

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JENS HASSE FILHO

**GESTÃO ESTRATÉGICA:**

proposta de um modelo para a Agro Veterinária Timbó.

Florianópolis

2006

JENS HASSE FILHO

**GESTÃO ESTRATÉGICA:**

proposta de um modelo para a Agro Veterinária Timbó.

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao curso de graduação em  
Administração da Universidade Federal de  
Santa Catarina como requisito parcial à  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Orientador: Prof. Luís Moretto Neto, Dr.

Florianópolis

2006

JENS HASSE FILHO

**GESTÃO ESTRATÉGICA:**

proposta de um modelo para a Agro Veterinária Timbó.

Este trabalho de conclusão de curso foi julgado adequado à obtenção do grau de Bacharel em Administração e aprovada em sua forma final pelo Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis - SC, 31 de julho de 2006.

BANCA EXAMINADORA

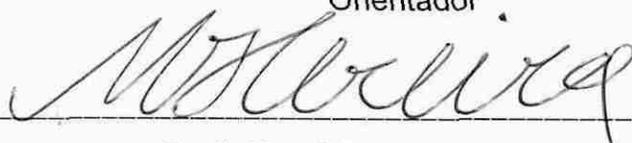


---

Prof. Luís Moretto Neto, Dr

Universidade Federal de Santa Catarina

Orientador



---

Prof. Maurício Fernandes Pereira

Universidade Federal de Santa Catarina

Examinador

---

Prof.

Universidade Federal de Santa Catarina

Examinador

*Aos meus pais Jens e Gladys,  
Tudo que hoje sou devo a vocês.*

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de deixar registrado nesta página, a gratidão e o apreço a todos inúmeros amigos que contribuíram, de alguma forma, para que minha graduação pudesse ser alcançada.

Aos professores e a toda equipe da Universidade Federal de Santa Catarina, em especial a meu orientador prof. Luís Moretto, pessoa de incrível inteligência e bom senso, pelas dicas, ensinamentos, redirecionamentos e paciência para a conclusão deste trabalho. Aprendi e admiro muito o senhor.

Aos colegas de curso e todos amigos que me acompanharam na graduação, em especial Alexandre, Marco, Pintarelli, Theo, Werner, Maike, Goiano, Poliana, Gustavo, Matheus, Mário, Leopoldo, Thiago e Bottós e tantos outros, pelo companheirismo e constante troca de informações em todos os trabalhos e conversas de bar.

A meus pais Jens e Gladys, pelos ensinamentos de vida, pela base da minha educação e meu caráter, pelo apoio e compreensão; minhas irmãs Ilana e Martina, pelo carinho e pela paciência da convivência diária.

A todos que trabalham na Agro Veterinária Timbó, que diariamente contribuem para meu aprendizado e meu desenvolvimento profissional.

A todos os meus clientes, os bons e os nem tão bons, e também os meus concorrentes. Vocês me motivam todo dia a tentar ser melhor.

Agradeço a Deus por estar sempre comigo, por ter me concedido uma vida cheia de oportunidades e forças para buscar meus objetivos e minhas convicções

*“Sem uma estratégia, a organização é como um  
navio sem leme, navegando em círculos.  
É como um itinerante; não tem para onde ir.”*

**Joel Ross e Michael Kami**

## RESUMO

HASSE FILHO, Jens. **Gestão estratégica: proposta de um modelo para a Agro Veterinária Timbó**. Florianópolis, 2006. 124p. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração de Empresas), Universidade Federal de Santa Catarina.

Este trabalho tem como objetivo estabelecer um modelo de gestão estratégica que contemple mecanismos de concepção, implementação e gerenciamento contínuo da estratégia da Agro Veterinária Timbó, empresa em familiar do ramo de comércio varejista e atacadista de produtos agropecuários em geral, atuante no mercado de animais de companhia e de produção, a partir do ano de 2006. A justificativa para a realização do estudo se deu principalmente pela utilidade do modelo para posterior aplicação na empresa. No que se refere à metodologia o estudo se caracteriza como tendo fins exploratórios e descritivos, e sendo um estudo de caso. A fundamentação teórica reuniu principais pensamentos a cerca da estratégia e algumas metodologias de planejamento. As análises provenientes do estudo da situação do diagnóstico estratégico da Agro Veterinária Timbó serviram como base para que a empresa pudesse estabelecer um foco estratégico e as diretrizes que guiaram a estruturação do modelo de gestão estratégica. A orientação estratégica adotada pela empresa atualmente é baseada no empreendedorismo de seu fundador, porém o recente crescimento estimulou a discussão de deficiências e mudanças para adequação da empresa. O modelo de gestão estratégica teve inspiração no *Balanced Scorecard* e o gerenciamento pelas diretrizes, e muitas de suas ferramentas foram adaptadas para compor as suas três fases, sendo estas o planejamento de longo e de curto prazo, e a avaliação continuada e controle. Este modelo visa estimular o pensamento estratégico na direção de empresa, assim como também fornecer ferramentas que auxiliem a tradução destas estratégias em um processo contínuo no dia-a-dia da empresa.

**Palavras-chave:** Estratégia, Planejamento, Gestão.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Objetivos da pesquisa .....	14
1.1.1 Objetivo geral .....	15
1.1.2 Objetivos específicos .....	15
1.2 Justificativa .....	15
1.3 Estrutura do estudo .....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>18</b>
2.1 Contexto e definição de estratégia .....	18
2.2 Visão de Porter .....	19
2.3 Visão de Hamel e Prahalad .....	21
2.4 Visão de Mintzberg .....	23
2.4.1 Escola do Design .....	25
2.4.2 Escola do Planejamento .....	26
2.4.3 Escola do Posicionamento .....	27
2.4.4 Escola Empreendedora .....	29
2.4.5 Escola Cognitiva .....	30
2.4.6 Escola da Aprendizagem .....	30
2.4.7 Escola do Poder .....	32
2.4.8 Escola Cultural .....	33
2.4.9 Escola Ambiental .....	34
2.4.10 Escola da Configuração .....	35
2.5 Planejamento estratégico .....	38
2.6 Administração estratégica .....	43
2.7 Organização voltada à estratégia – Balanced Scorecard .....	44
2.8 O gerenciamento pelas diretrizes .....	48
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>52</b>
3.1 Caracterização da pesquisa .....	52
3.2 Coleta de dados .....	54
3.3 Limitações .....	55

<b>4. A AGRO VETERINÁRIA TIMBÓ</b> .....	<b>57</b>
4.1 Caracterização geral da empresa.....	57
4.2 O histórico da empresa.....	57
4.3 Análise da situação.....	59
4.3.1 Ambiente Interno .....	60
4.3.1.1 Estrutura .....	60
4.3.1.2 O modelo de gestão estratégica atual.....	61
4.3.1.3 Recursos organizacionais .....	66
4.3.1.4 Cultura Organizacional.....	70
4.3.2 Ambiente Externo.....	71
4.3.2.1 Análise de mercado .....	71
4.3.2.2 Análise da concorrência.....	74
4.3.2.3 Análise da conjuntura.....	75
4.4 Análise SWOT .....	79
4.4.1 Forças .....	79
4.4.2 Fraquezas .....	80
4.4.3 Oportunidades.....	81
4.4.4 Ameaças .....	82
4.4.5 Análise da matriz SWOT .....	83
<b>5 O MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PROPOSTO</b> .....	<b>86</b>
5.1 Descrição geral do modelo .....	86
5.2 Diretriz Organizacional .....	87
5.3 Planejamento de longo prazo .....	89
5.3.1 Estabelecimento dos objetivos estratégicos.....	90
5.3.2 Definição de indicadores .....	93
5.3.3 Definição de metas ou valores para os indicadores .....	94
5.3.4 Definição das estratégias .....	94
5.3.5 Comunicação aos colaboradores .....	100
5.4 Planejamento de curto prazo.....	101
5.4.1 Definição da diretriz do presidente .....	102
5.4.2 Estabelecimento do plano anual .....	104
5.4.2.1 Área Comercial .....	106
5.4.2.2 Área Financeira e Administrativa .....	108

5.4.2.3 Área Logística .....	111
5.4.3 Integração à rotina do indivíduo .....	113
5.5 Avaliação continuada e controle .....	114
5.5.1 Avaliação das áreas da empresa .....	115
5.5.2 Avaliação da Direção .....	116
5.5.3 Avaliação Anual.....	116
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>118</b>
6.1 Recomendações.....	121
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>122</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Forças que dirigem a concorrência na industria.....	20
Figura 02: O cubo das mudanças de Mintzberg.....	37
Figura 02: Correlação entre o Planejamento Estratégico, o GPD e o Gerenciamento da Rotina.....	50
Figura 03: Organograma da Agro Veterinária Timbó 2006 .....	61
Figura 04: Meta x Realizado - AgroTimbó.....	63
Figura 05: Distribuição do quadro funcional - AgroTimbó .....	66
Figura 06: Distribuição do faturamento por canal - AgroTimbó .....	67
Figura 07: Distribuição do faturamento por linha de produtos - AgroTimbó .....	68
Figura 08: Distribuição do faturamento por região - AgroTimbó.....	69
Figura 09: Produção nacional de ração paa cães e gatos .....	73
Figura 10: Modelo de gestão estratégica proposto .....	88
Figura 11: Planejamento de longo prazo.....	90
Figura 12: Mapa estratégico da Agro Veterinária Timbó .....	93
Figura 13: Planejamento de curto prazo .....	102
Figura 14: Análise continuada e controle .....	115

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01: A matriz SWOT.....	84
Tabela 02: Indicadores de desempenho (Primeira parte). ....	95
Tabela 03: Indicadores de desempenho (Segunda parte). ....	96
Tabela 04: Metas por indicador. ....	97
Tabela 05: Relacionamento entre estratégias e objetivos. ....	100
Tabela 06: Plano Anual da área comercial (Primeira parte). ....	107
Tabela 07: Plano Anual da área comercial (segunda parte). ....	108
Tabela 08: Plano Anual da área financeira e administrativa (primeira parte). ....	109
Tabela 09: Plano Anual da área financeira e administrativa (segunda parte). ....	110
Tabela 10: Plano Anual da área logística (primeira parte). ....	111
Tabela 11: Plano Anual da área logística (segunda parte).....	112
Tabela 12: Plano Anual da área logística (terceira parte). ....	113

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de planejamento é uma atividade inerente ao ser humano. Quer o faça consciente, ou inconscientemente, o homem está sempre pautando suas ações futuras de acordo com a escolha de alternativas que lhe são apresentadas continuamente ou que ele alinha. Esta é a perspectiva do senso comum, em que o pensamento racional precede a ação.

Segundo Motta (1993), o mundo contemporâneo apresenta-se bastante complexo e ambíguo. Esta ambigüidade é caracterizada por mudanças extremamente velozes, instabilidades permanentes e de alta imprevisibilidade. Este contexto pressiona as organizações e torna complexa a tomada de decisões, sendo indispensável à coordenação de ações e a previsão das conseqüências.

"O planejamento deve ser entendido como um processo através do qual se pode dar maior eficiência à atividade humana para alcançar, em um prazo determinado, um conjunto de metas estabelecidas" (Carvalho, 1979). Segundo o referido autor, o planejamento é compreendido como um processo lógico que auxilia o comportamento humano racional na consecução de atividades intencionais voltadas para o futuro. Esse comportamento racional, objetivando a ação futura, constitui a essência do planejamento.

O planejamento tem importância fundamental no resultado da empresa, pois através deste são estabelecidos os seus objetivos estratégicos e quantificadas as metas que proporcionarão senso de direção e o foco que a empresa irá tomar. O planejamento também facilita a avaliação do desempenho da organização.

A Agro Veterinária Timbó, sediada na cidade catarinense de Timbó, atua desde 1981 no ramo de comércio varejista e atacadista de produtos agropecuários em geral e representações, através de três filiais varejistas situadas em Timbó, Indaial e Rio dos Cedros e uma matriz atacadista que atua em todo o estado de Santa Catarina, atendendo principalmente agropecuárias, clínicas veterinárias, pet shops, aviários e criadores do estado catarinense.

O principal mercado de atuação da empresa é o de animais de companhia. De acordo com Diniz (2005), o segmento apresentou um crescimento médio de 20% ao ano, desde 1990 e, nos últimos 5 anos, o segmento de alimentação para animais domésticos (pet food) cresceu em média 10 a 12% ao ano, conforme as informações fornecidas pelo Assofauna, a Associação dos revendedores de produtos,

prestadores de serviço e defesa destinados ao uso animal. O mercado de pet shop no Brasil é relativamente recente porém, tudo indica que o sucesso deste mercado em outras regiões do planeta já começou a acontecer também em nosso país. Ainda segundo a Assofauna, estima-se que em 2005 o mercado brasileiro tenha movimentado cerca de 6,5 bilhões de reais. O Brasil tem a terceira maior população do mundo de mascotes, só perdendo para os EUA e China. Existem cerca de 25 milhões de cães, 11 milhões de gatos, 4 milhões de pássaros e ainda 500 mil aquários no País, números que comprovam o enorme potencial de crescimento que o segmento representa no país.

Com visão empreendedora e disponível a mudanças, a direção da empresa busca cada vez mais atender o mercado com qualidade, especializando-se na distribuição de alimentos para animais e medicamentos veterinários, sendo representante no estado de marcas de destaque como a Nestlé Purina, e o laboratório Virbac.

A empresa é familiar, controlada atualmente pelo seu sócio fundador. O crescimento da empresa, assim como a competitividade do mercado vem exigindo da empresa a adequação de seus sistemas de administração, para que desta forma possa fornecer aos seus clientes melhor prestação de serviços e diferenciais competitivos.

Atualmente, a empresa não dispõe de um modelo estratégico formal, sendo que este está presente apenas intuitivamente, na mente do sócio proprietário. Desta forma, com base em intenções manifestas por parte da direção da empresa, ficou evidente a necessidade do estabelecimento de estratégias para o crescimento de forma sustentável e rentável, de forma que a partir deste documento possa vir a definir também seus planos táticos e operacionais.

Assim sendo, constitui-se como problema de pesquisa: Qual seria o modelo ideal de gestão estratégica que contemple mecanismos de concepção, implementação e gerenciamento contínuo da estratégia para Agro Veterinária Timbó, a partir do ano de 2006?

## **1.1 Objetivos da pesquisa**

Este item tem como função estabelecer os pontos que serão analisados na pesquisa, delimitando seus propósitos, público alvo e o período em que se realizará.

### 1.1.1 Objetivo geral

Estabelecer um modelo de gestão estratégica que contemple mecanismos de concepção, implementação e gerenciamento contínuo da estratégia da Agro Veterinária Timbó, a partir do ano de 2006.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Diagnosticar a realidade organizacional, em 2006, analisando suas características e sua situação interna e externa.
- b) Definir a visão estratégica e as diretrizes organizacionais que guiarão o modelo de gestão estratégica da empresa.
- c) Estabelecer um modelo de gestão estratégica, mecanismos de concepção, implementação e gerenciamento contínuo da estratégia da empresa.

## 1.2 Justificativa

A pesquisa elaborada foi justificada segundo os critérios de importância, originalidade e viabilidade apontadas por Castro (apud MATTAR, 2005, p. 57-58).

Segundo Mattar (2005), a importância pode ser apontada de três formas: quando o tema está ligado a uma questão que afete de alguma forma um segmento substancial da sociedade, ou quando se refere a uma questão teórica que necessita de estudo continuado, ou ainda quando se trata de um tema novo, teórico ou prático, com potencial de afetar ou interessar muita gente. Dentro deste conceito, o estudo *se mostra de grande importância prática e utilidade para posteriormente ser adotado e aperfeiçoado pela empresa em questão, de forma a fornecer a esta um instrumento eficaz e balizador para o seu futuro.*

Sobre a originalidade, o autor diz que "um tema original é aquele cujos resultados têm potencial de nos surpreender" (CASTRO, 1978 apud MATTAR, 2005, p. 57). São escassos os estudos de caso na área de empresas atacadistas, embora estas apresentem necessidades diferenciadas, modelos de gestão inovadores, eficientes e enxutos. Este estudo pretende adaptar

modelos acadêmicos de gestão estratégica às necessidades da Agro Veterinária Timbó, considerando suas características.

Já o critério de viabilidade é atendido através da reunião de recursos disponíveis e, conseqüentemente, a constatação de que seria possível a realização da pesquisa. Esses recursos, Castro (apud MATTAR, 2005, p. 58) apontam como sendo os financeiros, os prazos de realização da pesquisa, a competência dos pesquisadores, a disponibilidade de informações e a teorização a respeito do assunto. Sendo assim, nota-se que o estudo é viável, pois os dispêndios financeiros para sua realização são insignificantes. Ao acadêmico é garantido o livre acesso às instalações da empresa, podendo este consultar todo e qualquer de seus documentos ou sistemas eletrônicos, assim como ter acesso aos funcionários da empresa e aos seus diretores.

Segundo Certo e Peter (2005), administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. O estudo da estratégia em empresas é relativamente recente tendo iniciado formalmente como área dentro da administração por volta dos anos 50, porém existe uma extensa bibliografia na área, com várias correntes de pesquisa e escolas de pensamento.

A gestão estratégica eficiente ganhou muita importância no cenário empresarial atual, onde a competição exigiu que as organizações desenvolvessem estratégias competitivas para sobreviver.

Não é mais aceitável que os gestores não pensem estrategicamente e não desenvolvam seus planejamentos com base em uma visão que traga alguma vantagem competitiva para a empresa.

A gestão estratégica é um tema muito amplo, onde muitas variáveis estão envolvidas e a diferença entre sucesso e fracasso nem sempre são claramente percebidas. Mintzberg et al. (2000), utiliza em seu livro a metáfora do elefante, onde vários cegos descrevem uma das partes do animal, prosseguindo em total ignorância a respeito do todo, pois nenhum deles teve a visão para enxergar a o animal inteiro. A metáfora de Mintzberg nos coloca como os cegos e a formulação da estratégica como o elefante, para compreender o todo, é preciso conhecer todas as suas partes e variáveis envolvidas.

Este modelo proposto para a Agro Veterinária Timbó, busca como contribuição para a academia também não apenas com um diagnóstico, como é

mais comumente encontrado, mas também o prognóstico, de acordo com características específicas aqui encontradas.

O desenvolvimento profissional obtido com a realização deste trabalho é de grande importância para o acadêmico, pois ao aliar teoria e prática existe a oportunidade de colocar em prática o aprendizado de sala de aula, essencial principalmente em um mercado competitivo que exige cada vez mais competências, conhecimentos e habilidades.

### **1.3 Estrutura do estudo**

O estudo é estruturado em três etapas, onde primeiramente são resgatados o referencial teórico sobre gestão estratégica e planejamento. A segunda etapa do trabalho, é constituída pela análise do atual modelo de gestão da Agro Veterinária Timbó, assim como é apresentado sua caracterização e é analisado seu ambiente interno e externo. De acordo com Mansilla (1999) o diagnóstico indica qual é a situação da organização, como se relacionam os indivíduos e os grupos, e que potencialidades podem ser exploradas, assim como quais são as dificuldades que enfrentam o sistema organizacional. É uma análise que se faz para avaliar a situação da empresa. A última etapa do trabalho contempla o modelo de gestão estratégica proposto para a Agro Veterinária Timbó, de acordo com a base teórica resgatada.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo o entendimento das bases teóricas que compõem este trabalho. Com o objetivo de dar embasamento teórico ao estudo proposto, apresenta-se a seguir, uma série de aspectos relacionados ao planejamento e à estratégia e, também, sobre metodologias de administração estratégica, descrevendo o processo segundo a visão de alguns autores.

Entre os vários conceitos e interpretações sobre o que é estratégia, todas estão associados ao conceito de escolha de rumo, um caminho; que uma vez constatado onde se está localizado, decide-se onde se quer chegar, relacionando-se direta ou indiretamente a noções de planejamento. A palavra estratégia tem sua origem do grego *stratego*, que significa um general em comando de um exército, ou seja, “a arte do general” (OLIVEIRA, 2001, p. 26).

### 2.1 Contexto e definição de estratégia

O aprendizado em estratégia foi enfatizado com o militarismo desde os tempos de Frederico, o Grande, da Prússia, que reinou de 1740 a 1786, e que compôs um exército de pessoas sem princípios. Para mudar rapidamente começou uma reforma em que copiou muito das práticas das legiões romanas e das armadas européias do século XVI, mas também introduziu numerosas inovações inspiradas pelas invenções mecânicas da sua época.

Porter (1986) define que a estratégia é o processo de criação de uma posição exclusiva e de valor envolvendo uma gama de atividades diversas. O autor considera que estratégia é sinônimo de escolha, devendo a organização definir quais as necessidades, de quais clientes a mesma quer satisfazer. Além disto, também relaciona o que não é estratégia. Comenta que a reestruturação de uma organização, as fusões, a consolidação de um setor, alianças, achar um nicho de mercado e se posicionar perante a internet não podem ser consideradas como estratégias.

Para Porter (1996), eficiência operacional também não é estratégia, pois embora também seja essencial para o desempenho de uma organização, ela não garante aquelas características únicas que proporcionam maior valor para o cliente, e permitem que uma empresa ultrapasse seus rivais. A eficiência operacional

garante apenas custos inferiores, sem contudo representar uma vantagem competitiva que por si só suplante a estratégia e garanta a capacidade de sobrevivência e investimento da empresa a longo prazo.

Mintzberg (1994) para definir estratégia, considera os cinco “P”. O primeiro que estratégia pode ser um plano (*plan*), isto é, uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, referindo-se ao que se pretende desenvolver. Pode ser considerada também como um padrão (*pattern*), isto é, uma consistência de ações ao longo do tempo, referindo-se ao que já foi realizado. Posição (*position*) é um outro ponto de vista do autor, levando em consideração a localização de determinados produtos em determinados mercados. A estratégia pode ser uma perspectiva (*perspective*), focando na forma fundamental de uma organização fazer as coisas. E, finalmente, estratégia pode ser um truque (*ploy*), isto é, uma manobra para enganar ou distrair um concorrente, sem a intenção real de realizá-la.

Mintzberg (1994) difere da perspectiva de Porter (1986) ao utilizar uma definição mais abrangente de estratégia. Porter (1996) restringe sua definição em posicionamento e seleção de estratégias genéricas enquanto Mintzberg et al. (2000) analisa os diversas “facetas” da estratégia, em toda a sua complexidade.

Para Oliveira (2001, p. 27), estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas.

Diversos enfoques ou escolas relativas à estratégia foram elaboradas nas últimas décadas, cada um delas de acordo com uma determinada visão. A seguir serão analisados as visões de Porter, Hamel e Prahalad e Mintzberg como os principais teóricos da estratégia, cada um com seu ponto de vista.

Depois são discutido o modelo tradicional de planejamento estratégico e os mais recentes conceitos a respeito de administração estratégica. A última etapa da fundamentação teórica diz respeito às ferramentas *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (2000) e o gerenciamento pelas diretrizes de Campos (1996), que serviram de base para o modelo proposto no capítulo cinco.

## 2.2 Visão de Porter

Segundo Porter (1989), o ponto de partida de uma boa estratégia é ter o objetivo correto que, segundo ele, é obter um excelente retorno sobre o investimento

em longo prazo. Conjugado a isto, outro importante aspecto é a posição da empresa em seu segmento de atividade. O desempenho da empresa como um todo depende, portanto, da rentabilidade setorial e da sua própria.

Para que isto ocorra, Porter (1986) propõe que a estratégia de negócios da empresa deveria ser baseada na estrutura de mercado no qual as empresas atuam, com as regras de concorrência englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Porter (1986) defende que o poder destas cinco forças competitivas determina a capacidade de empresas obter, em média, taxas de retorno sobre o investimento, superiores ao custo de capital. Esta rentabilidade da indústria é obtida porque as cinco forças influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria. O modelo está representado na figura 01.

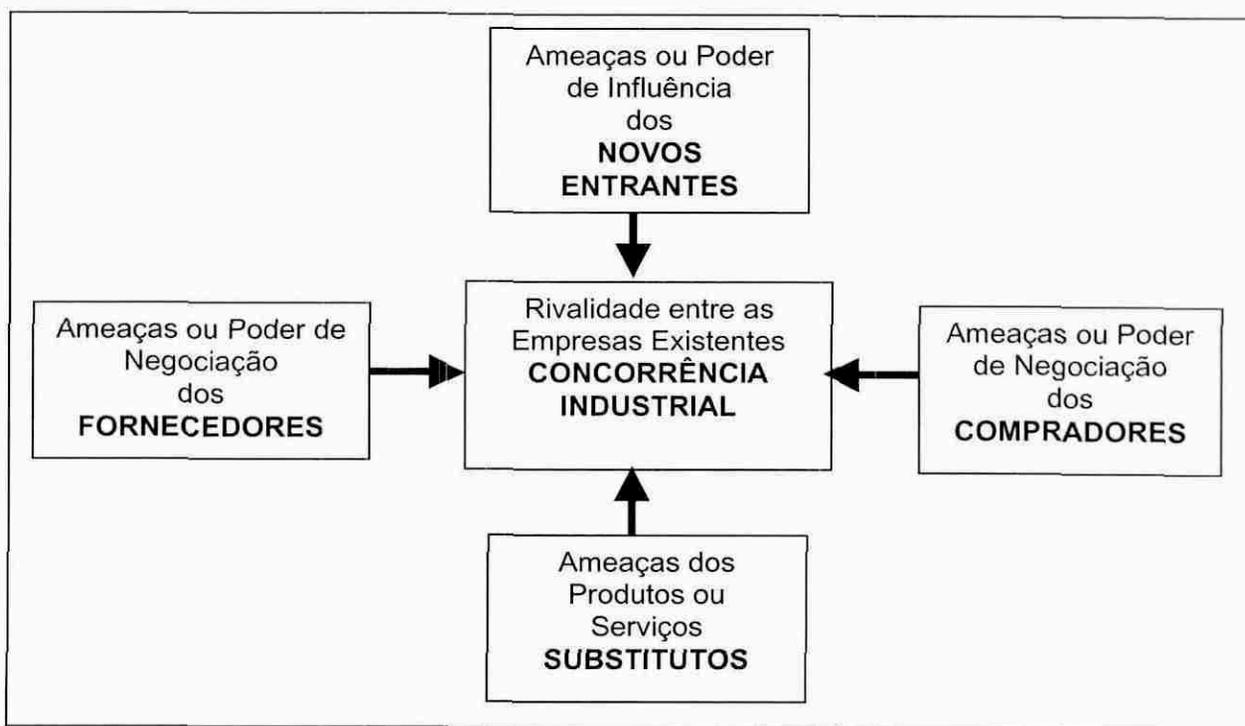


Figura 01: Forças que dirigem a concorrência na indústria.  
Fonte: Porter (1986).

A segunda questão relativa à estratégia competitiva é que a posição da empresa em seu setor de atividade determina a rentabilidade da empresa acima ou abaixo da média da indústria. Porter (1986) afirma que a vantagem competitiva

sustentável é a que mantém o desempenho da empresa acima da média no longo prazo e que existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode deter: baixo custo ou diferenciação. E estas vantagens resultam da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças, melhor do que seus concorrentes.

Isto acaba gerando três estratégias genéricas para alcançar um desempenho acima da média na indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque, com esta última tendo duas variantes, o enfoque no custo e o na diferenciação.

Ao estrategista cabe entender os motivos que levam à rentabilidade ou à falta dela em um setor, sendo que a empresa tem duas opções para ser mais rentável do que seus concorrentes, ter preços mais elevados ou custos inferiores.

Porter (1989) diz que a melhor maneira de levar o cliente a aceitar um preço mais elevado por um produto é garantir-lhe o fornecimento de um valor que justifique tal preço. Esse valor pode ser apresentado de duas maneiras: uma, fazendo com que o produto reduza o custo operacional do cliente; outra, fazendo com que o produto permita ao cliente cobrar mais caro de seus próprios clientes. Para isso é preciso estudar a fundo suas atividades, isto é, sua cadeia de valor.

Para isto, Porter (1989) propõe que uma empresa pode ser analisada em atividades primárias e de suporte. Atividades primárias estão diretamente envolvidas no fluxo de produtos até o cliente e as atividades de suporte existem para apoiar as atividades primárias. A cadeia apresenta uma forma de examinar as atividades desempenhadas pela empresa e como elas interagem. Neste sentido, a empresa pode ser competitiva em uma das atividades, mas isto não fará com que ela seja competitiva no setor de atuação. Na realidade devem ser considerados o conjunto das atividades da empresa e ser o melhor em todas, para que a mesma possa obter uma vantagem competitiva ou permanecer na vanguarda.

### **2.3 Visão de Hamel e Prahalad**

Para Hamel e Prahalad (1995), a essência da estratégia está em desenvolver vantagens competitivas no futuro, mais rápido do que os concorrentes tentam imitar aquelas que se tem hoje. Para os autores, a melhor vantagem competitiva de todas, ocorre quando a empresa tem a capacidade de melhorar suas habilidades existentes e aprender novas habilidades.

