente à seus acionistas.

Para a empresa familiar conseguir tornar-se perene no mercado em que atua, já que a maioria das empresas familiares não consegue passar de uma geração para a outra, se faz necessário a profissionalização da gestão. Segundo OLIVEIRA (1999, p. 22) “Empreendedor é o que idealiza e constrói um negócio, que constitui uma nova empresa. Ou seja, dá origem à empresa familiar. Empresário é o que consolida a empresa familiar, fazendo com que ela ultrapasse a sua existência. Ou seja, ele procura a perpetuação da empresa familiar.”

A empresa familiar se obriga a respeitar a interação e a sobreposição entre a família e os negócios. A família tem que prover seu sustento, enquanto os negócios estão voltados à lucratividade e à sobrevivência. No entender de LONGENECKER (1997, p. 136) “A empresa familiar compõe-se de uma família e uma empresa. Embora sejam instituições separadas, cada uma com seus membros, metas e valores próprios, são levados à uma condição de superposição nos negócios.”

Existem estatísticas no Brasil que afirmam que empresas não familiares tem vida média de 12 anos e as empresas familiares 09 anos, além disso, somente 30% das empresas familiares passam para a 2ª geração e apenas 5% chegam ao comando da 3ª geração.

Uma das principais causa mortis da empresa familiar é a falta de planejamento. Planejar, na empresa familiar é como planejar em qualquer outra empresa. Para OLIVEIRA (1999, p. 50) “O executivo da empresa familiar deve verificar quais são os vazios que existem em seu processo de planejamento empresarial e começar a desenvolver todos os tipos de planejamento (estratégico, tático e operacional) necessários e faltantes.”

### 3.2 Processo de planejamento

O processo de planejamento sempre foi visto pelos autores como de vital importância para a perenidade, a eficiência e a eficácia de qualquer empresa no mercado. Para OLIVEIRA (1988, p. 21) planejamento pode ser definido como “o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.” SANTOS (1992, p. 50) complementa relatando que “a caracterização estrutural do processo de planejamento equivale a catalogar informações de maneira que possamos localizar a empresa dentro de seu ambiente de relacionamento tanto direta como indiretamente.”

De uma maneira mais prática, em seu livro *Administração de pequenas empresas*, Longenecker (1998, p. 426) coloca que “Os gerentes de pequenas empresas podem sucumbir

facilmente à “tirania do urgente”. Uma vez que eles estão tão ocupados em “apagar o fogo”, podem nunca conseguir planejar.” Comumente, os gerentes de micro e pequenas empresas concentram-se tanto nas atividades de produção e vendas, que torna-se quase inevitável protelar o planejamento e acabam por ignorá-lo. O não planejar dentro de uma empresa é como navegar com um barco sem leme, os gerentes não conseguem conduzi-lo para o lugar que desejam e correm um sério risco de naufrágio.

O planejamento pode ser de diferentes tipos, dependendo do nível hierárquico em que está localizado, porém, deve existir uma interação entre eles para que se possa atingir os objetivos esperados. Não adiantaria se ter um planejamento estratégico de forma isolada se não existirem ações que o operacionalizem.

OLIVEIRA (1988, p. 30-32) distingue três tipos de planejamento, o estratégico, o tático e o operacional.

O planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial que cria possibilidades ao executivo definir o rumo a ser seguido pela empresa otimizando-a em relação ao seu ambiente. É normalmente definido pelos níveis mais altos da empresa, que formulam objetivos e estratégias a serem seguidos, respeitando as condições internas e externas da empresa.

O planejamento tático objetiva a otimização de áreas previamente determinadas, não focando a empresa como um todo. Trabalha com o que foi estabelecido no planejamento estratégico. Trabalha com níveis organizacionais inferiores.

O planejamento operacional pode apresentar-se como a formalização escrita do planejamento estratégico, ou seja, os planos de ação ou planos operacionais.

Os planejamentos operacionais devem determinar detalhadamente os recursos para o desenvolvimento e implantação, os procedimentos a serem adotados, os resultados esperados, os prazos que foram estabelecidos e os responsáveis pela implantação.

Além dos três tipos de planejamento que são quase uma unanimidade entre os autores pesquisados, GLUCK et al. citado por GRACIOSO (1990, p. 29) consideram que o planejamento na empresa se dá através de quatro fases ou etapas distintas.

O planejamento financeiro básico (fase I) tem por objetivo atingir metas do orçamento. Na fase II – Planejamento baseado em previsões e projeções objetiva a previsão do futuro. A fase III – Planejamento orientado para o ambiente externo busca fazer a empresa pensar estrategicamente. Na fase IV – Gerenciamento estratégico, objetiva a criação do futuro

Quadro 1 – Planejamento na empresa.

	Fase I Planejamento financeiro básico	Fase II Planejamento baseado em previsões e projeções	Fase III Planejamento orientado para o ambiente externo	Fase IV Gerenciamento estratégico
Eficiência do planejamento			Respostas mais eficazes aos desafios do mercado e dos concorrentes Análise profunda da situação e avaliação perfeita da concorrência	Combinam-se todas as reservas para criar vantagens competitivas Roteiro de planejamento enfatiza fatores estratégicos Processos de planejamento são flexíveis e não inibem a criatividade dos gerentes As expectativas da empresa e o clima geral criado servem de estímulo ao sistema
O que se espera do sistema	Controle das operações Orçamento anual Enfoque funcional	Análise ambiental (cenários) Projeções plurianuais Alocações de recursos é estática	Avaliação de alternativas estratégicas Alocação dinâmica de recursos	Criar o futuro
	Atingir metas do orçamento	Prever o futuro	Pensar estrategicamente	

Fonte: Gluck, Kaufmann e Walleck. in GRACIOSO (1990, p. 29)

### 3.3 Estratégias

Para que o processo de planejamento possa ter sucesso, se faz necessário que se tenha estratégias. Para OLIVEIRA (1988, p. 146) “A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos.” Haveria pouco sentido em se determinar estratégias se não existisse concorrentes, neste caso, as estratégias seriam de produção, distribuição e satisfação dos clientes, porém, como o mercado está mais e mais concorrido, com cada vez mais empresas lutando para se estabelecer, faz-se necessário que as estratégias sejam utilizadas para minimizar o poder de ação dos concorrentes. “Uma estratégia de competição realmente eficiente está sempre voltada contra o nosso principal oponente e leva em consideração os nossos pontos fortes e fracos em relação a este.” (GRACIOSO, 1990, p. 49).

Desde a sua origem na Grécia Antiga, a palavra estratégia sempre foi utilizada envolvendo a alta Administração (generalato) e associada ao militarismo. O dicionário da Língua Portuguesa Lello Popular nos dá como definições de estratégia: “1. Arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre

determinados objetivos. 2. Arte militar de escolher onde, quando e com que travar um combate ou uma batalha. 3. Arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de fins específicos. 4. Arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos.” LELLO (1988, p. 597). Com o passar dos anos, a arte ou ciência de se elaborar planos de guerra passou a ter o nome de estratégia, e num período mais moderno, a palavra estratégia foi associada a jogos designando alternativas que os jogadores teriam em situações específicas.

A administração começou a utilizar o termo estratégia dando a ela uma perspectiva científica. A estratégia foi inicialmente associada à formulação de diretrizes e ao planejamento, recebendo uma ênfase racional e científica a partir da Segunda metade deste século. “A transposição do conceito de estratégia do sentido militar para a administração serviu para qualificar a amplitude da perspectiva, em escopo e tempo, que se fazia necessária a um mundo de mudanças crescentes.” MOTTA (1995, p. 80).

Dentro da administração contemporânea, a estratégia é utilizada em uma escala muito grande por empresas que atuam em mercados competitivos, sendo utilizada até mesmo por organizações que independem de ação da concorrência e que se utilizam da estratégia somente para otimizar seus negócios. Numa visão mais simplista, COBRA (1991, p. 23) define estratégia “como um planejamento administrativo ou um método utilizado para a consecução de objetivos.”

### 3.4 Planejamento estratégico

Na atualidade, existe uma unanimidade dentre os principais autores de administração de que, para sobreviver é necessário ter uma estratégia. Esta certeza leva cada vez mais empresas a buscar ferramentas adequadas para projetar e implementar uma estratégia vencedora para competir dentro de uma economia globalizada, buscando vantagens competitivas e competências essenciais.

Uma das ferramentas mais enfatizadas para a sobrevivência e manutenção no mercado é o planejamento estratégico. Segundo OLIVEIRA (1996, p. 21) “o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo administrador para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado;” porém, o administrador, dentro da empresa em que trabalha, possui todas as condições de agir sobre as mais diversas variáveis e fatores de forma a exercer alguma influência relevante; o planejamento é um processo contínuo, que deve ser aperfeiçoado constantemente, além de ser

um exercício mental executado pela empresa independentemente da vontade do administrador. A mesma idéia é compartilhada por GRACIOSO (1990, p. 28) que o define como a “alocação de recursos calculados para atingir determinados objetivos, num ambiente competitivo e dinâmico.”

Dentro da visão de Controle da Qualidade Total, que é uma outra ferramenta gerencial, também podemos observar a inserção do planejamento estratégico, pois o considera como um conjunto de atividades necessárias para se determinar as metas, os métodos e os desdobramentos das metas e dos métodos. CAMPOS (1992, p. 69) define o planejamento estratégico como a “Arte gerencial de posicionar os meios disponíveis de sua empresa visando manter ou melhorar posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas na guerra comercial.” Esta “guerra comercial”, na verdade busca que se tenha um produto ou serviço cada vez melhor e cada vez mais barato que os concorrentes.

A empresa de consultoria especializada em estratégia Bain & Company realizou no ano de 1996 uma pesquisa com 784 executivos de diversos setores econômicos dos Estados Unidos, Europa e Ásia e apurou que a ferramenta mais apreciada e utilizada na atualidade é o Planejamento Estratégico. Para a busca de resultados cada vez melhores e mais baratos tem-se, portanto, o planejamento estratégico como uma das mais importantes ferramentas gerenciais. Bain & Company (1998, p. 58) define planejamento estratégico: “Trata-se de um processo global com o objetivo de determinar o que um negócio deve ser e qual a melhor maneira de realizá-lo.” Leva-se em consideração todo o potencial da empresa, sendo relacionadas as metas empresariais às ações e aos recursos e insumos necessários para alcançá-las, criando um processo sistemático para indagações específicas dentro da empresa e suas respectivas respostas, especialmente aquelas destinadas à destinação de recursos.

Dentro deste enfoque, pode-se dizer que o planejamento estratégico tem uma importância vital como ferramenta gerencial para uma empresa que quer se estabelecer no mercado competitivo e globalizado da atualidade. E esta ferramenta busca criar uma situação de otimização da empresa perante as mutações de seu ambiente, na busca de usufruir da melhor maneira possível das oportunidades e evitar as ameaças. Neste sentido, GRACIOSO (1990, p. 25) enfatiza que “só uma empresa dotada de um bom sistema de planejamento estratégico pode: a) antecipar-se aos concorrentes, nas mudanças bruscas de mercado; e b) desenvolver estratégias de competição adequadas a essas novas circunstâncias, com tempo suficiente para garantir o sucesso.”

OLIVEIRA (1996, p. 226) ressalta que “o planejamento estratégico depende da estratégia de sua elaboração, que deverá garantir sua eficácia e efetividade em termos de

marco de referência para os demais planos táticos e operacionais da empresa.” Como base deste processo deve-se considerar especialmente a cultura organizacional da empresa. A base do planejamento estratégico está em incitar toda a empresa para o crescimento, o desenvolvimento, a inovação e a diversificação. Para isso, a empresa necessita de criatividade, interatividade e inovação de todos os seus funcionários, baseado em motivação e comprometimento com os resultados projetados.

Não existem dúvidas da importância do planejamento estratégico para a empresa, com base nas citações dos autores acima descritos, porém, ANSOFF (1987, p. 58) descreve que “a resultante do planejamento estratégico é apenas um conjunto de planos e intenções. Por si mesmo, o planejamento estratégico não produz ações, nem mudanças visíveis na empresa.” Para se conseguir as mudanças desejadas, a empresa necessita, acima de tudo, de administradores treinados e motivados, informação estratégica e sistemas que apresentem dados fidedignos. Se não existirem estas condições mínimas, a empresa provavelmente resistirá à implantação de planos. A resistência, embora bastante real, não se deverá a má vontade dos funcionários, mas à falta de motivação e das aptidões requeridas e à relutância das pessoas em abandonar as atividades familiares e conhecidas por atividades desconhecidas e cheias de risco. Esta resistência tenderá a ser reforçada porque, quando surge uma crise estratégica, a atividade competitiva não diminui, pelo contrário, ela tende a dobrar de intensidade. As pessoas que foram treinadas, foram bem-sucedidas e recompensadas na atividade competitiva, sentir-se-ão justificadas e mais seguras em continuar na competição.

### 3.5 Metodologia do planejamento

Dentro da metodologia para elaboração de um planejamento estratégico, a empresa espera conhecer e trabalhar em cima de seus pontos fortes, fracos, das oportunidades e das ameaças, para a partir daí elaborar um efetivo plano de trabalho, conseguindo como resultados um direcionamento de esforços para pontos comuns, um entendimento dos funcionários da empresa, o que ela é e onde e como pretende chegar lá, através da determinação de um período de tempo para trabalhar nas prioridades elencadas.

A metodologia varia de empresa para empresa, dependendo do seu porte e tamanho e deve ser adaptada às suas realidades e condições. Segundo OLIVEIRA (1988,p.50)

“as fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser as seguintes:

FASE I	Diagnóstico estratégico
FASE II	Missão da empresa
FASE III	Instrumentos prescritivos e quantitativos
FASE IV	Controle e avaliação”

Descrevendo de forma um pouco mais esmiuçada, SANTOS (1992,p.55-58) apresenta como sendo

“as etapas de construção e decisão de um plano estratégico:

ETAPA I	Onde estamos?
ETAPA II	Para onde estamos indo?
ETAPA III	Onde podemos chegar?
ETAPA IV	Onde poderíamos ir?
ETAPA V	Onde queremos chegar?
ETAPA VI	Estratégias
ETAPA VII	Definição dos planos de ação
ETAPA VIII	Execução dos planos
ETAPA IX	Controle”

Não existem meios possíveis de se iniciar um planejamento estratégico sem termos conhecimento da situação que a empresa se encontra tanto interna como externamente. O conhecimento do que a empresa tem de melhor e o que não está satisfatório e necessita ser modificado, o que existe no macro ambiente externo da empresa que pode ser usufruído e o que pode e deve ser evitado. “Este diagnóstico, auditoria ou análise deve ser efetuado da forma mais real possível, pois qualquer tomada de decisão errada nesta fase prejudicará todo o resto do processo de desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico na empresa.” (OLIVEIRA, 1988, p. 64).

### 3.6 Diagnóstico estratégico

Para iniciar, o diagnóstico estratégico deve considerar uma análise do ambiente externo e do ambiente interno da empresa, que representa um retrato da empresa dentro de um determinado momento, apresentando dados realísticos do presente e uma projeção do que se enseja para o futuro. A análise do ambiente externo tem por objetivo o estudo da relação existente entre a empresa e o ambiente na qual ela está inserida, levando em consideração as oportunidades e ameaças, além de toda uma investigação dos produtos que a empresa trabalha

bem como do mercado, aproveitando tudo o que houver de relevante com relação a este ambiente. COBRA (1991, p. 71) relata que “a análise ambiental para fins didáticos pode ser dividida em cinco áreas-chaves: tecnologia, governo, economia, cultura e demografia.” Tal idéia é compartilhada por OLIVEIRA (1988, p. 73-75) que vai ainda mais além, ressaltando

“quanto às informações que o executivo utilizará, podem-se analisar os seguintes aspectos:

- a) Quanto ao processo de integração (vertical e horizontal);
- b) Quanto à tecnologia;
- c) Quanto ao governo;
- d) Quanto ao subsistema financeiro;
- e) Quanto aos sindicatos;
- f) Quanto à comunidade.

Quanto à identificação e análise dos principais ramos de negócios do ambiente onde a empresa se situa, deve-se considerar o mercado interno, o mercado externo, os seus fornecedores e consumidores, bem como as várias peculiaridades de cada mercado.

