

Elaboração de um Diagnóstico Estratégico: O Estudo de Caso da Siematec Informática

Luiz Rodrigo Cunha Moura¹, Patrícia Dias Antonacci², Luiz Eduardo Leite de Moura³, Nina Rosa Silveira Cunha⁴; Ricardo Teixeira Veiga⁵

¹ Doutorando em Administração CEPEAD/UFMG. Centro Universitário UNA. Departamento de Administração. Rua Aimorés 1451, Lourdes, Cep. 30140-071. Belo Horizonte-MG. luiz.moura@una.br.

² Bacharel em Sistemas de Informação Centro Universitário UNA. Rua Alfredo Avelino Diniz, 309 - Bairro: Camilo Alves. Contagem – MG. CEP: 32017-150. patriciad.antonacci@gmail.com.

³ Mestre em Administração FEAD/MG. Universidade Presidente Antônio Carlos de Ponte Nova – MG. Luiz.eduardo@terra.com.br. Departamento de Administração. Av. Cristiano Freitas Castro, 94 – Centro. CEP: 35430-001 - Ponte Nova – MG.

⁴ Doutora em Economia Rural UFV. Universidade Federal de Viçosa. Departamento de Administração. Av. Peter Henry Rolfs s/n - Campus Universitário CEP: 36570 000 – Viçosa-MG. Ninarosa@ufv.br

⁵ Doutor em Administração CEPEAD/UFMG. UFMG - Departamento de Administração. Avenida Antônio Carlos, 6627, Pampulha, Campus UFMG. Cep 31270-091. Belo Horizonte – MG. rveiga@face.ufmg.br.

Resumo

O planejamento estratégico é fundamental para a competitividade das organizações face ao ambiente competitivo no qual a maioria delas se encontra, bem como em função de um ambiente externo fortemente instável. Este trabalho tem por objetivo principal realizar um diagnóstico estratégico da empresa Siematec. Para tal foram analisadas a missão e a visão dessa empresa, bem como elaboradas a matriz SWOT, a matriz BCG – análise do portfólio de produtos da empresa - e feita uma análise das forças competitivas relativas ao setor onde atua. Esta é uma pesquisa qualitativa, realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas em nível de diretoria da Siematec. Como conclusão, verificou-se que a situação estratégica da empresa é razoável, apesar de algumas fraquezas e ameaças que com as quais convive, apresentar um portfólio relativamente desbalanceado e com uma atratividade do setor considerada média. A partir dessas informações, foi possível elaborar os diversos instrumentos de análise ao planejamento estratégico, e, sugestões com o intuito de diminuir as fraquezas apresentadas pela empresa que porventura comprometam o aproveitamento das oportunidades existentes no mercado, combinando-os com os pontos fortes da organização, com o objetivo de melhorar a sua situação estratégica.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico, Diagnóstico Estratégico, Ferramentas Estratégicas, *Softhouse*.

Elaboration of a Strategical Diagnosis: The Study of Case of the Siematec Company.

Abstract

The strategical planning is basic for the competitiveness of the organizations face to the competitive environment in which the majority of them if finds, as well as in function of strong

unstable a external environment. This work has for main objective to carry through a strategical diagnosis of the Siematec company. For such the mission and the vision of this company had been analyzed, as well as elaborated the matrix SWOT, matrix BCG and made an analysis of relative the competitive forces to the sector where it acts. This is a qualitative research, carried through by means of interviews half-structuralized in level of direction of the Siematec. As conclusion, it was verified that the strategical situation of the company is reasonable, although some weaknesses and threats that with which coexists, to present a relatively desbalanceado portfólio and with an attractiveness of the considered sector average. From these information, it was possible to elaborate the diverse instruments of analysis to the strategical planning, and, suggestions with intention to diminish the weaknesses presented for the company who porventura compromises the exploitation of the existing chances in the market, being combined them with the strong points of the organization, with the objective to improve its strategical situation.

Keywords: Strategical Planning, Disgnostic Strategical, Strategical Tools, Softhouse

1. Introdução

Ao longo do tempo, o termo “estratégia” sempre esteve ligado à guerra e a interpretações militares. Este fato ocorreu desde a antiga Grécia até os dias atuais. Somente a partir da Revolução Industrial ocorrida ao final do segundo milênio é que a mesma ganhou uma conotação relativa ao mundo dos negócios (Ghemawat, 2001). Segundo Ansoff (1990), o interesse pela estratégia empresarial surgiu na segunda metade da década de 50 do século passado. Na verdade, a primeira metade do século XX foi marcada pelo grande e contínuo crescimento dos mercados mundiais, o que justifica o pequeno interesse por este assunto. Todavia, na segunda metade do século XX observou-se o grande crescimento do número de concorrentes na maioria dos mercados, a saturação destes últimos, a tecnologia que tornou diversas indústrias obsoletas e possibilitou novas atividades, influência da sociedade – tanto por parte dos consumidores quanto dos governos – por novas práticas organizacionais e ainda, a nova configuração da concorrência nos mercados internacionais. Hoje, percebe-se que a influência desses fatores se torna a cada dia que passa mais presente junto às organizações.

Assim, é necessário que as empresas tenham a competência para escolher entre os diversos caminhos possíveis – e muitas vezes não totalmente compreendidos de antemão – aquele que fará a empresa alcançar os seus objetivos e ao mesmo tempo competência para utilizar todos os seus recursos – financeiros, pessoal, tecnologia, matéria-prima e afins - disponíveis de forma coerente com o caminho traçado. Além disso, Chimerine (1997) explica que para diminuir a incerteza em relação às escolhas estratégicas, as empresas devem monitorar o seu desempenho, conhecer o custo dos erros cometidos e a possibilidade dos mesmos ocorrerem.

Em seu trabalho “O Que é Estratégia?”, Porter (1996) define o conceito de estratégia o qual consiste em escolher e desenvolver um conjunto de atividades para proporcionar um valor único para os clientes. Outro ponto ressaltado pelo autor diz respeito à visão torpe - que existe entre os estudiosos – entre estratégia e eficácia operacional. Na verdade, está última apresenta ferramentas e técnicas gerenciais importantes para as empresas, mas isto não significa que elas possam ocupar o lugar da estratégia. Eficácia operacional significa utilizar melhor os recursos disponíveis em termos de tecnologia, habilidade, técnica gerencial e insumos de terceiros. Entretanto, apesar da eficiência operacional proporcionar uma rentabilidade superior para as empresas, a mesma não é suficiente para garantir a longo prazo a vantagem competitiva das organizações sobre os seus concorrentes. Isto se deve basicamente à rápida proliferação das técnicas gerenciais e das novas tecnologias entre as

empresas, notadamente através de consultorias externas. Além disso, Porter (1996) descreve que as posições estratégicas emergem de três fontes distintas e não mutuamente excludentes. A primeira delas é o posicionamento baseado na variedade que baseia-se na produção de um subconjunto dos produtos de um setor. Assim, é capaz de atender a uma ampla gama de clientes, mas para a maioria corresponderá apenas a um subconjunto das suas necessidades. O segundo critério é o posicionamento baseado nas atividades, no qual busca-se atender à maioria das necessidades de um grupo de clientes. Tem-se um segmento de clientes com necessidades diferenciadas e cria-se um conjunto de atividades sob medida para satisfazê-las melhor. O terceiro critério (posicionamento baseado no acesso) é descrito como a segmentação dos clientes em razão das diferenças nas modalidades de acesso (geografia, tamanho, etc.). As estratégias genéricas anteriormente definidas por Porter – custos menores, diferenciação e foco -, continuam úteis para se realizar análises mais simples e preliminares.