Hamel e Prahalad (1995) afirmam que para revitalizar o desempenho das organizações há necessidade de um modelo totalmente novo de estratégia. Para eles, as empresas estão gastando energia considerável para simplesmente reproduzir vantagens em termos de custos e qualidade, as quais competidores globais já os têm. Neste sentido, as empresas precisam romper este ciclo utilizando-se da intenção estratégica.

A intenção estratégica procura romper a estabilidade, ambicionando a posição de liderança e estabelecendo critérios que a organização irá utilizar para mapear o seu progresso. Para que haja intenção estratégica é necessária atenção voltada para a essência da vitória, motivação pela comunicação dos objetivos, espaço para contribuições individuais e grupais e a utilização da intenção para guiar a alocação de recursos.

A intenção estratégica deve ser vista como uma visão que quebra um desafio. Na realidade, intenção estratégica é um processo que deve transmitir uma noção de direção, garantindo a coerência da mesma, que deve ser suficientemente ampla para deixar espaço considerável para a experimentação em como alcançar o destino. A intenção estratégica restringe amplamente o "onde", mas não o "como" (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Hamel e Prahalad (1995) descartam a idéia de imitação e exaltam a inovação. Alegam que para uma empresa obter sucesso, ela deve possuir um conjunto de competências, através das quais há um crescimento no negócio e o produto final será decorrente destas competências.

A competência é um conjunto de habilidades e tecnologias e não uma única habilidade ou tecnologia isolada. A integração é a marca de autenticidade das competências essenciais. Portanto, o ponto central de uma estratégia é desenvolver uma série de competências essenciais e, a partir daí, criar novos produtos e serviços. Competências essenciais são capacidades exclusivas de determinada empresa, difíceis de imitar.

Hamel e Prahalad (1995) procuram compilar o conceito de estratégia, de modo a permitir que ele inclua, de forma mais abrangente, a realidade competitiva emergente, na qual a meta de ser cada vez melhor não basta, onde a empresa incapaz de imaginar o futuro não estará lá para desfrutar dele.

Qualquer empresa que se comporte mais como passageiro do que como motorista na estrada do futuro, descobrirá que seus valores e habilidades tornar-se-

ão progressivamente menos sintonizados com a realidade em constante mudança no setor. Para isto, a empresa precisa não só chegar primeiro ao futuro, mas chegar lá gastando menos.

Portanto, para criar o futuro, a empresa precisa mudar de forma fundamental as regras de engajamento em um setor antigo, redefinir as fronteiras entre os setores e/ou criar setores inteiramente novos, o que leva a uma nova visão estratégica, onde quatro elementos são fundamentais para se chegar primeiro ao futuro (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 26):

- compreensão de que a competição pelo futuro é uma competição diferente;
- um processo para descoberta e percepção das oportunidades futuras;
- habilidades de energizar a empresa de cima abaixo para o que pode ser uma longa e árdua jornada em direção ao futuro; e
- capacidade de superar os concorrentes e chegar primeiro ao futuro, sem correr riscos desmedidos.

Um outro conceito que os autores apresentam diz respeito à criação de uma arquitetura estratégica, em função do futuro, que precisa ser imaginada e construída. Neste sentido, para criar a arquitetura estratégica, a alta gerência precisa saber quais os novos benefícios ou funcionalidades que serão oferecidos ao cliente na próxima década, quais serão as competências essenciais necessárias para criar esses benefícios e como a interface com o cliente terá que mudar, a fim de permitir o acesso dos clientes aos benefícios de forma mais eficaz. Portanto, uma arquitetura estratégica define o que se precisa fazer de certo agora, para interceptar o futuro. E um ponto importante também sobre a competição pelo futuro: quanto mais amplo o horizonte, mais cuidado se deve ter na hora de se comprometer com investimentos de porte e irreversíveis.

## **2.4 Visão de Mintzberg**

Mintzberg (1994) descreve que o planejamento estratégico foi encarado inicialmente como a melhor forma para inventar e implementar estratégias que aumentariam a competitividade empresarial. Porém, esta melhor forma previa a separação entre o pensar, que agora caberia aos planejadores e o agir. Em função disto, o planejamento estratégico caiu do seu pedestal, pois Planejamento

Estratégico não é pensamento estratégico, sendo que o primeiro refere-se à análise e o segundo refere-se à síntese.

Planejamento estratégico, da maneira como está sendo implementado, aproxima-se cada vez mais de uma programação estratégica, que se caracteriza pelo ato de articular e elaborar estratégias e visões que já existem. Mintzberg (1994) diz que através de uma redefinição do trabalho dos planejadores, as empresas reconhecerão a diferença entre planejamento e pensamento estratégico. Na realidade, os planejadores devem agir como catalisadores, dando suporte aos executivos, encorajando-os a pensar estrategicamente. Este pensamento estratégico deve ser encarado como uma perspectiva integrada, uma visão articulada de direção e deve envolver intuição e criatividade, estando livre para aparecer a qualquer hora e em qualquer lugar da organização.

Mintzberg et al. (2000), procura apresentar a evolução da estratégia, considerando que a mesma somente pode ser entendida através do conhecimento do todo. Em função disto, o levantamento apresentado mostra que a estratégia foi caracterizada por dez escolas importantes. Três com o enfoque prescritivo, que se preocupam mais em como as estratégias devem ser formuladas, e sete com o enfoque descritivo, que estão mais voltadas em como elas são formuladas.

Segundo Mintzberg et al. (2000), esta descrição pode representar certa confusão e desordem, mas na realidade, expressa um alargamento das perspectivas. E considera ainda que, os gerentes procuram adotar uma ou outra perspectiva estreita – as glórias do planejamento, o deslumbramento pela aprendizagem, as exigências de análises competitivas externas ou os imperativos de uma visão interna "baseada em recursos". Porém, a maior parte do que foi escrito e aconselhado não funcionou, simplesmente porque os gestores não têm outra alternativa senão lidar com todo o conjunto de estratégias, ou nas palavras dos autores, "o monstro inteiro".

A seguir são descritas as dez escolas do pensamento da estratégia, segundo Mintzberg et al. (2000), sendo resgatadas as principais características e premissas, assim como críticas e contribuições de cada uma delas.

### 2.4.1 Escola do Design

A formulação da estratégia ocorre num processo de concepção, com certeza é ainda a visão mais influente do processo de formação da estratégia. A perspectiva originária vê a formação estratégica como algo que alcança a adequação entre forças e fraquezas internas e ameaças e oportunidades externas.

Assim o modelo básico da escola propõe a utilização da famosa análise SWOT (análise comparativa entre ambiente interno e externo, que trata das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças), para que a partir desta ocorra o processo de criação da estratégia, com criação de alternativas e avaliação e escolha da melhor estratégia, com ênfase no "ato criativo".

A gestão do topo formula estratégias racionais, claras, simples e únicas, num processo deliberado de pensamento consciente (que não é nem formalmente analítico, nem informalmente intuitivo), para que todos possam implementar as estratégias. A responsabilidade do processo deve ser do executivo principal, assim como o processo de design oferece pouco espaço para estratégias emergentes.

A crítica elaborada Mintzberg et al. (2000) para esta escola aborda o fato desta fazer o pensamento independente da ação e da formulação da estratégia ser acima de tudo um processo de concepção, ao invés de um processo de aprendizado. Outro questionamento também é levantado, o fato da real capacidade de uma organização estar segura de suas forças antes de testá-las, pois a conclusão sugerida é que em tendência, pontos fortes tendem a ser muito mais estreitos do que o esperado, e os pontos fracos, muito mais amplos.

Os autores também criticam a promoção da máxima, de que a estrutura deve seguir a estratégia e ser por ela determinada, pois apesar de maleável a estrutura não pode ser modificada à vontade de acordo com estratégias concebidas. Outro pressuposto desta escola que promove a estratégia explícita foi concebida para focalizar as direções, porém desta forma acaba por bloquear a visão periférica, assim como acaba por ignorar as mudanças ambientais buscadas.

Esta crítica porém não invalida a escola do design, mas sim a suposição de esta ser universal, a melhor forma de se fazer estratégia. Em certas situações pode ser o modelo proposto por esta escola o que melhor se adapte.

Esta visão foi predominante do processo estratégico, pelo menos nos anos 70, e como argumentam alguns, até os dias de hoje, tendo em conta a sua influência implícita na generalidade do ensino e da prática.

#### **2.4.2 Escola do Planejamento**

Na escola do planejamento, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) colocam a formulação da estratégia ocorre num processo formal. O modelo desta escola prevê ampla utilização de procedimentos formais, treinamentos formais e análises formais.

Cresceu em paralelo com a escola do Design. Contudo, apesar de um reduzido volume de publicações, a escola do planejamento predominou a partir de meados dos anos 70, perdeu força nos anos 80, mas continua a ser um ramo importante da literatura de hoje. O livro *Corporate Strategy*, publicado por Igor Ansoff em 1965, reflete a maior parte dos pressupostos da escola do Design, exceto num ponto significativo: o de que o processo não é apenas cerebral, mas formal, passivo de decomposição em etapas distintas, delineadas por checklists e sustentadas por técnicas no que se refere a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais.

Sendo assim o modelo desta escola revela-se muito similar ao da escola do Design, tanto nas suas premissas, como em seu modelo básico, mas ao invés de simples e informal, tornou-se uma elaborada seqüência de etapas.

Dentre algumas das premissas identificadas encontramos:

Estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por checklists e apoiada por técnicas.

A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal: na prática a responsabilidade pela execução está com os planejadores. As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos convencionais de vários tipos

O modelo defendido por esta escola foi amplamente abraçado pelos gestores, porém nos anos 80 percebeu-se que poucas das estratégias consideradas brilhantes pelos planejadores eram implementadas com sucesso.

Os autores deixam claro que as críticas não são ao planejamento, mas sim ao planejamento estratégico, a idéia que a estratégia pode ser desenvolvida como um processo estruturado e formalizado.

Considerou-se três as falácias do planejamento estratégico.

A **falácia da predeterminação**, onde a existência de variáveis imprevisíveis nas organizações é ignorada, pois o planejamento estratégico requer estabilidade. As condições empresariais internas e externas não são estáveis.

A **falácia do desligamento**, onde pensamento é “desligado” da ação. A formulação eficaz da estratégia liga a ação ao pensamento que, por sua vez, liga a implementação à formulação.

A **falácia da formalização**, onde o planejamento estratégico não foi apresentado como auxílio à formação de estratégias, mas como geração de estratégias, e no lugar da intuição. Não se sabe como as estratégias foram realmente criadas. A formalização do planejamento desencoraja a criatividade. Não há análise, mas síntese.

Entretanto, a escola do planejamento estratégico não deve ser descartada, e sim seus preceitos, visto que planejadores também tem seu espaço em muitas organizações nos dias de hoje, estes podem desempenhar inúmeras funções, no que tange a análise e a programação da estratégia, ou até mesmo no processo de geração de estratégias, que este modelo não explica.

### **2.4.3 Escola do Posicionamento**

A escola do posicionamento utiliza grande parte das premissas das escolas do *design* e do planejamento, segundo Mintzberg et al. (2000), mas com acréscimo de conteúdo. Enfatiza a importância da estratégia e não apenas o processo de formulação. Nesta escola afirmou que poucas estratégias-chave são desejáveis para uma determinada indústria. Assim esta escola foi capaz de criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes, porém a formação da estratégia continuou a ser vista como um processo controlado e consciente, o processo se concentrava na seleção de posições estratégicas.

Aqui, o executivo principal é o estrategista. As estratégias saem do processo desenvolvidas para serem articuladas e implementadas. Estrutura da indústria dirige a posição estratégica que dirige a estrutura organizacional.

**Primeira Onda:** Com origens nas máximas militares, a primeira onda da escola do posicionamento é a mais antiga de formação de estratégia. As máximas forneciam estratégias ótimas para posições específicas em batalhas militares. Destaca-se a obra de Sun Tzu que exalta a importância de estar informado sobre o inimigo, a ênfase nos cálculos e no estado da indústria e a vantagem do primeiro que se movimenta. Von Clausewitz, pensador militar da era napoleônica exalta a importância de estratégias claras e simples, a concentração recursos onde a empresa tem uma vantagem competitiva significativa e o valor de princípios flexíveis para reger o pensamento a respeito da guerra.

**Segunda Onda:** A escola do posicionamento parece ter sido feita sob medida para os consultores. Nesta onda surgem ferramentas como a matriz de crescimento-participação e curva da experiência (vantagem da primeira empresa a entrar no mercado) do Boston Consulting Group (BCG), que utiliza o ambiente externo e capacidades internas como categorias e coloca a participação de mercado é um prêmio e não uma estratégia.

**Terceira Onda:** Envolve uma busca empírica e sistemática por relações entre condições externas e estratégias internas. Michael Porter preconiza que a estratégia de negócios deveria ser baseada na estrutura de mercado no qual as empresas operam. Porter preconiza somente três estratégias “genéricas” que sobreviveriam à concorrência a longo prazo: Liderança em custo: ser o produtor de baixo custo da indústria; Diferenciação: Desenvolvimento de produtos ou serviços únicos (lealdade); Foco: para atender segmentos de mercado, linhas de produtos.

O papel da escola de posicionamento acaba sendo relegado a apoiar a estratégia, e não ser a estratégia, devido a sua ênfase em análises e cálculos. Poderia ser apropriada para a formulação de estratégias se as condições fossem estáticas.

Para Mintzberg et al. (2000), a escola do posicionamento leva mais longe as proposições da escola do *design* e do planejamento, porém os autores criticam o foco estreito e orientado para o quantificável, a preocupação excessiva com cálculos em detrimento do aprendizado, a crença de que existe uma estratégia genérica

melhor para um dado conjunto de condições, em indústrias estabelecidas que acabam por não romper padrões estabelecidos.

#### **2.4.4 Escola Empreendedora**

A escola empreendedora aborda a formulação da estratégia num processo visionário. Toda a questão está centrada na existência de um líder com capacidade de uma liderança visionária, que formula e busca uma visão, uma referência clara e desenhada, no mínimo na sua mente, de para onde a organização deve ir. Esta visão não é estática. Deve haver uma direção clara, com propósito continuado, bem como uma possibilidade de constante mudanças de rota, porém sem a perda do objetivo final estabelecido e desenhado.

De forma muito similar à da escola do *design*, a escola empreendedora centrou o processo no executivo do topo, porém ancorou o processo de criação da estratégia nos mistérios da intuição. Este fato fez deslocar as estratégias de projetos, planos ou posições precisas para "visões" vagas ou perspectivas alargadas.

Para Mintzberg et al. (2000), a escola empreendedora o líder promove uma visão forte e decidida, mantendo controle pessoal da implementação, sendo capaz de reformular aspectos específicos caso seja necessário e a organização também precisa ser maleável, para acompanhar as possíveis mudanças de rumo. Deve ter uma estrutura simples que responda de forma rápida às determinações da liderança visionária.

A escola empreendedora concentrou o processo em contextos específicos, embora defendesse, em primeiro lugar, que qualquer organização precisa da visão de um líder criativo. Nesta perspectiva, porém, o líder mantém um controle tão apertado sobre a formulação e implementação da visão que calçou toda a responsabilidade em cima deste, tornando assim a abordagem empreendedora arriscada. Outra deficiência da escola empreendedora diz respeito ao fato de esta também não falar do processo de formação da estratégia, que permanece como "caixa-preta".

### **2.4.5 Escola Cognitiva**

A escola cognitiva aborda a formulação da estratégia num processo mental. A reunião das publicações ainda está mais para uma coleção solta de pesquisa, porém parece estar crescendo para a formação de uma escola. A escola cognitiva divide-se em duas linhas de pensamento, são elas a linha positivista e a linha subjetiva.

A linha positivista trata a estrutura mental do conhecimento e o processamento das informações de maneira a produzir algum tipo de visão objetiva da realidade, levando sempre em conta as limitações mentais do estrategista.

A linha subjetiva, foca a forma como o estrategista interpreta a realidade, a sua perspectiva, tendo em vista a criação de novas idéias para a construção do Mundo.

Esta escola procura perceber o que está dentro da mente humana, visto que não é apenas uma reprodução do mundo externo, pois a mente interpreta o ambiente e constrói seu mundo, ou seja, a realidade existe na nossa mente. A escola cognitiva tem como objetivo a análise do processo de pensamento do estrategista, procurando entender suas idéias inovadoras.

Para Mintzberg et al. (2000), esta escola as estratégias emergem como perspectivas, em forma de conceitos, mapas ou esquemas que se vão moldando com a informação vinda do exterior. A informação vinda do exterior passa através de filtros, antes de ser codificada pelos mapas cognitivos (Linha positivista), de onde vão nascer as interpretações do mundo exterior, que irá existir apenas nesta mente (Linha subjetiva). Por outras palavras o mundo pode ser modelado e construído de várias formas, dependendo apenas da maneira como é interpretado.

A escola cognitiva é caracterizada mais pelo seu potencial do que pela sua contribuição, visto que ainda está em evolução, porém percebe-se que ainda existem muitas questões a serem respondidas. A idéia central nos passa a necessidade de compreendermos a mente humana, porém sem nos fornecer também qualquer instrumental para apoiarmos a construção de estratégias e sua aplicação prática.

### **2.4.6 Escola da Aprendizagem**

A escola da aprendizagem aborda a formulação da estratégia como num processo emergente. Para esta linha de pensamento os estrategistas aprendem ao

longo do tempo e as estratégias emergem quando pessoas, de forma individual ou coletiva, aprendem a respeito de situações, convergindo para padrões de comportamento que funcionam. A estratégia é um processo de aprendizagem, tanto individual como coletivo.

Com raízes nos primeiros trabalhos sobre o incrementalismo desarticulado e passando pelo incrementalismo lógico, as noções sobre projetos, idéias sobre estratégia emergente, bem como, pela noção sobre a construção de sentido retrospectiva, o modelo de formação da estratégia desenvolvido pela aprendizagem diferiu dos modelos das escolas mais antigas.

Segundo a escola do aprendizado a natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização impede controle deliberado, a formação estratégica precisa assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo. Este aprendizado procede de forma emergente, através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação.

Assim, as estratégias aparecem primeiro como padrões do passado; mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.

As principais críticas que aparecem relacionadas a esta escola decorrem do fato de as organizações sofrerem com a falta de uma estratégia claramente articulada e as pessoas deixarem de lado aquilo que funciona patrocinando iniciativas simplesmente porque elas são novas ou mais interessantes.

Pode acontecer o que os autores chamam de flutuação estratégica, ou seja, de forma imperceptível, a organização afasta-se de suas estratégias estabelecidas, algo de que possivelmente todos acabem se arrependendo.

Além da falta de estratégias e do não-aprendizado de boas estratégias, aprender de modo incremental pode estimular o surgimento de estratégias que nunca ninguém quis ou pretendeu implementar.

Os autores retratam a extrema importância das contribuições desta escola, pois na prática esta traz não apenas o que as organizações deveriam fazer e mais o que elas realmente fazem quando são confrontadas com condições complexas e dinâmicas.

### 2.4.7 Escola do Poder

A escola do poder aborda a formulação da estratégia num processo de negociação. Uma corrente estreita, mas bastante diferente da literatura anterior, centrou-se na formação de uma estratégia com raízes no poder.

A escola do poder considera um aspecto relevante na formulação e no funcionamento estratégico das organizações. O jogo de poder, de influências, de política que estão sempre presentes nas organizações e, em decorrência disto, acabam influenciando nos seus funcionamentos, nas formulações de suas estratégias e nas realizações das estratégias definidas, mesmo sob o viés da abordagem de outras escola.

Esta influência do poder é abordada em duas dimensões, o poder micro e o poder macro. O micro trata da questão do indivíduo nas organizações, principalmente dos impactos do jogo de poder praticado constantemente por estes. O poder macro trata da questão da influência do poder da organização no seu meio, no seu círculo de relacionamentos.

O Poder Micro, conforme comentado, está centrado na atuação dos indivíduos nas organizações, é um aspecto de muita relevância e muito presente, interferindo sensivelmente nas estratégias. Os autores citam um conjunto de “jogos políticos” praticados por indivíduos nas organizações.

Assim as estratégias apresentam movimentos a partir dos movimentos dos centros de poder das organizações. Estes movimentos são decorrentes de aspectos políticos, que precisam ter seu entendimento no contexto do poder nas organizações.

A outra perspectiva, a do Poder Macro, aborda a relação da organização com o meio no qual está inserida, envolvendo aspectos de controle externo por organizações, análise dos interessados, manobras estratégicas e formulação cooperativa de estratégia, esta última com destaque no contexto em estudo.

Alguns tipos de alianças estratégicas citadas pelos autores: Propaganda colaborativa, parcerias em P&D, acordos de serviços de arrendamento, distribuição comum, transferência de tecnologia, participação cooperada em licitação, fabricação cruzada, empreendimento para recursos, parceria entre governo e indústria, desdobramentos internos e licenciamento cruzado.

Estes diversos tipos de alianças estratégicas acabam oferecendo vantagens colaborativas, decorrente da associação da agregação dos diversos aspectos de poder que estão presentes nos agentes e que, somados, oferecem um diferencial estratégico diferenciado para o conjunto.

#### **2.4.8 Escola Cultural**

A escola cultural aborda a formulação da estratégia num processo coletivo. Enquanto a escola do poder se concentra no interesse próprio e na fragmentação, a escola cultural concentra-se no interesse comum e na integração, a formação da estratégia como um processo social enraizado na cultura.

A cultura foi descoberta na gestão nos anos 80, graças ao sucesso das companhias japonesas. Escreveu-se e dissertou-se muito sobre o assunto e a conclusão principal foi de que as suas estratégias tinham a ver com a cultura japonesa, em termos de organização e motivação dos trabalhadores. As origens desta escola são no entanto oriundas da Suécia, tendo a Antropologia como disciplina base

A escola cultural preocupa-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica. Para esta escola, a cultura está presente em cada situação do nosso dia-a-dia. Quanto mais forte for a cultura de uma empresa, a sua ideologia, o seu conjunto de crenças, valores, paradigmas, a sua maneira de ver o mundo, maior será a influência coletiva na geração de estratégias.

Desta forma, a cultura pode tornar-se um caminho que orienta, em linhas gerais, o rumo estratégico da empresa ao longo do tempo, dando estabilidade, mas também sendo o caminho que prende a empresa a um conjunto de paradigmas estratégicos, que podem tornar-se prejudiciais.

Assim, segundo as premissas da escola cultural podemos dizer que a formação de estratégia é um processo de interação social, baseada nas crenças e nas interpretações comuns dos membros.

Neste processo, o indivíduo adquire as crenças através de um processo de aculturação ou socialização, que é sobretudo tácito e não verbal, embora por vezes seja reforçado por instrução formal. Os membros da organização poderão por isso, apenas descrever algumas das crenças ligadas à cultura, enquanto que as origens e as explicações permanecem obscuras.

Entre as críticas encontradas a esta escola ressalta-se a falta de clareza conceitual entre seus autores. Um perigo desta abordagem é que ela pode desencorajar mudanças estratégicas significativas, além de igualar vantagem competitiva a singularidade organizacional, o que pode provocar certa arrogância. Não se pode contestar a influencia da cultura no processo de formação da estratégia, porém esta não deve ser considerada a única dimensão existente no processo.

#### **2.4.9 Escola Ambiental**

A escola ambiental aborda a formulação da estratégia num processo reativo. Esta escola parte do princípio que a sobrevivência de uma organização se prende com a capacidade de lidar com as forças externas. Assim o principal responsável pelo delineamento da estratégia é o ambiente que circunda a organização. A sobrevivência da organização não depende da força que esta exerce sobre o ambiente, mas fundamentalmente da sua adaptação a este. O papel do líder é nesta perspectiva, o de garantir a adaptação correta ao ambiente.

Esta escola ajuda a trazer toda a vista de formação de estratégia para um balanço, posicionando o ambiente como uma das três forças principais do processo, ao lado de liderança e organização.

A escola ambiental primeiro cresceu como teoria de contingência, que descrevia as relações entre características do ambiente e atributos da organização. Por exemplo, quanto mais estável o ambiente externo, mais formalizada a estrutura interna. Mais tarde, estas idéias estenderam-se à forma de fazer estratégia, por exemplo que ambientes estáveis favorecem mais planejamento.

As preocupações desta escola forçam os responsáveis pelo planejamento estratégico, a considerar os diferentes fatores num contexto externo à organização que poderão influencia-las, ou seja, a liderança torna-se de certa forma subordinada ao ambiente externo.

A grande crítica em torno da abordagem ambiental recai sobre a visão de que a organização não possui nenhuma opção estratégica real, ou seja, a organização está fadada a este “imperativo ambiental”, reagir passivamente ao ambiente. Aos estrategistas resta acreditar que possuem sim papel ativo e vontade livre, até em função dos inúmeros exemplos de sucessos empresariais de que se tem notícia,

onde empresas operam com estratégias muito diferentes com sucesso. Deve-se ressaltar a contribuição desta escola a respeito dos ambientes das organizações e das formas diferentes que podem assumir.

#### **2.4.10 Escola da Configuração**

A escola da configuração aborda a formulação da estratégia num processo de transformação. Nesta abordagem representa-se a proposta de se adequar o modelo de formulação de estratégias às empresas e não o contrário. Portanto, não descarta nenhum dos conceitos das escolas anteriores, apenas assume a limitação deles, baseada em dois aspectos: a configuração assumida pela empresa e o processo de mudança dessa configuração, ao longo do tempo. Os defensores desta escola vêem o mundo em termos de categorias claras e precisas, simplificando através de agrupamentos globais.

Os autores apresentam a existência de seis configurações básicas de estrutura e pode em uma organização, sendo estas:

a) Organização Empreendedora: Com estrutura simples, formada basicamente por uma pequena cúpula e uma grande base responsável pela operação, apresenta a flexibilidade como a principal característica. Há pouca formalidade nos processos e o líder assume o papel fundamental nos processos de negócios;

b) Organização Máquina: Ao contrário da organização empreendedora, é o ápice da administração científica. A ênfase no projeto, padronização e manutenção dos sistemas é a principal característica. Uma grande estrutura com muitos níveis hierárquicos e processos burocráticos.

c) Organização Profissional: Burocrática como a maquina, mas com ênfase nas habilidades e não processos ou resultados deles. O treinamento e desenvolvimento de colaboradores são muito valorizados, assim como a socialização do poder de decisão. São organizações pouco verticalizadas, onde o poder está associado ao conhecimento.

d) Organização Diversificada: Caracterizada por um conjunto de unidades relativamente independentes, unidas por uma estrutura administrativa não muito rígida. Cada unidade pode desenvolver sua própria estrutura para lidar com o

ambiente, o poder central normalmente as mantém sob controle utilizando indicadores de desempenho.

e) Organização Adhocracia Inovadora: Ocorre sempre que a sobrevivência da organização está associada a inovações complexas, envolvendo a utilização de recursos intensos em conhecimento. A gerência de linha praticamente compartilha do mesmo poder que a gerência intermediária, na organização, em função do alto grau de capacitação necessária à mesma.

f) Organização Missionária: Uma cultura muito forte promove uma divisão muito tênue no trabalho de gerentes intermediários, de linha e pessoal de operação. Há uma grande liberdade de ação, embora fortemente orientada por valores e crenças comuns.

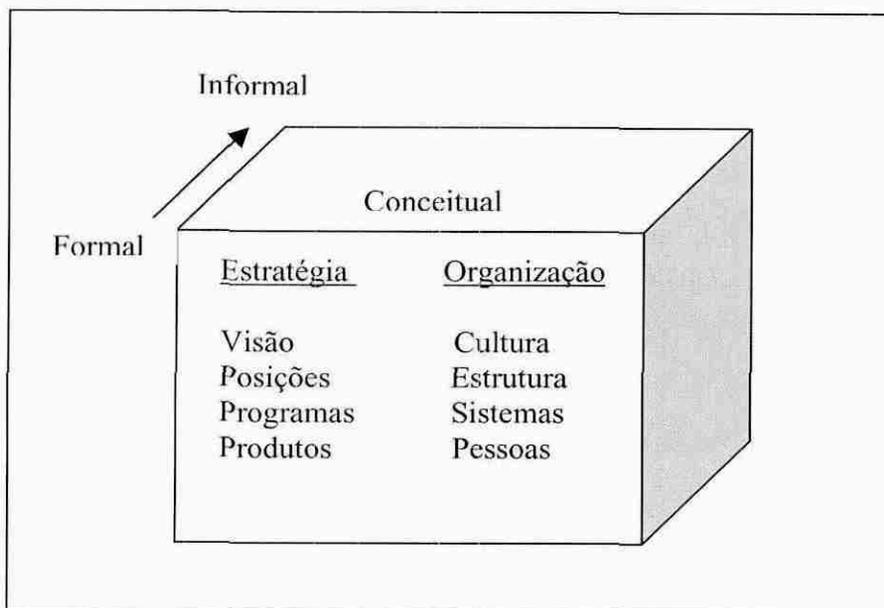
A escola da configuração presume que na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável. Porém esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação.

Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em seqüências padronizadas, portanto, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo ser capaz de reconhecer e de se adaptar às necessidades de transformação rápidas.

Assim sendo, o processo de formulação de estratégias pode assumir a forma de qualquer uma das metodologias apresentadas pelas demais escolas, dependendo do contexto. As estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou manobras para enganar a concorrência, também em função do contexto.

O processo de mudança organizacional é outro ponto muito analisado nesta escola de pensamento, considerando-se que a estabilidade das configurações expostas por esta escola é interrompida por saltos para novos estados, ou seja, mudanças que podem ser incrementais ou mesmo quânticas (revolucionárias).

O cubo da mudança, de autoria de Mintzberg, coloca as diversas variáveis que estão em jogo em um processo de mudança, conforme na figura abaixo:



**Figura 02: O cubo das mudanças de Mintzberg.**

Fonte: MINTZBERG et al, 2000

As duas dimensões da mudança: estratégia e organização. Estratégia diz respeito às mudanças na direção para a qual a empresa caminha e organização ao estado em que a empresa está hoje. De cima para baixo, as mudanças vão de conceituais, como visão e cultura, a concretas, como produtos e pessoas. Também uma mudança pode variar de formal, como as mudanças na face frontal do cubo, a informal, o certo é que mudanças organizacionais envolvem todo o volume do cubo.

Os autores sugerem ainda a utilização de mapas de métodos de mudanças, onde podem ser classificadas os diversos tipos de mudanças e o grau de influência do gerenciamento sobre elas, assim como em que nível esta mudança vai ter influência, macro ou micro.

A escola da configuração também possui vasta literatura em torno de programas de mudança abrangentes, ou seja transformação de organizações. Neste ponto existem diversas metodologias e também modismos que vem de ano a ano, porém os autores concordam que nenhuma destas revelou-se completa e absoluta, considerando o número de variáveis envolvidas. Assim a verdade é que não existe *formula para transformar qualquer organização, assim como a noção de necessidade de se transformar uma.*

Algumas das críticas relacionadas a escola da configuração, dizem respeito a categorização de agrupamentos para simplificar a realidade, que acaba por excluir as nuances encontradas. Outra crítica refere-se a mudança quântica, considerando-

se que é errado analisar uma organização como sendo estática ou em transformação.

O que deve ser levado em consideração, quando se analisa a contribuição desta escola é que nenhuma teoria será perfeita em todas situações, pois conceitualmente toda ela deriva de uma interpretação que terá suas distorções, todas as teorias simplificam de uma maneira ou de outra, pois precisamos de categorias para entender nosso mundo complexo. A abordagem configuracional não nos deve permitir ignorar as nuances do nosso mundo confuso.

## **2.5 Planejamento estratégico**

Mintzberg (1994) define Planejamento Estratégico como um procedimento formalizado para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema de decisão integrado.

Oliveira (2001) define que o processo consiste na análise sistemática dos *pontos fortes e fracos da empresa, oportunidades e ameaças do meio ambiente* com o objetivo de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitam um aumento da competitividade da empresa. Consiste, também, no desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões, presentes em função de objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão para o futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Outra citação de Oliveira (2001, p. 47), define que Planejamento Estratégico “é um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

A maioria dos processos de elaboração de Planejamento Estratégico desenvolvido em empresas apresenta-se de forma estruturada, mesmo que informal (OLIVEIRA, 2001). E quando se apresenta de maneira estruturada e formal, contém alguns aspectos que são comuns a todos.

Oliveira (2001) apresenta um modelo de elaboração de Planejamento Estratégico não como um padrão a ser seguido cegamente, mas como uma orientação para o mesmo, visto que não existe uma metodologia universal para este caso, em função de as empresas diferirem em tamanho, operação, filosofia, forma

de organização, entre outras. Conforme a abordagem anterior, as quatro fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico, são apresentadas a seguir.

**Fase I - Diagnóstico Estratégico:** nesta fase são levantados dados para determinar a situação atual da empresa, através de aspectos relacionados à realidade interna e externa. É importante, nesta fase, que o resultado deste diagnóstico seja realista, completo e impessoal, desvinculado de qualquer idéia individual e que estabeleça as idéias da empresa, através do bom-senso e consenso geral. O autor subdividiu esta fase em quatro etapas:

- Identificação da Visão - a visão deve representar as expectativas e desejos da empresa, correspondendo aos limites que os dirigentes máximos da mesma, conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo, que proporcionará uma direção a ser seguida no delineamento do Planejamento Estratégico a ser desenvolvido e implementado;

- Análise Externa - na análise do ambiente externo serão verificadas quais são as ameaças e oportunidades ao desenvolvimento da empresa e quais os melhores meios para evitar ou aproveitar estas situações. Esta análise deve ser realizada considerando uma série de tópicos, entre os quais o mercado internacional, nacional e regional, a evolução tecnológica, os fornecedores, os aspectos financeiros, econômicos, sociais, culturais e políticos, concorrentes, órgãos governamentais e mercado de mão-de-obra.

Nesta análise deve-se considerar como oportunidade da empresa situações que esta realmente tenha condições ou interesse de usufruir. Do contrário a situação pode tornar-se uma ameaça;

- Análise Interna - nesta etapa se faz à análise dos pontos fortes, pontos fracos e pontos neutros da empresa. Aqui, Oliveira (2001) define como ponto neutro uma variável identificada pela empresa, mas que não se consegue definir como ponto forte ou fraco. A análise dos pontos fortes, fracos e neutros deve levar em consideração, principalmente, a estrutura organizacional da empresa, visto que apenas uma empresa com uma estrutura organizacional bem definida pode alcançar seus objetivos de forma adequada. Os principais fatores a serem considerados na análise do ambiente interno são os produtos e serviços atuais, os novos produtos e serviços, a imagem institucional, a comercialização, o sistema de informações, a

estrutura organizacional, a tecnologia, os suprimentos, o parque industrial, os recursos humanos, o estilo de administração, os recursos financeiros e o controle e avaliação;

- Análise dos Concorrentes - busca reforçar a importância dos concorrentes, já analisado na etapa anterior, seu tratamento deve ser detalhado, visando identificar as vantagens competitivas da própria empresa e dos concorrentes.

**Fase II - Missão da Empresa:** considerando a razão de ser da empresa e seu posicionamento estratégico, subdividido em fase e em 5 etapas:

- Estabelecimento da Missão da Empresa - definição de um horizonte dentro do qual a empresa atua ou virá a atuar. Ela envolve expectativas, procura determinar para onde a empresa deve ir e deve ser definida em termos de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo;

- Estabelecimento dos Propósitos Atuais e Potenciais - definição de quais são os propósitos da empresa, atuais e futuros, isto é, explicitar os setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua ou virá a atuar, armazenando todos os dados e informações a respeito;

- Estruturação e Debate de Cenários - elaboração com base em dados e informações estratégicas. Representam cenários futuros a serem discutidos e analisados, visando posicionar a empresa dentro dele;

- Estabelecimento da Postura Estratégica - definição da maneira mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, devendo proporcionar um quadro diagnóstico geral da empresa, relativo ao confronto entre os pontos fortes e fracos e a sua capacidade de aproveitar as oportunidades e rechaçar as ameaças;

- Estabelecimento das Macroestratégias e Macropolíticas - entende-se nesta etapa como macroestratégias as grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para usufruir e gerar vantagens competitivas no ambiente, enquanto as macropolíticas correspondem às grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões de caráter geral. Na realidade, o conjunto das *macroestratégias* e das *macropolíticas* corresponde às grandes orientações estratégicas da empresa.

**Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos:** procura definir a forma de atuação da empresa para chegar na situação que se deseja. Para tanto, divide-se em duas etapas:

- Instrumentos Prescritivos - sempre visualizando os propósitos definidos na missão, na sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas e as ações estabelecidas pelas macroestratégias, deve-se definir o que será realizado pela empresa para que a mesma se direcione ao alcance daqueles propósitos. Para tanto, esta etapa deverá ser realizada através do estabelecimento de objetivos, desafios e metas, pelo estabelecimento de estratégias e políticas funcionais e pelo estabelecimento dos projetos e planos de ação;

- Instrumentos Quantitativos - nesta etapa deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa, através de projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário. É uma etapa importante, visto que o executivo deve sempre fazer a interligação do Planejamento Estratégico com os planejamentos operacionais.

**Fase IV - Controle e Avaliação:** deve-se realizar, em qualquer situação, um acompanhamento do desenvolvimento de ações. Neste caso, verifica-se como a empresa está caminhando rumo à situação desejada, através de ações que visem assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos.

O Planejamento Estratégico, enquanto instrumento gerencial traz inúmeras vantagens para a empresa. Para Oliveira (2001), através do Planejamento Estratégico a empresa busca:

- conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes;
- conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos;
- conhecer e usufruir as oportunidades externas; e
- ter um efetivo plano de trabalho.

A programação de estratégias, segundo Mintzberg (1994), existe para a coordenação, assegurando que cada um na organização caminhe na mesma direção. Os planos, na forma de programação, podem ser a principal mídia para comunicar as intenções estratégicas e para controlar a busca individual delas.

Mintzberg (1994) também ressalta que a falácia do Planejamento Estratégico apóia-se em três suposições:

- a falácia da predição – nem tudo pode ser previsto;
- a falácia da separação – estratégias separadas das operações, a formulação separada da implementação; e
- a falácia da formalização – sistemas que não conseguem fazer melhor, ou pelo menos igual ao ser humano, incapazes que são da interpretação, compreensão e síntese.

Mintzberg (1994) descreve que o Planejamento Estratégico caiu de seu pedestal porque foi confundido com o pensamento estratégico. Na verdade, o que o autor faz é implodir esse pensamento, levando os gerentes a confundirem a visão da realidade com a manipulação de números. Ele, o planejamento, deveria ser um estilo de compromisso e não um estilo de cálculo de gerenciamento. Um outro problema do planejamento formal se deu devido ao fato de promover estratégias extrapoladas do passado ou copiadas de outros. Do modo como tem sido praticado, o planejamento passou a ser uma programação estratégica, ou seja, articulação e elaboração de estratégias e/ou visões que já existem.

Hamel e Prahalad (1995) afirmam que o Planejamento Estratégico normalmente não consegue provocar debates mais profundos sobre a identidade da empresa ou suas aspirações para daqui a dez anos. Raramente o Planejamento Estratégico escapa às fronteiras das unidades de negócios existentes; ilumina oportunidades de novos espaços em branco; revela as necessidades não articuladas dos clientes; proporciona algum *insight* sobre como reescrever as regras do setor; é abrangente o suficiente para englobar a ameaça dos concorrentes não tradicionais; força os gerentes a confrontarem suas convenções potencialmente obsoletas. O Planejamento Estratégico, afirmam os autores, quase sempre começa com "o que é".

Finalmente, quando se fala no nível pessoal, pode-se afirmar que a vida é, em grande parte, planejada. O que acontece são as chamadas contingências. Assim, o planejamento aplica-se a todas as situações, isto é, tem de ser flexível e aberto a contingências. Se analisadas em face de uma dimensão mais ampla de tempo, todas essas questões podem ser plenamente explicadas dentro de uma perspectiva favorável ao planejamento.

## 2.6 Administração estratégica

Oliveira (2001, p. 29) conceitua administração estratégica como: uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais.

Segundo Oliveira (2001), a preocupação da administração estratégica reside na tentativa de projetar a organização em situações futuras desejadas, onde a mesma deve dedicar-se ao processo de investigação da configuração atual e das futuras do ambiente em que as organizações estão inseridas, e a partir destas análises planejar suas ações e organizar seus recursos de modo a interferir nestas situações *de maneira estruturada e intuitiva, ou seja, estruturada devido ao fato de se dar de modo sistemático e organizado, com planos de ações, normas e procedimentos apropriados e propósitos definidos, de forma intuitiva pelo fato de exigir da postura do administrador, habilidades de respostas rápidas e adequadas a questões mais difíceis e por vezes impossíveis previsibilidades que se colocam diante dele.*

Oliveira (2001) aponta que a administração estratégica representa o modo de gestão que vem melhor atender à necessidade de abordagem mais ampla e interativa com a evolução da economia nacional e internacional. A razão defendida pelo autor é que os modelos de gestão têm passado por vários ajustes desde o início do século, de acordo com a conjuntura e peculiaridades de cada época. Para o autor, o modelo estratégico é o que tem mais despertado interesse entre os administradores que conseguem perceber a influência do ambiente sobre a vida das organizações, considerando-se o caráter de permanente mudança do ambiente, e que vise o maior aproveitamento das oportunidades.

Oliveira (2001) defende que a administração estratégica vem preencher as exigências de um instrumento de gestão para a época atual, pois possui caráter evolutivo, visa por princípio a constante atualização e adequação às novas configurações ambientais decorrentes da constante mudança e evolução no mundo dos negócios.

## 2.7 Organização voltada à estratégia – Balanced Scorecard

A evolução dos estudos de estratégia, estimulados pelos problemas apontados no planejamento estratégico conduziram a constatações como aquelas trazidas por Kaplan & Norton (2000), onde foram identificadas em diversas pesquisas que menos de 10% das estratégias formuladas com eficácia foram implementadas com êxito e que gestores consideravam a capacidade de executar a estratégia mais importante que a estratégia em si

Em 1996, Kaplan & Norton lançaram o livro *“A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard”* no qual apresentavam informações sobre como construir e implementar o BSC - um veículo para esclarecer e comunicar a estratégia. Na verdade, o BSC deixou de ser apenas um bom sistema de medição para se transformar numa ferramenta gerencial que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho.

Em 2000, após a criação de empresa de consultoria e capacitação, a Balanced Scorecard Collaborative - BSCOL, exclusivamente focada no BSC, lançaram a segunda publicação sobre o assunto, sob o título *“A Organização orientada para a estratégia”*, na qual afirmam terem constatado que os diversos tipos de organização, independente de porte, maturidade ou se pública ou privada, que adotaram o BSC como ferramenta gerencial, na verdade estavam resolvendo um problema muito mais importante do que a mensuração do desempenho na era da informação.

Segundo Kaplan e Norton (2000), a grande dificuldade empresarial consistia em como implementar novas estratégias. Estudos de várias fontes comprovavam que as organizações enfrentavam grandes dificuldades e muitas vezes fracassavam na execução da estratégia. Os executivos das organizações adotantes aplicavam o Balanced Scorecard para alinhar as unidades de negócio, as unidades de serviço compartilhado, as equipes e os indivíduos em torno de metas organizacionais gerais. Em conseqüência, os processos gerenciais críticos - planejamento, alocação de recursos, orçamento, relatórios periódicos e reunião de gerentes - se concentravam em torno da estratégia.

Os autores afirmam que os sistemas concebidos para controle gerencial, utilizados em fins da década de 1970, a exemplo do orçamento são inadequados para o ambiente dinâmico de hoje, entretanto muitas organizações ainda utilizam

essas mesmas ferramentas gerando dificuldades na implementação das suas estratégias.

Adotam um posicionamento crítico com relação aos modelos adotados até então, onde a ênfase na estratégia e na visão dava origem à crença enganosa de que a estratégia certa era a condição necessária e suficiente para o sucesso.

Efetivamente o principal motivador do desenvolvimento do BSC foi a necessidade de melhorar os métodos de medição. Kaplan e Norton (2000) destacam que o problema é que as estratégias estão mudando, mas as ferramentas para a mensuração das estratégias ficaram para trás. Na falta dessas ferramentas, as empresas têm dificuldade em gerenciar o que não conseguem descrever ou medir.

O Balanced Scorecard preconiza que as medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações, enquanto que os altos executivos precisam identificar os vetores de sucesso de longo prazo. As medidas do BSC não são apenas um conjunto aleatório de indicadores, pois derivam de uma conexão, uma relação causa-efeito entre as diversas perspectivas, representando o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes e indicadores internos dos processos de negócio e aprendizado.

O novo sistema resgata a abordagem da escola do aprendizado, que considera a formulação e implementação da estratégia como um processo coletivo, ao defender o seguinte ponto de vista de que a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócio, unidades de apoio e empregados estejam alinhados e conectados com a estratégia. E com a rapidez das mudanças na tecnologia, na concorrência e nos regulamentos, a formulação e a implementação da estratégia devem converter-se em processo contínuo e participativo

Desse modo, o novo sistema concebido por Kaplan e Norton para gerenciar a estratégia, contava com três dimensões distintas:

1. **Estratégia.** A estratégia passa a ser descrita e comunicada de maneira compreensível, servindo de base para a ação.

2. **Foco.** Todos os recursos e atividades da organização se alinham com a estratégia.

3. **Organização.** Todo o pessoal se mobiliza para novas formas de atuação, onde há formação de novos elos organizacionais entre as unidades de negócio, os serviços compartilhados e os diferentes empregados.

Para Kaplan e Norton (2000) a idéia central do sistema proposto é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa, por meio dos seguintes processos gerenciais:

1. **Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia:** a estratégia da unidade de negócio deve ser traduzida em objetivos estratégicos específicos, utilizando-se um diagrama simples que mostre a relação de causa e efeito, nas diferentes perspectivas de negócio: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

2. **Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos:** a comunicação cumpre o papel de mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos a serem alcançados para o sucesso da estratégia da empresa.

3. **Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas:** os altos executivos deverão estabelecer metas que, se alcançadas transformarão a empresa. O BSC passa a ser um indutor de mudança organizacional.

4. **Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico:** incorpora um contexto de aprendizado estratégico, sendo o aspecto mais inovador e importante do método, pois permite que os executivos monitorem e ajustem a implementação da estratégia e, se necessária efetuem mudanças na própria estratégia. As revisões e atualizações gerenciais deixarão de analisar o passado para aprender sobre o futuro.

Kaplan e Norton (2000) apresentam também cinco princípios comuns às empresas bem-sucedidas que adotaram o Balanced Scorecard, objeto de pesquisa dos autores, que revelou um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégico, os quais denominaram de *princípios da organização focalizada na estratégia*.

#### **Princípio 1: Traduzir a estratégia em termos operacionais**

É preciso criar um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e imaginosa, pois não será possível implementar a estratégia, sem que se consiga descrevê-la. Ao traduzir a estratégia de modo eficaz, as

organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados.

### **Princípio 2: Alinhar a organização à estratégia**

Para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas.

As especialidades funcionais tradicionais, como finanças, fabricação, marketing, vendas, engenharia, compras têm seu conhecimento, cultura e linguagem próprios. Daí surgem os “silos funcionais” que se transformam em grandes obstáculos à implementação da estratégia, pois a maioria das organizações enfrenta sérias dificuldades de comunicação e coordenação entre essas funções especializadas.

Kaplan utiliza a expressão “arquitetura estratégica” da organização para referir-se às conexões entre as estratégias de todas as unidades de negócio e de serviço compartilhado. Tais conexões descrevem como são criadas as sinergias por meio da integração das atividades de unidades que do contrário seriam segregadas e independentes. Diz ainda que a corporação existe para criar sinergias entre os negócios componentes e as unidades de apoio.

### **Princípio 3: Transformar a estratégia em tarefa de todos**

É condição indispensável para o sucesso que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia. Os indivíduos distantes da corporação e das sedes regionais são aqueles que descobrirão formas de atuação mais compatíveis com os objetivos estratégicos da empresa. As organizações bem-sucedidas vincularam a remuneração por incentivo aos indicadores estratégicos, aumentando o interesse e motivação dos empregados na execução das estratégias.

### **Princípio 4: Converter a estratégia em processo contínuo**

As organizações começaram a conectar a estratégia ao processo orçamentário, elaborando um orçamento estratégico e outro operacional, de modo a resguardar as iniciativas de longo prazo das pressões por desempenho financeiro de curto prazo.

Passaram a realizar reuniões gerenciais simples para avaliação das estratégias, com frequência mensal ou trimestral, de modo a permitir que um amplo espectro de gerentes participe da estratégia.

Evoluíram para um processo de aprendizado e adaptação da estratégia, com validação pelos gerentes e o refinamento dos programas em andamento, visando, por exemplo, a melhoria da qualidade dos serviços e o aumento do grau de retenção de clientes. Assim as idéias e o aprendizado da organização eram utilizados para assegurar a constante sintonia fina da estratégia que se converteu em processo contínuo.

Ainda segundo Kaplan e Norton (2000), a estratégia não é (ou não deve ser) um processo gerencial isolado. É parte de um contínuo que começa, no sentido mais amplo, com a missão da organização, que deve ser traduzida, para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio. O sistema gerencial deve assegurar a eficácia dessa tradução. A estratégia é um dos passos desse contínuo lógico que movimenta a organização a partir da declaração de missão de alto nível para o trabalho executado pelos empregados na linha de frente da ação e na retaguarda de apoio dos escritórios.

Mudanças constatadas nas reuniões de avaliação exemplificam este enfoque, vez que no passado se concentravam exclusivamente nos indicadores financeiros e passaram a tratar do que deu certo e discutir o que deu errado, identificando o que deve continuar a ser feito e o que se deve parar de fazer, os recursos necessários para voltar aos trilhos, em vez de explicar as variações negativas.

### **Princípio 5: Mobilizar a mudança por meio da Liderança Executiva**

A experiência tem demonstrado que a condição isolada mais importante para o sucesso é o senso de propriedade e o envolvimento ativo da equipe executiva. “Se as pessoas no topo não atuarem como líderes vibrantes no processo, as mudanças não ocorrerão e a estratégia não será implementada, perdendo-se a oportunidade de desempenho extraordinário”. (KAPLAN & NORTON, 2000, p. 20- 28).

## **2.8 O gerenciamento pelas diretrizes**

Outro modelo conceitual difundido na literatura de administração estratégica, desenvolvido para sanar os problemas relativos à implementação da estratégia é o

*gerenciamento pelas diretrizes* - GPD, que pode ser considerado como uma das possíveis alternativas ao *balanced scorecard*, dentre outras práticas que se assemelham nos seus propósitos, vincular estratégia e operação.

Esta prática de implementação da estratégia, tornou-se conhecida após a publicação de "Gerenciamento pelas Diretrizes", de 1996, de autoria de Vicente Falconi Campos. Campos (1996) apresenta o seguinte conceito para o gerenciamento pelas diretrizes:

a) quando as exigências do mercado e o desempenho dos concorrentes crescerem mais rápido que a capacidade de melhoramento do Gerenciamento da Rotina em sua organização, é necessário introduzir o Gerenciamento pelas Diretrizes, para responder a estes desafios.

b) é uma atividade voltada para solucionar os problemas relativos aos temas prioritários da organização.

c) é um mecanismo que concentra toda a força intelectual de todos os funcionários, focalizando-a para as metas de sobrevivência da organização.

d) é um sistema voltado para atingir metas que não podem ser atingidas pelo Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia; para resolver pontos crônicos e difíceis da organização, que apesar de muito esforço ainda não foram resolvidos; para resolver os problemas importantes e desafiantes que aparecem pela necessidade de sobrevivência da organização.

Para Campos (1996), a filosofia do método está centrada na concepção de que os resultados são conseguidos pela atuação criativa e dedicada das pessoas. É um sistema que focaliza o esforço de todos. Além disso, o GPD é implementado *para conduzir as mudanças visando atingir os resultados, e por fim baseia-se na inovação, com a busca permanente da melhor forma de se fazerem as coisas.*

Desse modo, o gerenciamento pelas diretrizes concentra-se na definição de medidas para romper a situação atual, através do estabelecimento de diretrizes em nível macro, que possam numa seqüência lógica ser desdobradas para toda a organização. Podem existir medidas desdobráveis, aquelas que serão executadas pelos níveis hierárquicos inferiores ou por outros processos, ou medidas não desdobráveis, que serão executadas pelo próprio responsável pela diretriz e transformadas em ação.

Campos (1996) denomina de plano de ação um conjunto de ações decorrentes das medidas. Assim uma meta do presidente pode ser transformada em

dezenas ou centenas de planos de ação. Somente neste ponto é que o gerenciamento pelas diretrizes estará completo.

O método de gerenciamento proposto para operacionalizar as diretrizes é o PDCA, que significa:

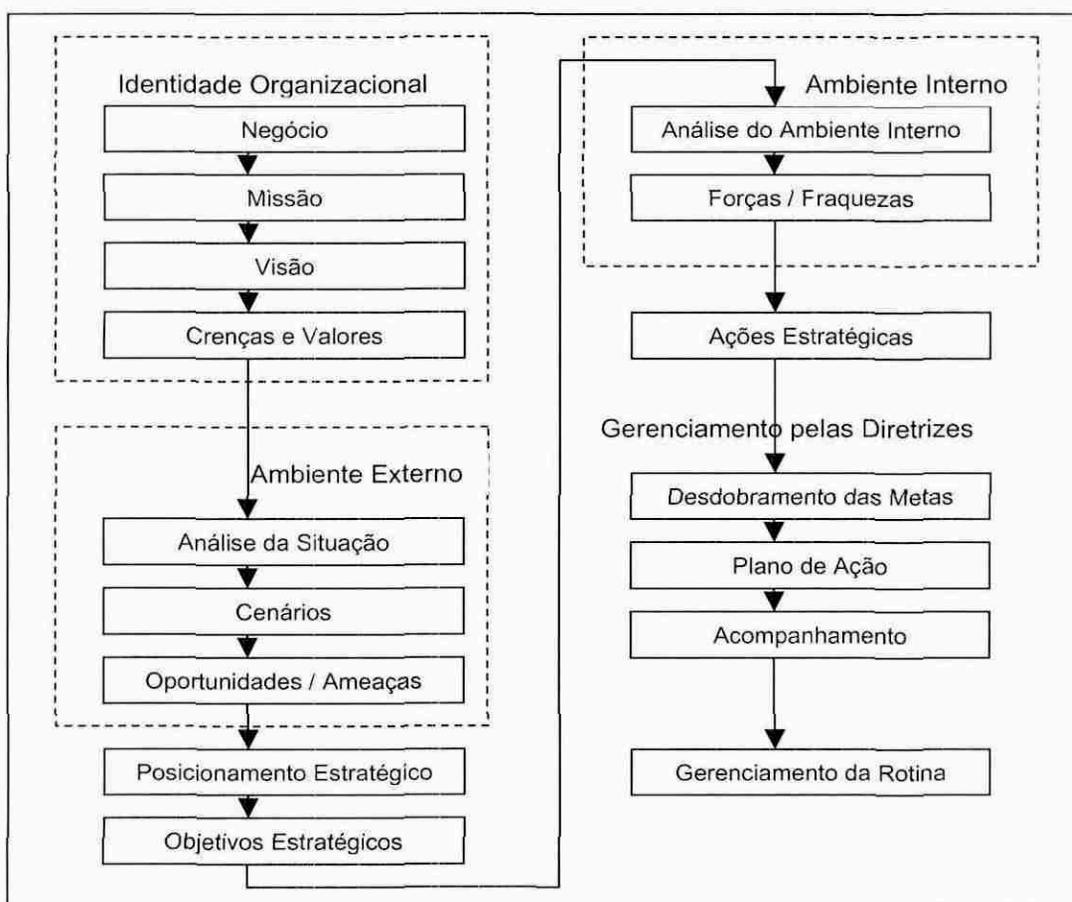
P (*plan*) - Estabelecimento das diretrizes para todos os níveis gerenciais;

D (*do*) - Execução das Medidas prioritárias e suficientes;

C (*check*) - Verificação dos resultados e do grau de avanço das medidas;

A (*action*) - Reflexão ou análise das diferenças entre as metas e os resultados alcançados, determinação das causas deste desvio e recomendações de medidas corretivas.

A figura 02 ilustra o fluxograma do sistema do GPD e a correlação entre o planejamento estratégico, o GPD e o gerenciamento da rotina.



**Figura 02: Correlação entre o Planejamento Estratégico, o GPD e o Gerenciamento da Rotina.**  
Fonte: adaptado de Campos (1996)

Para organizações em estágio avançado da utilização do método, é proposta a adoção do gerenciamento interfuncional como forma de romper com as barreiras que separam as unidades internas, promovendo a cooperação.

Cada função fundamental tem por trás de si um sistema ou "processo", onde é conduzido o trabalho humano. Este processo atravessa vários departamentos da organização. Portanto o gerenciamento interfuncional é baseado na tarefa de estabelecer, manter e melhorar sistemas, tendo como objetivo o interesse final da empresa, que é a satisfação das pessoas. (CAMPOS, 1996, p. 236-237).

### 3 METODOLOGIA

Para consecução dos objetivos deste trabalho é importante a utilização de uma metodologia adequada, compreendendo métodos, técnicas e instrumentos utilizados nas etapas desenvolvidas durante o trabalho.