- a) Quanto aos consumidores;
- b) Quanto à definição do mercado;
- c) Quanto aos aspectos básicos da indústria onde a empresa está situada;
- d) Quanto aos concorrentes;
- e) Quanto aos fornecedores.”

Ainda na visão de OLIVEIRA, existem dois aspectos significativos, aos quais deve ser dado uma maior atenção que é a segmentação de mercado e a concorrência.

Quanto à concorrência, faz-se necessário o posicionamento empresarial quanto à posição dos concorrentes, que deve ser estudada de forma profunda e sistemática. SANTOS (1992, p. 129) explica que “para posicionar-se a respeito do concorrente, exige-se um trabalho intenso de coleta de informação, catalogação e análise, para que, antecipadamente, se possa definir a postura estratégica adequada aos objetivos primários, ou seja, as necessidades a atingir.”

A concorrência é facilmente ignorada pela maioria dos empreendedores, e este se torna um dos maiores erros administrativos cometidos por gerentes de empresas. “As empresas concorrentes existem e devem ser estudadas cuidadosamente. Seu perfil deve ser descrito, e os nomes do pessoal-chave de gerenciamento devem ser incluídos.” (SANTOS, 1992, p. 129). Na visão do autor, deve ocorrer também uma breve discussão sobre as forças gerais do concorrente e das suas fraquezas, uma lista de produtos relacionados, correntemente comercializados ou sendo testados pelos concorrentes, também deve ser citada, uma avaliação

e explicação da probabilidade de cada uma dessas empresas entrar no mercado-alvo do empreendedor deve ser realizada.

Observa-se que deve haver uma análise permanente de desempenho dos concorrentes, baseado numa análise da empresa e do próprio produto que ela comercializa. Um ponto interessante é classificar os concorrentes por pontuação que confirmam níveis de importância dentro de vários aspectos. “Tal diagnóstico será relevante para a definição de estratégia, assim como para orientar a alocação de recursos e a viabilidade de se comunicar mais eficientemente com seu público potencial.” (SANTOS, 1992, p. 130).

O outro aspecto de suma importância é a segmentação do mercado, já que este é um fator determinante para se conquistar parcelas mais amplas do mercado, aumentando as vendas de produtos e/ou serviços. A identificação de novos segmentos de mercado é de suma importância e a cada novo segmento devem ser adequadas estratégias para eles. Segmentar o mercado é dividi-lo por regiões, definindo claramente quais características são peculiares em relação aos interesses da empresa, levando em consideração os objetivos do público consumidor. Assim, a manifestação de interesse por determinado produto poderá ser definido através do preço, da qualidade, da disponibilidade, do prazo de fornecimento e financiamento, da utilidade, da procedência, da cor, do tamanho, das condições de fornecimento, entre outras particularidades possíveis. Estas constatações estarão intimamente ligadas às exigências dos clientes, que fazem uso do produto gerado pela empresa, incidindo diretamente nos gostos e preferências dos consumidores.

Segundo KOTLER (1976, p. 234) “A segmentação de mercado é a subdivisão do mercado em subconjuntos homogêneos de clientes, em que qualquer subconjunto pode, concebivelmente, ser selecionado como meta de mercado a ser alcançada por um composto de marketing distinto.” Este conceito denota que qualquer empresa ou qualquer vendedor em uma era de intensa disputa de mercado pode atender a pequenos mercados que não estão sendo atendidos satisfatoriamente.

Dentro do diagnóstico estratégico há de se considerar também e com a mesma importância o ambiente interno da empresa. Esta análise objetiva colocar em evidência as qualidades e deficiências da empresa, o que ela tem de bom e o que necessita ser melhorado, melhor dizendo, dentro da linguagem do planejamento estratégico, os seus pontos fortes e fracos, que devem ser determinados partindo do seu produto e do seu mercado, e levando em consideração uma comparação com outras empresas do seu âmbito de atuação, sendo concorrentes diretos ou indiretos. COBRA (1991, p. 81) descreve que “a análise do ambiente

interno visa identificar o desempenho passado de uma organização e fazer projeções acerca do desempenho futuro, analisando as forças, as fraquezas e as restrições operacionais.”

No estabelecimento da análise interna, para se chegar aos pontos fortes e pontos fracos da empresa, devem ser analisados vários aspectos que são definidos por OLIVEIRA (1988).

Dentro da função Marketing, o autor considera o sistema de distribuição e analisa a forma de atuação dos vendedores, distribuidores e representantes, quantidade, capacidade de escoamento e estabelecimento de preços e suas conseqüências. A análise dos produtos, leva em consideração o nome, a descrição básica, embalagem, transporte, participação no mercado, vantagens e desvantagens. Quanto à pesquisa de mercado considera dados gerais de mercado, opiniões de clientes, análise de tendências de mercado, sazonalidade e modismos. Quanto à força de venda considera a quantificação e localização, especificação das tarefas, recrutamento, seleção e treinamento, quotas de vendas, ajudas de custo e critérios de avaliação. Quanto aos novos produtos, analisa como são idealizados, selecionados, lançados e avaliados. Quanto à promoção e propaganda considera o orçamento do produto, o processo de pesquisa, alternativas e escolha dos veículos. Quanto às políticas mercadológicas considera o estabelecimento de preços, o desconto por quantidade, a devolução de mercadorias, a escolha de revendedores e o pagamento de comissões.

Na função Finanças, observa a análise dos índices financeiros e a análise do sistema de planejamento e controle financeiro e do sistema de registro e de análise contábil.

Na chamada função Produção, leva em conta instalação industrial, os equipamentos e instalações, o processo produtivo, a programação e controle da produção, qualidade, o sistema de custos industriais, a pesquisa e o desenvolvimento, os suprimentos e a organização da fábrica.

A função Recursos Humanos tem relação com o fator humano na empresa, os programas de recrutamento, seleção e treinamento, a rotatividade dos empregados, o absenteísmo, o plano de cargos e salários, o plano de benefícios e o clima organizacional.

Quanto aos aspectos da empresa a serem analisados são observados a estrutura organizacional, principais políticas, capacitação e habilidades da Alta Administração, sistemas de informações operacionais e gerenciais, normas e procedimentos operacionais, sistemas de planejamentos, conhecimentos, atitudes e comportamento das chefias, acordo com sindicatos, instalações industriais, capacitação e habilidades dos empregados, idéias de novos produtos, rede de distribuição, capacitação e habilidades da força de vendas, portfólio dos produtos, controle de qualidade, conhecimento das necessidades do consumidor e domínio do mercado consumidor.

Quanto à abrangência do processo considera a empresa como um todo, as áreas funcionais da empresa, as unidades organizacionais, os grupos de indivíduos e indivíduos.

Quanto ao nível de controle do sistema pelo administrador observa o controle de eficiência, eficácia e efetividade.

Quanto aos critérios que o administrador utiliza para avaliar se um ponto é forte, fraco ou neutro o autor considera a base histórica da empresa, as opiniões pessoais, as opiniões de consultores ou assessores, análise em literatura e análise orçamentária.

E, quanto à maneira de o administrador obter as informações necessárias para a análise interna, Oliveira considera observações e conversas pessoais, questionários, experiência e prática, documentação do sistema, reuniões, funcionários, documentos publicados, membros de Conselhos, consultores e indicadores econômicos e financeiros.

Somente com as informações básicas que são geradas através do diagnóstico estratégico da empresa, que representa a primeira fase do processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico preconizado por OLIVEIRA, podemos ter a noção da importância e das inúmeras vantagens de se ter um planejamento estratégico.

### 3.7 Missão e negócio da empresa

Outro ponto relevante a ser definido dentro da empresa é a sua missão, que é a razão de sua existência e do seu negócio. Com base nisso, é necessário determinar em quais atividades a empresa deve se concentrar no futuro para se saber onde ela pretende chegar. A missão é, em muitos casos confundida com a própria cultura organizacional da empresa, embora sejam duas funções bastante distintas. Segundo OLIVEIRA (1988, p. 96-97) “A missão da empresa exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isto dentro de um período de tempo normalmente longo, em que ficam comprometidas as crenças, expectativas, conceitos e recursos.” O autor alerta que a missão deve ser bem definida, pois a sua alteração em um futuro próximo ou longo, pode provocar consequências positivas, mas também pode gerar consequências negativas em toda a sua estrutura organizacional, podendo trazer riscos a seu futuro.

Para a definição do negócio da empresa, deve-se dar atenção primordialmente para os clientes, definir quem eles são e, a partir daí verificar onde eles estão, o que desejam e quais são os seus valores, entre outros. Questões deste tipo deixarão mais clara a missão da empresa e, como afirma COBRA (1991, p. 31) “... estará a empresa apta a definir com clareza o que

ela realmente faz, pois, sem satisfazer aos desejos dos consumidores/clientes, uma organização apenas terá uma pálida noção acerca do seu negócio.”

Nenhuma empresa consegue ser bem sucedida se não encantar seus clientes. Esta é a forma mais correta de alcançar o sucesso e perenizar a empresa. A clientela está cada vez mais exigente e o mercado a cada dia mais competitivo, por isso a necessidade de uma definição concreta do negócio da empresa. SANTOS (1992) ressalta que a boa definição de negócio empresarial deverá proporcionar ao empresário a possibilidade de produzir e lançar uma quantidade maior de produtos e/ou serviços que satisfaçam às necessidades dos consumidores, sem deixar de lado a especialização e a definição do negócio empresarial; além disto, ele poderá conquistar um número maior de clientes, reduzindo em muito as possibilidades de se tornar vulnerável, e de aumentar o comprometimento da renda da empresa. Permite ao empresário, ainda, a possibilidade de participar de um mercado progressivamente maior, tanto em termos populacionais como regionais, podendo também aproveitar as particularidades da economia de escala, enfatizando um processo eficiente de produção, comercialização e distribuição dos itens produzidos. Com tudo isto, pode ter um maior número de produtos para oferecer a um número maior de clientes; ampliando o faturamento e a lucratividade da empresa.

A partir da definição do negócio empresarial e do ramo de atuação da empresa, torna-se muito mais fácil direcionar os esforços no sentido de crescimento da empresa, economizando-se tempo e dinheiro, evitando o conflito na tomada de decisão do desenvolvimento da atividade, ampliando também de forma considerável a capacidade de atendimento do mercado consumidor. A empresa deve então ter seus propósitos empresariais, que representam compromissos ou setores de atuação, atuais ou potenciais, que a empresa acaba por se impor no sentido de atendimento de sua missão.

ANSOFF apud OLIVEIRA (1988) ressalta quatro aspectos relativos à propósitos empresariais, no sentido de atender a sua missão, que são o binômio produto-mercado, restringindo a atividade da empresa ao ramo e aos mercados em que ela atua; este binômio diminui a amplitude da análise dos mercados e, conseqüentemente, produtos bem delimitados.

Outro aspecto por ele considerado é o vetor de crescimento, que permite identificar se a empresa está se movendo interna ou externamente gerando uma expansão ou uma diversificação indicando, portanto, a direção que a empresa está tomando com relação à sua atual postura produto-mercado.

Considera ainda a vantagem competitiva, possibilitando a identificação dos produtos e dos mercados para os quais a empresa está realmente capacitada para atuar. A determinação

da vantagem competitiva pode ser realizada de dentro para fora (quais as vantagens que a empresa possui para operar num produto-mercado), ou de fora para dentro (quais são os produtos e mercado para os quais a empresa tem condições fortes para competir). A vantagem competitiva isola as características das oportunidades essenciais dentro da definição do produto-mercado e do vetor de crescimento. Ela busca a identificação de propriedades particulares de produtos-mercados individuais que darão à empresa forte posição competitiva.

A sinergia que atua, possibilitando que seja estabelecida a habilidade e a capacidade de a empresa fazer um investimento correto num produto ou mercado. Obviamente, deve ser considerada a sinergia positiva, que ocorrerá em determinadas ações de crescimento através da expansão e/ou da diversificação. A sinergia pode ser considerada como sendo uma medida da capacidade da empresa de se lançar com sucesso num novo produto-mercado.

A estes aspectos preconizados por Ansoff, Oliveira inclui um outro aspecto que é o risco, as chances de algo dar errado em qualquer um dos quatro aspectos citados anteriormente. “O risco representa um dos aspectos mais fortes na ação estratégica da empresa e, portanto, o administrador deve procurar estruturar toda uma situação para tentar “administrar o risco” ao longo do seu desenvolvimento.” OLIVEIRA (1988, p. 112)

O risco ocorre quando se conhece os estados futuros e se sabe das probabilidades de ocorrência ou numa situação de desconhecimento absoluto, onde a incerteza é total e não se pode atribuir probabilidades de ocorrência de nenhum fator.

### 3.8 Diretrizes e ações estratégicas

Após a empresa ter estabelecido a sua missão, os seus propósitos e a sua postura estratégica dentro do mais variados aspectos, deverá começar a definir as macroestratégias que são as grandes ações e caminhos por onde a empresa irá trilhar e macropolíticas que correspondem às grandes orientações que a empresa adotará e que tendem a facilitar e agilizar suas ações estratégicas.

Para a agilização destas ações, o gerente da empresa deve escolher qual o tipo de estratégia pode ser o mais adequado ao que a empresa busca e que esteja relacionado à sua postura. “As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, conforme a postura estratégica da empresa.” (OLIVEIRA, 1988, p. 152).

Esta postura estratégica refere-se à maneira mais adequada para a empresa buscar os seus propósitos dentro da missão. No diagnóstico estratégico, é realizada a análise da situação

interna e externa da empresa buscando-se os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças. Se na empresa houver uma predominância de pontos fracos e ameaças, esta empresa deverá adotar estratégias de sobrevivência, se predominar ameaças e pontos fortes, a postura estratégica deverá ser de manutenção. Se porventura a análise demonstrar mais pontos fracos e oportunidades, a postura estratégica deverá ser de crescimento e, por fim, se predominar pontos fortes e oportunidades, a postura estratégica deverá ser de desenvolvimento.

Quadro 2 – Postura estratégica da empresa.

		SITUAÇÃO EXTERNA	
		AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
SITUAÇÃO INTERNA	PONTOS FORTES	MANUTENÇÃO (2)	DESENVOLVIMENTO (4)
	PONTOS FRACOS	SOBREVIVÊNCIA (1)	CRESCIMENTO (3)

Fonte: Santos (1992, p. 198)

Para definir de maneira mais clara e esmiuçada cada estratégia da empresa e o que deve ser feito para atingi-la, SANTOS (1992, p. 198) ressalta

- “1                    Sobrevivência
  - 1.1 Redução de custos
  - 1.2 Desinvestimentos
  - 1.3 Retração
  - 1.4 Liquidação de negócio
- 2                    Manutenção
  - 2.1 Estabilidade/Especialização/Nicho
- 3                    Crescimento
  - 3.1 Inovação
  - 3.2 Internacionalização
  - 3.3 Joint-venture e Expansão
- 4                    Desenvolvimento
  - 4.1 Integração Horizontal
  - 4.2 Integração Vertical
  - 4.3 Diversificação Concêntrica
  - 4.4 Diversificação por Conglomeração”

OLIVEIRA (1999) corrobora com a idéia de Santos relatando que a postura estratégica de sobrevivência deve ser utilizada quando não existe outra alternativa para a situação em que a empresa se encontra ou quando as perspectivas não são boas. Os tipos de estratégia adotados para este tipo de postura são a redução de custos, os desinvestimentos ou a liquidação do negócio.

Para a postura estratégica de manutenção, que significa manter a posição conquistada até então e continuar sobrevivendo, são recomendadas estratégias de estabilidade, de nichos e de especialização.

Na postura estratégica de crescimento, adotada quando há predominância de pontos fracos, mas muitas oportunidades, deve-se partir para estratégias de inovação, de globalização, de joint-venture, de expansão, de consórcio, de fusão e de aquisição.

Finalmente, quando a postura estratégica é de desenvolvimento, deve adotar estratégias de desenvolvimento, do mercado, de produtos ou serviços, financeiro, capacidade, com estabilidade, de novos empreendimentos e estratégias de diversificação.