Por outro lado, apesar de reconhecerem que o artigo de Porter levanta muitas coisas corretas, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), criticam as afirmações do autor. Primeiramente, colocam que a eficácia operacional deve ser considerada como um tipo de estratégia e de que esta é capaz de produzir grandes mudanças na administração estratégica da empresa. Além disso, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) descrevem que a estratégia está presente em tudo aquilo que uma empresa faz. Outro ponto de discordância entre estes autores diz respeito às empresas japonesas. Por um lado Porter afirma que as mesmas não possuem estratégia e sim somente eficácia operacional, com o que não concordam Mintzberg, Ahlstrand & Lampel.

De acordo com Porter (1997), a posição que uma empresa ocupa em um segmento é responsável por dois terços do desempenho da mesma, enquanto que a estrutura da indústria na qual a organização compete é a responsável por um terço do seu desempenho. Segundo Ansoff (1990)

“estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento da organização. Por exemplo:

- a) Padrões segundo os quais o desempenho presente e futuro da empresa possa ser medido. Quando qualitativos, esses padrões são chamados de objetivos, e quando quantitativos, são chamados de metas.*
- b) Regras para o desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos, e como a empresa obterá vantagens sobre seus concorrentes. Este conjunto de regras é chamado de estratégia de negócio.*
- c) Regras para o estabelecimento de relações internas e processos dentro da organização frequentemente, isto é chamado de estratégia administrativa.*
- d) As regras segundo as quais a empresa conduz suas atividades no dia-a-dia, chamadas de políticas operacionais.*

Uma estratégia de negócio tem diversas características específicas.” (ANSOFF, 1990:55,56)

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

Este é um estudo de caso, onde a empresa investigada é a Siemantec Informática. O objetivo - por meio desse estudo - é o de elaborar um diagnóstico estratégico dessa organização. A partir deste diagnóstico é possível para a direção da empresa, escolher posições competitivas e tomar decisões estratégicas acerca de produtos, mercados e concorrentes.

Além disso, têm-se como objetivos específicos:

- Identificação da missão e visão da Siematec Informática.
- Desenvolvimento da Matriz SWOT da Siematec Informática.
- Elaboração da Matriz BCG da Siematec Informática.
- Análise da atratividade do setor no qual a empresa atua.
- Propor sugestões para a melhoria da situação estratégica atual da Siematec Informática.

Esta pesquisa apresenta o seguinte problema: qual é a situação estratégica atual da Siematec Informática?

3. Referencial Teórico

3.1. Missão e Visão

A missão de uma empresa pode ser entendida como o seu próprio propósito, o seu significado e a sua razão de ser. Deve ser sucinta (no máximo dois parágrafos) e definida de forma clara e sem contradições. Ela é a referência para todas as atividades pessoais e coletivas dentro da organização de forma que a organização possa atingir os seus objetivos (FERRELL et al., 2000; KOTLER & ARMSTRONG, 1999). Para FERRELL et al. (2000), a declaração da missão deve responder de forma clara questões relativas aos clientes da empresa, o setor no qual ela atua, o que ela realmente oferece aos seus clientes, os diferenciais da empresa em relação aos concorrentes, qual a imagem que a empresa deseja possuir em relação ao público interno e externo (consumidores, governo e órgãos regulamentadores, possíveis clientes, sociedade, funcionários, fornecedores) e afins.

De acordo com Kay (1998) existem basicamente dois tipos de missão que podem ser adotadas pelas empresas. A primeira delas prioriza as atividades operacionais da empresa em conjunto com a visão dos interesses dos vários participantes deste processo: os clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e afins. O segundo tipo se atém basicamente à função financeira e ao retorno para os acionistas focando basicamente as atividades atualmente desenvolvidas pela empresa. Este autor afirma ainda que o primeiro modelo é o mais recomendável para as empresas e que as mesmas são melhor dirigidas sob a perspectiva do primeiro tipo de missão. Segundo Kotler & Armstrong (1999),

“tradicionalmente, as empresas definiam os seus negócios em termos de produto (“Nós fabricamos móveis”), ou em termos de tecnologia (“Somos uma firma de processamento químico”). Mas declarações de missão devem ser orientadas para o mercado. Definições orientadas para o mercado são melhores do que definições de produtos ou tecnologias. Produtos e tecnologias eventualmente tornam-se obsoletos, mas as necessidades básicas do mercado podem durar para sempre. Uma definição de missão orientada para o mercado define o negócio em termos de satisfação das necessidades básicas do consumidor. Portanto, AT&T é uma empresa de comunicações, não de telefonia.” (KOTLER & ARMSTRONG, 1999:24).

Apesar de fazer parte do plano estratégico da organização, a missão não deve ser confidencial, e sim comunicada para o público interno e externo da empresa, pois, facilita o desenvolvimento de atividades de relações públicas e ao mesmo tempo que fornece informações pertinentes para a construção de relacionamentos de confiança entre a empresa e o público. As informações são importantes para diminuir o risco percebido pelos clientes e possíveis clientes e assim facilitar a confiança e o relacionamento. Além disso, deve-se sempre aproveitar qualquer forma de comunicação para a divulgação da missão da organização, como jornais, *websites*, cartões de visitas, quadros, relatórios e etc. (FERRELL et al., 2000)

Outra classificação dos tipos de missão é descrita por Oliveira (2004), na qual as missões podem ser descritas como abertas ou fechadas. No primeiro caso, a missão indica principalmente os benefícios que os clientes irão receber, de forma genérica, sem destacar o ramo de atuação e os produtos e serviços comercializados. Em relação à missão fechada, a mesma diz respeito aos produtos, serviços e negócios oferecidos pela empresa. A missão aberta permite uma maior abrangência e percepção das ameaças e oportunidades do que a missão fechada.

Para Kotler & Armstrong (1999), as melhores missões são aquelas orientadas por uma visão. De acordo com Allen (1998), a visão é muito importante para as organizações. Entre os benefícios alcançados estão o entusiasmo entre a equipe, fornece um “norte” para toda a empresa, cria critérios de medição de êxito, entre outros. Contudo, a visão deve ser clara, objetiva, coerente e convincente para que os seus benefícios possam ser alcançados. De acordo com esse autor, “quem queremos ser e aonde queremos chegar é nossa visão ou fim desejado. As metas, os planos e os objetivos mensuráveis são os meios para chegar lá: um mapa do caminho, claramente definido”.(ALLEN, 1998:20).

Segundo Allen (1998), algumas diretrizes são necessárias para o estabelecimento adequado de uma visão. A primeira delas é a de que a visão tem de ser atemporal, as metas e objetivos devem ser flexíveis para possibilitar a realização da visão, deve haver um conjunto de parâmetros para a definição das metas e objetivos e a visão deve incluir todos os integrantes da organização.