Procedimentos metodológicos sistematizados permitem a constatação de fenômenos, processos, a comprovação ou não dos mesmos a luz de teorias eleitas, a corroboração, negação ou reconstrução das mesmas, com base nos experimentos e práticas efetuadas, factíveis de repetição por outro pesquisador que esteja interessado na análise do objeto estudado ou de similar. De acordo com Vergara (1997), a metodologia tem como meta apresentar as características e os métodos que permeiam o estudo em questão.

Durante a caracterização da metodologia do presente estudo foram apresentadas definições do projeto quanto a caracterização da pesquisa e a coleta de dados.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Uma pesquisa, segundo Vergara (1997) pode ser delimitada quanto aos fins e aos meios de investigação. Quanto aos fins, este estudo é classificado como exploratório e descritivo. "A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa". (VERGARA, 1997, P. 44).

Conforme Mattar (2005) a pesquisa exploratória possibilita modificar o grau de conhecimento acerca da realidade, desvendando fatos e fenômenos ainda não trabalhados no campo da ciência formal, e foram edificados a partir das observações efetuadas e do contato direto com documentos relacionados às empresas. A gestão estratégica possui ampla literatura, é um tema amplo e genérico, com inúmeras correntes de pesquisa e escolas de pensamento, o que caracteriza o estudo como exploratório.

A pesquisa descritiva é referenciada por Vergara (1997) como expositora de características de uma determinada população ou fenômeno. Mattar (2005) ainda afirma que o caráter descritivo do estudo realizado estará relacionado ao resgate

dos fenômenos e processos ocorridos na empresa objeto da análise, com base em documentos e fontes bibliográficas, sem a interferência ou a manipulação do pesquisador, delimitado pela pergunta básica de pesquisa, em face da especificidade inerente ao método eleito que foi o estudo de caso.

O estudo executado contém características descritivas a partir do momento em que apresentou as características da Agro Veterinária Timbó, bem como seu modelo de gestão estratégica.

Quanto aos meios de investigação, o estudo é caracterizado por estudo de caso. O estudo de caso, enquanto método de trabalho, caracteriza-se pelo aprofundamento descritivo e analítico do objeto eleito, tendo como escopo o referencial teórico, conceitos e hipóteses pré-definidas, sendo que o caráter de validade transitório das informações obtidas em campo impedem a generalização para outros objetos similares (MATTAR, 2005).

Os estudos de casos se caracterizam como um método do pesquisador olhar para a realidade, organizando as informações relativas ao objeto eleito para análise, preservando o caráter unitário do mesmo e interpretando-o no emaranhado de inter-relações em que se encontra envolto, com um forte risco do pesquisador ter a falsa sensação de certeza, acerca das conclusões obtidas, ou de ignorar princípios básicos do plano de pesquisa, no desenvolvimento dos trabalhos e até de verificar, permanentemente, a fidedignidade dos dados e informações obtidas (MATTAR, 2005).

Roesch (1990) afirma que o estudo de caso pode ser compreendido como uma estratégia de pesquisa, pois o mesmo estuda fenômenos em profundidade dentro do seu contexto; tem capacidade de explorar os processos sociais a medida que eles se desenrolam nas organizações; e explora fenômenos sob vários ângulos, permitindo desta forma considerar um maior número de variáveis.

Conforme as categorias expostas por Mattar (2005), o caráter qualitativo da pesquisa está relacionado à apreensão e registro de fatos e fenômenos identificados na empresa, a partir do pesquisador como elemento chave no processo, valorizando o contato do mesmo com os processos presentes no meio, descrevendo os fatos para compreensão das complexidades relativas ao tema e objeto analisados. O caráter qualitativo do processo de investigação científica empreendida estará expresso nas dimensões de flexibilidade e abertura para interpretação da realidade ambiental e dos objetos eleitos para efeito de estudo de caso.

### 3.2 Coleta de dados

Neste trabalho foram feitos levantamentos de dados secundários e primários, por meio de consulta a dados escritos, análise documental, por entrevistas pessoais não-estruturadas, e através da observação.

Segundo Mattar (2005) dados primários são aqueles que não foram antes coletados, mas o são com o propósito de atender às necessidades da pesquisa em andamento. Já os dados secundários “são aqueles que já foram coletados, tabulados e, às vezes, até analisados” (MATTAR, 2005 p. 142). Ou seja, são documentos já contidos na organização por meio de documentos, relatórios, pesquisas, manuais ou qualquer outro expresso escrito composto de informações que possam ser úteis na pesquisa.

Conforme Vergara (1997) a investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, vídeo tape, disquetes, diários, cartas pessoais e outros. Lakatos e Marconi (1990) apóiam a idéia ao afirmarem que a pesquisa documental se caracteriza pela fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.

Para a realização deste trabalho foram utilizados relatórios gerenciais, documentos da contabilidade, assim como revistas especializadas no ramo em questão e material disponível em meio eletrônico.

Já a pesquisa bibliográfica é apresentada por Lakatos e Marconi (1990) como sendo de fontes secundárias, e abrangendo toda a bibliografia já publicada em relação ao tema em estudo. Vergara (1997) caracteriza esta pesquisa como o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. A pesquisa bibliográfica é peça chave na construção do conhecimento científico, estará orientada pelo objetivo de resgatar conceitos, idéias e contribuições afins e ou com interface ao objeto eleito, tema e o problema formulado.

Os métodos utilizados para coleta de dados primários foram a observação participante, de acordo com Mattar (2005), a observação caracteriza-se como antiga

e ao mesmo tempo moderna técnica de pesquisa, sendo que a sua formalização e a busca incessante da precisão dá-lhe o caráter científico. Durante o desenvolvimento do trabalho será observado o modelo atual de gestão da organização, assim como também suas características, de forma a melhor elaborar um modelo de gestão estratégica.

A observação direta e sistemática será empreendida com objetivo de incorporar e captar as opiniões da diretoria e funcionários, ao passo que a observação participante será dirigida para o resgate de características e fenômenos sob a ótica da ciência da administração. Dentre outras vantagens, a pesquisa participante possibilita o estreitamento da relação entre conhecimento e ação, induz ao processo de reflexão continuada e fortalece a relação teórica-prática.

Para a consecução deste trabalho, o acadêmico observou o funcionamento da empresa durante o período de março de 2005 a julho de 2006 em que trabalhou como representante comercial na região da grande Florianópolis, estando também presente constantemente na matriz da empresa na cidade de Timbó.

A entrevista pessoal, outra fonte de dados, se caracteriza pela interação social sob a forma de diálogo entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto. (LAKATOS E MARCONI, 1990).

Segundo Mattar (2005) este é o método mais versátil de comunicação quanto a sua forma de aplicação, pois é baseada no contato pessoal que permite, em caso de dúvidas, a reformulação da pergunta pelo entrevistador, bem como o esclarecimento e explicações não previstas.

O acadêmico utilizou-se de entrevistas não estruturadas para a consecução deste trabalho, através de conversas com o diretor, gerentes e funcionários da empresa. Também foram levados em consideração conversas com clientes da empresa e até mesmo funcionários de empresas concorrentes.

### **3.3 Limitações**

*As limitações desta pesquisa foram incluídas para esclarecer ao leitor até que ponto o trabalho foi empreendido.*

O modelo resultante deste estudo contém elementos contemplados apenas pela gestão estratégica, não tendo como foco uma abordagem ampla do

gerenciamento da rotina da empresa, sendo apresentada apenas algumas recomendações para que o modelo possa ser implantado com maior sucesso.

Existem muitas variáveis envolvidas no processo de gestão empresarial, e este modelo não busca propor uma forma completa de implementação dos objetivos e estratégias da empresa, mas sim um meio de balizamento que auxilia na competitividade da empresa. O gestor deve utilizar bom senso com qualquer tipo de ferramenta de gestão.

## **4. A AGRO VETERINÁRIA TIMBÓ**

O diagnóstico desenvolvido na Agro Veterinária Timbó Ltda no período de março de 2005 até julho de 2006, apresentado a seguir, analisa a realidade organizacional da empresa, em 2006, à luz do referencial teórico trabalhado no capítulo dois.

Este capítulo encontra-se organizado da seguinte forma: inicialmente é feita uma caracterização geral e uma análise do histórico da Agro Veterinária Timbó, depois é feita uma análise da situação, contemplando o ambiente interno e externo para uma posterior análise SWOT, para que finalmente no capítulo cinco seja proposto um modelo de gestão estratégica, de longo e curto prazo e análise continuada da estratégia da empresa.

### **4.1 Caracterização geral da empresa**

A Agro Veterinária Timbó atua desde 1981 no ramo de comércio varejista e atacadista de produtos agropecuários em geral e representações, através de três filiais varejistas situadas em Timbó, Indaial e Rio dos Cedros e uma matriz atacadista que atua em todo o estado de Santa Catarina.

A empresa tem controle familiar e o sócio fundador Jens Hasse é atualmente também seu diretor executivo. As lojas de varejo atuam com o nome fantasia de Casa do Colono, enquanto a distribuidora atua como Agro Veterinária Timbó, sendo conhecida pelos seus clientes simplesmente por "Timbó". A empresa dispõe de 6600 m<sup>2</sup> de área em Timbó, com 2000m<sup>2</sup> construídos, 500m<sup>2</sup> de área em Indaial, com 1300m<sup>2</sup> construídos, e 250m<sup>2</sup> de área alugada em Rio dos Cedros.

### **4.2 O histórico da empresa**

A idéia de iniciar um negócio de produtos veterinários surgiu em 1978, logo após a formatura do Sr. Jens Hasse, atual gerente da empresa, em Medicina Veterinária pela UDESC de Lages quando foi contratado pelo Frigorífico Seara em Seara - SC para prestar assistência clínica veterinária em bovinos e suínos. Atendendo a uma média de 20 propriedades por dia, Jens tinha uma farmácia veterinária instalada no veículo com toda a variedade possível de medicamentos,

pois assim não perdia tempo no atendimento ao colono tendo que buscar produtos em agropecuárias.

Em 1980, tendo prestado concurso para a Secretaria da Agricultura do Estado de Santa Catarina, Jens foi aprovado e primeiramente lotado nas cidades de Blumenau e Joinville em 1981 para Timbó. Desejando implantar o mesmo sistema de trabalho que operava em Seara, foi à procura da cooperativa local com uma lista dos medicamentos que necessitava para o trabalho na época. Porém como a cooperativa dispunha apenas de medicamentos antigos e inadequados para tratamentos modernos e não demonstrou interesse em providenciar os medicamentos necessários, Jens resolveu montar uma loja de produtos veterinários. Após consultar alguns criadores, conseguiu emprestar dinheiro junto ao Banco do Brasil e dois criadores.

Em 1º de novembro de 1981, a empresa foi fundada inicialmente com a razão social de Agro Veterinária Timbó de Helmuth Hasse, pois como Jens era funcionário do Estado não podia registrar a empresa em seu nome.

Com o desenvolvimento do empreendimento, em abril de 1984 a razão social foi alterada para Agro Veterinária Timbó Ltda, sendo sócios, Jens Hasse e Gladys Letty Hasse. A sede da empresa situava-se na Avenida Sete de Setembro, no 22 em Timbó, num imóvel alugado de propriedade do Sr. Celso Berri.

Com o desenvolvimento da empresa, três novas filiais foram abertas: Rio dos Cedros em 1983, Indaial em 1984 e Benedito Novo em 1984.

Durante este período, Jens Hasse percebeu que as perspectivas regionais impediam a ampliação do negócio e o crescimento da empresa, e decidiu montar um atacado de produtos veterinários. Contatando grandes laboratórios e fornecedores, a Agro Veterinária Timbó passou a atuar em todo o estado catarinense através de três representantes comerciais.

Inicialmente as atividades de atacado eram realizadas anexas à loja de varejo de Timbó. Necessitando de maior espaço físico para acomodar o atacado, a empresa vendeu sua filial de Rio dos Cedros (que posteriormente adquiriu de volta) para comprar um terreno em 1987 e em janeiro de 1989, junto com o Plano Verão (preços congelados), foi iniciada a construção da nova sede da empresa, que abrigaria a loja de Timbó e o atacado. Assim, em julho de 1989, o novo endereço da Agro Veterinária Timbó Ltda passa a ser a Rua Julio Scheidemantel no 185,

dispondo agora de uma área construída cinco vezes maior para realizar suas atividades.

Em 1996 a empresa decidiu fechar a filial de Benedito Novo devido à baixa lucratividade apresentada pela loja. Em abril de 1997, o crescimento da empresa, que passou a representar alguns laboratórios exclusivamente, necessitou novamente ampliação das instalações físicas. Assim, a empresa adquiriu o imóvel da Avenida Nereu Ramos no 111, triplicando as instalações e onde atualmente a empresa ainda está situada atualmente.

Novembro de 2000, foi marcado com a inauguração da nova loja da filial de Indaial, agora com 1300m<sup>2</sup> de área construída, sendo considerada por muitos que a visitam uma das mais modernas agropecuárias do sul do país.

Novamente a expansão dos negócios da distribuidora necessitou a ampliação do espaço físico já insuficientes para a empresa. Assim, foi efetivada no início de 2003 a aquisição de um terreno de uma antiga fábrica que faz divisa com a empresa. Dois galpões foram construídos e a expedição da distribuidora passou a funcionar nestas novas instalações, agora novamente com o triplo de área física e com área disponível para ampliações.

Em 2004, a empresa reformou a loja de Timbó, duplicando sua área física e adequando-a conforme o padrão da loja de Indaial. Esta reforma possibilitou que a loja se consolidasse como a maior da cidade novamente

Em 2006, a Agro Veterinária Timbó iniciou a construção de seu novo escritório, onde funciona a sede da distribuidora e da rede de varejo. Esta obra representa o sucesso e crescimento que a empresa vem apresentado no mercado.

#### **4.3 Análise da situação**

A análise da situação tem como objetivo examinar todas as informações pertinentes obtidas sobre os ambientes essenciais: o interno e o externo. Para este diagnóstico será utilizado o modelo de análise da situação proposto por Ferrel e Hartline (2005).

Para Ferrel e Hartline (2005), uma análise clara e abrangente da situação é uma das partes mais difíceis no desenvolvimento de um modelo de gestão estratégica, pois é parte fundamental do processo de planejamento. Esta dificuldade

surge porque a análise deve ser tanto abrangente quanto focada em questões fundamentais no sentido de evitar o excesso e a carência de informações.

#### **4.3.1 Ambiente Interno**

Na análise do ambiente interno da empresa foram consideradas questões de acordo com Ferrel e Hartline (2005), como a disponibilidade e a distribuição dos recursos humanos, tecnológicos, a disponibilidade de recursos financeiros e as disputas políticas e de poder na estrutura da empresa.

Deve-se considerar também a avaliação crítica com respeito ao seu atual modelo de gestão estratégico, desempenho, alocação de recursos, características estruturais e atmosfera política.

##### **4.3.1.1 Estrutura**

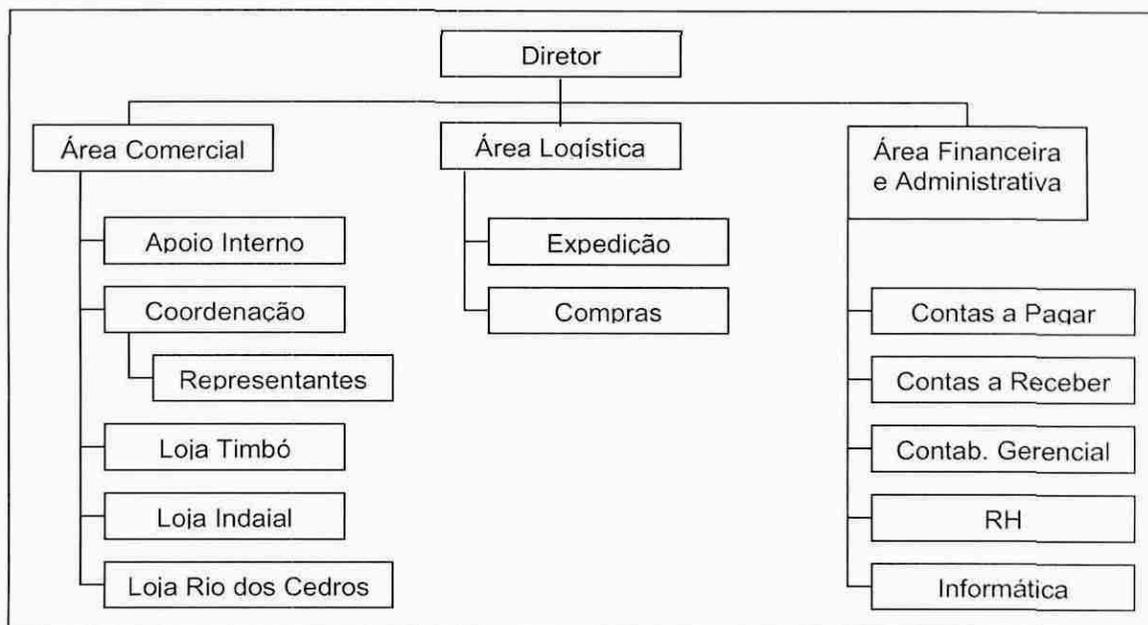
A estrutura organizacional básica da Agro Veterinária Timbó representada pelo organograma da empresa na figura 02, é composta por três áreas distintas: A área comercial, que está segmentada entre varejo e atacado e apoio interno. A área Logística, constituída principalmente pela expedição da empresa e a função de compras. A área financeira e administrativa, que além de todas as funções financeiras também incorpora as funções de recursos humanos e informática.

Na área comercial, cada loja de varejo possui uma gerencia própria subordinada ao diretor da empresa. É importante destacar que tanto a estrutura de varejo como a de atacado compartilham a mesma estrutura administrativa e logística, porém a gerência de cada loja dispõe autonomia e responsabilidades sobre seu desempenho. O apoio Interno, representado no organograma da figura 03 é responsável pelo televendas, assessoria comercial e faturamento. A coordenação é responsável pelos resultados dos representantes comerciais do segmento de atacado.

A Logística, por sua vez a expedição pode ser dividida entre depósito e entrega. Atualmente no depósito há um chefe geral responsável pelo recebimento, armazenamento de mercadorias, assim como pela separação dos pedidos. Nas entregas os motoristas se reportam ao diretor. Atualmente as funções de compras

estão sob responsabilidade do próprio diretor, por esta ser considerada função primordial para o negócio.

A área Financeira e Administrativa, abrange as funções de contas a pagar, contas a receber, contabilidade gerencial, recursos humanos e informática, sendo que as funções estão divididas entre os funcionários e o próprio diretor, que dividem as atribuições.



**Figura 03: Organograma da Agro Veterinária Timbó 2006**

Fonte: Autor

A seguir será descrito o atual modelo de gestão estratégica na Agro Veterinária Timbó, porém antes devemos ressaltar que embora esteja neste trabalho retratada a estrutura da organização antes de sua estratégia, que esta é a que determina, ou seja, a atual estrutura da Agro Veterinária Timbó, foi determinada pela estratégia até o momento adotada.

#### **4.3.1.2 O modelo de gestão estratégica atual**

A análise do atual modelo de gestão estratégica será descrita segundo as dimensões das dez escolas da estratégia, proposto no trabalho de Mintzberg et. al (2000).

As estratégias atualmente utilizadas na Agro Veterinária Timbó podem ser mais bem descrita segundo a escola empreendedora de Mintzberg (2000). Encontramos na Agro Veterinária Timbó uma perspectiva pessoal e um senso de direção a longo prazo, ou seja, a visão de futuro do fundador da empresa ainda guia todas as ações estratégicas da empresa e seu posicionamento no mercado.

A empresa não dispõe de um plano plenamente articulado, os objetivos e metas da empresa são definidos apenas para a área comercial em números absolutos de faturamento, porém esta não é realizada com base em ferramentas metodológicas precisas. A alta direção da empresa estabelece os números com base num objetivo de crescimento pretendido. A rigor, o proprietário da empresa utiliza estes números apenas para confronta-los com o realizado, ter uma base de referência.

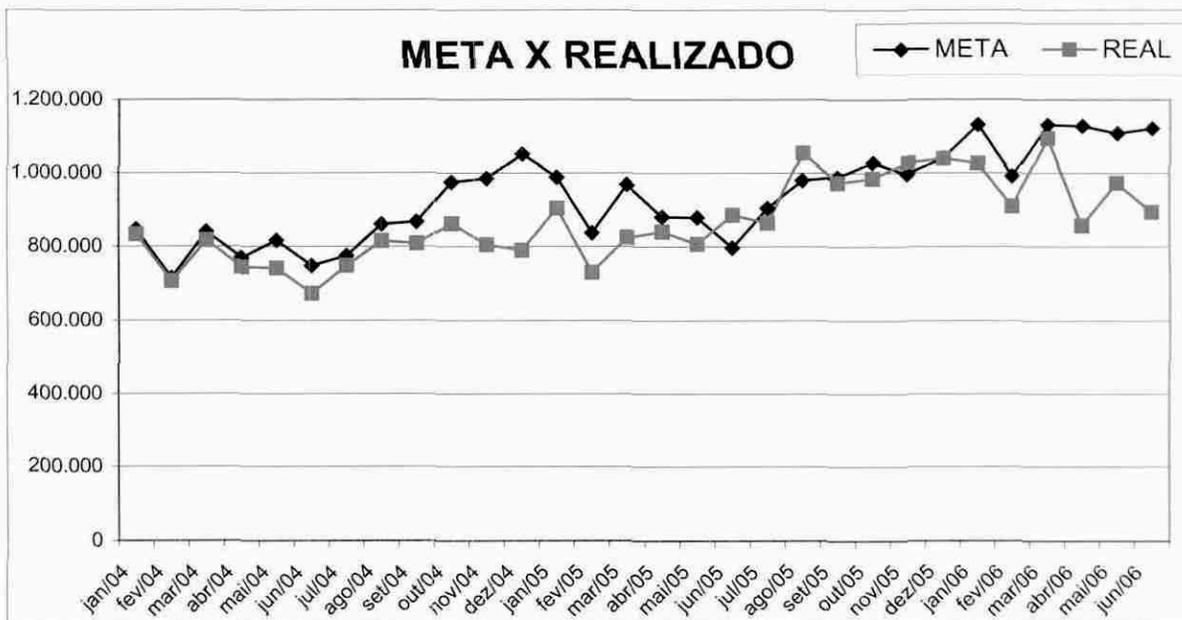
Existe também um fator a ser considerado no estabelecimento das metas de vendas da empresa no que diz respeito a exigências de determinados fornecedores da empresa. Os fornecedores com os quais a Agro Veterinária Timbó estabelece uma parceria de exclusividade, também estabelecem uma meta de compra a ser atingida mensalmente, esta geralmente definidas pela direção destas empresas e cobradas através de seus coordenadores regionais. Atualmente estas metas segmentadas por fornecedor não estão claramente incorporadas no planejamento da empresa e na definição das metas por representante, não estão sendo alcançadas, prejudicando o relacionamento com estes fornecedores.

A geração das estratégias, através do sócio-proprietário da empresa está enraizado na sua experiência e intuição, sendo que este está sempre em busca de *novas oportunidades*. *Novas estratégias* geralmente são criadas face a incerteza, não sendo realizados estudos nem análises mais detalhadas para avaliar oportunidades. De acordo com Mintzberg et al. (2000), toda a visão se arquiteta na mente do líder da empresa.

Conforme também caracterizado na escola do empreendedorismo de Mintzberg (2000), o processo básico de formulação da estratégia da Agro Veterinária Timbó pode então ser descrito como visionário e intuitivo, em grande parte deliberado embora oportunidades possam ocasionar estratégias emergentes. Ainda assim a estratégia aparece como um grande “guarda-chuva” onde existe uma integração completa de todas as ações da empresa.

Analisando o atual desempenho da empresa, em relação as atuais metas do planejamento de marketing, observa-se que embora este processo não esteja formalmente estabelecido com base em procedimentos administrativos mais precisos, o mesmo vem apresentando bons resultados, o que tem possibilitado o acompanhamento do crescimento da empresa e análise da direção

A evolução do faturamento da Agro Veterinária Timbó, conforme observado na figura 04 tem sido consistente. Algumas variações negativas são observadas em alguns pontos em função do termino de parcerias de representação comercial e a atual evolução de faturamento também ressalta a formação recente de novas parcerias de representação. Embora não existam dados aproximados que possibilitem estimar o percentual de participação de mercado da empresa, o crescimento da empresa pode ser considerado coerente àquele do segmento de atuação da empresa, que conforme será ressaltado na análise do mercado, segundo Diniz (2005) apresenta nos últimos cinco anos taxas que variam de 10% a 12%.



**Figura 04: Meta x Realizado - AgroTimbó**

Fonte: Relatório Gerencial 2006

Assim observa-se que embora na Agro Veterinária Timbó não exista um planejamento formal estruturado, as estratégias que vêm sendo adotadas tem apresentado bons resultados, no que diz respeito ao crescimento da empresa, e a intensificação de sua presença no mercado. Em consenso com as premissas da

escola empreendedora de Mintzberg et al. (2000), na Agro Veterinária Timbó o diretor executivo promove a implementação de suas estratégias de forma decidida, mantendo controle pessoal sobre cada aspecto desta, para se capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário.

Portanto a estratégia da Agro veterinária Timbó é maleável, a visão do líder é deliberada, através de sua intuição e experiência, porém os detalhes do desdobramento desta visão são emergentes, sendo consideradas inúmeras oportunidades e momentos ocasionais.

Na gestão estratégica da Agro Veterinária Timbó, as mudanças estratégicas de suas atuações tem caráter ocasional e principalmente em virtude de grandes oportunidades que se apresentam, segundo Mintzberg et al. (2000), grandes mudanças estratégicas na escola empreendedora são muitas vezes revolucionárias, com grandes mudanças de perspectivas e visão, porém este comportamento ainda não pode ser aplicado a empresa em estudo. De acordo com o histórico da empresa apresentado anteriormente, muitas oportunidades se apresentaram e ocasionaram mudanças ocasionais na estrutura da empresa, sendo estas características fortes quando se fala de um líder empreendedor.

A estrutura da empresa é centralizada, com o agente central sendo o fundador e líder da empresa. Esta característica centralizadora acaba por proporcionar simplicidade e maleabilidade na estrutura da empresa, na medida que quase todo o processo decisório recai sobre a figura do líder. No escritório central da empresa todos se reportam diretamente ao diretor da empresa. Encontramos média gerência apenas nas unidades de varejo, que possuem cada uma um gerente e o departamento de vendas da distribuidora, onde também existem dois coordenadores de campo. Estas gerências possuem grande responsabilidade operacional dentro da estrutura da empresa, porém percebe-se que elas carecem de maior autonomia para tomar decisões estratégicas e até mesmo operacionais, no seu dia-a-dia, o que retrata a característica dominante da liderança da empresa. Na área de vendas principalmente, esta centralização pode em certos momentos tornar a empresa "lenta" na tomada de decisões e ocasionando assim a perda de negociações.

Embora toda esta centralização atualmente esteja dificultando a tomada de decisões dentro da empresa, em virtude da forte expansão dos últimos anos e conseqüente aumento de complexidade, todo o crescimento da empresa e seu sucesso até então está calcada nela. A liderança visionária serviu muito bem até

hoje, e conferiu a empresa uma flexibilidade, assim como sustentação financeira, sem "ousadias perigosas". O atual modelo de gestão estratégica da empresa atua bem em uma situação dinâmica e simples, de forma que o líder consiga compreender a situação e guiar as ações, com ampla liberdade de manobra.

Atualmente, as operações da Agro Veterinária Timbó aumentaram consideravelmente com a incorporação de novos parceiros comerciais e seu crescimento no mercado, tornando o sistema muito mais complexo, dificultando a compreensão completa da situação pelo líder.

O nível de exigências dos fornecedores exclusivos aumentou e um problema encontrado foi a imensa diferença que existe entre as vendas de rações animais e medicamentos. A solução recentemente montada pela direção da empresa foi a divisão de equipes. Esta solução se mostrou a única alternativa para que a empresa pudesse crescer nas duas frentes. Em muitas áreas os vendedores possuíam diferentes afinidades e distintos focos de trabalho.

A divisão ainda requer ajustes de áreas entre outras medidas, porém os resultados foram imediatos, com o aumento das vendas em todas as áreas onde aconteceram mudanças. Com o aumento da força de vendas externas, a administração ficou muito mais complexa. As variáveis agora são em maior número e se percebe que o atual modelo de gestão começa a ficar desgastado.

Este aumento de complexidade fez a empresa perder agilidade no mercado, embora isto não tenha impedido que ela continuasse a crescer, fazendo com que a liderança sofresse com o excesso de atribuições. O atual modelo de gestão empreendedora deve ceder espaço para uma maior profissionalização dos processos, um modelo profissional e um pouco mais descentralizado, envolvendo a capacitação da gerencia e o compartilhamento do poder.