Com base nestas estratégias, deve ser definido pelo executivo da empresa qual a estratégia que será adotada. Esta não é uma missão nada fácil, pois existem muitos fatores, dentre os quais a sua própria vida pessoal, a vida de sua empresa, o bem estar de seus familiares e das pessoas que ali trabalham, os costumes, a cultura organizacional, entre tantos outros. Não basta decidir por uma estratégia, o executivo tem que saber o porquê da determinação da estratégia escolhida.

Após a escolha da estratégia, a mesma deve ser implantada e esta fase deve ser observada muito de perto pelo administrador para evitar problemas relacionados com a implantação da nova estratégia. Rapidamente ela deve ser avaliada para se ter a certeza de que ela está proporcionando os resultados esperados tal como foi implementada.

O processo decisório da empresa, levando em consideração o planejamento estratégico, tem nas políticas os parâmetros ou orientações que facilitam a tomada de decisões do administrador, por se tratarem de instrumentos prescritivos e quantitativos. Os termos políticas e diretrizes, que muitas vezes se confundem, são estabelecidas por OLIVEIRA (1988, p. 186) como:

- “- políticas são parâmetros ou orientações que facilitam a tomada de decisões pelo administrador (isto para qualquer nível dentro da empresa);
- diretrizes representam o conjunto das grandes orientações da empresa, ou seja, objetivos, estratégias e políticas.”

A política empresarial busca o estabelecimento de bases sobre as quais os objetivos e desafios serão alcançados, revelando aos colaboradores da empresa, funcionários ou não, o que elas podem ou não fazer para alcançar os objetivos e desafios da empresa. As políticas de maior eficácia dentro de uma organização devem ser flexíveis, abrangentes, coordenadas e devem ter uma postura ética para dar uma boa base de sustentação do plano de planejamento estratégico.

A fase seguinte do processo de planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento e o gerenciamento dos projetos necessários ao desenvolvimento do planejamento estratégico proposto. “O projeto pode ser considerado um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários ao seu desenvolvimento.”

O projeto permite ao administrador as condições necessárias para identificar e operacionalizar planos de ação que a empresa deverá desenvolver objetivando alcançar os objetivos determinados pelo planejamento estratégico. A implementação dos planos facilita as tomadas de decisão da empresa, proporcionando ao administrador mais segurança no processo decisório. “Pode-se verificar que a teoria considera o planejamento ou a tomada de decisão estratégica como um pré-requisito para os planos a longo prazo e, nesse sentido, para a eficácia operacional das empresas.” (ANSOFF, 1987, p. 156).

### 3.9 Controle e avaliação

Posteriormente à implementação, deve ser realizado o controle e a avaliação do planejamento estratégico. Ela possui várias finalidades e pode ser utilizada como instrumento gerencial para corrigir ou reforçar o desempenho apresentado; informar sobre a necessidade de alterações nas funções administrativas de planejamento, organização e direção; proteger os ativos da empresa (financeiros, tecnológicos, humanos, etc.) contra furtos, roubos, desperdícios, etc.; garantir a manutenção ou aumento de eficiência e eficácia na consecução dos objetivos, desafios e metas da empresa; informar se os programas, projetos e planos de ação estão sendo desenvolvidos de acordo com o estabelecido e apresentando os resultados desejados; informar se os recursos estão sendo utilizados da melhor maneira possível.

O processo de controle e avaliação do planejamento estratégico é tão importante quanto qualquer outra das fases do mesmo e corresponde à atividade de retroalimentação de todo o processo de planejamento estratégico. Para isso deve existir mecanismos de controle, tomando-se como referência indicadores de desempenho definidos durante o processo de

planejamento. “Indicadores como participação no mercado; volume de faturamento; nível de lucratividade; número de clientes atendidos; consumo médio por cliente; nível tecnológico implementado; disponibilidade de recursos humanos, financeiros e materiais; área geográfica atendida; esquemas de distribuição; canal de contato com os clientes e outros se constituem em referências importantes para a análise de desempenho da empresa.”(SANTOS, 1992, p. 246)

Os níveis de controle e avaliação serão mais bem executados se divididos em estratégico, tático e operacional. A partir deste momento pode-se considerar o planejamento estratégico como pronto, devendo-se porém, antes de sua implementação, verificar sua consistência tanto interna quanto externa. Deve-se também operar revisões do planejamento, revisões estas que, segundo OLIVEIRA (1988, p. 219) “podem ser:

- a) Ocasionais: ocorrem quando se julgar que as alterações no ambiente e na empresa invalidam as premissas do planejamento estratégico e que, portanto, deve haver uma revisão daquilo que foi feito. Entretanto, neste caso, há uma tendência à omissão, pois as revisões só ocorrerão se os resultados apresentados forem muito diferentes do planejado.
- b) Periódicas: embora sejam mais trabalhosas, são melhores porque requerem um sistema mais acurado de acompanhamento da realidade. O ideal é que haja uma certa periodicidade para a revisão do planejamento estratégico e que ela ocorra sempre que for constatada a necessidade. Para isto, é necessário que o administrador esteja atendendo às mutações ambientais e empresariais.”

Os processos de controle e avaliação nem sempre são bem vistos porque eles podem gerar cooperação quando são atendidos, mas podem gerar resistências quando são desnecessários ou impossíveis de serem praticados. Por isto deve ser cuidadosamente operacionalizado pelo administrador.

#### 4 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos neste trabalho, baseado na fundamentação teórico-empírica, a pesquisa pode ser caracterizada como do tipo exploratória e descritiva.

O estudo exploratório permite ao pesquisador um aumento de experiência sobre determinado assunto. Como observa TRIVIÑOS (1987), o pesquisador aprofunda seus estudos numa realidade específica buscando aumentar conhecimentos para posteriormente, planejar uma pesquisa descritiva. Na visão de MARCONI (1996) os estudos exploratórios tem por objetivo descrever completamente um estudo de caso, por exemplo, para o qual realizam-se análises teóricas e empíricas.

A pesquisa é descritiva, sendo um estudo de caso, tem como objetivo o aprofundamento na descrição de uma realidade, observando-se as variáveis inerentes ao processo. O estudo de caso, de acordo com YIN apud ROESCH (1996, p. 146), “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto.”

As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram a análise documental, a observação pessoal e entrevistas não estruturadas.

Na análise documental, foram utilizados documentos escritos, tais como livros, revistas, folders, catálogos e Leis que regulamentam empresas do ramo. Documentos não escritos, foram pesquisados na Internet. “A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ocorre, ou depois.” (MARCONI, 1996, p. 57)

A observação pessoal, que dá os subsídios necessários ao pesquisador para obter e identificar dados inerentes ao objetivo do trabalho, foi extremamente utilizada pois reflete a vivência diária do pesquisador, sendo que, grande parte dos dados coletados foram tratados baseados nesta técnica de coleta. Segundo MARCONI (1996, P. 79) “A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar.”

As entrevistas não estruturadas foram realizadas com fornecedores e concorrentes, através de conversas formais ou informais que subsidiaram com grande quantidade de informações e dados não somente relacionados com o problema de pesquisa, mas também com o dia-a-dia da empresa. A entrevista, de acordo com GIL (1991, p. 90) “pode ser

entendida como uma técnica que envolve duas pessoas numa situação face-a-face e em que uma delas formula questões e a outra responde.”

Foram entrevistados seis concorrentes e os três fornecedores, baseado no critério “acessibilidade” determinado por Vergara (1997).

A metodologia do planejamento estratégico na Alfa Comércio e Representações Ltda. foi baseada no que é preconizado por Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. no livro Planejamento estratégico, que determina quatro fases distintas, diagnóstico estratégico, missão, instrumentos prescritivos e quantitativos e avaliação. No entanto, neste trabalho, considerando-se basicamente o fator tempo, não foi desenvolvida a última fase do processo, já que necessitaria da implementação das propostas apresentadas.

Por motivos de sigilo empresarial, uma vez que explicita toda a vida da empresa, foram omitidos o nome real da empresa e de seus concorrentes e fornecedores, sendo os concorrentes chamados de C1, C2, C3, ..., e os fornecedores de F1, F2, F3, ... .

## 5 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

O diagnóstico situacional de uma empresa é realizado para definir como ou onde ela está. Através deste diagnóstico a organização poderá ter em mãos uma análise e verificação de todos os fatores que podem influenciá-la quanto aos seus pontos fortes e fracos e às suas oportunidades ou ameaças.

A Alfa Comércio e Representações Ltda. foi fundada em 23 de setembro de 1999 por José Carlos Sandin dos Santos e Cíntia Roland dos Santos, com participações na empresa de 95% e 5%, respectivamente. É uma sociedade por cotas de responsabilidade limitada com um capital social de R\$ 15.000,00 divididos em 15.000 cotas de R\$ 1,00, tendo o sócio gerente 14.250 cotas e a sócia cotista 750 cotas. O objetivo da empresa é prestar serviço de vendas e assistência técnica de equipamentos e acessórios nas linhas de oxigenioterapia e cardiologia (Centro Cirúrgico e Unidade de Terapia Intensiva) para Hospitais e Clínicas especializadas e de materiais descartáveis para, além dos hospitais e clínicas especializadas, farmácias, laboratórios e clínicas veterinárias com um alto grau de qualidade, oferecendo tecnologia de ponta agregado a um atendimento de pós-venda que atenda os anseios da clientela.

A Alfa nasceu da necessidade sentida pelo sócio majoritário quando ocupava o cargo de Gerente Administrativo e Financeiro do Instituto de Cardiologia, hospital da rede pública do Estado de Santa Catarina no período compreendido entre 1995 e 1998, acrescido de mais seis anos de vivência na área hospitalar e pôde observar a falta de profissionalização das pessoas e empresas que atuam no ramo nas questões de atendimento à clientela, retorno de solicitações e orçamentos, deixando muito a desejar quanto ao atendimento ao cliente de forma eficiente e eficaz.

Dentro das oportunidades para o empreendimento de negócios mais comuns visualizadas destacam-se a identificação de necessidades, a observação de deficiências, a derivação da ocupação que tinha e a imitação do sucesso alheio.

Após sua saída do Instituto de Cardiologia, iniciou contatos e negociações com empresas de porte que industrializam e comercializam equipamentos e produtos médico-hospitalares, teve breve passagem por uma empresa de Engenharia Biomédica, na qual possuía 25% das cotas do capital social, atuou no atendimento ao cliente, vendas e marketing, onde teve a oportunidade de realizar pesquisa mercadológica para aferir as necessidades dos hospitais do litoral catarinense e Vale do Itajaí no que tange a serviços, além de adquirir conhecimento prático-teórico para iniciar um empreendimento que trabalhasse com marcas de qualidade e confiabilidade no mercado médico-hospitalar.

A Alfa atua como representante e distribuidora de materiais e equipamentos médico-hospitalares de duas empresas de grande porte, sendo as duas nacionais, e atuando como distribuidor em outras empresas de alto renome no mercado para todo o estado de Santa Catarina

Tem por objetivo maior oferecer produtos e serviços de qualidade, alta tecnologia e bom preço que possa agradar a exigente clientela com que trabalha, primando pelo trabalho de pós-venda, passando ao usuário final uma segurança maior.

A empresa está sediada no município de São José, na rua Francisca Duarte n.º 44, bairro de Picadas do Sul. Suas instalações compreendem um escritório de 20 m<sup>2</sup> e um almoxarifado de 16 m<sup>2</sup>. A localização geográfica está a apenas trezentos metros da principal rodovia que corta o estado de norte a sul, a BR 101, além disso, está a apenas dez quilômetros do centro de Florianópolis, onde estão localizados os principais hospitais e clínicas da região.

Com base no artigo 2º, inciso I da Lei n.º 8.864, de 28 de março de 1994, está caracterizada como micro empresa e inscrita no SIMPLES.

## 5.1 Estabelecimento da análise externa

A finalidade da análise externa da empresa é a realização de um estudo de interação com o seu ambiente, levando-se em consideração as oportunidades e ameaças e a sua posição no mercado para projetar o que se deseja no futuro para a empresa.

Neste sentido, serão analisados os aspectos relacionados com a tecnologia, o governo, o sistema financeiro, a comunidade, os consumidores, concorrentes e fornecedores.

### 5.1.1 Quanto à tecnologia

A empresa está inserida em um mercado cuja tecnologia envolvida avança a cada dia. Os fabricantes de equipamentos e de materiais para o ramo hospitalar descobrem novos produtos a uma velocidade enorme e, dependendo do tipo de material podem tornar-se obsoletos em dois anos. O avanço tecnológico da área médica é tão veloz que a empresa que não se mantiver atualizada, observando o que há de oportunidades surgindo e o que está caindo em desuso estará fadada ao fracasso.

Um exemplo claro são os filmes radiológicos. Ninguém poderia supor há alguns anos atrás que, a velha radiografia pudesse deixar de existir para a determinação de uma fratura ou para filmar um exame contrastado. Entretanto, as grandes empresas japonesas detentoras desta

tecnologia (Kodak, Fuji, etc.) já estudam um novo nicho de mercado com o surgimento das imagens gravadas em CD-Rom, que podem guardar milhares de imagens em um único CD, garantindo qualidade de imagem, pouco espaço para a armazenagem e a facilidade de recuperação de dados importantes de um exame diagnóstico de um paciente.

A disponibilização de informação sobre o que acontece hoje na área médica é muito grande e cabe ao administrador ou gestor da empresa a busca destas informações em universidades, institutos de pesquisa e sites na Internet de empresas de alta tecnologia que divulgam o que estão produzindo de mais avançado no mercado. Os profissionais médicos estão constantemente em congressos internacionais e buscam o que há de mais avançado em tecnologia. O administrador da empresa deve ter, quase como obrigação o conhecimento sobre as novas tecnologias, mesmo as que, na maioria dos casos, estão fora do alcance do profissional ou da instituição a qual o mesmo está agregado.

### 5.1.2 Quanto ao governo

O governo cria e rege as leis que regulamentam as empresas, neste contexto serão considerados aspectos tributários e legais da organização.

No que diz respeito ao sistema tributário, a Alfa enquadra-se na Lei 9.317/96, que instituiu o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições nas Micro-empresas e Empresas de Pequeno Porte, denominado SIMPLES. Este sistema entrou em vigor em 1º de janeiro de 1997 para simplificar a prestação de contas mensais com o Fisco, permitindo que os tributos e contribuições possam ser recolhidos em um único documento de arrecadação, unificando o Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ), a Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS/PASEP), a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), a Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS), o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) e as Contribuições para a seguridade social. Por ser micro empresa, está isenta, amparada por Lei, do pagamento do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS). O mesmo não ocorre com o Imposto sobre Serviços (ISS), sendo recolhido 5% do valor total da nota fiscal para os cofres da Prefeitura Municipal de São José.

A Alfa, para efeito de enquadramento no SIMPLES é considerada micro-empresa (ME) por auferir no ano-calendário receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00. Acima disto e até um limite de R\$ 1.200.000,00 a empresa passa a ser considerada Empresa de Pequeno Porte (EPP). Dentro das alíquotas previstas em Lei para pagamento das

contribuições e tributos a Delfos paga aos Cofres Públicos 3% da sua receita bruta. Este percentual aumenta conforme o aumento da receita auferida.

Com relação a política econômica e financeira do governo, as empresas sofrem com as altas taxas de juros aplicadas no mercado que praticamente inviabilizam o lucro e o desenvolvimento. O apoio governamental para as empresas desempenharem seu papel de crescer e gerar riqueza para o país e emprego para os trabalhadores, que é tão difundido em campanhas eleitorais, tão falado em palanques às vésperas de eleições praticamente inexistente. Basta observar o número de impostos que foram citados e que as empresas estão submetidas para perceber a inviabilidade que causa para o empreendedor nacional.

O SIMPLES foi criado para proporcionar ao micro e pequeno empresário a chance de tentar empreender algo. Citando como exemplo a Alfa, o pagamento de 3% de contribuições e impostos parece insignificante, mas é 3%. Se porventura não existisse o SIMPLES, este percentual subiria para 10,89% sem considerar o ICMS. Poucos empreendedores teriam coragem de iniciar um negócio com esta carga tributária. Podemos dizer então que o governo ajuda o micro e pequeno empresário? Sim, com a ressalva de que quando o pequeno passa a ser médio empresário, a incidência tributária é tão grande que ele não consegue manter os preços que vinha praticando, diminui a sua margem de lucro para se situar no mercado e acaba quebrando.