3.2. A Matriz Swot

A matriz SWOT teve sua origem na década de 60. Nesse período, os estudiosos em administração começaram a analisar as empresas em termos da combinação entre as suas forças e fraquezas - fatores internos - com as oportunidades e ameaças (riscos) que ela enfrentava no mercado. Essa estrutura representou um grande avanço para aqueles estrategistas que se preocupavam com a análise ambiental e com as vantagens competitivas que as empresas poderiam criar sobre os seus concorrentes. O seu ponto central era de que os recursos e competências existentes da organização tinham de ser coerentes com as oportunidades e ameaças existentes fora da empresa (GUEMAWAT, 2001). Segundo Ansoff (1990), a análise SWOT é um dos primeiros passos para a formulação das estratégias de uma empresa. De acordo Peter & Certo (1993), para se entender a situação global da organização é necessária a realização da análise dos fatores internos e externos, os quais são decompostos em oportunidade/ameaças e forças/fraquezas. Nesse caso, a empresa tem condições de identificar as questões vitais - e a importância e influência de cada uma delas - e a partir daí formular a sua estratégia. Para Ansoff (1990), a matriz SWOT tem duas finalidades principais: ela é capaz de identificar deficiências da organização - as quais deverão ser corrigidas - e pontos fortes os quais deverão ser desenvolvidos pela empresa buscando oportunidades no ambiente externo.

Para Peter & Certo (1993),

“a análise do ambiente é o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes quanto futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir as suas metas. Aqui, o ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto internos quanto externos à organização, que possam afetar o seu processo para atingir essas metas.” (CERTO & PETER, 1993:38)

De acordo com Ferrell et al. (2000), os principais benefícios da utilização da matriz SWOT são o seu baixo custo pois a sua utilização é simples, o que faz com que o estrategista necessite apenas de uma visão abrangente da organização e da indústria onde ela atua, o que a torna bastante flexível, sem a necessidade de complexos sistemas de informações e a matriz SWOT promove a integração e o intercâmbio de informações entre as diversas áreas funcionais da empresa (gerentes seniores, gerentes de linha, supervisores, diretoria e etc.).

Os principais pontos fortes a serem considerados na análise interna são os recursos da empresa (tecnologia, patentes, pessoal, financeiros, acesso aos mercados e afins), gestão administrativa, eficácia operacional, competências distintivas, imagem junto ao mercado, economia de escala, custo baixo, entre outros.

Os pontos fracos mais importantes pertinentes na análise interna são os recursos da empresa (tecnologia, pessoal, financeiros, acesso aos mercados e afins), baixa lucratividade, custos altos, administração falha (falta de controle, planejamento e execução), imagem ruim no mercado, problemas operacionais, falta de experiência, instalações obsoletas, entre outros.

As principais oportunidades a serem consideradas na análise externa são a possibilidade de entrar em novos mercados, integração vertical, alianças com outras empresas, crescimento do mercado, abertura de novos mercados estrangeiros, aumento da linha de produtos, ações do governo, competição fraca na indústria onde atua, pouco poder de barganha por parte dos clientes ou dos fornecedores, entre outros.

Os principais riscos a serem considerados na análise externa são a possibilidade da entrada de novos concorrentes na indústria, crescimento mais lento do mercado ou até mesmo recessão, ações governamentais, aumento da concorrência na indústria e adoção de novas estratégias por parte dos concorrentes, mudança do comportamento do consumidor, mudanças demográficas, grande poder de barganha dos clientes ou dos fornecedores, entre outros. (CERTO & PETER, 1993; FERRELL et al., 2000).

A FIG.1 representa uma matriz SWOT formada por quatro células, as quais devem ser analisadas pelo estrategista. O objetivo é o de aproveitar as oportunidades para a empresa, em conjunto com as suas forças. Por outro lado, se as fraquezas ou ameaças não puderem ser transformadas em oportunidades ou pontos fortes, as mesmas devem ser evitadas ou pelo menos, minimizadas. Para realizar essa análise o estrategista não pode desconsiderar que cada um dos elementos que compõem cada uma das quatro células (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades) possui uma importância distinta um dos outros. Isto significa, por exemplo, que nem todos os elementos que compõem oportunidades são igualmente importantes entre si.

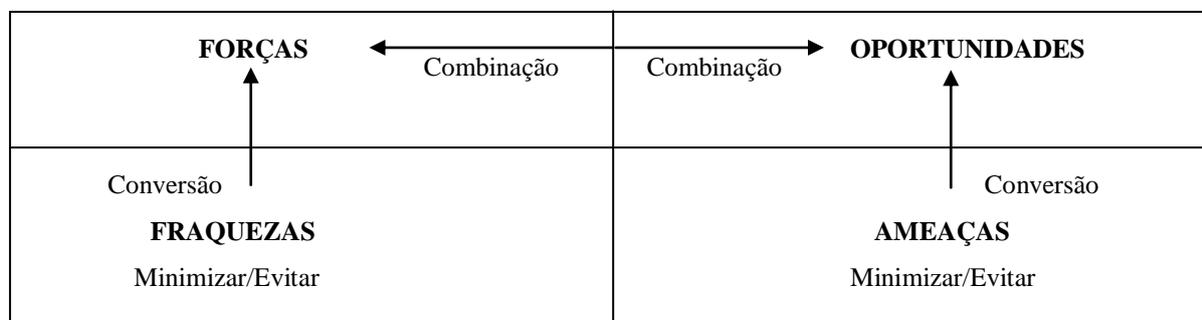


Figura 1 – Matriz SWOT

Fonte: Ferrell et al. (2000:71)

3.3. Análise de Portfólio

No início dos anos 70, o Boston Consulting Group criou uma nova ferramenta estratégica: a matriz de crescimento-participação, mais conhecida como matriz BCG (FIG.2), a qual representou o primeiro modelo de análise de *portfólio*. (GUEMAWAT, 2001)

De acordo com Stern & Stalk Jr (2002) o sucesso de uma organização depende da administração do seu *portfólio*, no qual existem produtos com diferentes taxas de crescimento e participação de mercado diferentes. Basicamente, produtos com altas taxas de crescimento necessitam de muito caixa, enquanto que os produtos que estão em mercados com baixo crescimento devem gerar excesso de caixa. A composição do *portfólio* é uma função do mix entre os diversos fluxos de caixa. Isso está de acordo com as explicações de Certo & Peter (1993) segundo os quais, esta abordagem baseia-se na composição da carteira de produtos onde alguns devem gerar caixa para que outros possam se desenvolver e tornarem-se lucrativos. Segundo Ster & Stalk Jr (2002:64)

“quatro regras determinam o fluxo de caixa de um produto:

- *As margens e o caixa gerados são uma função da participação de mercado. Essa é uma questão de observação comum, explicada pelo efeito da curva de experiência.*
- *O crescimento requer caixa para financiar o aumento de ativos. O caixa adicional necessário para manter a participação de mercado é função das taxas de crescimento.*
- *Uma alta participação de mercado deve ser própria ou comprada. Comprar participação de mercado requer aumento adicional de investimento.*
- *Nenhum mercado de produtos pode crescer indefinidamente. A remuneração pelo crescimento deve vir quando o crescimento desacelera, ou nunca ocorrerá. O retorno é caixa que não pode ser reinvestido naquele produto.”* (STERN & STALK JR, 2002:64)

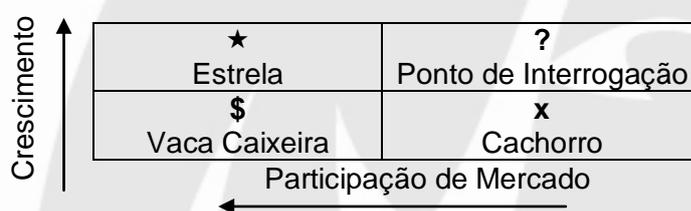


Figura 2. Matriz BCG

Fonte: Stern & Stalk Jr (2002:66)

As vacas leiteiras são definidas como aqueles produtos que apresentam uma alta participação de mercado e crescimento lento. Assim, são capazes de gerar muito caixa, o qual deve ser utilizado para manter a sua posição atual de mercado e o excesso de ser investido nos produtos classificados como estrelas e pontos de interrogação.