Outro perigo mencionado também por Mintzberg et al. (2000), é a formação da estratégia e sua inteira implementação calcadas sobre o comportamento e competência de um único indivíduo, que passa a ser insubstituível. Ou seja, a sobrevivência da empresa passa a ser atrelada a capacidade desta única pessoa.

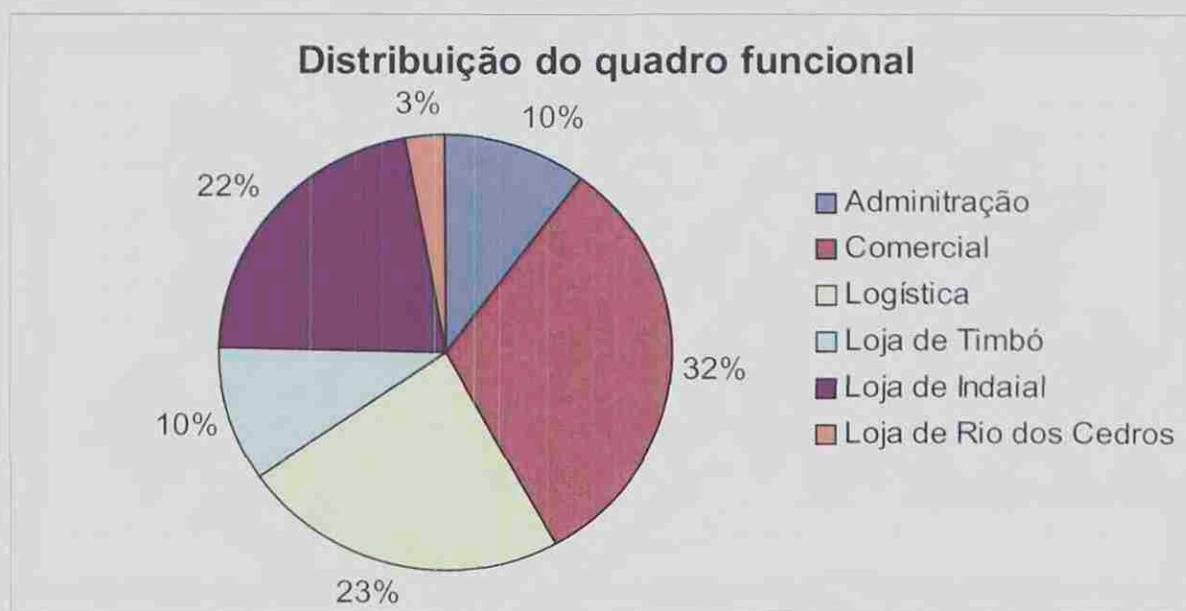
Assim, a escola de Mintzberg et al. (2000) que melhor caracteriza o atual modelo de gestão da Agro Veterinária Timbó, como foi detalhado acima nas diversas dimensões existentes é a empreendedora. Como foi citado acima, este modelo foi extremamente importante para o sucesso da empresa, porém o crescimento da empresa começa a expor algumas de suas deficiências. No próximo capítulo será

proposto um novo modelo de gestão, com ajustes que se julgam necessários para que a sobrevivência empresa seja garantida a longo prazo.

#### 4.3.1.3 Recursos organizacionais

Avaliando os recursos organizacionais, pode-se dizer que a empresa atualmente apresenta uma estrutura enxuta (recursos humanos, estrutura física), implicando em custos menores, porém a centralização das decisões acaba por atrapalhar a velocidade de tomada de decisões.

O quadro funcional da Agro Veterinária Timbó conta com 47 colaboradores diretamente e 22 colaboradores indiretamente, sendo destes últimos 18 representantes, 2 supervisores de vendas autônomos e 2 veterinários de laboratórios parceiros que trabalham exclusivamente para a empresa. Considerando para esta análise os funcionários indiretos, o quadro funcional está distribuído da seguinte forma: 35% na área de varejo, 32% na área comercial do atacado, 23% na área logística, 10% na área administrativa, conforme representado na figura 05.

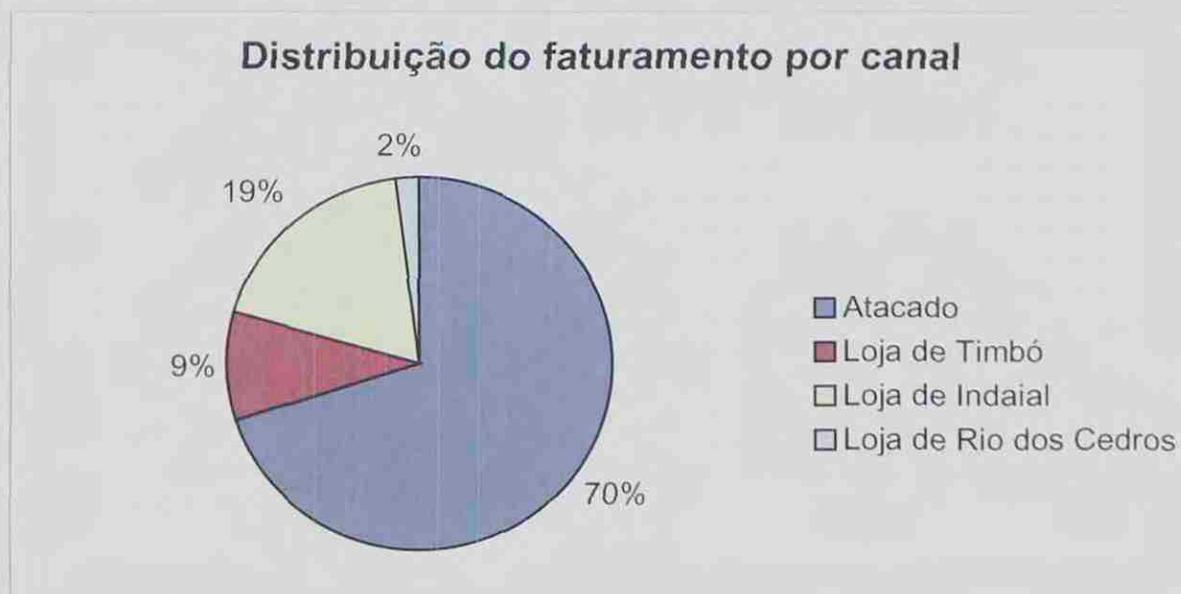


**Figura 05: Distribuição do quadro funcional - AgroTimbó**

Fonte: Relatório Gerencial Agro Veterinária Timbó, 2006

O principal canal de distribuição da Agro Veterinária Timbó é atualmente o atacado com 70% do faturamento, pelo alto volume de venda, que acontece em todo

o estado catarinense. Mesmo assim as três lojas varejistas da empresa ainda representam 30% do faturamento total. A figura 06 representa esta distribuição do faturamento.



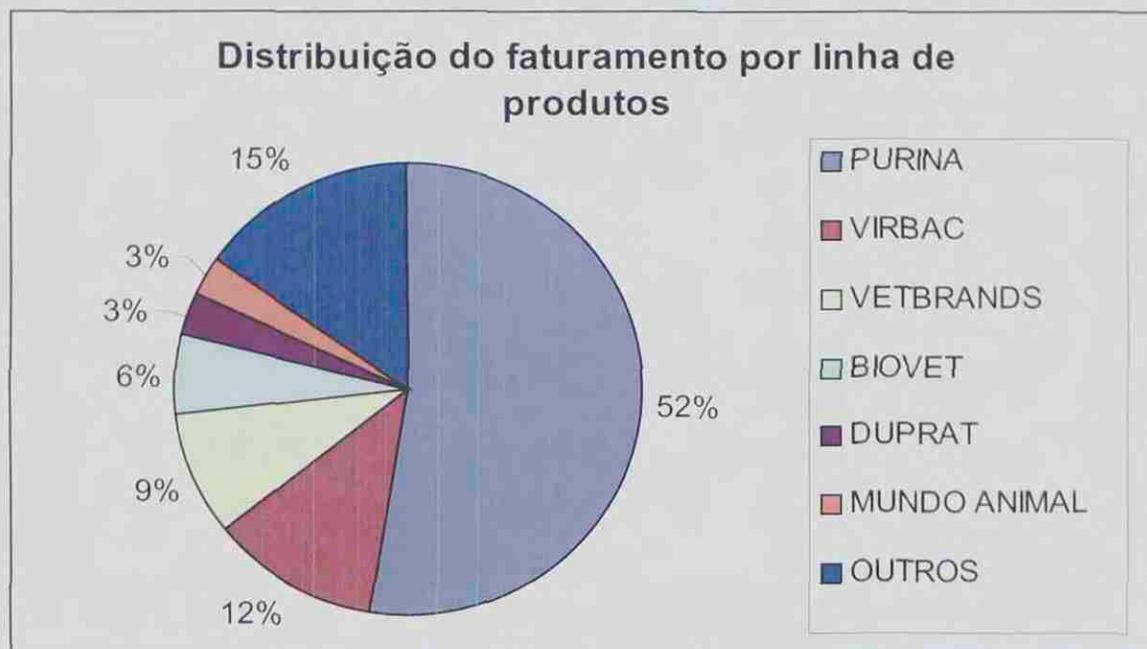
**Figura 06: Distribuição do faturamento por canal - AgroTimbó**

Fonte: Relatório Gerencial Agro Veterinária Timbó, 2006

No atacado atualmente a empresa atua em duas frentes com relação a sua linha de produtos, a linha de atacado, onde a empresa não é fornecedora exclusiva dos medicamentos e existe maior guerra de preços no mercado, e a linha de distribuição, onde a empresa tem exclusividade de venda de uma determinada linha de produtos numa área de vendas predeterminada, o que exige um trabalho mais focado da equipe de vendas porém existe maior rentabilidade. A atual estratégia da Agro Veterinária Timbó tem sido procurar parceiros para incrementar sua linha de distribuição.

Dentre os produtos vendidos pela empresa destacam-se as rações para cães, gatos e outros animais, e a linha de produtos veterinários para animais de grande porte (animais de produção) e de pequeno porte (animais de estimação). Pela importância das marcas que a Agro Veterinária Timbó revende, esta desponta entre as mais importantes distribuidoras do estado para o segmento. Dentre as principais linhas de produto destacam-se como as de maior importância no faturamento da empresa: Nestlé Purina (Ração para cães e gatos), Laboratório Virbac (Medicamentos para pequenos animais), Laboratório Vetbrands (medicamentos para

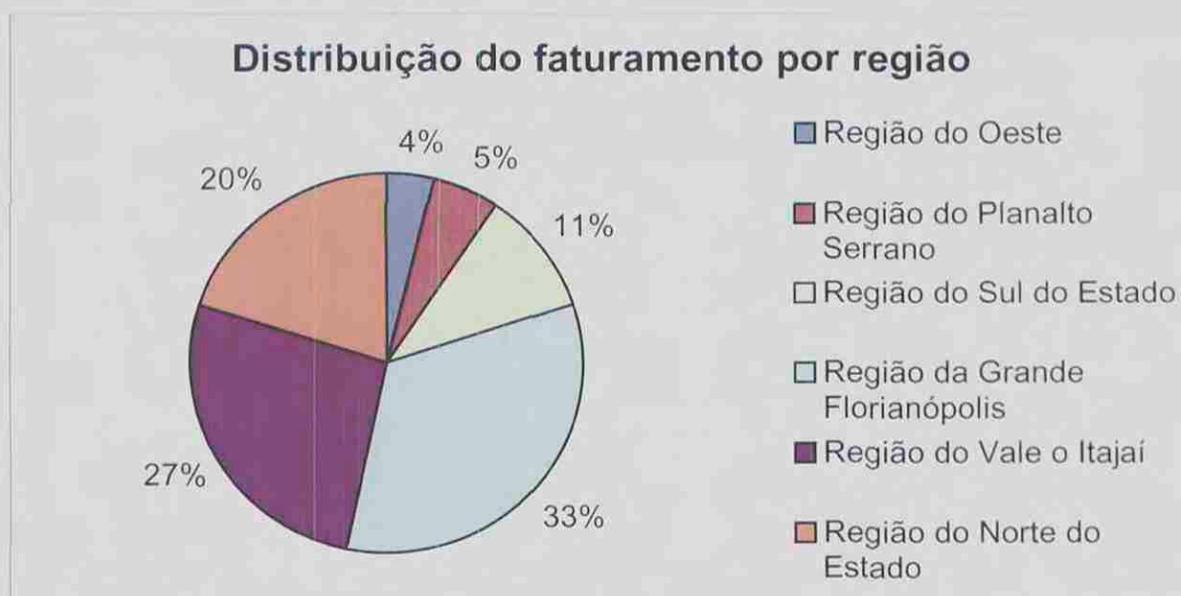
grandes e pequenos animais), Laboratório Duprat (medicamentos para grandes e pequenos animais) e Laboratório BioVet (medicamentos para grandes e pequenos animais). A figura 07 representa a distribuição do faturamento do atacado por linha de produtos.



**Figura 07: Distribuição do faturamento por linha de produtos - AgroTimbó**  
 Fonte: Relatório Gerencial Agro Veterinária Timbó, 2006

Atualmente, a distribuidora da empresa possui 2000 clientes ativos cadastrados. Dentre os perfis de clientes destacamos as agropecuárias, pet-shops, cooperativas agrícolas, veterinários, clínicas veterinárias e produtores rurais. No varejo, através de suas três lojas, a empresa estima ter em torno de 10000 clientes da região. A equipe de vendas da distribuidora está sendo dividida em duas, independentes, uma que atenderá os clientes exclusivamente com a linha de ração e outra que atenderá com a linha de medicamentos veterinários. Esta estratégia começou a ser implantada em 2005 com sucesso na grande Florianópolis e no Vale do Itajaí. Constatou-se que duas equipes de vendas atuam com mais foco em suas linhas e negociam cada linha com suas particularidades. Assim, os clientes também passaram a receber visitas da empresa com mais frequência, melhorando o relacionamento e o aproveitamento de oportunidades.

O principal mercado do atacado da Agro Veterinária Timbó é o segmento pet shop, que no estado é muito forte, sendo que isto se repete na distribuição do faturamento por região da Agro Veterinária Timbó. As principais regiões de vendas são litorâneas, como o Vale do Itajaí, a Grande Florianópolis e o Norte do estado.



**Figura 08: Distribuição do faturamento por região - AgroTimbó**

Fonte: Relatório Gerencial Agro Veterinária Timbó, 2006

Tecnologicamente, o sistema de informática utilizado pela empresa é fornecido pela JJW Software e fornece recursos simples para as operações diárias da empresa, sem contudo ferramentas gerenciais e específicas do segmento mais aperfeiçoadas. Está em estudo a implantação de um novo sistema de informação, especializado para o segmento de distribuição, que fornece maior suporte para a gestão da empresa e otimiza o fluxo logístico e operacional da empresa.

Outro recurso já em utilização na Agro Veterinária Timbó, desde 2005, são os palm-tops pela equipe de venda, substituindo o antiquados blocos de pedido. Os "palms" são fornecidos pela Vivo em sistema de comodato, através de um plano empresarial. Este recurso era uma antiga exigência da equipe de vendas, que otimiza seu dia-a-dia.

No que diz respeito aos recursos financeiros, atualmente os recursos da empresa é 100% próprio, e os recentes investimentos na estrutura da empresa também foram feitos com capital próprio, através do reinvestimento do lucro da

empresa. Para a maioria dos fornecedores os pagamentos da compra são feitos com pagamento a vista, enquanto que para os fornecedores mais importantes são estabelecidas formas de pagamento que acompanhem o caixa e o ciclo operacional da empresa.

Num futuro próximo, a direção da empresa projeta uma ampliação da sua área de atuação, dentro e fora do estado catarinense, o que poderá acarretar um aumento do quadro de funcionários, faturamento, um plano de estratégias logísticas mais desenvolvido e estruturado a fim de proporcionar um bom nível de serviço aos seus clientes. Estes dados devem ser levados em consideração na elaboração de um plano de marketing futuro, de modo a sensibilizar a alta administração da empresa dos possíveis desafios e futuras necessidades organizacionais.

#### **4.3.1.4 Cultura Organizacional**

Internamente percebe-se também uma grande centralização de poder e de atividades fundamentais em torno do sócio gerente, talvez esta característica represente a maior ameaça para a empresa pois faz atualmente do sócio gerente da empresa uma pessoa fundamental.

O processo decisório dentro da empresa obedece à hierarquia acima citada, porém cabe destacar que todas as decisões estratégicas e de maior importância é feita pelo sócio gerente da empresa, evidenciando uma forte centralização de poder dentro da Agro Veterinária Timbó.

No que tange as decisões, observa-se que a maior parte das políticas de comercialização da empresa (preços, prazos, promoções e distribuição), são definidas pelo sócio-gerente. Este também é responsável pela elaboração da lista de preços. As promoções são definidas em conjunto entre o sócio-gerente e os coordenadores de campo. Por se tratar de uma pequena empresa, o conceito de planejamento de marketing não está bem disseminado na organização, sendo que a empresa reconhece a importância de tal planejamento, mas ainda não adota ferramentas e procedimento formais para elaborá-lo.

### **4.3.2 Ambiente Externo**

De acordo com Ferrel e Hartline (2005), a análise do ambiente externo inclui fatores externos pertinentes que podem exercer pressões diretas e indiretas consideráveis sobre as atividades da empresa.

#### **4.3.2.1 Análise de mercado**

O mercado de pet shop no Brasil é relativamente recente porém, tudo indica que o sucesso deste mercado em outras regiões do planeta começa também a acontecer em nosso país.

Fenômenos como a “humanização” dos animais de estimação, tem reflexo direto sobre a evolução constante observada no consumo de produtos e serviços relacionados ao segmento pet, que se torna cada vez mais relevante no contexto econômico. Resta agora saber qual tipo de canal será privilegiado pelos consumidores, uma vez que o potencial de mercado de animais coloca em cena novos modelos de lojas, cada vez mais diferenciadas, enquanto que outros canais já consagrados (Hipermercado e Supermercado) também se preocupam com sua participação nesta evolução. Enfim, entender o comportamento de compra do novo consumidor do segmento pet é primordial para saber qual a melhor decisão a ser tomada de forma não só de acompanhar o crescimento, como também aumentar sua participação.

Segundo Diniz (2005) dados da Assofauna, a Associação dos revendedores de produtos, prestadores de serviço e defesa destinados ao uso animal, retratam que 63% das famílias brasileiras de classe A e B possuem animais de estimação e os consideram como membros da família. Este número passa para 64% quando se trata da classe C.

A população de animais de estimação cresce proporcionalmente ao número de pessoas. Mas a cada dia os bichinhos ganham mais espaços dentro das casas. As razões são diversas e quem mais ganha com isso são as agropecuárias e as pet shops. Além disso, de acordo com Diniz (2005) o segmento apresentou um crescimento médio de 20% ao ano, desde 1990 e, nos últimos 5 anos, o segmento de alimentação para animais domésticos (pet food) cresceu em média 10 a 12% ao ano.

O SEBRAE/PR coloca que segundo divulgado pela Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios de Maio/2.002, o Brasil é o terceiro maior mercado mundial de animais de pequeno porte, movimentando R\$ 14 bilhões por ano, sendo R\$ 4,2 bilhões nos segmentos mais sofisticados.

Segundo o SEBRAE/PR pesquisa divulgada na "Folha On Line" de 08/02/2.002 estima que haja no país 38 milhões de animais de estimação, sendo 27 milhões de cães e 11 milhões de gatos. Consome pet food apenas um terço deste universo, enquanto que, em países desenvolvidos, como os EUA, essa participação atinge 60%. Estima-se que em 3 anos o percentual de cães e gatos alimentados com ração no Brasil avance da atual faixa para 50%, para depois crescer a taxas menores.

Diniz (2005) estima ainda que existem hoje na cidade de São Paulo, Cerca de 600 mil cães sem donos. Uma pesquisa realizada pelo Euromonitor International intitulada *Pet Food and Pet Care Products in Brasil 2002* revela que o mercado de acessórios para animais de estimação cresceu 185% de 96 à 2000.

A Assofauna afirma que embora Brasil possua a terceira maior população de cães do mundo segundo Diniz (2005), ficando somente atrás dos Estados Unidos e China, estima-se que 90% do volume de alimentos das animais de companhia é destinada a estes dois países. A Assofauna revela a seguinte situação no mercado brasileiro de rações: 43% alimentam seus animais com comida caseira, 23% alimentam seus animais com alimento industrializados e 34% misturam ambas. Quantitativo baixo se comparado a países como França e Inglaterra, onde os pequenos bichinhos que consomem ração ultrapassam a marca de 80%. Isso mostra o quanto esse setor ainda pode crescer no Brasil. É um ramo que tem projeções de crescimento altas para os próximos anos.

Segundo o SEBRAE/PR estima-se que existam 40 mil Pet Shops em operação, conforme divulgado pela Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios de Fev/2000.

De acordo com Diniz (2005), o ramo de cuidado e trato de animais tem atraído investidores que querem fazer do amor a seus bichos de estimação um negócio altamente rentável. O Brasil é o terceiro maior produtor mundial de rações e este segmento é um dos mais significativos da economia brasileira, afirma. E os dados falam por si: segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Alimentos para Animais de Estimação (Anfal), a venda de alimentos para animais cresceu

400% de 1995 a 2002. Conforme observado abaixo na figura 09, a produção nacional de ração para cães e gatos em toneladas, segundo dados da Anfal em 2005 alcançou o patamar de 1,43 milhões de toneladas produzidas. Considerando-se a população de pequenos animais de estimação no país, existe potencial para uma produção três vezes maior.



**Figura 09: Produção nacional de ração para cães e gatos**

Fonte: Associação dos revendedores de produtos, prestadores de serviço e defesa destinados ao uso animal (Anfal), 2005

Analisando-se o aspecto econômico deste segmento, crises de consumo e de queda do poder aquisitivo têm grande influência no mercado de produtos agropecuários e pet, pois os artigos para cães e gatos são os primeiros a serem cortados do orçamento familiar das classes intermediárias.

A inflação e a flutuação do dólar também atinge rapidamente os medicamentos para animais, pois na maioria das vezes as indústrias dependem em grande parte de insumos importados. As políticas macroeconômicas têm lançado as bases para o crescimento equilibrado e para a redução das vulnerabilidades do mercado. O crescimento encontra-se em consolidação, porém ainda percebe-se oscilações no mercado que são muito difíceis de prever, o que dificulta muito o planejamento.

Em relação ao mercado de Atacado, segundo o periódico Tendências Brasil 2006, o segmento apresenta um crescimento significativo e superior ao crescimento

do Varejo. No ano de 2005 em relação ao ano de 2004, o segmento atacadista cresceu 21,4% (nominal), enquanto o mercado varejista como um todo apresentou crescimento de 8,5% (também nominal).

Conforme dados internos do faturamento da Agro Veterinária, o mercado catarinense de pet shop, área de atuação Timbó da empresa, tem o maior volume de vendas concentrado na faixa litorânea do estado. As principais regiões são a grande Florianópolis, o vale do Itajaí, a região de Joinville e de Itajaí. Em menor proporção do volume de vendas estão o sul do estado, a região de Lajes e o meio-oeste catarinense, assim como o oeste catarinense. Segundo a gerência de vendas, esta discrepância entre as regiões é explicada pelo perfil destas regiões, que são muito fortes no segmento de grandes animais.

#### **4.3.2.2 Análise da concorrência**

De acordo com o diretor da Agro Veterinária Timbó, Jens Hasse, a concorrência no varejo vem se acirrando com o surgimento de novos estabelecimentos do ramo, que já totalizam oito em Timbó, dez em Indaial e dois em Rio dos Cedros. Na distribuidora de mercadorias a concorrência também se estabelece com outras Distribuidoras que representam outros fornecedores que disputam o mesmo mercado dos produtos da Agro Veterinária Timbó.

De acordo com o gerente da área comercial da equipe de atacado e distribuição, Paulo Vezentainer, os principais concorrentes na distribuição de produtos agropecuários na área de atuação da empresa são:

- Avícola e Nutrição do Vale – Florianópolis
- Real Pet Distribuidora – Joinville
- Distribuidora Agrosul – Blumenau
- Veterinária Oeste Catarinense – Concórdia / Florianópolis
- Pet Line Distribuidora - Joinville
- Agro Comercial Sandri – Taió / São José
- Basso e Pancote – Rio Grande do Sul
- Distribuidora Plantar – Curitiba / Santo Amaro da Imperatriz
- Distriuidora Prevent – São José
- Distribuidora HerthaSul – São José

Ainda segundo Paulo, as empresas que se destacam no ramo da distribuição e que atuam com uma linha de produtos similares as oferecidos pela Agro Veterinária Timbó é a Distribuidora Agrosul, que trabalha com as rações Royal Canin e o laboratório Merial, A Distribuidora Real Pet, que trabalha com as rações Premier Pet e os laboratórios, Schering, Pfizer e Vetnil e a Distribuidora Avícola e Nutrição do Vale, que trabalha com a rações da MasterFoods e o laboratório Bayer. Estas empresas disputam o mercado com concorrência de marca e de produto, buscando o mesmo mercado-alvo.

Em função do dinamismo do mercado em questão, as ações dos concorrentes mudam rapidamente, sendo fatores importantes nas estratégias destas empresas a pressão exercida pelos fornecedores e as informações que a área de vendas repassa a respeito do mercado. O responsável pela coleta de informações de mercado é a equipe de vendas, em especial os supervisores de venda e nas trocas de informações durante as reuniões de vendas. Em função do contato direto das equipes de vendas com os clientes e vendedores de produtos concorrentes, estes dispõem de muitas informações sobre as estratégias, o posicionamento e sucessos dos concorrentes, costumando relatar problemas relativos a preços e promoções que não estão se adequando ao mercado.

Na prática a gerência de vendas da Agro Veterinária Timbó tem aproveitado pouco as informações passadas pela equipe de venda, tomando poucas decisões com base nestas informações, o que torna a empresa um pouco "lenta" comercialmente. Este fato pode ser atribuído ao crescimento da empresa nos últimos anos que permaneceu com um comando muito centralizado.

#### **4.3.2.3 Análise da conjuntura**

##### **Política Econômica**

Analisando-se o aspecto econômico, crises de consumo e de queda do poder aquisitivo têm grande influência no mercado de produtos agropecuários e principalmente no mercado pet, pois os artigos para cães e gatos são os primeiros a serem cortados do orçamento familiar das classes intermediárias.

A inflação e a flutuação do dólar também atinge rapidamente os medicamentos para animais, pois na maioria das vezes as indústrias dependem em grande parte de insumos importados.

Em 2005, segundo o periódico Tendências Brasil 2006, as políticas macroeconômicas têm lançados as bases para o crescimento equilibrado e a redução das vulnerabilidades externas. O crescimento encontra-se em franca consolidação, com significativo aumento do nível de emprego e recuperação da demanda interna. Ocorre também significativo progresso nas reformas estruturais destinadas a dinamizar a intermediação financeira e melhorar o ambiente de investimento.

Segundo o periódico Tendências Brasil 2006, o ano de 2005 foi mesmo de acomodação do crescimento. Depois de se libertar da estagnação em 2004, a economia brasileira deve experimentar um raro momento de continuidade do processo de recuperação. Fatores como a recuperação parcial da renda começam a surtir efeito.

Em relação ao mercado de Atacado, segundo o periódico Tendências Brasil 2006, o setor apresenta um crescimento significativo e superior ao crescimento do setor de Varejo. No ano de 2005 em relação ao ano de 2004, o setor atacadista cresceu 21,4% (nominal), enquanto o mercado varejista como um todo apresentou crescimento de 8,5% (também nominal).

## **Política Social**

Para Ferrel e Hartline (2005), são tradições culturais, valores, ideologias, pressões sociais e mitos, entre outros. Os estilos de vida e valores da sociedade que tem impacto no ambiente. As tendências sociais implícitas no modo como as *pessoas pensam e agem têm importantes implicações para a administração da força de trabalho, as ações corporativas sociais e as decisões estratégicas sobre produtos e mercados.*

O mercado catarinense é muito diferente do mercado de outros estados. A intensa competição entre as empresas pelos consumidores do estado, faz dos *consumidores catarinenses uns dos mais exigentes do Brasil.* Neste contexto a Agro Veterinária Timbó se destaca como uma das empresas com os melhores produtos na visão dos seus clientes.

Por fim, podemos considerar que o Brasil possui diversos fatores que facilitam e impulsionam o desenvolvimento do país no setor de Produtos Agropecuários, haja vista ser um dos maiores países do mundo que apresentam crescimento na criação de gatos, cães. Há inclusive pesquisas que confirmam que a necessidade de um animal de estimação está diretamente relacionada com o modo e vida da pessoa, com o perfil de vida dela, visto que uma parcela significativa dos que têm animais de estimação o tem como forma de companhia, e é comprovado que estes animais são razão de felicidade na vida destas pessoas, que inclusive gastam uma parcela significativa da sua renda em produtos pet.