### 5.1.3 Quanto ao subsistema financeiro

O subsistema financeiro analisado de acordo com a realidade atual da Alfa, não traz nenhum tipo de contribuição, influenciando a empresa apenas nas altas taxas de juros cobradas pelas instituições financeiras. O apoio dado pelos programas do Governo Federal juntamente com o SEBRAE e os bancos oficiais (Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) chamado popularmente de Brasil Empreendedor é perfeito no discurso mas ineficaz na prática. No dia 05 de outubro de 1999 o presidente Fernando Henrique Cardoso, no discurso de lançamento do programa, declarou: "As mudanças nas condições econômicas e o desenvolvimento do país virão se houver capacidade de arriscar. É preciso ter confiança e que as instituições financeiras arrisquem nos investimentos." Isto não corresponde a verdade porque as instituições financeiras, para receber uma empresa e discutir a questão crédito exigem no mínimo um ano de atividade com saúde financeira comprovada.

Este critério, no caso da Alfa, não se aplica. Se a empresa contar com mais de um ano de atividade, as garantias reais exigidas pelas instituições financeiras são tão exorbitantes que impedem a grande maioria das micro e pequenas empresas terem acesso ao crédito e com isto realizar mais investimentos para fazer a empresa crescer. Na verdade, o que a Alfa percebeu quando pleiteou financiamento para seu capital de giro, foi que os bancos só disponibilizam dinheiro para quem tem dinheiro, e isto foi dito por um gerente do Banco do Brasil.

No Banco do Empreendedor, conforme depoimento de um funcionário, “o empréstimo para capital de giro é vantajoso e mesmo quem não precisa está pegando pois os juros são amenos e compensa aplicar no mercado financeiro.” O que se observa é que o país trabalha para grandes empresários, agiotas e especuladores, não existindo uma política eficaz para quem está começando um empreendimento com pouco capital de giro.

#### 5.1.4 Quanto à comunidade

A atividade de uma empresa que trabalha com materiais e equipamentos médico-hospitalares, é voltada para a comunidade no sentido de oferecer qualidade no que comercializa para o bem estar da população. Toda a comunidade acaba sendo um consumidor final da empresa, pois poderá estar utilizando, mesmo sem saber, o material que a Alfa comercializa. Seja em um atendimento de urgência ou em uma campanha de vacinação os nossos produtos poderão estar presentes.

A responsabilidade social da empresa para com todos os cidadãos, e não somente para com os proprietários de clínicas, hospitais ou laboratórios é de extrema importância. A vida de uma pessoa pode estar nas mãos de um profissional que necessitará de equipamentos ou insumos confiáveis e de qualidade garantida.

Poder ajudar a gerar, manter e salvar vidas é uma das missões mais nobres que uma empresa pode ter, e isto ocorre diariamente, independentemente de quem necessite, preto ou branco, pobre ou rico, novo ou velho, o que importa é que a empresa está presente na comunidade através de seus produtos.

#### 5.1.5 Quanto aos consumidores

Os consumidores da Alfa Comércio e Representações Ltda. são as clínicas e os hospitais privados, laboratórios, farmácias e clínicas veterinárias. Hospitais públicos também aparecem como consumidores, porém, apenas através de negociações com pagamento à vista.

A empresa não participa de licitações da maioria dos órgãos estaduais e municipais, devido ao atraso em pagar o material adquirido.

As clínicas privadas estão crescendo largamente e apresentam-se atualmente como o maior nicho de mercado da Alfa. Os clientes estão localizados nos mais diversos municípios do estado de Santa Catarina, excetuando-se a região oeste, já que a infra estrutura da Delfos ainda não comporta o atendimento aos clientes desta região, devido principalmente à distância. No mais, do sul ao norte do estado, pelo litoral, na região serrana e no vale do Itajaí, a Alfa trabalha para estar presente, oferecendo seus produtos, como pode ser visualizado na figura 1.

O trabalho para a conquista de novos mercados consumidores vem se tornando mais enfático, através de visitas produtivas e da manutenção do contato através de correio eletrônico ou fac-símile para os clientes que não possuem e-mail. Este tipo de comércio vem se desenvolvendo ainda que timidamente no estado, mas promete ser extremamente utilizado nos próximos anos, e as empresas que estiverem bem estruturadas com relação a isto tenderão a levar vantagens na comercialização.

Os consumidores, na sua quase totalidade compram à prazo, geralmente com pagamento para 28 dias, e é esta a política que a Alfa adota para estar participando do mercado. A empresa que tentar entrar no mercado e vender somente à vista não vai conseguir e estará fadada ao fracasso, uma vez que nas negociações de mercadorias os clientes querem saber qual é o preço e a seguir, qual o prazo.

Os consumidores estão cada vez mais exigentes com a qualidade, o preço e o prazo de entrega. As empresas que atendem a estes requisitos são bem vindas e conseguem bons negócios, porém, a tendência dos consumidores é cada vez mais pesquisar empresas que consigam oferecer preço, prazo e qualidade, e o que temos observado com a globalização e a tendência do comércio eletrônico é de os fabricantes estarem cada vez mais próximos do consumidor final, diminuindo o potencial das revendedoras e distribuidoras de materiais e equipamentos.

Entretanto, a visita ao cliente, o corpo-a-corpo com os profissionais da saúde não vão acabar com o advento do comércio eletrônico, e cabe aos profissionais das empresas que comercializam e distribuem produtos manterem seus contatos, conseguindo cativar o cliente final e, em especial, o responsável pelas compras das instituições.

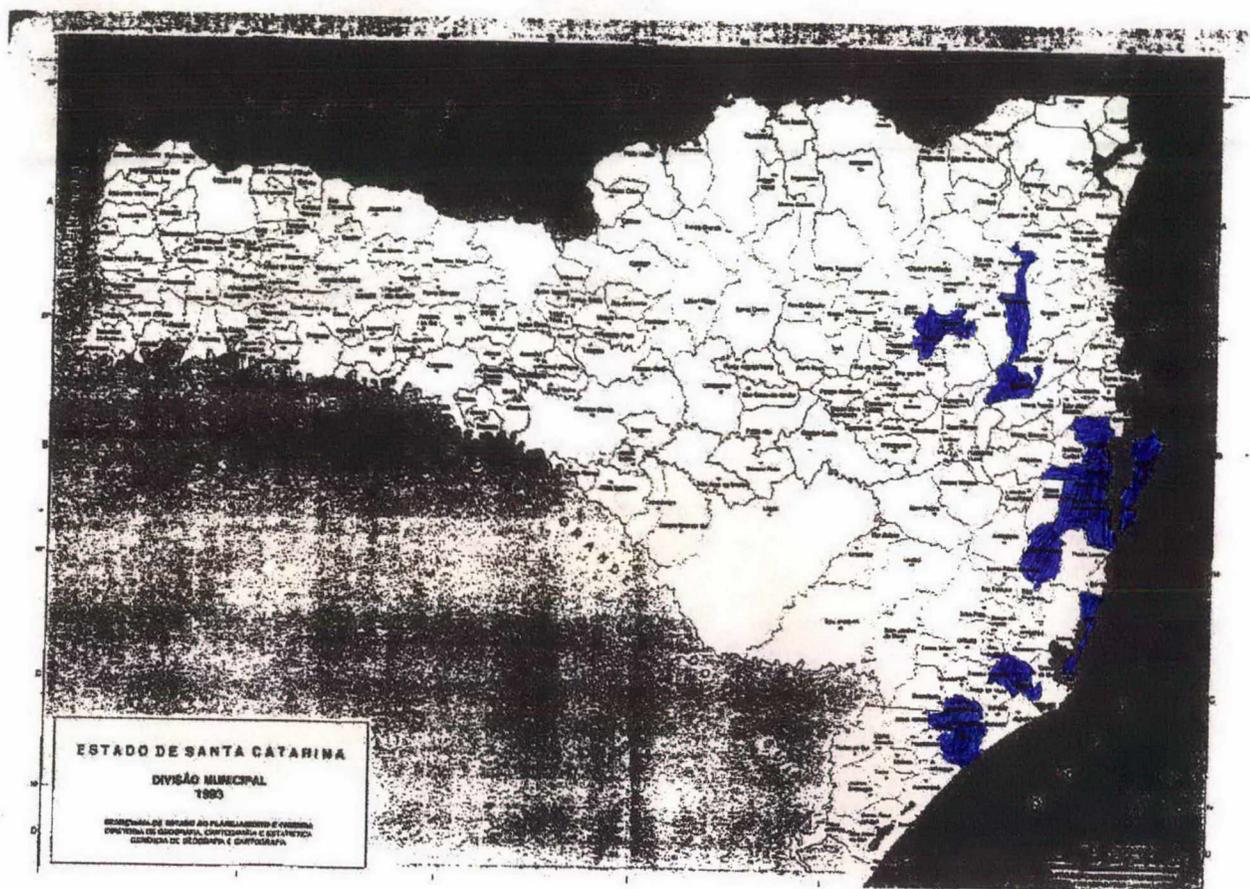


Figura 1 – Municípios de Santa Catarina onde a empresa atua

#### 5.1.6 Quanto à definição de mercado

A competição existente no mercado é por produtos cada vez melhores em termos de qualidade e com preços cada vez mais baixos, e esta é uma tendência que vem ocorrendo em todos os segmentos do mercado. A Alfa tem, como relatado anteriormente, várias linhas de produtos que se segmentam em níveis de equipamentos médico-hospitalares, materiais descartáveis, materiais para oxigenioterapia, home care, anestesia, centro cirúrgico, entre outros. O mercado é segmentado nas linhas hospitalar, de clínicas médicas, laboratorial, de farmácias e de clínicas veterinárias. Cada segmento tem suas especificidades, mas a maior parte dos produtos comercializados são inerentes a todos os ramos de atuação. Os produtos são praticamente padronizados para utilização nos ambientes, variando apenas na preferência do profissional ao utilizar determinada marca ou tipo de equipamento, ou material diferenciado por uma questão ou por outra, além do fator preço, que para muitos é preponderante para definição do uso do material.

Um outro fator que influencia bastante grande parte dos profissionais médicos é a assistência técnica agregada à venda do produto. A segurança de que, após expirado o prazo de garantia do produto, ele poderá contar com um serviço de assistência permanente para o seu equipamento. A Alfa agrega este tipo de serviço, terceirizando-o ou com a própria fábrica, quando é um equipamento mais sensível e de maior dificuldade de manutenção ou com profissionais competentes, com experiência no ramo quando se trata de equipamentos mais simples, que não agregam uma tecnologia que necessite a intervenção da fábrica para seu conserto.

Quanto a atratividade do mercado, ela é proporcionada mais efetivamente por clínicas médicas, que vem se multiplicando a uma velocidade muito grande e estão sempre a procura de novos produtos com qualidade e a preços módicos. Isto aparece como uma oportunidade grande para a Alfa. Um hospital compra muito mais em volume e a primeira vista parece ser o atrativo maior, porém, nos hospitais muitas vezes a empresa concorre com a própria fábrica que ela representa, além de outras fábricas que entram diretamente, não dando chances de concorrência para empresas menores. Na clínica médica existe ainda o fator de acessibilidade às pessoas responsáveis pela compra dos materiais e/ou equipamentos, gerando, muitas vezes, uma relação de informalidade que facilita a negociação dos produtos que eles necessitam.

#### 5.1.7 Quanto aos aspectos básicos de onde a empresa está situada

Considerando o tamanho da Alfa frente a outras empresas do setor, ela está situada no contexto das micro, tanto pelo seu volume de vendas, pelo seu faturamento quanto pela sua área física. Existem um grupo maior de pequenas empresas e um seletíssimo grupo de grandes empresas estabelecidas há mais de vinte anos no mercado e que souberam aproveitar-se das épocas em que o sistema de saúde em todo o país remunerava de forma condizente as compras e os serviços. A tendência do mercado é de manter-se estável, possibilitando um crescimento gradual para as empresas que souberem aproveitar os melhores nichos, que trabalharemos de forma correta, com pontualidade e atenção aos anseios do cliente.

Quanto aos tipos de produtos que a Alfa comercializa, são materiais e equipamentos que não tendem a sair de circulação, pois sempre existirão pessoas necessitando de cuidados médico-hospitalares. Os produtos não aparecem como supérfluos e sim como gêneros de primeira necessidade dentro de qualquer estabelecimento que cuide de pacientes. Isto gera uma certa tranquilidade, com a preocupação apenas de um trabalho eficiente e eficaz e o acompanhamento das tendências e inovações no mercado no qual está inserido.

O crescimento da empresa se resume em muito trabalho, com o cuidado de observar sempre o que a concorrência está fazendo, e o que os seus clientes estão necessitando, e que a empresa possa atender. Esta é a fórmula para o sucesso do empreendimento, buscando sempre a maior lucratividade possível.

#### 5.1.8 Quanto aos concorrentes

Os concorrentes podem ser determinados de acordo com o segmento do produto. Alguns concorrentes são extremamente generalistas nos produtos que comercializam. A Alfa tem uma visualização de seus concorrentes e para poder enfrentá-los deve ter o conhecimento de como elas atuam no mercado.

##### C01

Empresa situada em Florianópolis, estabelecida há mais de dez anos, comercializa toda a linha de produtos possíveis e imagináveis. Trabalha com algumas fábricas diretamente conseguindo preços bastante acessíveis. Concorre com a Alfa em todos os segmentos, em especial na linha de oxigenioterapia e descartáveis. Não tem boa reputação com a maioria dos clientes por trabalhar com material de baixa qualidade e por utilizar de meios não convencionais para negociar.

##### C02

Empresa com matriz em Porto Alegre e filial em Florianópolis, estabelecida há muitos anos, comercializa uma linha muito grande de produtos, especialmente em materiais de consumo e descartáveis. Em licitações para todos os órgãos públicos é praticamente imbatível em termos de preço e qualidade. Atende a grandes clientes, não atuando junto aos pequenos. Se isto ocorresse, seguramente seria o maior concorrente da Alfa. Goza de excelente reputação com os clientes pela rapidez, qualidade e preços praticados. É a gigante entre as empresas de material médico-hospitalar.

##### C03

Empresa com sede em Florianópolis, com mais de dez anos de existência, trabalha com todo o tipo de material, goza de boa reputação e participa apenas de licitações, trabalhando com grandes clientes.

C04

Empresa sediada em Florianópolis, com filial em Curitiba, tem mais de vinte anos no ramo médico-hospitalar e atua especialmente com a linha de anestesia, centro cirúrgico e UTI. É bastante forte e goza de bom nome no mercado.

C05

Empresa sediada em Porto Alegre, tem representante em Florianópolis e atua com toda a linha de descartáveis e materiais de consumo. Tem bom preço mas não atua com clientes de porte médio e pequeno, preocupando-se mais com licitações de órgãos públicos. Não concorre tão diretamente com a Alfa.

C06

Empresa sediada em Florianópolis há mais de vinte anos. Na linha de equipamentos para laboratório, anestesia e oxigenioterapia é um concorrente muito forte da Alfa. Tem exclusividade com fábricas neste segmento reconhecidas há décadas, que vendem pelo nome. Está presente em todos os segmentos de clientes, pequenos, médios e grandes, tem bom preço e política extremamente agressiva de contato com os profissionais médicos, em especial os anestesistas.

C07

Empresa sediada em Blumenau, atua no segmento de equipamentos para cardiologia e UTI, tem exclusividade nestes equipamentos com a fábrica que proporciona um dos menores preços do mercado. Trabalha também com acessórios destes equipamentos. Tem mais de dez anos no mercado e boa reputação.

C08

Empresa de Blumenau, também com mais de dez anos, atuando apenas com equipamentos médico-hospitalares. É concorrente da Alfa por comercializar produtos do mesmo segmento e ter preço bastante competitivo.

C09

Empresa de Florianópolis, no ramo há sete anos, comercializa equipamentos médico-hospitalares e poucos itens de materiais de consumo. Teve problemas sérios de

comercialização que acabaram denegrindo o nome da empresa. É concorrente da Alfa, porém, com menor representatividade.