Os cachorros são definidos como aqueles produtos que apresentam uma baixa participação de mercado e crescimento lento. São produtos que devem somente receber investimento para manter a sua participação de mercado. Se houver excesso, o mesmo deve ser reinvestido nos produtos classificados como estrelas e pontos de interrogação. Todos os produtos do *portfólio* de uma empresa tornam-se vacas leiteiras ou cachorros. Na verdade, esta classificação está relacionada com o nível de participação de mercado que o produto alcança antes que o crescimento deste mercado comece a cair.

Os pontos de interrogação são definidos como aqueles produtos que apresentam pouca participação de mercado e alto crescimento. Assim, precisam de muito caixa para poderem aumentar a sua participação em um mercado de grande crescimento, e não geram sozinho caixa suficiente e por isso recebem investimento com o caixa gerado por outros produtos,

em geral as vacas leiteiras. Se alcançarem esse objetivo, no futuro se tornarão as vacas leiteiras da empresa, caso contrário, se transformarão em cachorros.

As estrelas são definidas como aqueles produtos que apresentam uma grande participação de mercado em mercados de grande crescimento. Em geral, precisam de muito caixa para manter a sua liderança e apesar de apresentarem lucros, necessitam de investimentos adicionais para manter e/ou ampliar a sua posição. Futuramente, quando o crescimento do mercado diminuir, as necessidades de caixa também diminuirão e elas provavelmente se tornarão vacas leiteiras, gerando excesso de caixa para ser reinvestido em outros produtos do *portfólio* da empresa. (STERN & STALK JR, 2002)

A relação entre investimento e crescimento de mercado é explicada por Stern & Stalk Jr :

“A remuneração pela liderança será muito alta, de fato, se for alcançada cedo e mantida até que o crescimento diminua. O investimento em participação de mercado durante a fase de crescimento pode ser muito atraente se houver caixa. O crescimento no mercado é composto pelo crescimento em participação. Aumentos em participação aumentam a margem. Uma margem alta permite uma alavancagem maior, com a mesma segurança. A lucratividade resultante permite o pagamento mais alto de rendimento após o financiamento do crescimento normal. O retorno sobre o investimento é enorme.”
(STERN & STALK JR, 2002:65,66)

Segundo Kotler & Armstrong (1999) a partir da classificação do seu *portfólio*, a empresa deve definir qual o papel estratégico que cada um dos seus produtos irá desempenhar no futuro. A maioria dos produtos apresenta um ciclo de vida e por isso mudam de posição na matriz BCG. Para Guemawat (2001) a utilização estratégica da matriz BCG deve se pautar em alcançar o equilíbrio entre os diversos componentes do *portfólio* de produtos da empresa, no qual as vacas leiteiras devem ter capacidade de investir o suficiente para garantir o crescimento e lucros futuros através dos produtos representados pelas estrelas e pontos de interrogação.

3.4. Análise Estrutural das Indústrias – O Modelo das Cinco Forças Competitivas

Para Porter (1997), somente uma empresa que possui vantagens competitivas – as quais devem ser constantemente aprimoradas - são capazes de alcançar um desempenho superior aos dos seus concorrentes. Este autor coloca que a identificação dos pontos fortes e fracos, bem como competências básicas não são suficientes para tal. A análise estrutural da indústria é fundamental para escolha estratégica por parte das organizações. “A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente” (PORTER, 1986:22). O principal componente do meio ambiente são as indústrias nas quais a empresa compete, o qual vai influenciar fortemente as possibilidades estratégicas possíveis, bem como as regras de competição. Além disso, Ghemawat (2001) descreve que a estrutura do setor na qual a empresa opera, influi significativamente o seu desempenho econômico. Segundo Porter (1986), para se analisar as indústrias nas quais a empresa compete é necessário considerar as cinco forças competitivas básicas descritas na FIG.3.

PORTER (1986) explica ainda que cada uma das forças influencia de forma diferente, indústrias distintas. A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes. Ocorre quando os concorrentes em um setor procuram melhorar a sua posição e os outros competidores reagem às investidas destes concorrentes. Isto pode gerar um efeito de ação e reação em cadeia por toda a indústria, o que pode comprometer a sua rentabilidade, principalmente se a competição envolver uma guerra de preços entre os participantes. Segundo Ghemawat (2001), esta força auxilia a identificar até que ponto a concorrência entre os participantes de um setor pode minar a lucratividade do mesmo. Porter (1986) descreve que a intensidade da rivalidade de uma indústria é grande quando os

concorrentes são numerosos ou bem equilibrados, o crescimento da indústria é lento, os custos fixos ou de armazenamento são altos, existe ausência de diferenciação entre os produtos das empresas de forma que os clientes se tornam sensíveis a preços, a capacidade é aumentada em grandes incrementos, os Concorrentes divergentes não conseguem se entender sobre “as regras do jogo”, as empresas possuem grandes interesses estratégicos na indústria em questão e ainda, quando as barreiras de saídas são elevadas e não permitem que as empresas mais fracas abandonem a indústria.