A sociedade brasileira é uma das mais desiguais do planeta, mas é sabido que o governo brasileiro, através de seus programas sociais, vem trabalhando fortemente a fim de minimizar essas desigualdades.

### **Política Tecnológica**

Todas as empresas, cedo ou tarde, se não se atualizarem, se depararão com a obsolescência tecnológica. Na Agro Veterinária Timbó não é diferente, a empresa está sempre procurando estar atualizada no que diz respeito à tecnologia empregada em sua atividade.

É importante que uma empresa que atue no mercado de distribuição e atacado esteja sempre atenta no que diz respeito a novas ferramentas que possam facilitar e otimizar as suas operações cotidianas, assim como no caso de sua equipe de vendas.

Endentemos que por se tratam de empresa do ramo de distribuição/atacado, é imprescindível que se tenha uma boa gestão dos estoques, e para isso as empresas muitas vezes se utilizam de meio informatizados para cumprir tal objetivo. Seja desde a elaboração de uma previsão de vendas, ao planejamento logístico, entrega dos produtos aos clientes. De fato estes são alguns dos diferenciais que implicam diretamente no resultado da empresa, e que podem ser provenientes da utilização dos tecnológicos.

Assim como em outros ramos os sistemas de informação também tem relevância fundamental no funcionamento da Agro Veterinária Timbó, por isto o resultado final de um bom sistema de software em uma empresa distribuidora/atacadista é um grande ganho operacional, com crescimento de vendas

e rentabilidade, redução de tempos e erros através de precisos controles de processos, permitindo uma melhor prestação de serviços do distribuidor aos clientes e indústrias fornecedoras.

Atualmente outro fator que tem sido um diferencial no cotidiano da equipe de vendas é a utilização do computador portátil (palmtop). Esta ferramenta tem permitido a equipe de vendas dispor de todas as informações necessárias para sua atividade de maneira rápida e atualizada, assim como também mais agilidade no atendimento ao cliente. Para as empresas também a eliminação do bloco de pedidos confere maior agilidade nos processos internos, bem como permite maior controle no acompanhamento das vendas, além de processos mais eficiente na gestão de estoques e dos espaços de armazenamento disponíveis.

### **Política Legal**

Segundo Ferrel e Hartline (2005), as atividades do governo local, estadual e federal têm um impacto significativo nas organizações. Os fatores políticos são *padrões de organização e funcionamento do Estado e da sociedade civil e dos seus mecanismos de interação e regulamentação, incluindo a opinião pública.*

As empresas precisam estar atentas e monitorar possíveis mudanças no âmbito político, no que diz respeito à regulamentação. Neste sentido, conforme Kotler (2000), as mudanças na esfera política podem virar a sorte de uma empresa da noite para o dia. Portanto grande maioria das empresas deve monitorar estreitamente projetos políticos, legislativos, normativos e fiscalizadores.

A Agro Veterinária Timbó, além de estar sujeita a todas as regras fiscais, jurídicas e trabalhistas que qualquer indústria está sujeita, precisa estar sempre atenta a todas as leis que regulamentam o setor atacadista e distribuidor em geral e em especial as leis que afetam diretamente o seu funcionamento.

No âmbito Político-Legal, os fatores que têm maior representatividade são as questões fiscais e tributárias, as quais influenciam diretamente o custo de atividade da empresa. *Pode-se destacar que as empresas deste setor estão sujeitas ao ICMS, COFINS e Imposto de Renda.*

Porém politicamente a empresa está inteiramente sujeita ao governo, no que diz respeito à política econômica e cambial. Uma eleição pode influenciar todo o rumo das vendas do mercado varejista que é cliente das empresas distribuidoras.

## 4.4 Análise SWOT

A análise SWOT é um modelo amplamente usado para organizar e utilizar os dados e informações obtidos da análise da situação, segundo Ferrel e Hartline (2005). A análise SWOT abrange tanto o ambiente interno (forças, fraquezas), quanto o externo (oportunidades, ameaças). Internamente a análise SWOT visa identificar as forças e as fraquezas da empresa em dimensões fundamentais tais como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação no mercado, percepções do consumidor, entre outros. Por outro lado, a análise do ambiente externo organiza as informações sobre o mercado (consumidores e concorrência), condições econômicas, tendências sociais, tecnologia e regulamentos governamentais.

De fato, para Ferrel e Hatline (2005) análise SWOT é tão útil e lógica que muitos subestimam seu valor no planejamento. No entanto, essa simplicidade geralmente leva a uma análise sem foco e mal conduzida. A análise SWOT, em si mesma, não é inerentemente produtiva ou improdutiva. A maneira como é usada é que determinará se ela produz benefícios para o processo de planejamento de mercado ou se desperdiça tempo e esforços valiosos.

### 4.4.1 Forças

De acordo com a análise da situação da Agro Veterinária Timbó as forças identificadas são:

**Gestão financeira sólida:** A Agro Veterinária Timbó é uma das principais distribuidoras de produtos do ramo pet no estado de Santa Catarina, trabalhando com uma forte carteira de produtos, o que lhe permite incrementar uma margem de lucro mais rentável, visto que os produtos de qualidade que a empresa trabalha viabilizam tal margem de lucro. Outro fator relevante destacar, é que a Agro Veterinária Timbó, pode trabalhar com uma política comercial diferenciada, sobretudo em relação aos prazos de pagamentos dos seus clientes, devido ao fato desta ser uma empresa capitalizada. No final, o que temos é uma das qualidades mais lembradas pelos clientes, os prazos.

**Produtos de qualidade superior:** As marcas distribuídas pela Agro Veterinária Timbó estão entre as líderes do mercado, o que representa sinônimo de qualidade para o consumidor, como Nestlé-Purina e Laboratório Virbac. Esta é uma das prioridades e políticas da empresa. Há, inclusive, constantes ofertas de produtos para serem distribuídos pela empresa, mas a qualidade dos produtos, a imagem da empresa que está procurando parceria, é fator decisivo da aceitação ou até mesmo da exclusão da empresa da sua carteira de produtos distribuídos.

**Imagem da companhia respeitada:** A Agro Veterinária está no mercado de distribuição desde 1984, é uma empresa sólida, e que atualmente apresenta alguns diferenciais em relação aos seus concorrentes. A empresa já possui um nome consolidado no mercado em que atua, e é vista pelos clientes como uma das melhores distribuidoras para se trabalhar.

**Boa capacidade de distribuição:** A empresa hoje possui frota própria de 6 caminhões e uma logística de entrega pré-estabelecida. As principais regiões são atendidas através de duas entregas por semana, enquanto que regiões com fluxo de vendas menos representativo, são abastecidas semanalmente.

#### 4.4.2 Fraquezas

De acordo com a análise da situação da Agro Veterinária Timbó as fraquezas identificadas são:

**Falta de orientação estratégica:** Atualmente a empresa vem apresentando um processo contínuo de crescimento, fazendo com que a empresa esteja passando por um momento de transição onde se exige maior profissionalização na sua gestão. Os antigos modelos utilizados pela empresa já não estão sendo adequados para o momento que a empresa está vivendo, o que implica em uma falta de orientação estratégica no mercado.

**Centralização de poder:** A empresa hoje é administrada pelo seu fundador, sendo este o executor das principais decisões gerenciais da empresa. As demais gerências têm pouca autonomia para tomar decisões que estejam ligadas a empresa como um todo, sendo necessário sempre a consulta prévia ao fundador. Com o atual momento de expansão, a administração do principal executivo da empresa tem sido prejudicada devido à sobrecarga do mesmo. Tal fato tem facilitado a tomada de decisões imediatas e algumas vezes com impactos negativos no processo, visto que

o fundador não está mais conseguindo tomar conhecimento de todas as informações da empresa, conseqüência do aumento da complexidade do sistema.

**Pouca habilidade de marketing:** A empresa não possui hoje de uma estrutura de marketing formalmente definida, sendo essa uma das conseqüências da centralização do poder, e isto tem prejudicado a empresa em se tratando de estratégias de marketing, *bem como um incremento de seu faturamento e uma política de vendas mais agressiva e competitiva*. Outra carência que a empresa apresenta devido à ausência de políticas sistemáticas de marketing bem como de ferramentas e informações atualizadas com relação ao mercado em que atua.

**Carência de ferramentas gerenciais:** A empresa está estudando a implementação de um software de gestão específico para distribuidoras, mas no momento a empresa não conta com ferramentas gerenciais suficientes para tomar decisões baseadas em indicadores e índices estabelecidos pela própria empresa. A maioria das decisões é tomada com base em algumas informações buscadas pelos analistas internos e pela experiência do fundador.

Entre as vantagens o sistema de informação a ser implantado estão a integração das áreas e processos da empresa, agilidade e controle da equipe de vendas, apoio total à decisão em compras, gerenciamento do fluxo logístico da distribuição, ferramentas gerenciais financeiras e foco nos resultados da operação.

#### 4.4.3 Oportunidades

Dentre as oportunidades apresentadas pela análise da situação estão:

**Mercado em expansão:** O mercado de produtos para animais está crescendo consistentemente e conforme já explicado através da análise da situação, o crescimento previsto para este mercado caracteriza uma grande oportunidade para *todas as empresas que atuam neste ramo*.

**Possibilidades de expansão da área de atuação da empresa:** Embora o mercado descrito acima cresça também em Santa Catarina, existem grandes oportunidades em grandes áreas metropolitanas como Curitiba e Porto Alegre. Como a empresa já possui *know how* fica mais fácil estabelecer novas áreas de atuação, paralelamente a atuação já estabilizada em Santa Catarina. A possibilidade de crescimento em outros estados é viável e representa grande oportunidade desde que seja planejada com cautela.

Estima-se que na área metropolitana de Curitiba existam cerca de 1500 pet shops, enquanto na grande Porto Alegre existam mais de 3000 pontos de venda neste segmento.

Deve-se ressaltar que uma possível expansão na área de atuação da empresa também pode representar uma ameaça, tendo em vista que em todo empreendimento envolve um grau de risco e inúmeras variáveis que contribuem para aumentar a complexidade de um planejamento.

**Mudança da Cultura do consumidor:** Com o crescimento do mercado de pequenos animais, mudou também a cultura do consumidor com relação a seus animais de estimação. Estes são considerados como membros da família e em alguns casos são tratados como filhos. Desta forma o consumidor tem ficado cada vez mais exigente e esta mudança reflete no varejo que está se profissionalizando. Esta mudança de cultura também impulsionou a demanda por produtos diferenciados e de qualidade, aquecendo o mercado mais ainda.

**O mercado é favorável a alianças estratégicas:** Como em outros ramos, com a profissionalização do varejo, este está descobrindo maneiras de se valerem de alianças estratégicas com seus fornecedores. A empresa que desenvolver uma política que facilite e potencialize estes acordos, com certeza terá uma vantagem competitiva perante suas rivais.

#### 4.4.4 Ameaças

O ambiente também apresenta ameaças a Agro Veterinária Timbó:

**Mercado altamente dinâmico:** O mercado assim como representa oportunidade pelo seu crescimento, também apresenta ameaças em virtude da sua alta competitividade. Cada dia mais surge novas marcas e novos distribuidores, regionalizados e nem sempre cumpridores de suas obrigações fiscais. Assim como estes competidores regionais, os grandes distribuidores têm se tornado cada vez mais competitivos no mercado, com margens cada vez menores e políticas cada vez mais flexíveis. Por estes motivos, a empresa deve ficar atenta ao mercado, e estar sempre a frente das ações da concorrência, visando sua longevidade organizacional.

**Dependência de fornecedores:** Como a Agro Veterinária Timbó apenas distribui os produtos de seus parceiros, ela está a mercê destas empresas no que

diz respeito a introdução de novos produtos e inovações tecnológicas. Desta forma a qualquer momento uma empresa concorrente pode lançar um produto substituto no mercado que fará com que algum produto extremamente rentável para empresa passe a estar ultrapassado. Este fato é comum no mercado farmacêutico e veterinário sempre que surgem novos produtos e novas tecnologias. Pode-se dizer também que o faturamento da empresa pode sofrer alterações com o estabelecimento e encerramento destas parcerias.

**Principais concorrentes podem desenvolver estratégias de mercado mais agressivas:** Hoje alguns dos concorrentes da Agro Veterinária Timbó não desenvolvem seu potencial mais agressivo em vendas, da mesma forma que a própria Agro Veterinária Timbó, sendo que mudanças nestas políticas poderiam representar uma ameaça no crescimento da empresa, assim como também na sua rentabilidade.

**A demanda de produtos para animais necessariamente pressupõe a compra anterior de um animal:** Embora o mercado esteja em franco crescimento, ele está invariavelmente atrelado à população de animais de companhia, principalmente aquela que pertence a uma família, sendo que este fato pode representar uma ameaça quando houver algum tipo de restrição quanto a população de animais.

#### **4.4.5 Análise da matriz SWOT**

De acordo com a análise da matriz exposta na tabela 01, e partindo do princípio que a Agro Veterinária Timbó está consolidada no mercado catarinense, e que possui imagem positiva forte diante dos seus clientes, a empresa pode utilizar a disponibilidade de seus recursos financeiros para acompanhar o crescimento do mercado, expandindo as regiões de distribuição.

Além disso, a empresa necessita estar ciente da mudança do hábito do consumidor e a crescente importância que este tem dado ao tratamento da saúde de seu animal de estimação, e assim procurar formar uma linha de produtos de qualidade para crescer no mercado de produtos pet.

O mercado é favorável a alianças corporativas, as quais fidelizam os clientes, assim como a boa capacidade de distribuição da empresa mantém o nível de serviço em patamar adequado.

<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão financeira sólida</li> <li>• Produto de qualidade superior</li> <li>• Imagem da companhia respeitada</li> <li>• Boa capacidade de distribuição</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado em expansão.</li> <li>• Possibilidades de expansão da área de atuação da empresa.</li> <li>• Mudança da Cultura do consumidor.</li> <li>• O mercado é favorável a alianças estratégicas.</li> </ul>
<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado altamente dinâmico.</li> <li>• Dependência de fornecedores.</li> <li>• Principais concorrentes podem desenvolver estratégias de mercado mais agressivas.</li> <li>• A demanda de produtos para animais pressupõe a compra de um animal.</li> </ul>	<p><b>Franquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de orientação estratégica</li> <li>• Centralização de poder</li> <li>• Pouca habilidade de marketing</li> <li>• Carência de ferramentas gerenciais</li> </ul>

Tabela 01: A matriz SWOT

O foco estratégico de uma empresa pode mudar com o tempo, refletindo as realidades dos ambientes interno e externo. A direção tomada depende de como as focas e as fraquezas da empresa correspondem às suas oportunidades e ameaças externas. Usando os resultados da análise SWOT como guia, uma empresa pode considerar importantes orientações para seus esforços estratégicos.

De acordo com Ferrel e Hartline (2005), empresas na posição da Agro Veterinária Timbó, ou seja, com predominância de forças internas e oportunidades externas, podem assumir uma postura agressiva em relação às estratégias, sendo assim o foco estratégico da Agro Veterinária Timbó deverá estar relacionado à uma forte **agressividade de mercado**. Expansão e crescimento com novos produtos e novos mercados, são os aspectos fundamentais para a futura estratégia da Agro Veterinária Timbó. As características encontradas durante a Análise SWOT da empresa deixam claro que caso esta utilize uma abordagem agressiva como estratégia, ela pode até mesmo reconfigurar o setor ou o cenário competitivo para que se ajustem ao seu novo posicionamento de mercado.

Estabelecer um sólido foco estratégico é importante nesse estágio do processo de planejamento, pois lança as bases para o desenvolvimento de metas e objetivos globais. Sendo assim, o foco estratégico da empresa pode ligar os resultados da Análise SWOT ao restante do modelo de gestão estratégica.

## 5 O MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PROPOSTO

Este capítulo tem como objetivo a descrição de um modelo de gestão estratégica para a organização. Este modelo não busca propor uma forma completa de implementação dos objetivos e estratégias da empresa, e as etapas escolhidas buscam fornecer um caminho estruturado para a implementação da estratégia nas dimensões temporais do curto e do longo prazo, respectivamente com a participação dos níveis gerenciais e operacionais da organização. Para este modelo será considerado como curto prazo o período de um ano, enquanto que para o longo prazo serão considerados cinco anos.

O modelo de gestão estratégico proposto para a Agro Veterinária Timbó contempla antes de tudo a necessidade de uma base consolidada de informações que possam auxiliar para o processo de formação da estratégia e também a gestão da empresa como um todo, com um processo decisório mais consistente.

Assim o modelo estará dividido em três etapas, inicialmente são definidos os planejamentos de curto e de longo prazo e finalmente é apresentado o modelo de avaliação continuada e controle do sistema.

### 5.1 Descrição geral do modelo

O modelo contempla a implementação da estratégia nos diversos níveis organizacionais através da utilização de um sistema claro e participativo. Para tanto, propõe-se uma série de etapas que provém de uma adaptação do modelo de gerenciamento pelas diretrizes e do *Balanced Scorecard*, para que a organização possa implementar e acompanhar a estratégia de uma forma consistente a longo prazo através de indicadores e metas, bem como direcionar os esforços de curto prazo na execução de iniciativas utilizando o desdobramento das diretrizes até o nível operacional.

Este modelo tem a intenção de estabelecer um rumo estratégico para a Agro Veterinária Timbó, e estimular o pensamento estratégico, porém a intenção não é deixar a empresa inflexível e amarrada com metodologias burocráticas e sim melhorar o desempenho e a agilidade da mesma a partir da implantação da proposta. Para isto segundo Kaplan e Norton (2000), será necessário:

- Tradução da estratégia em termos operacionais: construção de indicadores, metas e escolha de posicionamento estratégico.
- Alinhamento da organização à estratégia: transformar a estratégia em tarefa de todos, conscientizar a equipe e envolvê-la no desdobramento das estratégias para os subsistemas, integrando o pensamento estratégico a rotina de trabalho de todos.
- Converter a estratégia em processo contínuo: o modelo deve estar em constante revisão, favorecendo o aprendizado estratégico.
- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva: o sucesso da implementação do modelo exige que a direção lidere um processo participativo que envolva todos na empresa. Antigos métodos da direção devem ser revistos e abandonados. Mudar a cultura de uma empresa exige dedicação e tempo.

Este modelo não irá se aprofundar na implantação do modelo na empresa, onde será necessário uma série de etapas e mudanças organizacionais, análises de processos, assim como a implantação de outras ferramentas necessárias para o seu sucesso. Serão feitas apenas as devidas recomendações no decorrer da apresentação do trabalho.

O modelo contempla três fases interdependentes: planejamento de longo prazo, de curto prazo, bem como a avaliação e revisão.

As fases de planejamento de longo e de curto prazo são integradas de modo que a organização possa mapear e acompanhar toda a estratégia, bem como priorizar suas ações e alocação de seus recursos ano a ano. A figura 10 representa as fases e etapas do modelo proposto.

Compõe-se também de uma fase de revisão para efetivo acompanhamento da implementação e do que foi planejado.

## **5.2 Diretriz Organizacional**

O ponto de partida para a criação do modelo é a definição das diretrizes organizacionais, compostas pela definição do negócio, missão, visão, valores e crenças da empresa. Concordando com Oliveira (2001), para este modelo as diretrizes organizacionais, sendo principal delas a visão, deve representar as expectativas e desejos da empresa, correspondendo aos limites que a direção da

empresas consegue enxergar dentro do período de cinco anos do horizonte de longo prazo definido.

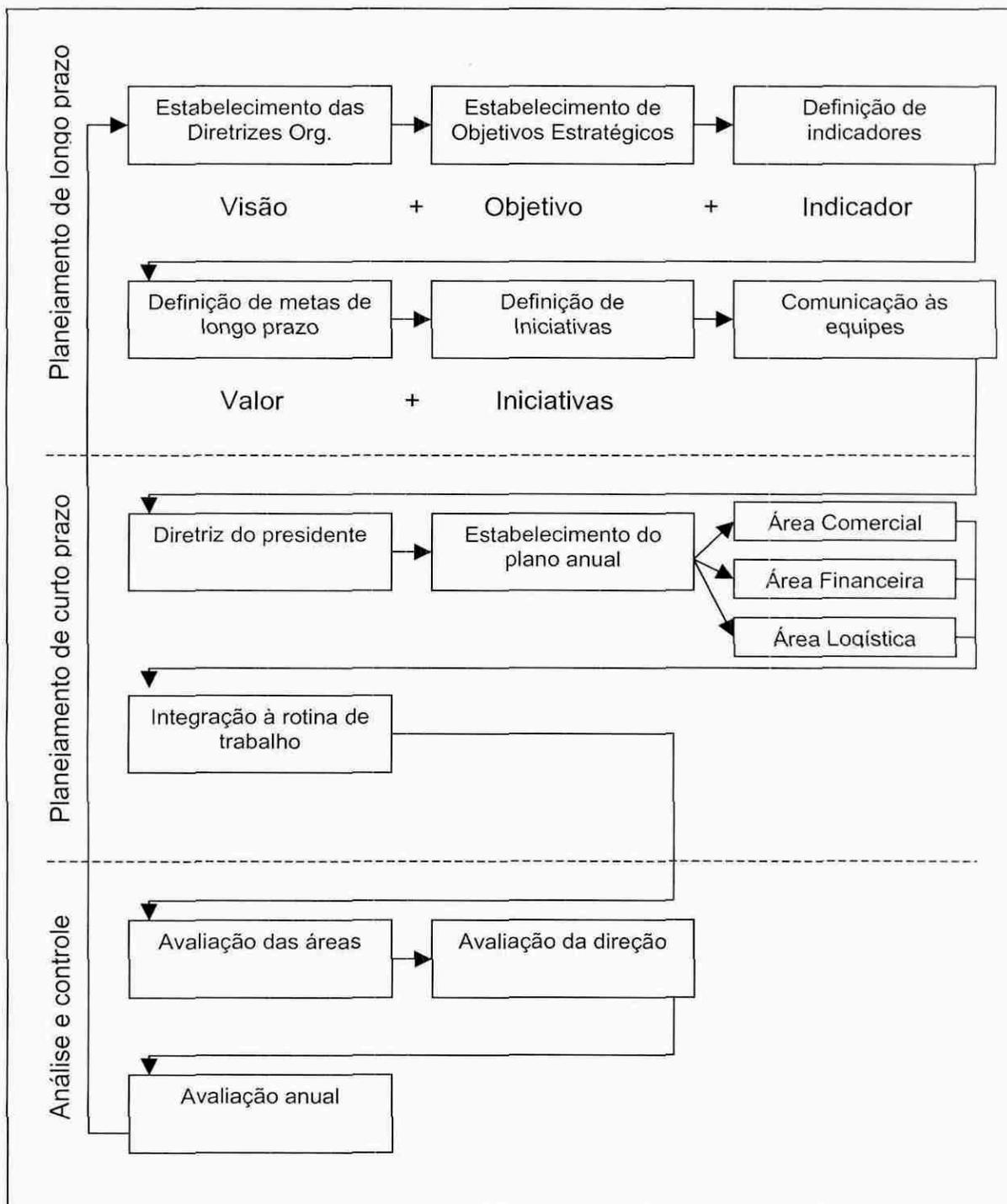


Figura 10: Modelo de gestão estratégica proposto

Thompson e Strickland (2000) abordam a importância e a direção da empresa pensar estrategicamente sobre para onde eles estão tentando levar a empresa. A

visão destes sobre o tipo de empresa que se está tentando criar e o tipo de posição no negócio que se está tentando atingir. A definição destas diretrizes organizacionais representará o fundamento básico para o desenvolvimento de todo o planejamento.

Na definição de Campos (1996): Os valores representam quais crenças que a empresa acredita e valoriza. A visão é o objetivo, onde desejamos estar, depois de 5, 10, 30 anos. A missão deve representar o que a empresa faz e para quem faz.

O **negócio** da Agro Veterinária Timbó é o comércio varejista e atacadista de produtos para o mercado agropecuário, veterinário e pet.

A **missão** da Agro Veterinária Timbó é ser uma empresa moderna, comprometida em fazer a diferença, atendendo seus clientes com competitividade e excelência, alcançando resultado financeiro adequado.

Segundo Certo e Peter (2005), a **visão estratégica** é uma proposta da razão pela qual a organização existe, é uma declaração muito ampla da diretriz organizacional. Para Campos (1996) a visão é o objetivo final, aonde se pretende chegar. A visão da Agro Veterinária Timbó é ser a maior e melhor distribuidora de produtos agropecuários, veterinários e pet do sul do Brasil.

Os **valores** respeitados e esperados de seus participantes são:

**Ética:** agir de acordo com a moralidade, respeitando leis, acordos e regras estabelecidas para nossa atividade.

**Compromisso com o cliente:** a empresa tem um compromisso permanente com seus cliente, sendo que seu objetivo será sempre satisfazê-lo.

**Excelência:** agir com competência e procurando sempre ser o melhor.

**Competitividade:** agir com uma postura de mercado competitiva, em preços, prazos, promoções e distribuição.

### 5.3 Planejamento de longo prazo

Para Kaplan e Norton (2000), o objetivo da fase de planejamento de longo prazo é traduzir a estratégia da empresa de uma forma estruturada e sintética em objetivos, indicadores, metas e projetos, de modo a facilitar o seu entendimento, acompanhamento e avaliação, tanto pela direção como pelos funcionários.

Para este modelo o planejamento de longo prazo deve ser revisado anualmente, preferencialmente no final de cada ano, tendo como base os objetivos para um horizonte de 5 anos.

As etapas de planejamento de longo prazo (Figura 11) estão baseadas no e são descritas a seguir.

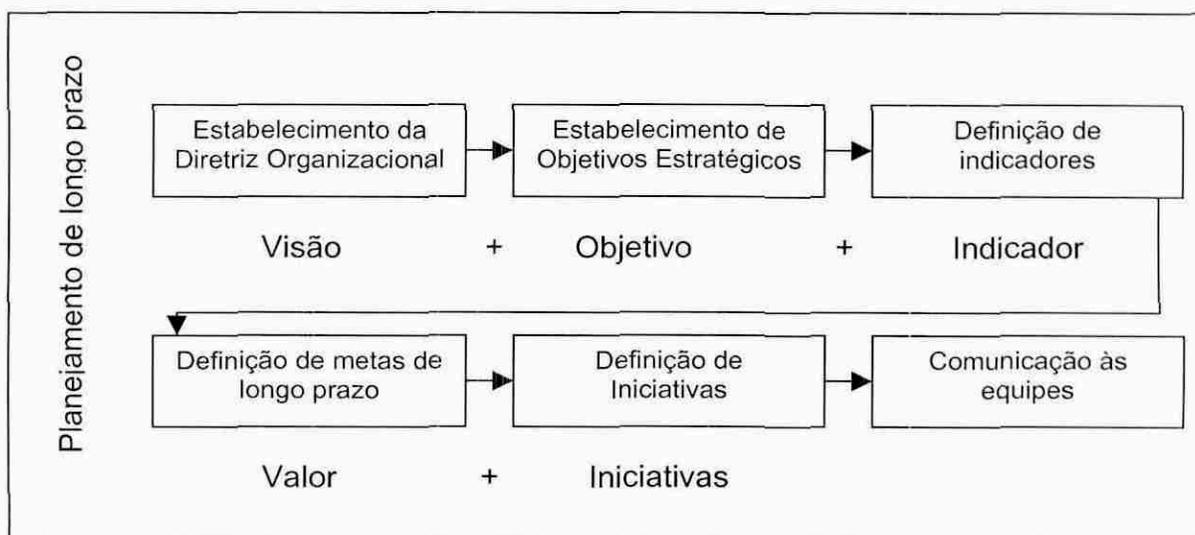


Figura 11: Planejamento de longo prazo

As etapas da fase de planejamento de longo prazo contemplam a tradução da estratégia da empresa em objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Estas etapas devem auxiliar a direção da empresa a ter uma visibilidade integral dos pontos mais relevantes da estratégia da organização. Estas etapas facilitam a identificação posterior das prioridades no planejamento anual e estão descritas a seguir.

### 5.3.1 Estabelecimento dos objetivos estratégicos

Nesta etapa, segundo Kaplan e Norton (2000), deve-se resgatar o entendimento da estratégia através de consulta à análise da situação realizada durante o diagnóstico organizacional, para que a elaboração da estratégia da empresa seja iniciada. A clareza e o consenso da direção em relação à estratégia montada devem passar por realização de reuniões individuais e em grupo.

Com base no foco estratégico estabelecido através da análise da situação e nas diretrizes organizacionais estabelecidas, definem-se os **temas estratégicos** para balizar todo o planejamento da empresa através destes cinco anos de horizonte temporal. Os temas estratégicos definidos para a Agro Veterinária Timbó são:

- Alcançar a liderança no mercado de Santa Catarina e buscar novos mercados;
- Manter eficiência operacional adequada, garantindo boa rentabilidade.