#### C10

Empresa de Florianópolis, constituída há quinze anos, tem uma reputação razoável e equipamentos com preços altamente competitivos. Concorre com a Alfa em uma linha pequena de equipamentos.

#### C11

Empresa sediada em Florianópolis, tem pouca participação no mercado privado, preocupando-se mais especificamente com concorrências de empresas públicas. Tem segmentos de equipamentos, mobiliário, instrumentais e linha de material de consumo. É uma empresa bem estruturada e forte concorrente para licitações.

#### C12

Empresa sediada em Porto Alegre com representante em Santa Catarina. Trabalha com todo o tipo de equipamento médico-hospitalar. Não goza de boa reputação por estar continuamente envolvida em negócios escusos, sendo até proibida sua entrada em diversos hospitais e clínicas. Representa concorrência para a Alfa somente em concorrências, por contar com preços mais acessíveis e equipamentos de qualidade duvidosa.

Para identificar as oportunidades e ameaças dos concorrentes, foram utilizados os fatores fornecedores, consumidores, legislação, política governamental, sindicato e financeiro, conforme o quadro 5.

Quadro 5 – Identificação das oportunidades e ameaças dos concorrentes

ALFA	OPORTUNIDADES/AMEAÇAS CONCORRENTES														Data: 22/05/00															
	01		02		03		04		05		06		07		08		09		10		11		12		13		14			
	O	A	O	A	O	A	O	A	O	A	O	A	O	A	O	A	O	A	O	A	O	A	O	A	O	A	O	A	O	A
Fornecedores	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X							
Consumidores	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X							
Legislação	X				X		X		X	X			X		X		X		X		X		X		X					
Política Gov.		X		X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X							
Sindicatos		X		X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X							
Financeiro	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X							

Quanto às oportunidades e ameaças dos concorrentes observa-se um equilíbrio entre elas. Com exceção da legislação que beneficia algumas empresas mais que outras, os

fornecedores, consumidores e sistema financeiro aparecem como uma oportunidade e a política governamental e os sindicatos como ameaças. O sistema financeiro para a Alfa não aparece como oportunidade pelo fato de a empresa não ter um ano de atividades comerciais, não podendo beneficiar-se dele.

Para uma melhor visualização, foram identificados graficamente os pontos fortes e fracos da concorrência com base nos fatores localização, força de vendas, distribuição, promoção, qualidade, preço, prazo, estilo de administração, atuação e imagem, apresentados no quadro 4.

Quadro 4 – Identificação dos pontos fortes e fracos dos concorrentes

ALFA	PONTOS FORTES E FRACOS – CONCORRENTES																								Data: 22/05/00						
	01		02		03		04		05		06		07		08		09		10		11		12		13		14				
FATORES CONSIDERADOS	F	Ff	F	Ff	F	Ff	F	Ff	F	Ff	F	Ff	F	Ff	F	Ff	F	Ff	F	Ff	F	Ff	F	Ff	F	Ff	F	Ff			
Localização	X		X		X		X		X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X			
Força vendas	X		X		X	X		X		X		X		X		X	X		X		X		X		X		X		X		
Distribuição	X		X		X		X		X	X		X		X		X	X		X		X		X		X		X		X		
Promoção		X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		
Qualidade		X	X		X		X		X		X		X		X		X	X		X		X		X		X		X		X	
Preço	X		X		X		X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Prazo	X		X		X		X		X		X		X		X	X		X		X		X		X		X		X		X	
Estilo Adm.		X	X		X		X		X	X		X		X		X	X		X		X		X		X		X		X		X
Atuação	X		X		X		X		X	X		X		X		X	X		X		X		X		X		X		X		X
Imagem		X	X		X		X		X		X		X		X		X	X		X		X		X		X		X		X	

De todos os concorrentes considerados, apenas um apresentou mais pontos fracos do que fortes e outro equilibrou os dois pontos, os demais apresentaram mais pontos fortes do que fracos, sendo que em dois concorrentes foi observado somente pontos fortes. Esta análise denota a grande competitividade que a Alfa encontra no mercado, enfrentando competidores extremamente fortes.

#### 5.1.9 Quanto aos fornecedores

Os fornecedores da Alfa são especialmente, três empresas: F1 no fornecimento de materiais e equipamentos para oxigenioterapia, cardiologia, UTI e anestesia, F2 no fornecimento de materiais descartáveis, e F3 no fornecimento de equipamentos em geral, importados, materiais de consumo diversos, ortopedia, ostomia e outros. Todos os fornecedores estão localizados no estado de São Paulo. Tem preços de venda bastante razoáveis, permitindo à empresa a trabalhar com uma margem de lucro considerada boa

dentro das estimativas de mercado, o prazo de entrega médio é de três à cinco dias e os prazos para pagamento oferecidos são em média 28 dias, excetuando-se a F2 que nos fornece apenas com pagamento antecipado das mercadorias. A qualidade dos produtos é excelente, de boa aceitação e procura no mercado.

## 5.2 Análise interna

A análise interna tem por finalidade o levantamento de dados inerentes aos pontos fortes, fracos e neutros da empresa a partir de funções que ela desempenha, como marketing, finanças e recursos humanos.

### 5.2.1 Função Marketing

#### 5.2.1.1 Quanto ao sistema de distribuição:

Dentro das variáveis do sistema de distribuição, serão consideradas vendas, distribuição propriamente dita e estabelecimento de preços.

As vendas são realizadas pelo sócio gerente, atuando na parte comercial em visitas a hospitais, clínicas médicas e cirúrgicas, clínicas veterinárias, laboratórios e farmácias. Nas vendas de equipamentos médico-hospitalares, a visita é obrigatoriamente mais técnica, exigindo um maior conhecimento do produto e ela é realizada, na maioria das vezes, diretamente com o médico ou profissional da saúde com conhecimento na área. As vendas de materiais descartáveis são menos técnicas, pois os produtos não possuem segredo da forma de como deve ser utilizada, pois é irrelevante explicar para um profissional da saúde como utilizar uma seringa e uma agulha para aplicar um medicamento injetável, e o que se observa, analisando a maioria dos estabelecimentos e profissionais é a preocupação com o fator preço, já que nos dias atuais para existir a possibilidade de comercialização de produtos deste gênero, é obrigatório o registro dos produtos no Ministério da Saúde e o cumprimento de tudo o que determina a legislação, ou seja, a certificação do produto autorizando a sua comercialização em todo o território nacional, certificado este que apresenta os dados do fabricante, o nome técnico e comercial, o número do registro, sua data e validade, a descrição da apresentação e a composição do produto.

A distribuição e representação também está concentrada na pessoa do sócio gerente, que faz a entrega dos produtos, aumentando o clima de aproximação entre empresa e

consumidor final. Isto é muito importante para as empresas que estão iniciando as suas atividades pois a empresa consegue estar muito próxima do cliente e, na maioria das vezes observa-se pela própria prática do dia a dia que este cliente interroga sobre produtos diferenciados e isto é uma porta para novas vendas.

O processo de estabelecimento de preços e suas conseqüências: Os preços são estabelecidos através de cálculos levando em consideração margem de lucro, impostos, fretes e demais despesas operacionais e não operacionais, levando-se em consideração a concorrência, para ter preço competitivo e estar em condições de disputar o mercado com as demais empresas. Existem produtos que pode-se considerar como não sendo vantajoso vender, pois se a empresa não possui preço competitivo, não compensa apresentar o preço e deixar o seu cliente insatisfeito, compensa mais apresentar os produtos que realmente tenham potencial competitivo de preço e mercado.

A figura 2 mostra, em termos percentuais, a representatividade da distribuição por volume financeiro de vendas da empresa nos últimos três meses. Pode-se observar os Hospitais com um volume bastante significativo e as farmácias com um valor quase insignificante.

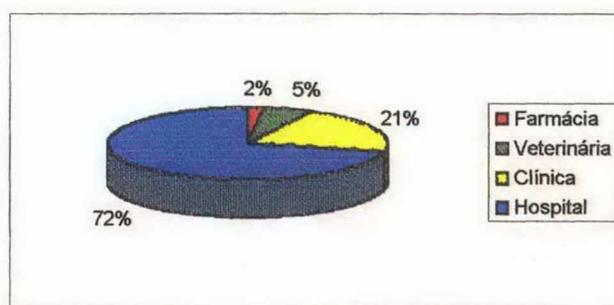


Figura 2 – Distribuição por vendas (3 últimos meses)

A figura 3 mostra a distribuição por tipo de cliente. Percebe-se que 50% dos clientes da Alfa são clínicas médicas.

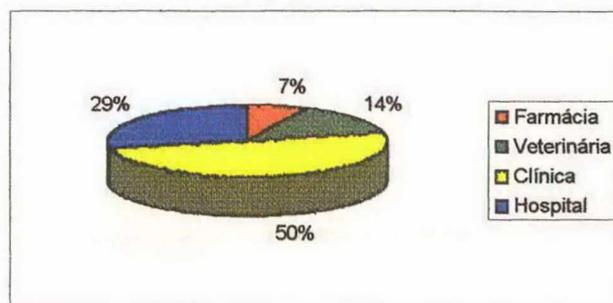


Figura 3 – Distribuição por tipo de cliente

### 5.2.1.2 Quanto à análise dos equipamentos

Quanto aos equipamentos da F1, empresa sediada em São Paulo, especializada em projeto, fabricação e comercialização de equipamentos para gases especiais, industriais e medicinais, tem expressiva participação no mercado médico-hospitalar, fabricando e distribuindo aparelhos de anestesia, equipamentos de suporte ventilatório para UTI's, terapia do sono, inaloterapia, analisadores de oxigênio, entre outros, que a Alfa representa, podemos considerar os seguintes aspectos:

- Equipamentos para oxigenioterapia

Descrição básica: São equipamentos ou acessórios destinados ao trabalho com gases medicinais e especiais, dentre os quais oxigênio, nitrogênio, óxido nítrico e nitroso, gás carbônico, entre outros. Dentre os produtos, podemos citar: Aspiradores, umidificadores, vacuômetros, postos de utilização de gases, reguladores de pressão em aço inoxidável e latão cromado, válvulas estabilizadoras de pressão, fluxômetros, máscaras diversas, reanimadores, frascos diversos e frascos coletores de secreções, nebulizadores e macronebulizadores, válvulas BI, tomadas duplas e triplas, painéis de alarme para falta de gases, painéis modulares para UTI com número de pontos variáveis confeccionados em aço inoxidável e alumínio, painéis modulares de três pontos, colunas retráteis para Centro Cirúrgico e UTI e unidades respiratórias.

- Equipamentos para UTI e recuperação:

Descrição básica: São equipamentos destinados a dar suporte ao paciente em condições de pós-operatório, terapia intensiva ou casos mais graves que obriguem ao paciente estar dotado de maiores cuidados. Entre eles estão ventiladores pulmonares volumétricos como o Quantum 7700 e o PLV-102, ventiladores BIPAP como o Vision, ST, ST-30, monitores para sistemas de óxido nítrico, entre outros.

- Equipamentos para anestesia

Descrição básica: São equipamentos que dão suporte ao médico anestesista quando da realização de uma cirurgia, na qual o paciente deve estar sedado, mas com todas as suas funções vitais integras. Dentre estes equipamentos estão: Monitores multiparâmetros, monitores de paciente, aparelhos de anestesia, oxímetros de pulso de mesa e portáteis,

capnógrafos, analisadores de oxigênio, monitor de monóxido de carbono, máscaras anestésicas, conjuntos para anestesia adulto e infantil, balões de borracha, entre outros.

- Equipamentos para Home Care

Descrição básica: O Home Care ou assistência domiciliar é uma nova tendência na área da saúde, que vem sendo implantada no Brasil por inúmeras entidades e representa um potencial de crescimento cada vez maior para empresas que possuam equipamentos para este fim. Dentre a linha de equipamentos para home care que a Alfa comercializa estão ventiladores CPAP, ventiladores BIPAP, ventiladores volumétricos, concentradores de oxigênio e conjunto Oximed para pacientes dependentes de ventilação adicional de oxigênio, polisonógrafos, e oxímetros de pulso portáteis.

- Materiais descartáveis para clínicas e hospitais em geral fabricados pela F2, também sediada em São Paulo

Dentre estes materiais, podemos citar: Seringas e agulhas descartáveis, equips para soro, para hemodiálise, para transfusão de sangue e para soluções parenterais, scalp, torneirinha de três vias descartáveis, placa de Petri, SWAB, perfurador de membrana, sondas para aspiração traqueal simples e com válvula, sonda uretral, retal e gástrica, cateteres para oxigênio, agulhas para raqui anestesia e agulha Tuohy para anestesia peridural e seringas hipodérmicas de vidro para as mais diversas especialidades.

- Materiais diversos para hospitais, clínicas e home care

Quando se trabalha com algum tipo de material ou equipamento, freqüentemente se é inquirido sobre outros tipos de materiais e/ou equipamentos, de marcas diferenciadas. Para atender aos anseios da clientela com a qual trabalhamos e, para servir de referência para quando o cliente desejar algum produto entrar em contato conosco, conseguimos a distribuição de produtos da F3. Esta empresa sediada em São Paulo, possui mais de 6000 itens de produtos das mais diversas marcas e nos mais diversos segmentos. Foi eleita pelo segundo ano consecutivo a empresa do ano no prêmio Top Hospitalar, que reúne as principais empresas do setor médico-hospitalar. Dos produtos comercializados pela Alfa através da F3, podemos destacar as várias linhas de curativos, produtos diversos para farmácias, equipamentos e materiais importados e nacionais, materiais para incontinência e ostomia, materiais e equipamentos para laboratórios, instrumental cirúrgico, materiais de consumo diversos, móveis hospitalares, linha completa para ortopedia e fisioterapia e materiais e

equipamentos para respiração e anestesia. Dentre as marcas para revenda, podemos destacar, entre outras, 3M, Johnson & Johnson, Tycos, Cremer, Heine e BD.

A Alfa tem muito interesse futuro nos materiais para Home Care, que aparecem como uma forte tendência na área médico hospitalar, uma vez que existem mais pessoas doentes do que leitos em hospital, não sendo isto uma peculiaridade no Brasil, mas um problema de ordem mundial, e várias pesquisas realizadas em todo o mundo demonstram que o paciente tem uma recuperação muito melhor quando se trata na sua própria casa, tendo o suporte necessário para tal. A F3 desponta como a melhor empresa do setor no país, tendo desenvolvido inclusive um manual de Home Care, incentivando a que cada vez mais empresas ou pessoas se dediquem a este ramo. O Home Care não é uma prioridade de curto ou médio prazo para a Alfa, mas tem boas chances de ser a longo prazo, por isto não deixamos de incluir uma referência a isto no nosso planejamento.

Os materiais e equipamentos que a Alfa comercializa geralmente vem de fábrica nas suas embalagens individuais e são entregues ao consumidor final nas próprias. Quando o material necessita ser segmentado, a Alfa faz a sua própria embalagem em papelão para a entrega do produto ao consumidor final.

O transporte, o frete e as responsabilidades inerentes ao mesmo são da nossa empresa, já que é uma exigência da grande maioria dos clientes o frete estar incluso no preço final do produto. A Alfa adotou o frete incluso e apresenta todos os seus orçamentos com o frete embutido no preço final.

A Alfa tem uma participação até o presente momento quase inexpressiva na linha de oxigenioterapia, apesar de ter produtos de extrema qualidade e bom preço, a marca que representa ainda não tem o renome das grandes marcas que dominam o mercado atualmente. As grandes empresas tem a política de, quando vender o gás, vender também os equipamentos e acessórios que se fazem necessários para a instalação. Isto aparece como uma dificuldade bastante grande para as empresas menores colocarem seus produtos. Nos equipamentos para anestesia apresenta qualidade aliado a preço competitivo, o que ainda é necessário é dar aos consumidores finais (médicos anestesistas) a garantia de qualidade dos produtos, o que faz parte de um longo trabalho de persuasão e convencimento. Na linha para Home Care tem excelentes produtos a preços também competitivos, o que fortalece a possibilidade de comercialização. Na linha de materiais descartáveis, aparece com uma marca que já foi líder de mercado e que, por razões administrativas, se viu obrigada a sair do mercado por quase três anos, e ressurgiu agora, no mercado da Grande Florianópolis através da Alfa. Neste ramo, conseguimos aparecer em muitos segmentos do mercado com preços que a concorrência não

consegue igualar e, sendo um produto de qualidade, conta com todo o potencial para um desenvolvimento rápido de vendas.