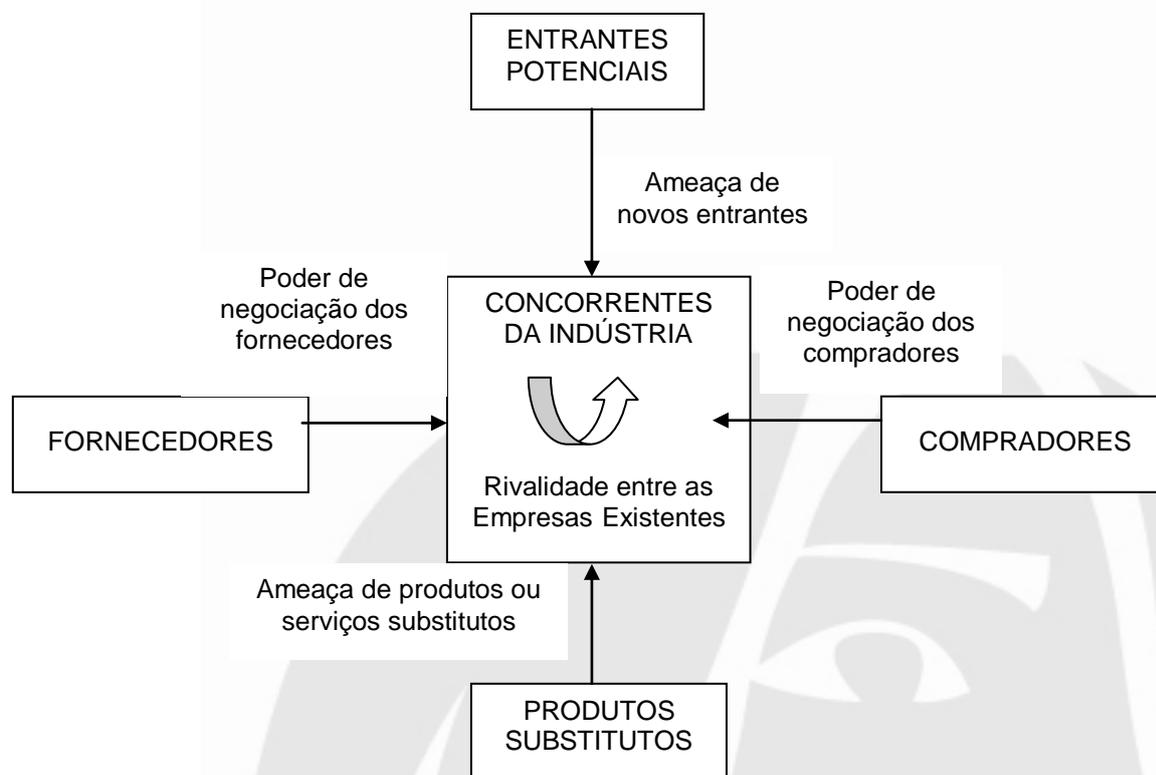


Figura 3. Forças que dirigem a concorrência na indústria
Fonte: Porter (1986:23)

A ameaça de novos entrantes na indústria é ruim para os participantes atuais, pois, aumenta a capacidade instalada, traz novos recursos sem contar ainda o desejo de ganhar mercado. Esse conceito é válido também quando existe a entrada de um novo competidor através de aquisições de empresas que já concorrem no setor. As principais barreiras de entrada são as economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentes da escala e política governamental. Se as barreiras de entrada e as reações dos concorrentes forem grandes, então a ameaça de entrada é pequena (PORTER, 1986). O conhecimento profundo acerca das barreiras de entrada – que normalmente compreendem o comprometimento irreversível de recursos financeiros - é de fundamental importância para a análise desta força (GHEMAWAT, 2001)

Os produtos substitutos limitam os preços que podem ser praticados pelas empresas do setor. Isto significa que afetam a rentabilidade de toda a indústria, pois podem substituir os produtos atuais quando a demanda aumenta ou quando as empresas do setor aumentam o seu preço. As empresas devem estar atentas principalmente a aqueles produtos que são fabricados por empresas com altos lucros ou que possuem a tendência de melhora na sua

relação custo-benefício em relação aos produtos fabricados pela empresa e que oferecem os mesmos benefícios aos clientes (PORTER, 1986 & GHEMAWAT, 2001).

O poder de barganha dos compradores prejudica a rentabilidade da indústria, pois procuram melhorar a relação custo-benefício através da diminuição de preços ou do aumento dos benefícios recebidos através dos produtos (maior qualidade, serviços adicionais, novas características técnicas, etc.). Porter (1986) explica que o poder de barganha dos compradores é grande quando os compradores adquirem grandes volumes em relação às vendas do vendedor, os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras, os produtos oferecidos pela indústria são padronizados ou possuem pouca diferenciação, os custos para mudar de fornecedor são grandes para os compradores, os lucros do comprador são pequenos, o que aumenta a sua sensibilidade a preços, os compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás, o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos do comprador e ainda, quando o comprador tem total informação sobre a demanda da indústria, preços dos concorrentes e etc.

Da mesma forma que ocorre com o poder de barganha dos compradores, o poder de barganha dos fornecedores também pode afetar a rentabilidade da indústria. Os fornecedores poderosos podem diminuir a relação custo-benefício da indústria ao aumentar o preço dos seus produtos ou diminuir os benefícios proporcionados pelos mesmos (diminuição da qualidade, produtos mais simples, etc.). Cabe ressaltar ainda que a mão-de-obra empregada pela indústria também é reconhecida como um fornecedor. Porter (1986) preconiza que o poder de barganha dos fornecedores é grande quando existem poucos fornecedores e o setor é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende, não existem outros produtos substitutos, a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor, o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador, os custos para mudar de comprador são grandes para os fornecedores, o produto dos fornecedores é importante para a qualidade dos produtos do comprador e o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

A partir da análise de como cada uma das forças influencia a concorrência da indústria, Porter (1986) descreve as abordagens possíveis para se criar uma estratégia competitiva:

- *“Posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;*
- *influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou*
- *antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de um estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.” (PORTER, 1986:45)*

Além disto, de acordo com este autor, o ponto principal da estratégia competitiva é encontrar uma posição dentro da indústria na qual ela atua, de modo que ela possa influenciar essas forças e defender-se quando necessário. Para que isto ocorra, é necessário analisar as origens de cada força.

4. Metodologia

Essa pesquisa foca um estudo de caso realizado na Siematec Informática LTDA. Para tal, foi feita uma entrevista com o proprietário da empresa, além de pesquisa documental para coleta de informações. A referida entrevista citada acima foi gravada para facilitar o processo de análise de dados.

De acordo com Bruyne (1991), o estudo de caso é um método de investigação que através da coleta de numerosas e detalhadas informações, visa a aprender a totalidade de uma situação, utilizando-se de diferentes técnicas de coletas de informações – entrevistas, observações, documentos, etc. O estudo de caso é freqüentemente de natureza qualitativa e geralmente descreve situações, apresenta problemas e ilustra teorias, mas sem gerá-las.

Em relação às entrevistas, elas ocorrem com o encontro de duas pessoas, portanto é uma conversação realizada face-a-face, em que uma destas obtém as informações que deseja da outra pessoa, através de uma conversa de natureza profissional e de forma metódica (MARCONI & LAKATOS, 1985). Para Andrade (1997), a entrevista tem algumas vantagens sobre outras técnicas, devido ao fato de que pode ser utilizada com pessoas de todos os segmentos sociais. O entrevistador pode esclarecer e tirar dúvidas do entrevistado acerca das perguntas propostas, pode observar gestos, atitudes e reações do entrevistado.

O roteiro de entrevista levou em consideração os aspectos teóricos presentes na formação das matrizes SWOT e BCG, bem como para a análise da atratividade do setor desenvolvida por Porter (1986). Assim, aspectos como pontos fortes, fracos, ameaças, oportunidades, atuação dos concorrentes, crescimento e participação de mercado dos seus produtos e serviços, entre tantos outros foram considerados no roteiro de entrevista e na busca documental para a realização do diagnóstico estratégico. Nesse caso, o referencial teórico foi de fundamental importância para subsidiar as questões e assuntos que devem ser levantados e discutidos para a análise da situação estratégica atual da Siematec Informática LTDA.