Para definir como atingir estes dois temas estratégicos, é traçado todo o planejamento de longo prazo, que tem como principal objetivo guia a empresa para que esta possa atingir a visão estratégica.

Através de conversas entre o acadêmico, o diretor da empresa e a gerencia de vendas da empresa, foram traçados os objetivos estratégicos da Agro Veterinária Timbó, e formadas as estratégias. Conforme Kaplan e Norton (2000) os objetivos estratégicos são necessários para o processo de redirecionamento de cada resultado chave que a direção considere importante. Foram consideradas quatro áreas chaves de resultado para o estabelecimento de objetivos sugeridas por Kaplan e Norton (2000): as relacionadas com a perspectiva financeira, a do cliente, a de processos internos e a de pessoas e aprendizado.

### **Perspectiva Financeira**

**1. Crescer incrementalmente:** Aumentar o faturamento da empresa ano após ano, considerando-se o crescimento do mercado e o posicionamento da empresa nas regiões de atuação.

**2. Maximizar o resultado:** Buscar lucratividade adequada aos padrões do segmento e que atendam aos interesses dos investidores.

**3. Reduzir custos:** Manter uma estrutura operacional enxuta e eficiente, mantendo a empresa competitiva.

### **Perspectiva do cliente**

**4. Obter qualidade diferenciada percebida e valorizada pelo cliente:** Manter a satisfação do cliente elevada, através de um atendimento e produtos diferenciados, objetivando a fidelização dos clientes.

**5. Buscar novas oportunidades:** ampliar área de atuação da empresa.

### Perspectiva de processos internos

**6. Fortalecer o relacionamento com o cliente:** Melhorar serviços de pré-venda, pós-venda, gerenciamento da equipe de vendas, vendas diretas via novos canais para oferecer uma qualidade diferenciada.

**7. Estabelecer uma estratégia de marketing agressiva:** Melhorar o posicionamento da empresa em relação ao marketing, tornando-a mais ágil e agressiva, maximizando o resultado em vendas e a reputação frente ao cliente.

**8. Compor a melhor linha de produtos do mercado:** Compor uma linha de produtos diferenciados, de alto valor agregado e boa reputação no mercado, que atenda as necessidades dos clientes.

**9. Melhorar a eficiência logística:** Racionalizar o fluxo logístico interno e externo, com ganhos de eficiência operacional e econômicos e redução de perdas.

**10. Otimizar gestão financeira:** Manter a gestão financeira sólida e otimizar a eficácia dos investimentos.

**11. Atualizar tecnologias utilizadas:** Manter a empresa operando com modernidade em relação às tecnologias existentes para o ramo de atividade.

### Perspectiva de pessoas e aprendizado

**12. Capacitação dos funcionários:** Desenvolver o conhecimento e habilidades das equipes interna e externa para atingir objetivos estratégicos e operacionais. Desenvolver na equipe atitude voltada para resultados e envolve-la no processo estratégico.

**13. Atrair e reter talentos:** Atrair e manter bons profissionais que se identifiquem com os valores da empresa e forme a melhor equipe do mercado.

É necessário traçar as relações de causa-e-efeito entre estes objetivos, o que viabiliza a identificação de possíveis lacunas na estratégia. O resultado é um mapa estratégico, que Kaplan e Norton (2000) sugerem para confirmar a estratégia traduzida nos objetivos e suas relações de causa-e-efeito, bem como auxilia o preenchimento de lacunas com outros objetivos estratégicos. Na figura 12 tem-se o mapa estratégico da Agro Veterinária Timbó, com suas perspectivas, temas, objetivos e a relação de causa-e-efeito entre eles.

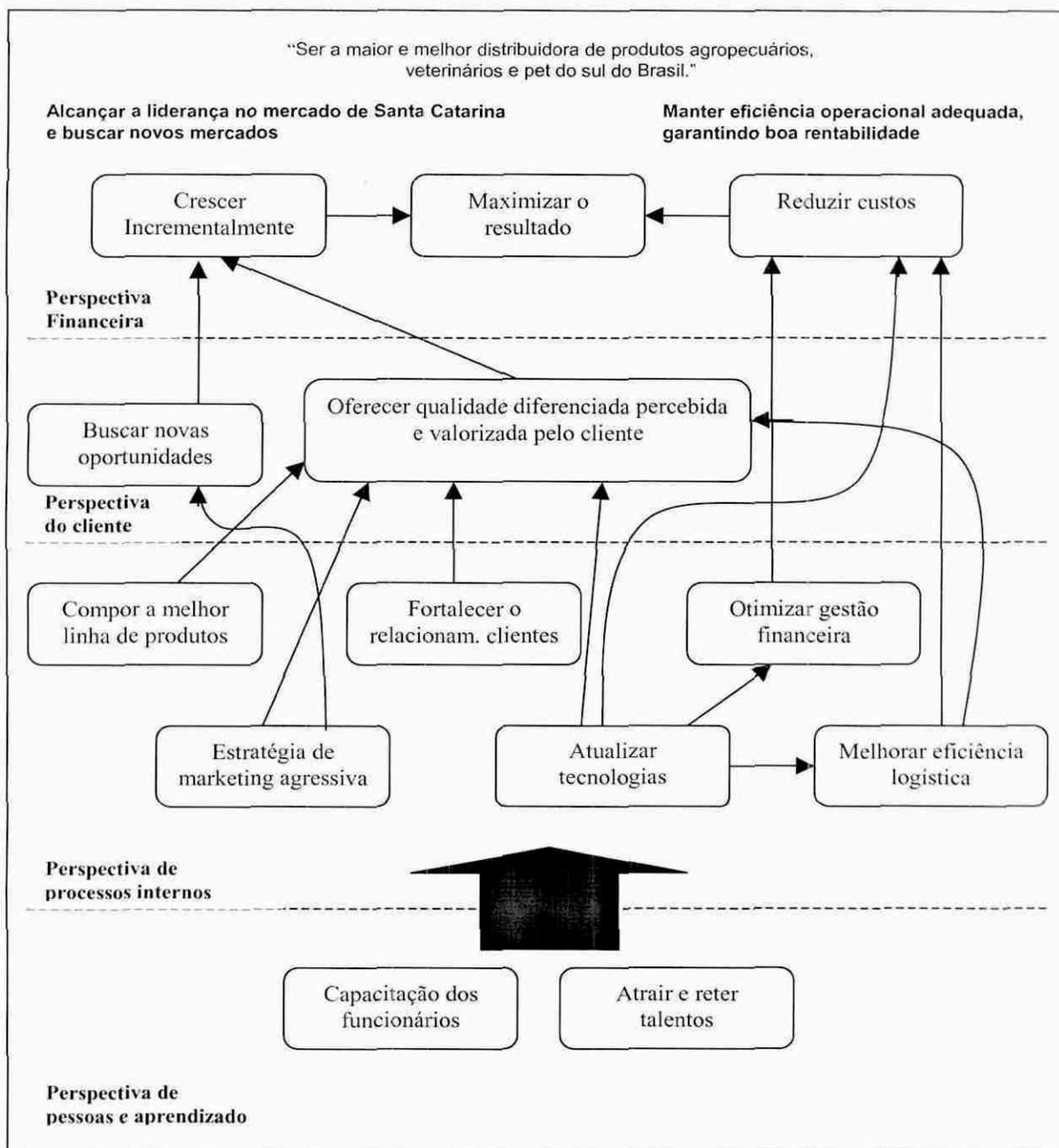


Figura 12: Mapa estratégico da Agro Veterinária Timbó

### 5.3.2 Definição de indicadores

Após a definição dos objetivos, foi escolhido pelo menos um indicador para cada objetivo estratégico, observando que esses esclarecem e dão foco ao objetivo relacionado. Os indicadores, segundo Kaplan e Norton (2000), devem formar um conjunto balanceado entre as perspectivas e contemplar resultados e tendências quando possível, especialmente na perspectiva de processos internos e de

aprendizado e crescimento, pois nestas variáveis a organização tem maior poder de atuação, resultado na obtenção de resultados financeiros e percepção positiva dos clientes.

Para a composição do quadro de indicadores do modelo de gestão estratégico, foram entrevistados novamente a direção e os gerentes para se elaborar uma proposta de um conjunto de indicadores para o mapa estratégico, qual está detalhada nas tabelas 02 e 03.

### **5.3.3 Definição de metas ou valores para os indicadores**

Para cada indicador a direção definiu metas de longo prazo, que comunicam o desafio apresentado para se chegar à visão de futuro. A partir das metas de longo prazo são estabelecidas as metas ano a ano, ou seja, sendo o período em questão de cinco anos, estabelece-se a meta do quinto ano, depois se estabelece o progresso desejado da situação atual (primeiro ano) até chegar a esta meta.

Ao final desta etapa tem-se as metas no horizonte de planejamento de longo prazo para cada indicador, sendo que o progresso ano a ano para se atingir estas metas auxiliará a organização a escolher as prioridades no planejamento anual.

As metas de longo prazo foram estabelecidas levando-se em consideração stakeholders existentes, a análises da situação, a metodologia de análise SWOT e o foco estratégico definido. Para se traçar o progresso ao longo dos cinco anos foi também levado em conta o histórico do indicador na organização, quando este já é medido.

Para não expor os valores definidos pela organização, as metas são expressas neste trabalho como um percentual em relação ao ano base 2006. A tabela 04 mostra as metas estabelecidas para alguns indicadores.

### **5.3.4 Definição das iniciativas**

Para alcançar os objetivos e metas é necessária a formulação das grandes iniciativas que suportam os objetivos estratégicos, ou seja, os projetos necessários para se atingir as metas de longo prazo. Nesta etapa são fornecidas somente linhas gerais destas iniciativas, as quais serão priorizadas e eventualmente detalhadas no planejamento de curto prazo, dependendo da situação definida.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	DESCRIÇÃO
<b>PERSPECTIVA FINANCEIRA</b>		
Crescer incrementalmente	Faturamento	Receita real vs Receita meta
Maximizar o resultado	Lucro Líquido	% de Lucro Mensal
	ROI (Retorno sobre Investimento)	(Lucro Líquido/Vendas) * (Vendas/Total de Ativos)
Reduzir custos	Custo total	% de atingimento das metas orçamentárias
	Margem de contribuição média	Média geral da margem de contribuição do faturamento
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>		
Obter qualidade diferenciada percebida e valorizada pelo cliente	Satisfação de clientes	Nível de satisfação dos clientes da empresa, medido pela Pesquisa de satisfação
	Número de reclamações	Número de críticas negativas medidas no cotidiano da empresa e na pesquisa de satisfação
Buscar novas oportunidades	Plano de Ação para ampliação da área de atuação	Conforme plano a definir no planejamento de curto prazo
<b>PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS</b>		
Fortalecer o relacionamento com o cliente	Satisfação em relação à equipe de vendas	Medida através de avaliação individual com cada vendedor da empresa pelos coordenadores
	Reclamações referentes à equipe de vendas	No de críticas negativa em relação a vendas
Estabelecer uma estratégia de marketing agressiva	Margem de contribuição das vendas	Diferença entre a margem de contribuição atingida pela equipe e a meta
	Investimento em marketing	% de atingimento de orçamento de Vendas e avaliação dos resultados
	Aumento de Clientes na área de atuação atual	Nº de clientes novos abertos no período
	Parcerias com clientes	No de parcerias estabelecidas com grandes e potenciais clientes
Compor a melhor linha de produtos do mercado	Posicionamento da linha de produtos em relação à concorrência	Avaliação do portfólio da empresa em relação aos concorrentes e identificação de necessidades
Melhorar a eficiência logística (continua na tabela seguinte)	Giro de Estoque	Índice de giro dos produtos em estoque
	Perdas de estoque	Índice de perdas de produto relacionadas com armazenamento, manuseamento e entrega
	Produtos vencidos	Índice de perdas de produto relacionadas a vencimento.
	Produtos em falta	Índice de produtos em falta no estoque

Tabela 02: Indicadores de desempenho (Primeira parte).

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	DESCRIÇÃO
<b>PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS</b>		
Melhorar a eficiência logística (continuação da tabela anterior)	Acuracidade do estoque	Índice de acuracidade do estoque real em relação ao estoque do sistema
	Reclamações, devoluções e trocas relativas a Logística	No de críticas negativa e retrabalho originado por erros da área
Otimizar Gestão Financeira	Liquidez	Índices de liquidez financeira da empresa
	Endividamento	Índice de endividamento da empresa
	Inadimplência	índice relativo de cobranças inadimplentes e em atraso
	Avaliação de retorno de investimentos	Avaliação do impacto financeiro dos investimentos da empresa
Atualizar tecnologias utilizadas	Plano de Ação relativo a implantação de novo sistema de informação	Conforme plano a definir no curto prazo
<b>PERSPECTIVA DE PESSOAS E APRENDIZADO</b>		
Capacitação dos funcionários	Nº de treinamentos realizados	Nº de treinamentos realizados X meta
Atrair e reter talentos	Turnover	Índice de Rotatividade geral da empresa
	Pesquisa satisfação e motivação	Pesquisa de clima organizacional

**Tabela 03: Indicadores de desempenho (Segunda parte).**

Kaplan e Norton (2000) ressaltam que os objetivos estratégicos das perspectivas de processos internos e de aprendizado e crescimento devem estar cobertos por iniciativas que reduzam a lacuna entre a situação atual e a situação demandada pela meta. Os objetivos das perspectivas de clientes e financeira estarão cobertos através das relações de causa-e-efeito caso a hipótese estratégica esteja adequadamente construída.

O detalhamento mais preciso do escopo de cada projeto para que este garanta que a meta proposta seja alcançada, pode ser feito após a priorização dos objetivos para o ano, ou seja, na fase de planejamento de curto prazo.

Foram mapeados as iniciativas já existentes na organização e foi analisado o impacto destes sobre os objetivos estratégicos definidos neste modelo. Foram definidas linhas gerais de iniciativas para os objetivos que não estavam suportados pelas iniciativas existentes.

INDICADOR	META				
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>PERSPECTIVA FINANCEIRA</b>					
Faturamento	(+)10%	(+)10%	(+)10%	(+)10%	(+)10%
Lucro Líquido (% das vendas)	5%	5%	6%	6%	7%
ROI (Retorno sobre Investimento)	13%	14%	18%	18%	22%
Custo total (% orçamento)	80%	85%	90%	95%	95%
Margem de contribuição média (% das vendas)	30%	30%	30%	30%	30%
<b>PERSPECTIVA DO CLIENTE</b>					
Satisfação de clientes (*) (do total)	80%	85%	90%	95%	95%
Número de reclamações	( - )20%	( - )20%	( - )10%	( - )10%	( - )5%
<b>PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS</b>					
Satisfação em relação a equipe de vendas	70%	75%	80%	85%	90%
Reclamações referentes a equipe de vendas	( - )20%	( - )20%	( - )10%	( - )10%	( - )5%
Margem de contribuição das vendas (% das vendas)	30%	30%	30%	30%	30%
Investimento em marketing (% das vendas)	2%	2%	2%	2%	2%
Aumento de Clientes na área de atuação	(+)5%	(+)5%	(+)5%	(+)5%	(+)5%
Parcerias com clientes	(+)50%	(+)50%	(+)20%	(+)10%	(+)10%
Giro de Estoque (vezes/ano)	6,00	8,00	8,00	10,00	10,00
Perdas de estoque	( - )50%	( - )30%	( - )10%	( - )10%	( - )5%
Produtos vencidos	( - )50%	( - )30%	( - )10%	( - )10%	( - )5%
Produtos em falta	( - )50%	( - )30%	( - )10%	( - )10%	( - )5%
Acuracidade do estoque (em relação ao estoque total)	99,50%	99,60%	99,70%	99,80%	99,90%
Reclamações, devoluções e trocas relativas a Logística	( - )20%	( - )20%	( - )10%	( - )10%	( - )5%
Liquidez (Geral)	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Endividamento	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
Inadimplência (% das vendas)	12%	10%	9%	8%	7%
<b>PERSPECTIVA DE PESSOAS E APRENDIZADO</b>					
Nº de treinamentos realizados	10	12	12	15	15
Turnover	( - )20%	( - )20%	( - )10%	( - )10%	( - )5%
Pesquisa satisfação e motivação (*)	70%	75%	80%	85%	90%

(\*) Satisfeitos, Muito Satisfeitos

**Tabela 04: Metas por indicador.**

Esta fase de revisão do escopo dos projetos para que o desafio imposto pela meta seja cumprido foi deixado para uma etapa posterior, na fase de planejamento anual e elaboração dos planos de ação, descrita adiante. Para cada projeto foi feita apenas uma descrição de seu objetivo ou intenção para nortear o detalhamento posterior.

A seguir tem-se algumas das estratégias por área e descrição de seus objetivos:

### Área Comercial:

**1. Estabelecer novo modelo gerencial para área:** objetiva a mudança da estrutura e a criação de mecanismos mais eficientes de acompanhamento e cobrança dos resultados, monitoramento da equipe de vendas e acompanhamento dos concorrentes.

**2. Alterar a política comercial da empresa:** objetiva tornar a empresa mais agressiva no mercado.

**3. Criar política de investimentos para área comercial:** estabelecer uma política que defina os limites orçamentários para investimentos e os parâmetros para utilizá-lo.

**4. Criar um modelo de estabelecimento de parcerias para os principais clientes:** objetiva aproximar estes clientes da empresa para fidelizá-los e bloquear concorrentes.

**5. Treinamento da Força de Vendas:** objetiva capacitar a força de vendas externa e interna a oferecer atendimento ágil, preciso, de bom nível técnico e *completo ao cliente*.

**6. Expandir o território de atuação da empresa:** objetiva estabelecer equipes de venda para as regiões metropolitanas de Curitiba e Porto Alegre a longo prazo.

**7. Implantar o e-commerce:** objetiva estabelecer através de um portal eletrônico uma forma de comércio on-line, canal de venda inédito no mercado.

### Área Logística:

**8. Estabelecer novo modelo gerencial para área:** objetiva a mudança da estrutura logística e a criação de mecanismos mais eficientes de acompanhamento dos resultados, monitoramento dos estoques, acompanhamento das entregas.

**9. Estabelecer política de estoques:** objetiva determinar padrões de estoques com faixas limitantes ou com giros máximos e mínimos.

**10. Criar controle e rastreamento do estoque:** objetiva criar padrões nas áreas de armazenamento e compras para melhorar a acuracidade do estoque, evitar

perdas com produtos vencidos, assim como fornecer informações para a área comercial evitar transtornos.

**11. Otimizar a gestão de compras:** objetiva uma orientação mais objetiva para a reposição de produtos, evitando a perda de negócios e fornecendo informações sobre produtos em falta para a área comercial.

**12. Prospectar novos fornecedores:** objetiva tornar a pauta de produtos da empresa mais completa.

**13. Implantar tecnologias de logística modernas:** objetiva aplicar técnicas e práticas administrativas modernas que garantam as conformidades com os padrões escolhidos.

### Área Financeira e Administrativa:

**14. Estabelecer novo modelo gerencial para área:** objetiva a reavaliação e reestruturação da estrutura financeira e administrativa e a criação de mecanismos mais eficientes de acompanhamento dos resultados.

**15. Treinamentos da equipe:** objetiva a capacitação dos funcionários para que possam executar e compreender os objetivos operacionais e estratégicos.

**16. Estabelecer novas políticas de recursos humanos:** objetiva reestruturar procedimentos da área de recursos humanos da empresa, tornando-a mais eficiente e melhorando o relacionamento entre os funcionários

**17. Criar plano de cargos e salários:** objetiva definir responsabilidades e possibilidades de crescimento dentro empresa, melhorando a motivação interna.

**18. Estabelecer novas políticas financeiras:** objetiva reestruturar procedimentos da área financeira da empresa, melhorando a eficiência de contas a pagar, contas a receber e de fornecimento de informações gerenciais.

**19. Implantar sistema de informação específico para a distribuidora:** objetiva a implantação de um novo sistema de informações da empresa, que contemple as necessidades específicas do ramo, forneça ferramentas para melhorar procedimentos operacionais de vendas, logística financeiro e de compras, de forma integrar operações.

Na tabela 05 as estratégias descritas acima são relacionadas com os objetivos estratégicos estabelecidos nas etapas anteriores.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATÉGIAS RELACIONADAS				
<b>PERSPECTIVA FINANCEIRA</b>					
Crescer incrementalmente	1	2	3	4	6
Maximizar o resultado					
Reduzir custos	9	0	11	13	18
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>					
Obter qualidade diferenciada percebida e valorizada pelo cliente	2	4	5	7	
Buscar novas oportunidades	6				
<b>PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS</b>					
Fortalecer o relacionamento com o cliente	1	2	5	7	
Estabelecer uma estratégia de marketing agressiva	1	2	3	4	6
Compor a melhor linha de produtos do mercado	8	12			
Melhorar a eficiência logística	8	9	10	11	
Otimizar Gestão Financeira e Administrativa	14	18			
Atualizar tecnologias utilizadas	13	19			
<b>PERSPECTIVA DE PESSOAS E APRENDIZADO</b>					
Capacitação dos funcionários	5	15			
Atrair e reter talentos	16	17			

Tabela 05: Relacionamento entre estratégias e objetivos.

### 5.3.5 Comunicação aos colaboradores

As equipes e indivíduos terão maior participação na fase de planejamento anual sendo que se prevê como caráter motivacional uma vertente participativa mesmo a título do planejamento de longo prazo que é a comunicação das diretrizes aos níveis hierárquicos inferiores. A etapa para o nível de equipes na fase de planejamento de longo prazo é única e está descrita abaixo.

A comunicação do mapa estratégico da Agro Veterinária Timbó para as equipes será realizada pela direção e gerentes, por ocasião da comunicação das prioridades anuais traduzidas nos objetivos estratégicos, suas metas e projetos. Serão feitas reuniões com as equipes o gerente apresenta o mapa estratégico e contada a história da estratégia da organização através das relações de causa-e-efeito. Apesar das já estarem acostumadas a reuniões de comunicação e discussão de metas, não havia uma visão tão clara de estratégia, o que foi conseguido pelo uso do mapa estratégico.

A comunicação é importante em todos os níveis e em todas as etapas do modelo, porém ressalta-se a comunicação das diretrizes de longo prazo da organização traduzidas no mapa estratégico para que as equipes e os indivíduos tenham consciência e clareza de que suas metas e atividades anuais irão contribuir para a competitividade e sobrevivência da empresa no longo prazo. As gerências, tanto no varejo como no atacado, devem estar à frente deste processo. Esta comunicação pode ser feita em reuniões dos gerentes com suas equipes e reforçada através de informativos.

#### **5.4 Planejamento de curto prazo**

A fase de planejamento de curto prazo tem como objetivo levar a empresa a estabelecer um foco anual para a execução das estratégias explícitas na fase de planejamento de longo prazo. O mapa estratégico contempla diversas diretrizes, ou seja, existem diversas metas e projetos que devem ser trabalhados ao longo do tempo para se chegar à visão. Com o estabelecimento de prioridades a cada ano, baseada sempre no mapa estratégico, a organização aproveita de uma maneira ordenada os recursos disponíveis e consegue estabelecer uma seqüência lógica de execução de sua estratégia.

As etapas de planejamento anual estão baseadas principalmente no gerenciamento pelas diretrizes e são descritas a seguir (figura 13).

As etapas da fase de planejamento anual contemplam a priorização dos objetivos estratégicos estabelecidos no planejamento de longo prazo e sua comunicação aos funcionários. A empresa escolhe um ou mais objetivos para serem trabalhados no horizonte de um ano, porém não perde de vista o impacto das ações anuais nos demais objetivos.

As etapas da fase de planejamento anual devem ser realizadas durante o ciclo de planejamento da organização, como uma continuidade ao planejamento de longo prazo. Nestas etapas os dirigentes da Agro Veterinária Timbó escolhem os objetivos a serem trabalhados pela empresa durante o ano seguinte e comunicam e negociaram as metas e estratégias de ação com a equipe.

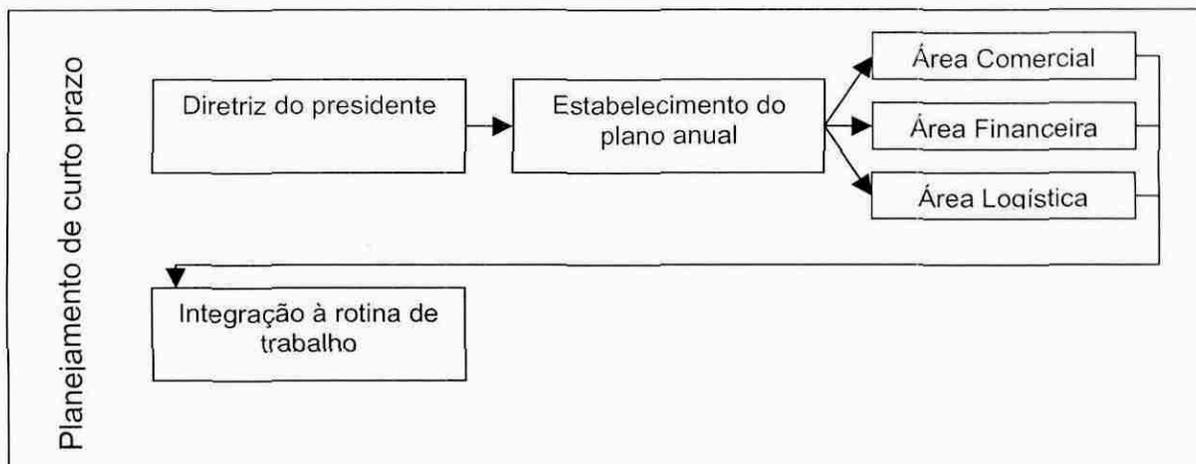


Figura 13: Planejamento de curto prazo

#### 5.4.1 Definição da diretriz do presidente

O planejamento envolve primeiramente a escolha da diretriz do presidente a partir do mapa estratégico. Seguindo a metodologia de Campos (1996), a direção da empresa prioriza ano a ano qual de seus objetivos de longo prazo, de acordo com a análise da situação diagnosticada no momento, será o mais adequado para aprimorar a competitividade da empresa de forma a estabelecer um foco estratégico bem definido para o ano.

Os demais objetivos estratégicos não priorizados continuarão sendo observados durante o desdobramento das áreas e pelo gerenciamento cotidiano da empresa e poderão ser priorizados nos demais anos do horizonte de planejamento de longo prazo caso necessário.

O impacto das ações anuais (priorizadas) na estratégia como um todo devem ser constantemente acompanhados e confrontados com a estratégia de longo prazo, para sempre que necessário a direção adote uma correção de rumos. Estas análises serão contempladas na fase de análise continuada e revisão.

Também neste estágio do desdobramento ocorrem os ajustes finais das metas dos itens de controle. As áreas devem avaliar a coerência das ações propostas e prazos entre equipes e com relação a realidade da empresa.

Após a finalização do planejamento de longo prazo da Agro Veterinária Timbó, a diretriz do presidente que será ponto de partida para ser desenvolvido o plano do ano de 2007 será o seguinte:

- **Atingir no ano de 2007 crescimento igual ou superior a 10% em relação ao faturamento referente ao ano de 2006, com lucratividade mínima de 5%**

Este objetivo foi definido como a principal diretriz do ano por se tratar de um objetivo abrangente, que envolve toda a empresa e representa também a filosofia voltada para resultados que a empresa busca. Para a definição do valor da meta estabelecida, a direção buscou definir um valor que representasse um desafio para a organização, porém algo que fosse atingível e motivante. Para a definição deste valor também foi considerado o crescimento médio do mercado de atuação, o atual portfólio de produto da empresa e o interesse dos proprietários da empresa.

Para o ano de 2007 a empresa deve priorizar o melhoramento de processos internos nas áreas, a reorganização da estrutura da empresa, assim como o fortalecimento de seu posicionamento no mercado e consolidação de sua atuação na área em que opera. Portanto foram descartados objetivos relativos a expansão desta área e abertura de novas filiais, assim como qualquer tipo de diversificação.

Estas diretrizes foram relacionadas principalmente tendo como base a análise da situação e a aplicação do método SWOT. A direção chegou a conclusão que antes da expansão precisa reorganizar sua estrutura e procedimentos, de forma a construir uma base para que a expansão ocorra de forma sustentada.

Deve-se ressaltar que embora assim tenha-se colocado neste planejamento, estratégias emergentes podem vir a alterar estas diretrizes com o decorrer do ano, de acordo com as situações que se apresentam a empresa.