Podemos citar como vantagens dos produtos e equipamentos que a Alfa comercializa, o fato de aliar o preço à qualidade. O preço, especialmente nas linhas da F1 e F2 são excelentes e nos dão uma certeza de poder brigar pelo mercado em que trabalhamos.

Como desvantagens apontamos o pouco conhecimento do nome Delfos no mercado e os nomes das marcas a ela relacionadas, com exceção da F2, as demais (F1, F3 e outras distribuidoras) são conhecidas por poucos profissionais que mantêm-se informados sobre quais empresas estão no mercado e comercializando o que.

#### 5.2.1.3 Quanto à pesquisa de mercado

Antes de iniciar as atividades, a Alfa, através de seu sócio majoritário, quando atuava na CSE Serviços de Engenharia Biomédica Ltda. realizou pesquisa de mercado analisando quais as áreas que estavam carentes de concorrência ou de atendimento por parte de profissionais habilitados. Com esta pesquisa foram analisados setores lucrativos na área médico-hospitalar e que seriam interessantes para a empresa atuar. A partir de então a realização de contatos telefônicos e pessoais se acentuaram até a concretização das negociações que permitiram à Alfa ter seu portfólio de representação e distribuição.

Os materiais e equipamentos comercializados pela Alfa são, na sua maioria, imprescindíveis para o desempenho das atividades de instituições de saúde. Os equipamentos apresentam um retorno maior em termos de lucratividade, mas não são comercializados diariamente, ao contrário, além de enfrentar forte concorrência, um bom equipamento somente é trocado após alguns anos de utilização. No caso dos materiais de consumo, a lucratividade é menor, porém, são materiais do dia-a-dia nas clínicas e hospitais e representam uma maior rotatividade de estoque.

#### 5.2.1.4 Quanto à força de venda

A força de venda da Alfa concentra-se única e exclusivamente no seu sócio gerente que faz todos os tipos de contatos com os clientes, visitas, orçamentos, apresentações dos materiais e equipamentos disponíveis e outros. Já é sentida pela empresa a necessidade de se ter um outro profissional trabalhando externamente pois a sobrecarga de serviço é muito grande para uma só pessoa. Este novo profissional terá que atender a alguns requisitos básicos

como conhecimento de material e do mercado médico-hospitalar e laboratorial. O treinamento será dado pelo próprio sócio-gerente que o acompanhará durante as primeiras visitas a clientes, ressaltando-se que os clientes potenciais da empresa continham a ser visitados pelo gerente da empresa.

O desenvolvimento do serviço se dá através da seleção dos clientes a serem visitados, do tipo de abordagem a ser utilizada e de qual a estratégia a ser desenvolvida e com qual profissional, para que surta efeito a negociação a que se pretende.

Não existe um estabelecimento de quotas de vendas pois a Alfa não possui contrato de exclusividade com nenhuma empresa, o que a desobriga de uma quota fixa, porém, o trabalho está sendo realizado para que seja revenda exclusiva da F1 para o estado de Santa Catarina. Os contratos de exclusividade, na sua grande maioria, tem cláusulas que obrigam o atingimento de uma quota mínima de vendas mensais para a garantia de exclusividade em vendas, sendo este o único motivo pelo qual a empresa ainda não partiu para a assinatura do contrato.

A planificação do trabalho se dá elencando os clientes a serem visitados e após a visita é realizado um relatório da mesma, indicando se ela foi proveitosa, se o cliente aprovou o produto e/ou equipamento e para programar uma nova visita ao cliente, objetivando-se atender aos seus anseios.

Estando a força de vendas concentrada na figura de uma única pessoa, não contamos com ajuda de custo nem auxílio de nenhuma espécie. As vendas tem que ser realizadas num dia para garantir a visita do dia seguinte.

#### 5.2.1.5 Quanto aos novos produtos:

A Alfa como distribuidora de equipamentos e materiais médico-hospitalares trabalha com duas empresas que são o seu carro chefe, porém, atuando em parceria com a F3, além de outras duas grandes distribuidoras do estado de São Paulo, tem como conseguir quase todo o tipo de material ou equipamento que o cliente desejar. Mesmo não tendo preços competitivos para produtos que não são de sua linha de comercialização, a empresa é lembrada quando o cliente necessita de algum produto diferente.

Novos produtos são selecionados através de literatura especializada em revistas da área, através das quais a empresa se mantém atualizada. Sabendo o que há de novo no mercado, é possível estudar as condições de revender o produto que a ela interessar.

Quando a empresa passa a comercializar um novo produto, deve observar a reação dos consumidores e concorrentes com relação a ele.

A avaliação de um novo produto se dá principalmente pela experiência pessoal, analisando a receptividade do produto pelos clientes.

#### 5.2.1.6 Quanto à promoção e a propaganda

Não existe, dentro da empresa a estipulação de um orçamento para a promoção e a propaganda de determinado produto.

O veículo de propaganda utilizado é a visita formal ou informal aos clientes, onde geralmente deixamos catálogos ou folders da empresa ou de empresa que nós representamos, mas sempre com o logotipo ou etiqueta da empresa estampado, para que o cliente não esquecer quem vende o produto. O folder da Alfa aparece anexo a este trabalho.

Dentre os veículos de comunicação existentes, temos a possibilidade de divulgação em revistas especializadas, porém, este veículo é considerado muito caro para o atual momento que a Alfa atravessa. A mala-direta também aparece como uma boa alternativa, mas quando o produto é mais técnico, pela experiência profissional, observamos que não surte efeito. O profissional da área da saúde quer conversar, verificar o produto e fazer indagações sobre o que se está apresentando. Não é um simples papel com uma figura colorida e várias linhas de especificações técnicas que vai persuadi-lo a adquirir determinado produto ou equipamento.

Estuda-se com afinco a possibilidade de difusão através da Internet. Já que o comércio eletrônico é uma tendência mundial e a empresa não pode ficar de fora; o que temos que levar em consideração é como levar a mensagem aos clientes sem ser ofensivo ou vulgar, já que a venda que realizamos é uma venda técnica, que tem de respeitar certos princípios de comunicação e formalidade de uma clientela que costuma ser bajulada e que dificilmente nos recebe numa primeira tentativa. Falamos isto genericamente, não quer dizer que todo o profissional haja desta forma, mas pela maioria temos que ter cuidado para, como diz um ditado popular, o “tiro não sair pela culatra”.

#### 5.2.1.7 Quanto às políticas mercadológicas

Dentre as políticas mercadológicas, a de maior relevância para a Alfa pode-se dizer que é o estabelecimento de preços. O preço de venda se forma através da incidência sobre o preço de custo do produto ou preço de fábrica dos impostos, do frete e da margem de lucro da

empresa. A empresa, por estar inscrita no Simples e ser micro empresa, goza de benefícios tributários, pagando apenas 3% de carga tributária. Quanto ao frete, este torna-se representativo quando solicitamos poucas mercadorias e o valor é insignificante, caso contrário ele é diluído nos produtos que são vendidos. A margem de lucro que a Alfa adota, e este é um motivo de possuir um preço bastante competitivo, está longe das épocas de cultura inflacionária alta, quando se colocava em média 150% sobre o preço do produto para se garantir uma margem boa.

A margem é condizente com o quanto a empresa precisa para sobreviver e dar o sustento aos seus sócios, além de crescer não tendo que faturar um valor financeiro astronômico, uma vez que a empresa tem poucos meses de existência e é comprovado por estatísticas de vários órgãos governamentais que são poucas as empresas que conseguem gerar lucro no seu primeiro ano de existência.

Considerando-se o ciclo de vida da empresa, a Alfa encontra-se na fase de transição da introdução para o crescimento, objetivando num período não muito longo chegar à fase da maturidade.

Outra política da Alfa é a de descontos por quantidades, especialmente pelo fato de concorrentes potenciais também adotarem esta política para vendas de produtos. Os descontos são diferenciados para clientes e por produtos. Para materiais descartáveis (seringas, agulhas, etc.) o desconto não pode passar de 5% pelo baixo valor da venda do produto. Já para equipamentos caros, como um aparelho de anestesia, por exemplo, podemos negociar com a fábrica e conseguir para o cliente final um desconto médio de 25%. Leva-se e muito em consideração os clientes fiéis, que nos proporcionam vendas maiores, sendo portanto, agraciados mais constantemente com descontos.

### 5.2.2 Função Finanças

Para que a empresa tenha subsídios que possibilitem a realização de uma análise financeira mais profunda, é necessário que a mesma possua dados históricos, sem os quais torna-se praticamente impossível traçar um diagnóstico fidedigno. Índices de lucratividade, liquidez, endividamento, alavancagem e rotação são extremamente úteis para a tomada de decisões. Estes dados estão contidos no processo de planejamento da empresa, porém, não serão avaliados neste trabalho acadêmico. A Alfa possui todo o seu sistema financeiro estruturado, o que é relatado como ausência de dados históricos é o fato de a empresa não ter

ainda um ano de atividade, e como consequência, ser chamada pelas instituições financeiras como “empresa sem dados históricos”.

As micro empresas, na sua absoluta maioria, tem problemas de ordem financeira nos primeiros meses de sua existência, gerado pelo baixo capital de giro e pela falta de dinheiro para investimentos, essa é também a realidade da Alfa. As instituições financeiras não colaboram com os pequenos, exigindo garantias reais que ultrapassam o valor do dinheiro emprestado.

A necessidade de possuir uma reserva de capital que permita permanecer por meses sem nenhum tipo de retirada monetária da empresa é um privilégio que poucos conseguem num país onde as taxas de juros são uma fábula.

A Alfa sofre as pressões do baixo capital de giro e precisa direcionar o seu crescimento baseado nas possibilidades financeiras para não correr riscos de que uma inadimplência de clientes levem-na a uma situação de insolvência.

### 5.2.3 Função Recursos Humanos

Os recursos humanos da Alfa correspondem aos seus dois sócios que dividem as atribuições dentro da organização e são os únicos responsáveis pelo bom desempenho da empresa.

A Alfa não é uma empresa sindicalizada por não existir a obrigatoriedade para que isto aconteça. O sindicato dos representantes comerciais obriga somente o representante pessoa física a ser sindicalizado, desobrigando a empresa.

Também é motivo de estudo dentro da organização a realização de um plano de assistência médica, já que os sócios estão desprovidos de convênio que garanta, caso necessário, um atendimento médico-hospitalar diferenciado, além de plano de seguridade que possa dar garantias de remuneração a seus sócios em caso de acidente ou qualquer outro tipo de impossibilidade.

## 5.3 Quantos aos aspectos da empresa a serem analisados

### 5.3.1 Estrutura organizacional

A Alfa Comércio e Representações Ltda., pela definição de Mintzberg, pode ser caracterizada como de estrutura simples. Não é uma empresa elaborada com organograma

definido e demais formalizações. A estrutura da empresa constitui-se na figura de seus dois sócios, que fornecem todos os insumos para que a empresa funcione. Em estágio de desenvolvimento, grande parte das empresas tendem a adotar a estrutura simples, o que não é diferente na Alfa, onde a falta de padronização não é um impeditivo para o bom desempenho das funções da empresa e a comunicação informal é algo eficaz. A necessidade de respostas rápidas às mais variadas situações está concentrada nas mãos de seu principal executivo e praticamente inexistente a burocracia dentro da organização. A Alfa enquadra-se no caso clássico da chamada organização empreendedora, onde o administrador é o proprietário. Este é o exemplo mais característico da estrutura simples e onde o gerente tem que tomar cuidado para não misturar os problemas estratégicos e operacionais, pois pode trazer sérios problemas para a organização o fato de preocupar-se demais com os problemas operacionais e esquecer-se dos estratégicos ou entusiasmar-se com as oportunidades estratégicas e deixar de lado a operacionalização. Outro grande risco de se ter a empresa com a estrutura simples é que o impedimento do seu proprietário, por quaisquer que sejam os motivos (doença, acidentes, etc.), podem impossibilitar a continuidade da empresa por não existir outra pessoa habilitada para desempenhar as funções necessárias. Para evitar este problema está sendo estudado a possibilidade de aumento dos recursos humanos da organização.

### 5.3.2 Principais políticas

As principais políticas adotadas pela Alfa relacionam-se com a presteza, a rapidez e a qualidade dos produtos comercializados a preços competitivos. Qualquer organização, quando necessita de algum produto ou serviço, gosta de ser atendida prontamente. A Alfa já é reconhecida por seus principais clientes como uma empresa de resolução rápida nas respostas, utilizando-se principalmente da honestidade. No caso de não possuir algum produto, não deixa o cliente na expectativa informando que tem ou que pode conseguir com certeza.

A rapidez na entrega é um diferencial adotado pelas empresas que desejam cativar seus clientes, haja visto que a palavra “urgente” é mencionada na grande maioria das solicitações de compra.

A qualidade é uma decorrência das empresas que representa. A busca por produtos de organizações certificadas em termos de qualidade (ISO) é uma segurança para que a empresa possa ofertar produtos garantidos qualitativamente.

### 5.3.3 Capacitação e habilidades da Alta Administração

A Alta Administração, como já relatado anteriormente, é composta pelos dois sócios, bem como todo o restante da organização. O sócio-gerente José Carlos Sandin dos Santos é formando do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e utiliza este trabalho para, além de planejar o desempenho futuro de sua empresa, tê-lo como trabalho de conclusão do curso.

Cursou, no período de 1984 à 1986 também na Universidade Federal de Santa Catarina em Florianópolis o curso de Graduação até a 5ª fase de Engenharia Elétrica, e no período de 1981 à 1983 na Escola Técnica Federal de Santa Catarina formou-se Técnico em Eletrotécnica. Durante a vida acadêmica participou de Congressos, Seminários e cursos relacionados com diferentes temas, bem como os relacionados com os serviços de saúde, dos quais podemos citar o 2º Congresso Latino-americano de Serviços de Saúde; 3º Congresso Latino-americano de Serviços de Saúde; Gestão da Qualidade Total e XI Seminário Nacional dos Estudantes de Engenharia, Controle de Custos em Assistência Médica, Atualização da Lei 8666/93 e Avaliação de Processos Licitatórios, Empreendedorismo e Gestão da Qualidade Total, entre outros

Profissionalmente, tem passagem pelas seguintes empresas:

CSE Serviços de Engenharia Biomédica Ltda. onde atuou como Diretor Comercial, possuindo 25% da participação acionária da empresa e respondia pelas atividades de marketing e finanças da empresa, voltado ao atendimento ao cliente no período de março à outubro de 1999.

De 1989 à 1999 no Instituto de Cardiologia em São José – SC, hospital da rede pública da Secretaria de Estado da Saúde, onde foi Gerente Administrativo e Financeiro do Instituto de Cardiologia no período 1995-1998, tendo como principais realizações a construção e ativação da farmácia com dispensação por dose individualizada, gerando uma diminuição de gastos mensais na ordem de 20%; a ativação da Unidade de internação C; contratação do Serviço de Engenharia Biomédica da UFSC; reforma de diversos setores do Hospital; ativação da Medicina Nuclear e Hemodinâmica; informatização dos setores administrativos do Instituto; implantação do Programa de Qualidade Total. Atuou anteriormente nos setores de contas médicas e de recursos humanos.

WAK Ind. de Equipamentos Elétricos Ltda. em São José – SC no período de 1988 à 1989, atuou como Gerente Geral, e teve como principais realizações o aumento da produção de transformadores de 50 para 18300/mês, a geração de 58 novos empregos diretos na linha

de produção, o projeto de 38 novos transformadores colocados em produção e a responsabilidade pelas áreas administrativa, financeira, comercial e industrial.

No período de 1987 à 1988, atuou na ACS S/A Eletrônica e Comunicações como desenhista de projetos elétricos e lay-out de placas de circuito impresso para telefonia móvel.

A sócia quotista Cíntia Roland dos Santos é formada em Biblioteconomia e Documentação pela Universidade Federal de Santa Catarina no ano de 1997.

Realizou o programa de capacitação para crédito promovido pelo SEBRAE dentro do programa Brasil Empreendedor, entre outros.