A amostragem utilizada é classificada como uma amostragem por julgamento, onde a escolha do elemento para ser entrevistado é feita de forma proposital, de acordo com a sua capacidade de oferecer informações pertinentes à pesquisa. Segundo Malhotra (1996), a amostragem por julgamento é uma amostragem não probabilística, em que a seleção das unidades amostrais é baseada no julgamento do pesquisador, em função de alguns parâmetros. O pesquisador escolhe os elementos acreditando que sejam representativos ou apropriados.

5. Análise dos Dados

A Siematec Informática LTDA é uma empresa nova, com cerca de 6,5 anos de mercado – fundada de maio de 2001. A sua criação ocorreu após o desenvolvimento de um sistema de gestão de empresas de transporte de carga e da demanda gerada pelo mercado. Atualmente, a empresa possui duas versões do seu sistema de gestão para empresas de transporte de carga (chamado de “STM Cargas”): um no segmento de carga pesada e o outro no segmento de carga seca. Além disso, a empresa também desenvolveu um novo produto, chamado de “Doctor Vet”, o qual é específico para o segmento de clínicas veterinárias e *pet shops*.

Em relação a sua missão e visão, a Siematec apresenta as seguintes definições:

- Visão: A visão da Siematec é tornar-se uma empresa reconhecida nacionalmente no ramo de transportes e área de veterinária através dos bons produtos oferecidos e excelência no atendimento.
- Missão: A missão da Siematec Informática Ltda é fornecer soluções em sistemas que tratam, especificamente, do negócio dos clientes, permitirem a integração

com outros sistemas, agilizar o controle e fluxo de informações, facilitarem a tomada de decisão, atender plenamente suas necessidades e comprometer com a melhoria desses sistemas de acordo com a evolução tecnológica, como também com os novos desafios do mercado.

Em um primeiro momento, é possível verificar que a visão possui problemas, principalmente em relação ao fato de explicitar que a empresa deseja ser reconhecida no setor de veterinária e de transportes. Cabe ressaltar que a empresa em questão não atua nessas áreas específicas e sim na área de informação e informática, o que pode comprometer e gerar confusões em relação aos *stakeholders* envolvidos com a Siematec. Outro ponto a ser considerado é que a sua missão além de estar muito extensa, não reflete a razão de ser da empresa e o principal benefício que é a disponibilidade de informação e tomada de decisão.

O próximo passo é a análise dos ambientes interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças). A partir dessa análise é possível a elaboração da matriz SWOT, como pode ser vista no Quadro 1.

Quadro 1 – Análise da matriz SWOT

Análise das variáveis ambiental – SWOT		
	Forças	Fraquezas
Internas	Ferramentas usadas para o desenvolvimento dos seus produtos. Qualidade dos produtos desenvolvidos. Parcerias com revendedores que abrangem grande parte do território nacional	Falta de credibilidade por parte dos clientes, por ser uma empresa de pequeno porte. Escassez de recursos de mão de obra especializada destinadas a realização novos processos. Escassez de recursos para investimento em novas tecnologias. Versões que ainda utilizam tecnologias antigas.
	Oportunidades	Ameaças
Externas	Instalação de novas fábricas de transportes localizadas na região próxima à empresa. Crescimento do num. de <i>pet shops</i> no país Crescimento econômico, o qual aumenta o faturamento das empresas de transporte e atrai novas empresas para essa atividade.	Concorrência desleal de preços Aumento do número de empresas de <i>softwares</i> Movimento de grandes empresas para monopolizar o mercado

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação aos pontos fortes, o primeiro a ser considerado são as ferramentas utilizadas para o desenvolvimento dos seus produtos, mais especificamente o MS Visual Basic, a qual é a linguagem de programação mais utilizada em todo o mundo, em conjunto com o banco de dados MS SQL Server 7.0. Ambas ferramentas são totalmente compatíveis com Microsoft Windows que é o sistema operacional utilizada em cerca de 90% de todos os microcomputadores existentes.

A alta qualidade dos produtos desenvolvidos pela Siematec é um outro ponto forte. Os sistemas desenvolvidas pela empresa são totalmente modulares, além de contarem com módulos de CRM (*Customer Relationship Management*) e *Business Intelligence* integrando as

informações de cada cliente, permitindo a classificação e categorização dos mesmos, bem como criando indicadores para a melhoria do processo de tomada de decisão.

Além disso, no processo de desenvolvimento do STM e do Doctor Vet, foram realizadas parcerias com profissionais de mercado, os quais conheciam de forma profunda a realidade operacional e estratégica das atividades relacionadas ao gerenciamento do transporte de cargas e de gestão de clínicas veterinárias, *pet shops* e afins, além de diversas pesquisas sobre as necessidades e demandas dos profissionais e empresas que atuam nessas áreas.

Outro ponto forte identificado foi o fato da empresa possuir parcerias com diversos revendedores com abrangência nacional, o que contribui de sobremaneira para o crescimento das vendas e, conseqüentemente da empresa. Esse fator é fundamental, pois, uma pequena empresa não possui condições de atuar sozinha em grandes áreas do território nacional. Por meio de parcerias com empresas distribuidoras e revendedoras de sistemas de informação, a empresa tem condições de captar clientes nos mais diversos mercados espalhados geograficamente.

Um dos principais pontos fracos da Siematec é o falta de credibilidade por parte dos seus clientes e possíveis clientes pelo fato da mesma ser uma empresa de pequeno porte. Nesse caso, as principais desconfianças dizem respeito à capacidade da empresa de manter atualizações constantes, oferecer o suporte adequado quando necessário, manter-se no mercado e não descontinuar os seus produtos, entre outros. As parcerias e o próprio crescimento da empresa, colaboram para que essa deficiência, seja sendo sanada ao longo do tempo, além do incremento da carteira de clientes.

Uma das grandes limitações da Siematec diz respeito à capacidade de investimento de profissionais especializados em novas tecnologias. O perfil técnico da empresa, nos dias atuais, deixa a desejar em alguns aspectos, os quais estão sendo tratados em forma de treinamentos e procedimentos de compartilhamento de conhecimentos. Isso afeta a capacidade da empresa em investir em novas tecnologias, o que pode significar graves problemas, dependendo do avanço tecnológico que ocorrerá no setor de criação de *software*.

Outro ponto a ser considerado se além ao fato de que a empresa ainda comercializa produtos que utilizam o MS Access 2000. Com o crescimento das redes internas de computadores dentro das empresas, a limitação desse banco de dados tornou-se clara, principalmente em relação ao desempenho das aplicações que são executadas utilizando-se esse banco de dados, o qual apresenta sérios problemas de performance quando utilizado por usuários de forma simultânea e em rede.

Em relação às oportunidades, tem-se a instalação de diversas empresas de logística e de transporte de cargas perto da sede da empresa. Como o público-alvo da empresa são empresas de pequeno e médio porte, isso contribui para a diminuição dos custos, em função da não necessidade de revendedores, deslocamento e etc.

Outro fator que apresenta oportunidades para a empresa é o grande crescimento econômico registrado no biênio 2007/2008 – algo em torno de 10% de crescimento do PIB -, o que aumenta fortemente a demanda pelo transporte de produtos e mercadorias, fortalecendo as empresas desse setor e conseqüentemente criando oportunidades de venda de produtos e serviços de informática e informação.