Profissionalmente, atuou nas seguintes empresas:

Centro de Estudos Sidnei Jorge Sandin no Hospital Regional de São José Homero de Miranda Gomes no período de maio à junho de 1997, atuando como estagiária para a conclusão do Curso de Biblioteconomia e Documentação.

Orcali – Organização Catarinense de Limpeza Ltda. em Florianópolis – SC no período de maio de 1992 à outubro de 1994. Atuou como Assistente de Serviços Gerais, sendo responsável por recrutamento, seleção e remanejamento dos funcionários nos setores.

Cirurline's Comércio e Representações Ltda. em Florianópolis – SC no período de 1990 à 1991. Atuou como Assistente Comercial, participando de licitações, sendo responsável pelo controle de estoque e atendimento ao cliente.

#### 5.3.4 Sistemas de informações operacionais e gerenciais

A Alfa está em negociação com uma empresa da cidade de Francisco Beltrão no Paraná para a implantação de um sistema de informações que ela desenvolveu e que foi implantado em várias instituições, ele será adequado à estrutura da Alfa conforme a necessidade. Este sistema deve integrar todas as atividades da organização, sendo isto uma realidade para o final do ano em curso, pois isto demandará um período de implantação e testes no sistema até adequá-lo às nossas necessidades.

Enquanto isto a Alfa tem todas as informações informatizadas, ou seja, tem os dados disponibilizados dentro de um micro computador, porém, estes dados não estão estruturados. Isto facilita o controle e a tomada de decisão da organização, mas é muito pouco e não raras vezes a gerência é obrigada a resgatar as informações necessárias para tomar a decisão adequada. Com a implantação de um sistema gerencial de informações o administrador

consegue ter subsídios apropriados para a tomada de decisão e isto já é uma necessidade premente.

#### 5.3.5 Sistemas de planejamento

O sistema de planejamento estratégico da Alfa está sendo definidos neste trabalho e apresentará o diagnóstico e prognóstico, a missão, o negócio, as diretrizes e as ações estratégicas.

#### 5.3.6 Instalações da empresa

A empresa está estabelecida na residência dos sócios, ocupando uma sala de 20m<sup>2</sup>, com os insumos materiais mínimos necessários para o funcionamento da mesma, dos quais podemos citar um microcomputador, impressora, aparelho de fac-símile, uma escrivaninha, três cadeiras, um armário e uma secretária eletrônica. Ocupa uma área de 16m<sup>2</sup> como almoxarifado para estoque de material.

Faz-se necessário a aquisição de equipamentos de informática, como mais um microcomputador e um scanner, e mobiliário, sendo uma escrivaninha e uma cadeira, pois o trabalho fica comprometido quando os dois sócios estão trabalhando no escritório da empresa, pois existe condições para apenas uma pessoa desempenhar as atividades.

#### 5.3.7 Portfólio dos produtos da empresa

A Alfa trabalha com materiais e equipamentos médico-hospitalares, dentro de diversas linhas já definidas na função de marketing da empresa.

#### 5.3.8 Controle de qualidade

O controle de qualidade da empresa é realizado através da observação do comportamento dos clientes em relação à mesma, buscando-se corrigir as deficiências que

porventura surjam desta observação e procurando aprimorar cada vez mais o relacionamento com os clientes, satisfazendo-os.

Não existe o registro destas informações, sendo um controle subjetivo, baseado nas percepções do sócio gerente. Está sendo planejada a criação e implantação de formulários internos e externos à empresa, para que tenhamos dados confiáveis e registrados estatisticamente para que seja mais uma ferramenta no cumprimento da missão da empresa.

#### 5.3.9 Conhecimento das necessidades do consumidor

A empresa sabe o que o mercado consumidor deseja e necessita e tenta se esmerar no atendimento destas necessidades. A pesquisa de mercado, o corpo-a-corpo diário com os clientes e os anos de experiência na área hospitalar de seu gerente conseguem determinar o comportamento da empresa.

#### 5.3.10 Domínio do mercado consumidor

O mercado consumidor está aberto para as empresas que souberem explorá-lo, A Alfa participa deste mercado com produtos de qualidade com preços competitivos, o que pode representar uma excelente oportunidade para estabelecer este domínio do mercado.

### 5.4 Quanto à abrangência do processo

A Alfa Comércio e Representações Ltda. é um sistema aberto, relacionando-se com todo o seu ambiente, sofrendo as ações dos stakeholders que lhe influenciam positiva ou negativamente. Tem as suas entradas e saídas de informações e uma forte preocupação com a retroalimentação do sistema.

No processo como um todo, por ser de Estrutura Simples tem as suas áreas funcionais e unidades organizacionais concentradas em duas pessoas que dão a abrangência a todo o processo

5.5 Critérios utilizados pelo administrador para a avaliação e definição dos pontos fortes, fracos ou neutros.

#### 5.5.1 Base histórica da empresa

Apesar de a Alfa ser uma empresa de poucos meses de existência, a base histórica das pessoas que a compõem, em especial do seu principal executivo, através de experiências anteriores em outras empresas são significativos para a determinação do que são pontos fortes, fracos ou neutros.

#### 5.5.2 Opiniões pessoais

É bastante sensato dentro de uma organização o fato de levar-se em consideração as opiniões pessoais de quem vivencia o dia-a-dia da empresa. Estas opiniões geralmente são fundamentadas em experiências anteriores e no que as pessoas que administram a empresa consideram como sendo fortes fracos ou neutros.

#### 5.5.3 Análise em literatura

Literaturas especializadas que fazem citações a planejamento estratégico como livros, revistas e periódicos são aproveitados para também ajudar a definir os pontos fortes, fracos e neutros da empresa.

5.6 Quanto à maneira de o administrador obter as informações necessárias para a análise interna

#### 5.6.1 Observação pessoal

A pessoa que está diariamente a frente de tudo o que acontece na empresa tem condições, através de suas observações de traçar estratégias para a obtenção de informações que sejam relevantes na análise interna da organização.

### 5.6.2 Conversas pessoais

A troca de experiências através de conversas pessoais com amigos que estão na mesma área de atuação, de empresários que estão no ramo a mais tempo e que, devido a isto, tem muito mais experiência para passar à empresa são utilizadas em larga escala para auxiliar na obtenção de informações que apresentem relevância nas informações que se fazem necessárias ao administrador para que o mesmo possa realizar a análise interna da organização da forma mais fidedigna possível.

### 5.6.3 Experiência e prática

A experiência de mais de dez anos da pessoa que administra a empresa na área médico-hospitalar e a prática do dia-a-dia no contato com a clientela são substanciais para o levantamento das informações necessárias a um bom diagnóstico interno da empresa.

### 5.6.4 Documentação do sistema

Todos os documentos, desde as leis que regulamentam a empresa até um simples orçamento enviado a um determinado cliente podem servir de base para informações que também possam auxiliar na análise interna da organização.

## 6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O diagnóstico estratégico tem por objetivo determinar as ameaças e oportunidades, bem como seus pontos fortes, fracos e neutros, com base na análise externa e interna da empresa.

### 6.1 Determinação das oportunidades e ameaças

- Tecnologia

Oportunidade – A Alfa trabalha com empresas que investem muito em avanços tecnológicos, os produtos comercializados são reconhecidos pela tecnologia agregada a eles.

- Governo

Oportunidade – Por ser micro empresa a Alfa usufrui dos benefícios que as empresas assim enquadradas possuem.

Ameaça – Quando a empresa cresce e atinge patamares de mudança de pequena para média, não há organização que suporte a carga tributária à ela imposta.

- Subsistema financeiro

Ameaça – O sistema não colabora com as empresas recém-natas. No Brasil, o sistema financeiro serve para grandes empresas. Existe dinheiro para quem tem dinheiro.

- Comunidade

Oportunidade – Toda e qualquer empresa que colabora com a saúde da população é bem vista pela comunidade em geral.

- Consumidores

Oportunidade – Para os clientes, o surgimento de um novo fornecedor é sempre bem vindo, pois representa concorrência, possibilidade de menores preços e produtos diferenciados.

- Mercado

Oportunidade – A Alfa apresenta uma estrutura pequena mas com grandes chances de crescer, comercializa produtos que tem qualidade, bom preço e assistência técnica agregada à venda.

- Situação da empresa

Oportunidade – A empresa trabalha com produtos de primeira necessidade na área médico-hospitalar.

- Concorrentes

Ameaça – A concorrência é sempre uma ameaça, ainda mais num mercado onde existem grandes empresas, situadas no mercado há muitos anos e com boa reputação.

- Fornecedores

Oportunidade – Os fornecedores da Alfa são parceiros e oportunizam o crescimento da empresa oferecendo produtos de qualidade a preços competitivos.

A análise das ameaças e oportunidades que a empresa sofre, no contexto onde está inserida, demonstra um número maior de oportunidades do que de ameaças. Esta análise está apresentada graficamente na figura 4

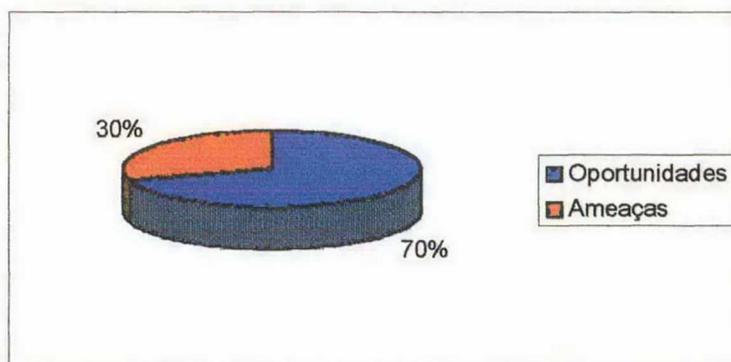


Figura 4 – Relação percentual entre oportunidades e ameaças

## 6.2 Determinação dos pontos fortes, fracos e neutros

- Sistema de distribuição

Neutro – O sistema de distribuição da forma como é realizado pela empresa é considerado ponto forte pela proximidade e informalidade apresentada ao cliente, porém, é ponto fraco pela sobrecarga que impõe ao sócio gerente, incumbindo-o de uma tarefa que poderia ser realizada por um outro funcionário. Os dois pontos se contrapõem, neutralizando-os.

- Equipamentos

Forte – A linha de equipamentos e demais produtos que a empresa trabalha é muito boa, gerando a possibilidade de alavancar cada vez mais vendas.

- Pesquisa de mercado

Forte – O conhecimento das necessidades dos consumidores é de extrema importância para qualquer empresa que se lançar no mercado. Apesar de a Alfa não ter uma pesquisa estruturada, ela conhece muito bem quem precisa do quê e onde.

- Força de vendas

Neutro – O fato de uma empresa ter o seu sócio na linha de frente nas vendas é um ponto fortíssimo, mas a sobrecarga de serviço a que o mesmo está imposto acaba neutralizando esta força por ele não conseguir atuar com a rapidez necessária. Um funcionário atuando em vendas com clientes não potenciais transformaria em ponto forte a força de vendas.

- Novos produtos

Forte – O lançamento de novos produtos é uma constante na Alfa e a torna mais conhecida a cada dia. Por trabalhar com uma distribuidora que possui aproximadamente 6 mil itens de produtos em pauta, os clientes descobrem produtos novos a cada dia.

- Promoção e propaganda

Fraco – A falta de verba específica para o fim promoção e propaganda torna-a um ponto fraco dentro da empresa. A inserção da empresa na Internet, através de home page ou o advento do comércio eletrônico tendem a melhorar este quesito.

- Políticas mercadológicas

Neutro – As políticas que a Alfa adota são as mesmas utilizadas pela maioria dos concorrentes, impedindo de representar um ponto forte dentro da empresa.

- Finanças

Fraco – A empresa não tem dados históricos, com seus poucos meses de existência, para possuir um quadro que denote uma real situação econômico-financeira da mesma conforme é preconizado em Administração Financeira (análise baseada nos doze últimos meses). Existe

um planejamento financeiro dentro das possibilidades permitidas pelos números que ela possui. O baixo capital de giro também colabora para este ser um ponto fraco.

- Recursos humanos

Forte – O fato de os recursos humanos da empresa serem os seus sócios representam um ponto forte por ter sempre o crescimento da empresa como meta, não medindo esforços para que isto ocorra.

- Estrutura organizacional

Forte – O fato de ser uma empresa de estrutura simples, sem burocracias e com o processo decisório concentrado nas mãos de uma única pessoa faz com que ela seja ágil nas respostas, facilitando as negociações com clientes e fornecedores.

- Políticas

Neutro – A qualidade, a presteza no atendimento e o preço são políticas preconizadas na Alfa e que são cumpridas, denotando um ponto forte, mas a empresa tem problemas com a rapidez na entrega por não contar com estoques de produtos, já que não há sentido a imobilização de capital da empresa, se existe a possibilidade de trabalhar com o estoque do fornecedor. Os fornecedores, em média, levam seis dias do pedido à entrega do produto, muito tempo para grande parte dos nossos clientes, e isto denota um ponto fraco. Na análise da empresa, os dois pontos se equivalem, neutralizando-os.

- Capacitação da Alta Administração

Forte – O conhecimento adquirido pelo sócio gerente trabalhando dez anos dentro de um hospital, sendo quatro à frente da gerência administrativa e financeira aliado à formação no curso de Administração que está por se concretizar é bastante significativo.

- Sistemas de informações

Fraco – A forma como estão estruturados os dados da empresa não permitem agilidade na tomada de decisões. A implantação do sistema de informações gerenciais que está por acontecer, sendo bem alimentado mudará este quadro.

- Sistemas de planejamento

Forte – Nas micro e pequenas empresas não é comum existir um processo de planejamento. A Alfa certamente está dando um grande passo através do planejamento estratégico para o seu crescimento.

- Instalações da empresa

Neutro – Apesar da boa posição geográfica, de possuir o mínimo necessário e suficiente para seu funcionamento, a empresa está situada dentro da residência dos seus sócios gerando a dicotomia empresa-lar.

- Controle de qualidade

Forte – A empresa tem uma preocupação muito grande com a qualidade do atendimento, dos produtos e serviços oferecidos buscando, através de relatórios e observações do dia-a-dia uma melhoria contínua.

- Conhecimento das necessidades do consumidor

Forte – O fato de a empresa ter na gerência alguém que já esteve “do outro lado da mesa” e sabe o que são as necessidades ou urgências em um ambiente hospitalar conta com um ponto fortíssimo a seu favor.

- Domínio do mercado consumidor

Forte – Com qualidade e preço uma empresa pode exercer o domínio do mercado em que atua.

O que a análise dos pontos fortes, fracos e neutros da empresa demonstrou é uma maior distribuição de pontos fortes, existindo, porém, um número relativamente alto de pontos neutros, que devem ser objeto de estudo para torná-los fortes. Esta distribuição está demonstrada graficamente na figura 5.

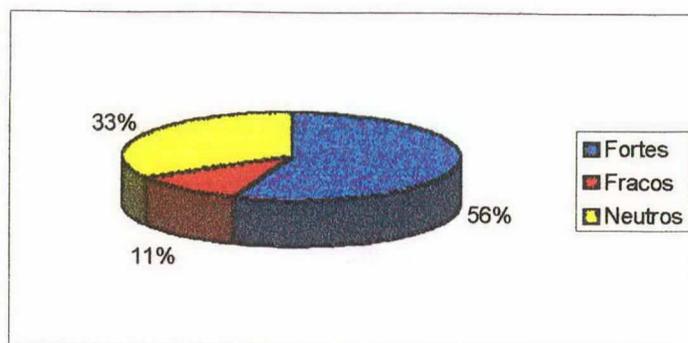


Figura 5 – Relação percentual entre pontos fortes, fracos e neutros

### 6.3 Postura estratégica da empresa

O que se pode observar após análise dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças que atuam sobre a empresa foi a predominância de pontos fortes e oportunidades, que denota a adoção de uma estratégia de desenvolvimento da empresa.

Resgatando OLIVEIRA (1988), a postura estratégica de desenvolvimento envolve ações voltadas para o desenvolvimento de mercado, de produtos e serviços, financeiro, de capacidades e de estabilidade.

A Alfa buscará o seu desenvolvimento baseado em um mix de ações estratégicas dentro dos cinco pontos que são preconizados por Oliveira.