Além disso, outro setor que apresenta grande crescimento é o de *pet shops* no Brasil. Em 2005 existiam no Brasil mais de 9.000 estabelecimentos desse tipo e esse número cresce a cada ano. Nessa época, o Brasil tinha cerca de 25 milhões de cães, 11 milhões de gatos, 4

milhões e pássaros e cerca de 500 mil aquários, tornando-se o terceiro maior mercado global de alimentos para esses animais, com um faturamento da ordem de 1,5 bilhão de dólares ao ano (REDE BAHIA DE TELEVISÃO, 2005).

Por outro lado, o setor de desenvolvimento de *software* tem como uma das suas características, uma grande competição baseada em preços, principalmente quando se trata de empresas de pequeno e médio porte, as quais – geralmente - possuem uma grande limitação em relação aos recursos a serem investidos na área de tecnologia da informação.

Outra ameaça diz respeito ao aumento de entrantes no setor. Atualmente, verifica-se um grande número de novas empresas que desenvolvem novos produtos e serviços relacionados à tecnologia da informação. Diversas universidades e centros universitários possuem programas de incentivo à formação de empresas, o que contribui fortemente para o crescimento dos participantes nesse setor. Além disso, o barateamento dos equipamentos aliado à popularização do conhecimento em linguagens de programação também incentivam o incremento do número de concorrentes da Siematec.

Por último, mas não menos importante, tem-se ainda o movimento dos grandes *players* desse setor, os quais trabalham fortemente para manter e até ampliar a sua hegemonia em alguns mercados de produtos e serviços de tecnologia da informação. Assim, as grandes empresas investem pesadamente na conquista dos maiores clientes, e depois voltam o seu foco para as médias empresas, acirrando a concorrência em algumas situações.

Em relação à análise do *portfólio* de produtos e serviços da Siematec, foi construída a Matriz BCG representada no Quadro 2.

Quadro 2 – Matriz BCG

	Alta Participação	Baixa Participação
Alto Crescimento	(<i>*** Produtos Estrela ***</i>) STM Cargas	(<i>*** Produtos Ponto de Interrogação ***</i>) Doctor Vet
Crescimento Lento	(<i>*** Produtos Vaca Caixeira ***</i>) Não há produtos	(<i>*** Produtos Abacaxi ou Cachorro ***</i>) Não há produtos

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com a Matriz BCG exibida acima, é possível observar porque a Siematec possui restrições orçamentárias para realizar determinados investimentos. Os seus produtos estão localizados em mercados que possuem alto crescimento, o que implica em substanciais investimentos financeiros.

Também se pode verificar que o principal produto da empresa é o STM Cargas voltado para empresas de transporte e logística. Como o número de empresas de transporte é muito menor do que o de *pet shops*, além do fato de que a Siematec está presente em uma cidade de perfil industrial, pertencente a uma região metropolitana brasileira, o que facilita os contatos para possíveis clientes. Atualmente, possui mais de 60 clientes que utilizam esse produto que é responsável por aproximadamente 63% do faturamento total da empresa.

Outro modelo analisado nessa pesquisa é o Modelo das Cinco Forças Competitivas desenvolvido por M. Porter, o qual é representado pela FIG. 4.

Em relação à ameaça de novos entrantes, ela pode ser considerada alta. As barreiras de entrada são muito frágeis. Empresas que já desenvolvem sistemas de informação para clientes em outras áreas podem migrar para o mercado no qual a Siematec já atua. Além disso, como já foi descrito anteriormente, os custos de equipamentos, máquinas e mão-de-obra vêm caindo ao longo do tempo, colaborando para a entrada de novos concorrentes. Outro ponto a ser considerado é que esse tipo de produto pode ser altamente personalizado de acordo com o desejo dos clientes, ou seja, não é uma *commodity*, o que contribui para a diferenciação dos diversos produtos. Por último, mas não menos importante, a marca não é um fator primordial para a compra desse tipo de produto, principalmente porque ele pode ser classificado como *business-to-business*.

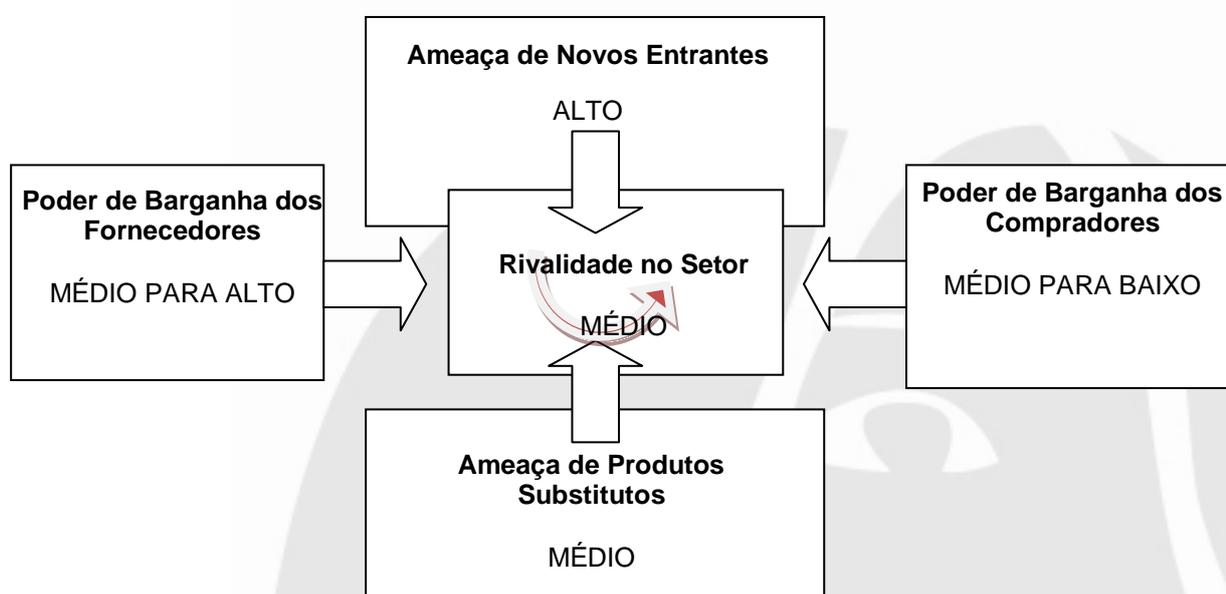


Figura 4. A Atratividade da Indústria da Siematec a Partir das Cinco Forças Competitivas
Fonte: Dados da pesquisa.

O poder de barganha dos fornecedores pode ser considerado de médio para alto. Isso se deve principalmente em função da falta de fornecedores substitutos para os insumos, os quais são extremamente específicos – exatamente o contrário dos produtos considerados *commodities*. Assim, se tem poucos fornecedores para um mercado bastante específico. Além disso, a quantidade de produtos que a Siematec compra dos fornecedores é muito pequena comparando-se com o faturamento geral dessas empresas. Outro fator a ser considerado é que o custo de mudança de fornecedor pode ser alto, em função da adaptação da mão-de-obra, equipamentos, *software* e afins.

Por outro lado, o poder de barganha dos compradores pode ser classificado como de médio para baixo. Alguns argumentos do poder de barganha dos fornecedores podem ser utilizados para os compradores. Por exemplo, o custo de mudança, aliado à especificidade do produto, faz com que a Siematec tenha um maior poder de barganha, o qual somente não é maior em função do grande número de concorrentes que também oferecem produtos

e serviços de tecnologia da informação para o setor de empresas de transporte e logística e de *pet shops*, aliado à importância do valor das vendas em relação ao faturamento geral da Siematec.

A ameaça de produtos substitutos pode ser considerada média. Em princípio não existe a possibilidade da substituição dos sistemas de informação por outros produtos a médio prazo, mas, todavia, a necessidade de constantes atualizações e criação de novas versões para os produtos da Siematec são uma realidade. Isso se deve basicamente em função de dois fatores principais: a tecnologia que evolui constantemente e de forma muito rápida, e as práticas de trabalho das empresas que também mudam ao longo do tempo, tornando os sistemas de informação obsoletos em sua missão de apoiar essas práticas de trabalho.

Por último, mas não menos importante, fez-se a classificação do nível de rivalidade entre as empresas que atuam no mesmo setor da Siematec. Nesse caso, esse indicador pode ser classificado como médio. Isso ocorre principalmente por causa da grande rivalidade entre as empresas que competem nesse setor, onde em determinadas situações ocorrem guerras de preços entre os participantes. Outro fato que colabora para o aumento da rivalidade é o grande número de empresas que atuam no setor, fator esse agravado pelas poucas barreiras de entrada existentes. Por outro lado, o alto crescimento do mercado de empresas que desenvolvem sistemas de informação, aliado ao fato das especificidades que os produtos criados pelas empresas desenvolvedoras de *software* possuem, ajudam a minimizar um pouco a rivalidade no setor.

De acordo com as informações contidas na figura 4 – as cinco forças competitivas de Porter - a atratividade do setor onde a Siematec atua pode ser considerada média.

6. Conclusão

O diagnóstico estratégico indica que a situação estratégica da Siematec é razoável, e por isso, apresenta uma série de problemas que devem ser sanados e ações que devem ser elaboradas e operacionalizadas. Isso se deve – em princípio – em função da Matriz SWOT e da conseqüente aproveitamento das oportunidades em função dos pontos fortes e fracos, e da Matriz BCG, a qual apresenta um *portfólio* desbalanceado de produtos, e ainda dos resultados razoáveis da Análise da Atratividade da Indústria de Porter.

Como primeira sugestão, tem-se uma mudança em relação à visão da empresa, a qual poderia ficar como: tornar-se referência no setor de desenvolvimento de sistemas de informação para a gestão de transportadores e clínicas veterinárias.

Em relação à missão, esta poderia ser definida da seguinte forma: tornar as informações necessárias à condução dos negócios dos nossos clientes, disponíveis em todas as situações, processos e formatos, melhorado os processos decisórios, de controle, avaliação, planejamento, e, conseqüentemente, de gestão do negócio dos nossos clientes.

Algumas sugestões são descritas abaixo, com o intuito de combinar as oportunidades existentes no mercado com os pontos fortes apresentados pela empresa, bem como minimizar os pontos fracos e as ameaças presentes no ambiente de negócios da Siematec e que podem atrapalhar no aproveitamento das oportunidades:

- Migrar todos os produtos que utilizam o banco de dados MS Access 2000, para a plataforma MS SQL 7.0.

- Melhorar as existentes e implementar novas rotinas de gestão do conhecimento, com o intuito de minimizar as deficiências técnicas que parte da equipe da Siematec apresenta.
- Também investir em treinamento para os funcionários com maior potencial e cujas atividades agreguem maior valor aos produtos desenvolvidos pela empresa.
- Implementar um plano de plano de comunicação de marketing, o qual terá dois públicos. O primeiro para os atuais clientes com o intuito de reforçar a qualidade do produto, bem como o crescimento da empresa. E o outro, para possíveis novos clientes – os *prospects* -, os quais podem ter inúmeras dúvidas quanto à capacidade da empresa em honrar os seus compromissos assumidos em função do seu porte. Para tal poderiam ser utilizadas várias ferramentas de comunicação, tais como relações públicas, comunicação via *web* e marketing direto, força de vendas, publicidade, reuniões periódicas com os clientes, comunicação institucional e etc.
- Procurar realizar parcerias com outras empresas que investem em capital de risco – *venture capital* – com o intuito de diminuir a sua fraqueza em relação à capacidade de investir em pessoal e tecnologia, além da possibilidade de investir no desenvolvimento de novos produtos a partir do vislumbre de novas oportunidades e nos produtos atuais, de acordo com a taxa de crescimento do mercado – sempre atualizar periodicamente a Matriz BCG para ajudar na tomada de decisão de investimentos.
- Com o desenvolvimento de novos produtos, bem como com a redução de crescimento de alguns setores que influenciam pela demanda de produtos da empresa, poderá se ter no futuro um *portfólio* mais balanceado por parte da Siematec.
- Criação de uma área de pesquisa e desenvolvimento, a qual será a responsável pelo acompanhamento das tendências de mercado, principalmente no tocante à tecnologia para o desenvolvimento de sistemas de informação.

A análise geral da situação estratégica da Siematec pode ser considerada razoável. Obviamente, os itens anteriores levantados como problemas ou deficiências devem ser abordados de forma a minimizar possíveis vulnerabilidades futuras. Verifica-se que muitas ameaças e oportunidades são comuns a muitas empresas brasileiras que atuam no mercado *business to business*, mesmo em setores distintos.

Referências Bibliográficas

- ALLEN, Richard **O Processo de Criação da Visão**. HSM, n. 09, ano 2, 1998, pp 18-22. Julho-agosto.
- ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para Cursos de Pós-Graduação**. São Paulo: Atlas, 1997.
- ANSOFF, Igor **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1990
- ANTONACCI, Patrícia D. **Diagnóstico Estratégico: Estudo de caso da Siematec**. 2008, 50p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Sistemas de Informação), Centro Universitário UNA, Belo Horizonte.
- BRUYNE, Paul de. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CERTO, Samuel C. & PETER, John P. **Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIMERINE, Lawrence **A Mágica do Planejamento**. HSM, n4, ano1, 1997, pp 20-24. Setembro-outubro de 1997.

FERRELL, O. C., HARTLINE, Michael D., LUCAS JR., George H., LUCK, David **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

KAY, John **Em Busca da Melhor Missão**. HSM, n. 09, ano2, 1998, pp40-44. Julho-agosto.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, Gary **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MARCONI, Maria de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 1986.

MALHOTRA, Naresh K. **Marketing Research: an applied orientation**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E **What is Strategy?** Harvard Business Review; Nov/Dec 1996, Vol. 74 Issue 6, p. 61

PORTER, Michael E. **Os Caminhos da Lucratividade**. HSM, n1, ano1, 1997, pp 88-94. Março-abril de 1997.

REDE BAHIA DE TELEVISÃO. **O Mercado de Pet Shop**. Estudo de Mercado – Marketing, fevereiro de 2005.

STERN, C. W. & STALK JR, G. **Estratégia em Perspectiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.