#### Quadro 5 – Postura estratégica da Alfa

		SITUAÇÃO EXTERNA	
		AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
SITUAÇÃO INTERNA	PONTOS FORTES	MANUTENÇÃO (2)	DESENVOLVIMENTO (4)
	PONTOS FRACOS	SOBREVIVÊNCIA (1)	CRESCIMENTO (3)

## 7 PROGNÓSTICO

### 7.1 Missão

A missão de uma empresa representa a razão da sua existência e determina o campo de atuação de cada um dos seus negócios, desde que haja viabilidade levando-se em consideração todos os aspectos analisados.

A Alfa definiu sua missão após a consideração dos pontos levantados no diagnóstico interno e externo como sendo:

“Satisfazer as necessidades dos clientes com produtos de qualidade, gerando renda e emprego, colaborando com a saúde da população.”

### 7.2 Negócio

O objetivo da Alfa é atingir um patamar de vendas que possam qualificá-la como empresa de médio porte, oferecendo aos clientes produtos e serviços de qualidade, à seus sócios maior lucratividade, à comunidade maior número de empregos e à população melhores condições de saúde.

A flexibilidade deve ser uma constante, devendo a empresa adaptar-se às condições impostas por clientes, fornecedores e política governamental.

O processo decisório será centralizado nos gestores para que não haja riscos de desequilíbrio entre comercialização e investimentos, estando a empresa orientada para a lucratividade, que será o fator preponderante de sua perenidade.

### 7.3 Diretrizes

As diretrizes foram traçadas com base na postura estratégica de desenvolvimento que a empresa adotou, buscando a melhoria de suas capacidades, a abertura de novos mercados e produtos, e a estabilidade financeira da empresa.

Diretriz 1 – Equipar e atualizar os recursos tecnológicos da empresa

Diretriz 2 – Desenvolver os recursos humanos

Diretriz 3 – Desenvolver o marketing empresarial

Diretriz 4 – Viabilizar administrativa e financeiramente a empresa

### 7.4 Ações estratégicas

**Diretriz 1 – Equipar e atualizar os recursos tecnológicos da empresa**

<b>Estratégia 1.1</b>	<b>Ampliar conhecimentos em tecnologia</b>
Ação	Realização de cursos
Como	Contato com as fábricas, pesquisa em sites e literatura especializada
Porque	Necessidade de ampliação de conhecimento
Quando	2º semestre de 2000
Quem faz	Sócio gerente
Coordenação	Sócio gerente
Recursos	A serem definidos

<b>Estratégia 1.2</b>	<b>Melhorar as instalações da empresa</b>
Ação	Aquisição de equipamentos de informática e mobiliário
Como	Através de compra
Porque	Necessidade do serviço, melhorar a competitividade
Quando	Março de 2001
Quem faz	Alfa
Coordenação	Sócia quotista
Recursos	A serem captados

**Diretriz 2 – Desenvolver os recursos humanos**

<b>Estratégia 2.1</b>	<b>Ampliação dos recursos humanos na empresa</b>
Ação	Contratação de um (1) funcionário para vendas
Como	Através de contatos nas Universidade e Centro de Integração Escola-Empresa
Porque	Ampliação de vendas e abertura de novos mercados
Quando	2º semestre de 2000
Quem faz	Alfa
Coordenação	Sócio gerente
Recursos	Próprios

<b>Estratégia 2.2</b>	<b>Capacitação dos recursos humanos da empresa</b>
Ação	Participar de cursos e treinamentos
Como	Através da oferta de cursos, atualização, aperfeiçoamento e extensão
Porque	Necessidade de atualização permanente
Quando	Continuamente
Quem faz	Todos
Coordenação	Sócio gerente
Recursos	Próprios ou de terceiros

<b>Estratégia 2.3</b>	<b>Participação em feiras e congressos</b>
Ação	Participar de eventos relacionados com a atividade-fim
Como	Contato com organizadoras de eventos, fornecedores de equipamentos e materiais, pesquisa em periódicos e em sites
Porque	Divulgação da empresa e oportunidades de negócios
Quando	Permanentemente
Quem faz	Os sócios
Coordenação	Sócia quotista
Recursos	Próprios ou de terceiros

**Diretriz 3 – Desenvolver o marketing empresarial**

<b>Estratégia 3.1</b>	<b>Criação de uma home page</b>
Ação	Desenvolvimento junto à empresa especializada
Como	Através de contato com empresa especializada
Porque	Promoção, propaganda, comércio eletrônico
Quando	Dezembro de 2000
Quem faz	Alfa
Coordenação	Sócio gerente
Recursos	Próprios

<b>Estratégia 3.2</b>	<b>Ampliação do mercado consumidores</b>
Ação	Atingir todos os municípios do Vale Itajaí, litoral e sul catarinense
Como	Visitas à hospitais e clínicas, especialmente
Porque	Aumento de lucratividade e aumento da fatia de mercado
Quando	Até junho de 2001
Quem faz	Sócio gerente
Coordenação	Sócio gerente
Recursos	Próprios

<b>Estratégia 3.3</b>	<b>Ampliar os conhecimentos sobre a concorrência</b>
Ação	Criar banco de dados com produtos, preços, atuação, etc.
Como	Buscando informações com os clientes
Porque	Aumento de competitividade e atualização de mercado concorrente
Quando	Até novembro de 2000
Quem faz	Alfa
Coordenação	Sócio gerente
Recursos	Próprios

<b>Estratégia 3.4</b>	<b>Conseguir contrato de exclusividade com a P2</b>
Ação	Assinar o contrato
Como	Viabilizando aumento de vendas dos produtos da empresa
Porque	Facilidade de penetração nos clientes
Quando	2º semestre de 2000
Quem faz	Alfa
Coordenação	Sócio gerente
Recursos	Próprios

<b>Estratégia 3.5</b>	<b>Melhorar o sistema de distribuição</b>
Ação	Aumentar a rapidez na entrega
Como	Integrada à estratégia 2.1 – contratação de funcionário
Porque	Satisfação dos clientes
Quando	2º semestre de 2000
Quem faz	Alfa
Coordenação	Sócia quotista
Recursos	Próprios

**Diretriz 4 – Viabilizar administrativa e financeiramente a empresa**

<b>Estratégia 4.1</b>	<b>Implantar um sistema de informações gerenciais</b>
Ação	Agilizar a parceria com empresa de software
Como	Acelerando negociação e instalação do sistema
Porque	Melhoria para tomada de decisões e gerenciamento da empresa
Quando	Agosto de 2000
Quem faz	Alfa
Coordenação	Sócio gerente
Recursos	Próprios

<b>Estratégia 4.2</b>	<b>Melhorar o controle de qualidade da empresa</b>
Ação	Criação de formulários internos e externos
Como	Através de pesquisas na empresa e fora dela
Porque	Necessidade de averiguar a satisfação dos clientes e atendimento da missão
Quando	Agosto de 2000
Quem faz	Alfa
Coordenação	Sócia quotista
Recursos	Próprios

<b>Estratégia 4.3</b>	<b>Captação de recursos para capital de giro</b>
Ação	Obter financiamento
Como	Bancos – Projeto Brasil Empreendedor ou Proger
Porque	Para crescimento da empresa
Quando	Novembro de 2000
Quem faz	Alfa
Coordenação	Sócio gerente
Recursos	Bancários

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho atendeu satisfatoriamente as necessidades da empresa em termos de planejamento estratégico da empresa de forma imparcial, identificando como a empresa está atualmente.

A. A análise de ambiente interno demonstrou os pontos fortes, fracos e neutros análise do ambiente externo demonstrou as oportunidades e ameaças as quais a Alfa está exposta e a empresa pode observar que existem mais oportunidades do que ameaças.

Uma empresa que possui mais pontos fortes e mais oportunidades deve partir para uma estratégia de desenvolvimento, e é isto que a empresa procurou fazer, definindo a sua missão e o seu negócio, de modo a determinar onde se deseja chegar.

A partir da missão e do negócio foram estabelecidas as diretrizes a serem seguidas, sendo traçadas ações estratégicas para a obtenção de êxito no desenvolvimento do planejamento estratégico.

Os benefícios que pode trazer para a empresa o processo de planejamento estratégico refletem-se principalmente nos objetivos e nas estratégias que a empresa passa a ter com prazos pré definidos, servindo como ferramenta para o desenvolvimento da organização.

Foge do foco do trabalho acadêmico, mas vale a pena salientar que serão traçados e utilizados instrumentos de controle e avaliação do planejamento estratégico para comparar se o que foi previsto está sendo alcançado, caso contrário, existe a possibilidade de correção ou ajustes que se façam necessários para a realização de uma administração estratégica na empresa.

## 9 BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1981. 271p.
- COBRA, Marcos. **Administração estratégica do mercado**. São Paulo : Atlas, 1991. 156p.
- FURLAN, José Davi. **Como elaborar e implementar o planejamento estratégico de sistema de informação**. São Paulo : Makron, 1991. 206 p.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1991. 159 p.
- GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e cultura com oportunidades de ambiente externo**. São Paulo : Atlas, 1990.
- HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. São Paulo : McGraw-Hill, 1983. 494p.
- INSTITUTO DE ESTUDOS AVANÇADOS: **Programa de Desenvolvimento Empreendedor**. Florianópolis : UFSC, 1997. 112 p.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. São Paulo : Atlas, 1976. 3 v. V. 1. 361 p.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. São Paulo : Atlas, 1981. 3 v. V. 2 406 p.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. São Paulo : Atlas, 1986. 3 v. V. 3 389 p.

- LONGENECKER, Justin G., MOORE, Carlos W., PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial.** São Paulo : Makron, 1997. 868 p.
- MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa e elaboração, análise e interpretação de dados.** 3. ed. São Paulo : Atlas, 1996. 230 p.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo : Atlas, 1995. 304 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo : Atlas, 1999. 256 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 3. ed. São Paulo : Atlas, 1988. 267 p.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1991.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisa, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso.** São Paulo : Atlas, 1996. 189 p.
- SANTOS, Luís Alberto Alves dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas.** 5. ed. São Paulo : Atlas, 1992. 282 p.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** 1. ed. São Paulo : Atlas, 1987. 175 p.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo : Atlas, 1997.

## **ANEXOS**

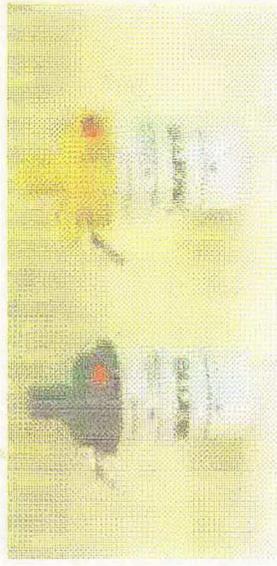
## **Anexo 1**

A Alfa é uma empresa sediada em São José – SC, atuando nos segmentos de oxigenioterapia, cardiologia e odontologia, comercializando produtos da mais alta qualidade com pontualidade e rapidez, agregando a assistência técnica no pós-venda que garante ao consumidor final a tranquilidade e a certeza de eficiência e eficácia de nossos produtos e serviços.

### OXIGENIOTERAPIA E CARDIOLOGIA

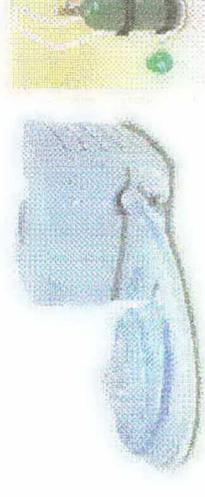
– Representamos para o estado de Santa Catarina a F2, empresa especializada no projeto e fabricação de equipamentos para gases industriais, especiais e medicinais. No ramo médico-hospitalar atuamos na comercialização, instalação e assistência técnica de aparelhos de anestesia, oxímetros de pulso, capnógrafos, monitores multiparâmetros, equipamentos de suporte ventilatório para UTI's, terapia de sono, inaloterapia, painéis modulares para leito hospitalar, colunas e painéis de gases para Centro Cirúrgico e terapia intensiva, acessórios de gasoterapia, analisadores de O2, reguladores, fluxômetros e aspiradores, dentre os mais de 450 produtos que seguem rigorosamente os padrões descritos pelas normas internacionais e Ministério da Saúde.

➤ Pontos a considerarmos sobre os nossos produtos:



Reguladores sem nenhum componente de borracha em seu interior, com diafragma de aço inox e manômetro importado. Conta com válvula de segurança que elimina o gás para fora da câmara de alta pressão sem riscos para o diafragma. Aspiradores com copo de polipropileno (praticamente inquebrável) e sistema venturi (baixo nível de ruído). Fluxômetros em latão polido e cromado com tubo em policarbonato inquebrável e sistema de agulha flutuante.

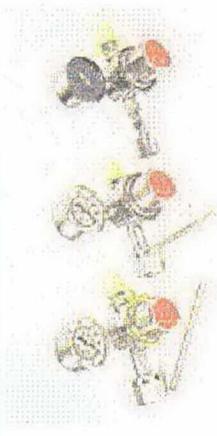
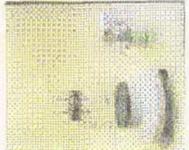
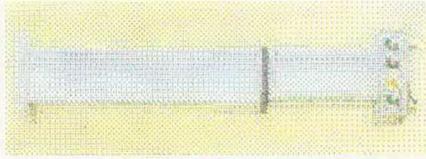
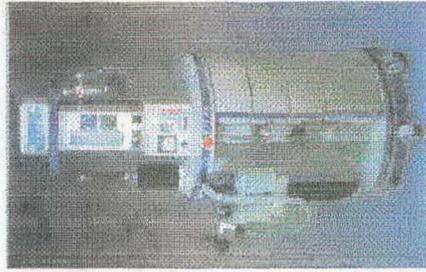
Oxímetros e capnógrafos fabricados com a mais alta tecnologia existente.



Nossa linha de home care oferece entre tantos outros, processador de oxigênio com confiabilidade e qualidade incomparáveis e aparelhos da NiPap para tratamento de paciente CPAP não complacentes, sendo tratamento revolucionário na abordagem do sono para qual pessoa, possuindo garantia de anos.

Para anestesia apresentamos aparelho Vital 7000, compacto

versátil, com um novo e atualizado design de linhas arredondadas, sem cantos vivos, e com os acessórios indispensáveis totalmente embutidos no móvel, permitindo livre trânsito ao seu redor.



Trabalhamos também com ventiladores pulmonares, monitores cardíacos e multiparâmetros, macro nebulizadores, entre outros

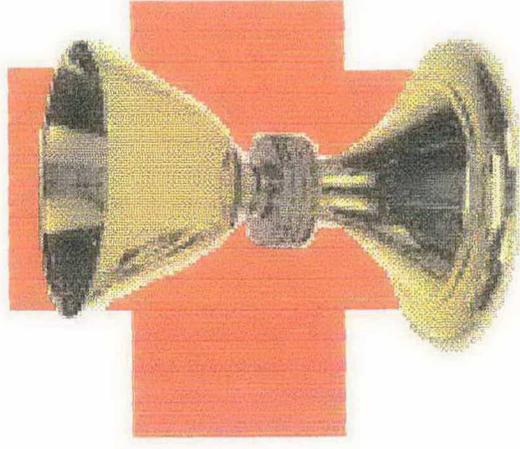
**ODONTOLOGIA E MEDICINA** –  
Trabalhamos com grandes distribuidoras nas cidades do Sul e Sudeste do Brasil que nos permitem fornecer uma variedade enorme de equipamentos, produtos, instrumentais cirúrgicos com rapidez e a preços extremamente competitivos, sem deixar de lado a qualidade, que colocamos como ponto principal de nossa empresa.

Solicite a visita de nossos representantes.

## **Alfa Comércio e Representações Ltda.**

Rua Francisca Duarte n.º 44  
Picadas do Sul

São José – SC CEP 88.106-050  
Telefone/Fax (048) 247-2561  
e-mail [delf@ig.com.br](mailto:delf@ig.com.br)



# Alfa

Comércio e Representações

**OXIGENIOTERAPIA**

**CARDIOLOGIA**

**ODONTOLOGIA**

**MATERIAIS E EQUIPAMENTOS  
MÉDICO-HOSPITALARES**