O processo de desdobramento dos objetivos para as áreas inicia-se após a comunicação da diretriz do presidente. Os objetivos priorizados são comunicados para as áreas envolvidas no processo de composição do plano anual e estas deverão ter, assim, o conhecimento claro e completo de quais são as prioridades da organização, *de modo que possam fazer um processo de estabelecimento de suas próprias metas e medidas para o ano em questão.*

O desdobramento da diretriz do presidente para as áreas da Agro Veterinária Timbó está representado na próxima sessão, onde é apresentado o plano anual da empresa. Alguns dos objetivos estratégicos definidos no longo prazo por área, foram desdobrados pelas áreas para que o objetivo mestre possa ser alcançado.

### 5.4.2 Estabelecimento do plano anual

Depois da definição da diretriz do presidente pela direção da empresa, o estabelecimento do plano anual requer a avaliação da lacuna existente entre a meta e a situação atual, a possibilidade de alcance da meta somente com pequenas melhorias nos processos rotineiros, a necessidade de grandes alterações nos processos já executados pela empresa e o acompanhamento do ambiente externo.

Para que isto aconteça, a diretriz do presidente é desdobrada entre as áreas da empresa, que segundo Campos (1996) buscam seus próprios objetivos e iniciativas para contribuir para o alcance da diretriz do presidente. Os objetivos e iniciativas desdobradas podem também pertencer ao mapa estratégico ou podem ser definidos separadamente sem relação com o longo prazo.

No caso da *Agro Veterinária Timbó*, a estrutura enxuta da empresa, e a ausência de muitos níveis hierárquicos, facilita o desdobramento das áreas, que possivelmente já tem seus aspectos primordiais levados em conta pelas análises e definições do planejamento de longo prazo.

A empresa deve garantir que haja também uma avaliação horizontal das medidas e metas das áreas, para que sejam identificadas iniciativas comuns e seja otimizada a utilização dos recursos.

Com os objetivos e iniciativas já priorizados e desdobrados entre as áreas devem então ser comunicados às equipes para que as iniciativas sejam transformadas em planos de ação, com as atividades sob responsabilidade específicas. Nesta etapa, as equipes terão claramente identificados os objetivos da organização que deverão ser trabalhados no ano e o que deverá ser feito para atendê-los. As equipes mapearão o "como" atingir os objetivos através de uma série de atividades organizadas em planos de ação.

As equipes e indivíduos têm grande participação nesta fase de planejamento anual, sendo que a identificação da contribuição das equipes e indivíduos para a estratégia da empresa e a elaboração de planos que direcionam as atividades destas equipes para o alcance dos objetivos estratégicos da organização estão descritos em uma etapa a parte que se refere a integração do planejamento à rotina das equipes.

Os planos de ação devem possuir medidas (atividades) com responsáveis e prazos de conclusão, bem como itens de controle para acompanhar a evolução do plano em relação às metas. Nesta etapa deve ficar claro que os planos de ação devem servir para nortear a atuação dos indivíduos dentro da empresa, porém sem pretensão de burocratizar o processo e atrapalhar as atividades rotineiras da empresa. Assim para este modelo, os planos procuram manter a maior simplicidade possível.

As equipes detalham os planos de ação no formato 5W1H:

- *What?* – O que será feito?
- *When?* – Quando será feito?
- *Where?* – Onde será feito?
- *Why?* – Por que será feito?
- *Who?* – Quem fará?
- *How?* – Como será feito?

Há um líder em cada área que se encarrega de consolidar os planos de ação com base nas idéias propostas pelas equipes. Para cada projeto da área foi feito este desdobramento e detalhamento em atividades a serem conduzidas pelas equipes.

Para elaboração das iniciativas e das ações do ano são observados pelas equipes os seguintes aspectos:

- Objetivos estratégicos a longo prazo e seus indicadores;
- Metas para estes objetivos em questão;
- Iniciativas que devem ser desdobrados em Planos de Ação para as equipes;
- *Revisão das iniciativas em vigor até o momento.*

As equipes têm, assim, o seu conjunto de objetivos, atividades e metas derivadas da estratégia definida a longo prazo. O conjunto dos objetivos de cada área, com suas respectivas iniciativas e planos de ação será aqui denominado Plano Anual.

As equipes têm, assim, tanto seus itens de controle vinculados à rotina e ao cumprimento de padrões, como as atividades e metas do plano anual derivado da estratégia da sua área de atuação.

O plano anual deve ser discutido regularmente com gerentes e com a direção, avaliando a coerência das ações e prazos propostos e a realidade da empresa o que

reforça a necessidade do comprometimento da equipe com as metas que mudam o patamar de desempenho de sua rotina e que estão definidas no plano de ação anual.

A seguir seguem os objetivos e iniciativas desdobrados por cada área da empresa e também os planos de ação elaborados para o atingimento destes. As estratégias têm seu escopo de iniciativas definidas em linhas gerais, sendo que o maior detalhamento deve acontecer com a adoção deste modelo de gestão estratégica pela empresa.

#### **5.4.2.1 Área Comercial**

Na área comercial foram priorizados dois objetivos estratégicos da perspectiva de processos internos:

**Objetivo 1: Fortalecer o relacionamento com o cliente.**

**Objetivo 2: Estabelecer uma estratégia de marketing agressiva.**

Os indicadores, metas, iniciativas desdobradas assim como os planos de ação com o seu escopo de atividades, medidas e prazos estão descritos na seqüência nas tabelas 06 e 07.

Observa-se que para o ano de 2007 não foi priorizado o objetivo "buscar novas oportunidades". Esta foi uma opção da direção, que pretende dedicar para o ano de 2007, estratégias mais voltadas para otimizar processos internos, organizar a empresa e consolidá-la no mercado em que já atua.

Como a diretriz do presidente *recai diretamente sobre a área de vendas, onde se refere ao faturamento da empresa, assim as metas da área precisam ser claramente desdobradas conforme as estratégias acima delineadas, através de planos de ações.*

Cabe ressaltar que iniciativas que começaram na empresa em 2006 e ainda não foram completamente finalizadas podem vir também a modificar algumas das iniciativas e objetivos aqui propostos.

A adoção de ferramentas gerenciais mais completas pela área também depende da atualização e tecnologias, objetivo priorizado pela área Financeira e Administrativa.

<b>Objetivo 1: Fortalecer o relacionamento com o cliente.</b>						
<b>Índices de controle</b>				<b>Meta</b>		
Satisfação em relação a equipe de vendas				70% satisfeitos ou muito satisfeitos		
Reclamações referentes a equipe de vendas				Menos 20% em relação a 2006		
<b>Iniciativa 1.1: Estabelecer novo modelo de gerenciamento da equipe de vendas.</b>						
<b>Atividade</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Prazo</b>	<b>Medida</b>	<b>Responsável</b>	<b>Área</b>	
Criação e acompanhamento de índices de desempenho gerais, por regiões e por linha de produtos	Acompanhar a evolução das vendas ao longo dos meses e verificar a eficiência das iniciativas implantadas para o atingimento das metas	A partir de janeiro de 2007	Planilha de Controle de Vendas	Gerente / Coordenadores	Comercial	
Criação e acompanhamento de índices de desempenho individuais, por linha de produtos e por cliente.	Acompanhar a evolução das vendas individuais e verificar a deficiências individuais	A partir de janeiro de 2007	Planilha de Controle de Vendas	Gerente / Coordenadores	Comercial	
Redefinir política de metas da equipe de vendas, passando a subdividi-la por linha de produtos.	Facilitar a conexão entre metas gerais por linhas e por vendedor e segmentar metas da equipe	A partir de janeiro de 2007	Planilha de Controle de Vendas	Coordenadores	Comercial	
Criar um modelo de avaliação e cobrança semanal da equipe de vendas	Verificar deficiências regionais e formular objetivos e campanhas promocionais mais eficientes e desafiadoras.	A partir de janeiro de 2007	Estabelecimento de rotina	Coordenadores	Comercial	
<b>Iniciativa 1.2: Treinamento da força de vendas.</b>						
<b>Atividade</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Prazo</b>	<b>Medida</b>	<b>Responsável</b>	<b>Área</b>	
Agendar reuniões regionais mensais	Agendar treinamentos de produtos e motivacionais	A partir de janeiro de 2007	Calendário de reuniões	Coordenadores	Comercial	
Agendar reuniões semestrais para toda a equipe	Realizar treinamentos mais amplos, para desenvolvimento profissional	A partir de janeiro de 2007	Calendário de reuniões	Gerente / Coordenadores	Comercial	
<b>Iniciativa 1.3: Fortalecer nome da empresa no mercado</b>						
<b>Atividade</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Prazo</b>	<b>Medida</b>	<b>Responsável</b>	<b>Área</b>	
Reformular a marca na empresa, criando novo logotipo, slogan, camisas uniformes e pastas de trabalho para equipe de vendas.	Criar identidade.	A partir de março de 2007	Orçamento de Vendas	Gerente / Coordenadores	Comercial	
Criar uma campanha de malas diretas	fortalecer a marca da empresa com os atuais clientes criar novo canal de vendas	A partir de março de 2007	Orçamento de Vendas	Gerente / Coordenadores	Comercial	
<b>Objetivo 2: Estabelecer uma estratégia de marketing agressiva.</b>						
<b>Índices de controle</b>				<b>Meta</b>		
Faturamento				Aumentar 10% em relação a 2006		
Margem de contribuição média das vendas				30%		
Investimento em marketing				2% do total de vendas		
Aumento de Clientes na área de atuação atual				Aumentar 5% em relação a 2006		
Parcerias com clientes				Aumentar 5% em relação a 2006		
<b>Iniciativa 2.1: Estabelecer novo modelo gerencial para área</b>						
<b>Atividade</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Prazo</b>	<b>Medida</b>	<b>Responsável</b>	<b>Área</b>	
Reestruturar estrutura da área de vendas	Estabelecer áreas de responsabilidade para cada cargo e definição das políticas gerais em relação a vendedores e clientes.	Janeiro de 2007	Plano de cargos, Políticas comerciais	Diretor / Gerente	Direção	
Realizar um estudo de campo avaliando a penetração de mercado da Distribuidora por região.	Identificar oportunidades e deficiências em cada área do estado.	A partir de março de 2007	Estudo de penetração	Diretor / Gerente / Coordenadores	Direção	
Criar área de promoção técnica da empresa	Estabelecer necessidades de contratação de veterinários responsáveis por promoção técnica	A partir de abril de 2007	Estrutura da área de promoção técnica	Diretor / Gerente / Coordenadores	Direção	
Estabelecer responsabilidades rotinas da área técnica	Estabelecer agenda de eventos, treinamentos, palestras e roteiro de trabalho para área de promoção técnica	A partir de abril de 2007	Estrutura da área de promoção técnica	Diretor / Gerente / Coordenadores	Direção	
Criar um módulo de inteligência de mercado	Estabelecer um sistema de coleta de informações competitivas sobre concorrentes, posicionamento da empresa em cada região e suporte a tomada de decisão dos gestores.	A partir de abril de 2007	Rotina de inteligência competitiva	Gerente / Coordenadores / Equipe	Comercial	

Tabela 06: Plano Anual da área comercial (Primeira parte).

<b>Iniciativa 2.2: Alterar a política comercial da empresa</b>					
<b>Atividade</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Prazo</b>	<b>Medida</b>	<b>Responsável</b>	<b>Área</b>
Revisar a atual política de preços	Analisar de cada produto individualmente, em relação ao giro, aos itens similares ou substitutos, a atual margem de contribuição e representatividade do item na lucratividade	A partir de janeiro de 2007	Política de preços e tabela de preços	Gerente / Coordenadores / Equipe	Comercial
Formular uma nova tabela de preço levando em consideração promoções de venda.	Alterar tabela com base nas análises	A partir de janeiro de 2007	Política de preços e tabela de preços	Gerente / Coordenadores / Equipe	Comercial
Rever a política de promoção	Focar os itens mais rentáveis da carteira da empresa bem como a alavancagem do volume de vendas.	A partir de janeiro de 2007	Política de promoções e tabela de promoções	Gerente / Coordenadores	Comercial
Elaborar as campanhas promocionais de vendas, com base no orçamento e políticas para o primeiro trimestre do ano	Estabelecer as promoções	A partir de janeiro de 2007	Política de promoções e tabela de promoções	Gerente / Coordenadores	Comercial
Rever a política de prazos	Torná-la compatível com o mercado, porém criando artifícios para que o índice de inadimplência permaneça em um patamar sustentável.	A partir de junho de 2007	Política de prazo e índice de inadimplência	Diretor / Gerente / Coordenadores	Direção
<b>Iniciativa 2.3: Criar política de investimentos para área comercial</b>					
<b>Atividade</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Prazo</b>	<b>Medida</b>	<b>Responsável</b>	<b>Área</b>
Estabelecer orçamento para investimentos	Delimitar o limite de investimentos	A partir de março de 2007	Orçamento de Vendas	Diretor / Gerente	Financeira
Estabelecer política de investimento	Definir parâmetros para a utilização de investimentos	A partir de março de 2007	Política de Investimentos	Diretor / Gerente / Coordenadores	Comercial
Criar controle para avaliação de investimentos	Avaliar constantemente resultados dos investimentos realizados	A partir de março de 2007	Planilha de controle de Investimentos	Gerente / Coordenadores	Comercial
<b>Iniciativa 2.4: Criar um modelo de estabelecimento de parcerias para os principais clientes</b>					
<b>Atividade</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Prazo</b>	<b>Medida</b>	<b>Responsável</b>	<b>Área</b>
Definir o modelo de parceria	Oferecer benefícios para os clientes participantes em troca de cumprimento de obrigações com o objetivo de fidelizar e bloquear concorrência	A partir de abril de 2007	Modelo de Parceria	Gerente / Coordenadores / Equipe	Comercial
Estabelecer lista de clientes "meta" para cada vendedor	Focar grandes clientes da empresa e aqueles com grande potencial de crescimento	A partir de abril de 2007	Metas de fechamento de parcerias	Gerente / Coordenadores / Equipe	Comercial

Tabela 07: Plano Anual da área comercial (segunda parte).

#### 5.4.2.2 Área Financeira e Administrativa

Na área financeira e administrativa foram priorizados quatro objetivos estratégicos das perspectivas de processos internos e pessoas e aprendizado:

**Objetivo 1: Otimizar gestão financeira.**

**Objetivo 2: Atualizar tecnologias utilizadas.**

**Objetivo 3: Capacitação dos funcionários.**

#### Objetivo 4: Atrair e reter talentos.

Os indicadores, metas, iniciativas desdobradas assim como os planos de ação com o seu escopo de atividades, medidas e prazos estão descritos na seqüência nas tabelas 08 e 09.

Observa-se que para o ano de 2007 todos os objetivos relacionados com a área foram priorizados, porém conforme pode ser observado também nas tabelas referentes ao plano anual da área. Muitas iniciativas apenas se iniciam no ano de 2007 sendo que sua conclusão extrapola do período, sendo terminadas apenas nos anos seguintes.

Estas Iniciativas precisam ser iniciadas imediatamente, porém seu desenvolvimento depende de várias variáveis internas, e disponibilidades de recursos que tornarão seu desenvolvimento mais lento durante o ano de 2007.

As iniciativas referentes ao objetivo "Atualizar tecnologias utilizadas" também terá influência nos resultados das outras áreas por envolver todos os processos dentro da empresa, conforme foi retratado no mapa estratégico, assim a concretização eficiente das iniciativas relacionadas a este objetivo terão influencia nos objetivos de todas as áreas.

A área também tem influência na diretriz do presidente, onde se refere à lucratividade da empresa. A eficiência operacional, a redução de custos e a administração financeira coerente contribuirão para o atingimento da diretriz.

Objetivo 1: Otimizar gestão financeira.					
Índices de controle			Meta		
Lucro Líquido			5% do faturamento anual		
ROI (Retorno sobre Investimento)			13% de retorno		
Custo total			80% do orçamento cumprido		
Liquidez Geral			4,00		
Endividamento			20% do ativo		
Inadimplência			12% sobre o faturamento		
Avaliação de retorno de investimentos			Portfólio de investimentos com rentabilidade mínima de 10% a. a.		
Iniciativa 1.1: Estabelecer novo modelo gerencial para área					
Atividade	Objetivo	Prazo	Medida	Responsável	Área
Reestruturar área financeira e administrativa	Estabelecer áreas de responsabilidade para cada cargo e definição das políticas gerais em relação a financeiro, Recursos Humanos e Informática	Janeiro de 2007	Plano de cargos, Políticas Administrativas	Diretor / Gerente Financeiro	Direção

Tabela 08: Plano Anual da área financeira e administrativa (primeira parte).

<b>Iniciativa 1.2: Estabelecer novas políticas financeiras</b>					
<b>Atividade</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Prazo</b>	<b>Medida</b>	<b>Responsável</b>	<b>Área</b>
Definir políticas de contas a pagar	Estabelecer procedimentos e processos que garantam eficiência	A partir de janeiro de 2007	Política de contas a pagar	Diretor / Gerente Financeiro	Financeiro e Administrativo
Definir políticas de contas a receber	Diminuir inadimplência	A partir de janeiro de 2007	Política de contas a receber	Diretor / Gerente Financeiro	Financeiro e Administrativo
Criar mecanismos de gerenciamento dos resultados financeiros	Implementar e acompanhar metas na área e controles	A partir de janeiro de 2007	Planilha e controle financeiro	Diretor / Gerente Financeiro	Financeiro e Administrativo
<b>Iniciativa 1.2: Estabelecer Orçamento</b>					
<b>Atividade</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Prazo</b>	<b>Medida</b>	<b>Responsável</b>	<b>Área</b>
Estabelecer Orçamentos para distribuidora e para varejo	Projetar gastos e estabelecer metas	A partir de janeiro de 2007	Orçamento geral	Diretor / Gerente Financeiro	Financeiro e Administrativo
Estabelecer Orçamento de caixa	Projetar gastos e estabelecer metas	A partir de janeiro de 2007	Orçamento geral	Diretor / Gerente Financeiro	Financeiro e Administrativo
<b>Objetivo 2: Atualizar tecnologias utilizadas</b>					
<b>Índices de controle</b>			<b>Meta</b>		
Plano de Ação relativo a implantação de novo sistema de informação			Iniciar Implantação em 2007		
<b>Iniciativa 2.1: Implantar sistema de informação específico para a distribuidora</b>					
<b>Atividade</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Prazo</b>	<b>Medida</b>	<b>Responsável</b>	<b>Área</b>
Definir necessidades e opções de sistemas de informação	Optar pelo melhor custo benefício	Janeiro de 2007	Sistema a adotar	Diretor	Direção
Planejar Implantação	Mapear todas as áreas e funcionários atingidos, planejar com cuidado toda a implantação e estabelecer previsão de tempo e custo.	A partir de janeiro de 2007	Plano de implantação	Diretor	Direção
Implantar Sistema de Informação	Melhorar processos internos	A partir de julho de 2007	Sistema em funcionamento	Direção / Gerências / Equipes	Toda empresa
<b>Objetivo 3: Capacitação dos funcionários</b>					
<b>Índices de controle</b>			<b>Meta</b>		
No de treinamentos realizados			10 treinamentos realizados em 2007		
<b>Iniciativa 3.1: Treinamentos da equipe</b>					
<b>Atividade</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Prazo</b>	<b>Medida</b>	<b>Responsável</b>	<b>Área</b>
Definir necessidades da equipe	Oferecer os treinamentos mais adequados e que terão melhor retorno	A partir de janeiro de 2007	Treinamentos necessários	Direção / Gerente / Equipes	Financeiro e Administrativo
Agendar treinamentos periódicos	Agendar treinamentos de produtos e motivacionais	A partir de janeiro de 2007	Calendário de treinamentos	Direção / Gerente	Financeiro e Administrativo
<b>Objetivo 4: Atrair e reter talentos</b>					
<b>Índices de controle</b>			<b>Meta</b>		
Turnover			Diminuir 20% em relação a 2006		
Pesquisa satisfação e motivação			70% de funcionários satisfeitos		
<b>Iniciativa 4.1: Estabelecer novas políticas de recursos humanos</b>					
<b>Atividade</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Prazo</b>	<b>Medida</b>	<b>Responsável</b>	<b>Área</b>
Estabelecer políticas de recursos humanos	Definir processos e procedimentos, responsáveis por cada tipo de atividade	A partir de janeiro de 2007	Políticas de RH	Direção / Gerente	Financeiro e Administrativo
<b>Iniciativa 4.2: Criar plano de cargos e salários</b>					
<b>Atividade</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Prazo</b>	<b>Medida</b>	<b>Responsável</b>	<b>Área</b>
Estabelecer Plano de Cargos	Definir, cargos, funções, responsabilidades e hierarquia	A partir de julho de 2007	Portfólio	Direção / Ger. Com. / Compras / Vendedores	Comercial
Estabelecer Plano de Remuneração	Definir tipo de remuneração, perspectiva de crescimento, benefícios e premiações	A partir de julho de 2007	Parcerias realizadas	Diretor	Direção
Estabelecer Plano de Carreira	Definir plano individual de crescimento	A partir de julho de 2007	Parcerias realizadas	Diretor	Direção

Tabela 09: Plano Anual da área financeira e administrativa (segunda parte).

### 5.4.2.3 Área Logística

Na área logística foram priorizados dois objetivos estratégicos da perspectiva de processos internos:

**Objetivo 1: Compor a melhor linha de produtos do mercado.**

**Objetivo 2: Melhorar a eficiência logística.**

Os indicadores, metas, iniciativas desdobradas assim como os planos de ação com o seu escopo de atividades, medidas e prazos estão descritos na seqüência nas tabelas 10 e 11.

Observa-se que para o ano de 2007 todos os objetivos relacionados com a área foram priorizados, e as iniciativas desdobradas envolverão a mudança da maioria dos procedimentos da área. Aqui convêm como sugestão o benchmarking, a análise detalhada dos modelos logísticos de outras empresas do ramo, para que possam ser aproveitadas idéias de modelos que já funcionam com perfeição.

Muitas das iniciativas da área logística também estão atreladas a atualização das tecnologias utilizadas, objetivo priorizado pela área financeira e administrativa, sendo que a logística terá participação direta na implantação de etapas correlacionadas.

A área também tem influência na diretriz do presidente, onde se refere à lucratividade da empresa. A eficiência operacional, a redução de custos e um sistema de compras eficiente serão fundamentais para o atingimento da diretriz.

Objetivo 1: Compor a melhor linha de produtos do mercado.					
Índices de controle			Meta		
Posicionamento da linha de produtos em relação à concorrência			Distribuição de Marca líder em alimentos pet		
			Distribuição de Marca em medicamentos pet entre as 5 maiores		
			Distribuição de Marca em medicamentos grandes entre as 10 maiores		
			Distribuição de 5 marcas complementares de medicamentos pet		
			Atacado variado de produtos agropecuários		
Iniciativa 1.1: Fortalecer parcerias existentes					
Atividade	Objetivo	Prazo	Medida	Responsável	Área
Criar agenda de visita a fornecedores estratégicos	Estreitar laços de parceria	Janeiro de 2007	Agenda de Visitas	Diretor / Gerente Com.	Direção
Estabelecer Planos de crescimento por marca estratégica m conjunto com fornecedor	Estreitar laços de parceria, trabalho em equipe	A partir de abril de 2007	Plano de crescimento	Diretor / Gerente Com.	Direção

Tabela 10: Plano Anual da área logística (primeira parte).

<b>Iniciativa 1.2: Prospectar novos fornecedores</b>					
<b>Atividade</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Prazo</b>	<b>Medida</b>	<b>Responsável</b>	<b>Área</b>
Identificar necessidades	Definir quais linha de produto a empresa deixa de explorar no mercado e identificar quais as empresas a serem prospectadas	A partir de janeiro de 2007	Portfólio	Direção / Ger. Com. / Compras / Vendedores	Comercial
Prospectar possíveis parceiros	Tornar a pauta de produtos da empresa mais completa	A partir de janeiro de 2007	Parcerias realizadas	Diretor	Direção
<b>Objetivo 2: Melhorar a eficiência logística.</b>					
<b>Índices de controle</b>			<b>Meta</b>		
Giro de Estoque			6 vezes / ano		
Perdas de estoque			Menos 50% em relação a 2006		
Produtos Vencidos			Menos 50% em relação a 2007		
Produtos em falta			Menos 50% em relação a 2008		
Acuracidade do estoque			99,5% do total do estoque		
Reclamações, devoluções e trocas relativas a Logística			Menos 20% em relação a 2008		
<b>Iniciativa 2.1: Estabelecer novo modelo gerencial para área</b>					
<b>Atividade</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Prazo</b>	<b>Medida</b>	<b>Responsável</b>	<b>Área</b>
Reestruturar área logística	Estabelecer áreas de responsabilidade para cada cargo e definição das políticas gerais em relação a compras e expedição.	Janeiro de 2007	Plano de cargos, Políticas logística	Diretor	Direção
Criar mecanismos de acompanhamento dos resultados, monitoramento da dos estoques, acompanhamento das entregas	Implementar metas na área e controles	A partir de janeiro de 2007	Planilha e controle da logística	Diretor / Chefe Exp.	Logística
<b>Iniciativa 2.2: Estabelecer política de estoques</b>					
<b>Atividade</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Prazo</b>	<b>Medida</b>	<b>Responsável</b>	<b>Área</b>
Estabelecer padrões de estoques	Trabalhar com giros máximos e mínimos	A partir de janeiro de 2007	Padrão de estoque	Direção / Compras	Logística
Estabelecer planejamento de estoques com base na previsão de vendas	Facilitar planejamento financeiro	A partir de janeiro de 2007	Orçamento de compras	Compras / Gerente Fin.	Logística
<b>Iniciativa 2.3: Criar controle e rastreamento do estoque</b>					
<b>Atividade</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Prazo</b>	<b>Medida</b>	<b>Responsável</b>	<b>Área</b>
Criar padrões nas áreas de expedição	Melhorar acuracidade do estoque, evitar perdas de produtos	A partir de janeiro de 2007	Políticas Logística	Diretor / Chefe Exp.	Logística
Mapear lotes de produtos por vencimento	Fornecer informações para a área comercial evitar transtornos, evitar surpresas.	A partir de janeiro de 2007	Mapa de lotes do estoque	Chefe Exp.	Logística
<b>Iniciativa 2.4: Otimizar a gestão de compras</b>					
<b>Atividade</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Prazo</b>	<b>Medida</b>	<b>Responsável</b>	<b>Área</b>
Padronizar processo de compra	Definir processo e procedimentos, responsáveis por cada tipo de negociação	A partir de janeiro de 2007	Políticas Logística	Diretor / Comprador	Logística
Acompanhar estoque diariamente	Rápida reposição de produtos, evitando a perda de negócios e fornecendo informações sobre produtos em falta para a área comercial	A partir de janeiro de 2007	Planilha de Compras	Comprador	Logística
Obter informações relativas a lotes em negociação, como validade, disponibilidade, possibilidade de falta e outros.	Evitar perdas com produtos vencidos, produtos em falta, assim como fornecer informações para a área comercial evitar transtornos.	A partir de janeiro de 2007	Planilha de Compras	Comprador	Logística

Tabela 11: Plano Anual da área logística (segunda parte).

Iniciativa 2.5: Implantar tecnologias de logística modernas					
Atividade	Objetivo	Prazo	Medida	Responsável	Área
Aplicar técnicas e práticas administrativas para logística modernas	Garantir as conformidades com os padrões escolhidos, e evitar erros que originem reclamações e retrabalhos	A partir de abril de 2007	Modelo de Parceria	Gerente / Coordenadores / Equipe	Comercial
Apoiar área administrativa na mudança do sistema de informação informatizado.	implantar	A partir de abril de 2007	Metas de fechamento de parcerias	Gerente / Coordenadores / Equipe	Comercial

Tabela 12: Plano Anual da área logística (terceira parte).

### 5.4.3 Integração à rotina do indivíduo

Os indivíduos que fazem parte das áreas envolvidas no processo de planejamento podem, então, identificar nos planos de ação as etapas ou atividades que afetam diretamente sua rotina e avaliar que melhorias no desempenho deverão ser conduzidas para alcançar as metas estabelecidas nos planos de ação. De acordo com Campos (1996) o indivíduo tem, assim, uma lista das atividades que deve manter no mesmo patamar de desempenho e uma lista das atividades em que devem ser obtidos resultados melhores, pois deles depende o sucesso da estratégia organizacional.

O fato de a empresa disponibilizar os recursos necessários a estes saltos de desempenho, iniciado na escolha da diretriz do presidente e passando por processos de negociação em todos os níveis de desdobramento, reforça a motivação do indivíduo em realizar as mudanças necessárias em suas atividades do dia-a-dia. A motivação do indivíduo também é reforçada ao se vincular as metas provenientes do gerenciamento das diretrizes a sua remuneração, mas esta não será uma etapa detalhada neste modelo.

Apesar das equipes e indivíduos receberem apenas as medidas e metas anuais para montarem seus planos de ação e identificarem sua contribuição com a estratégia, deve haver um processo de comunicação da relação causa-e-efeito entre os objetivos estratégicos de longo prazo da empresa e da área à qual pertencem para que tenham motivação ao saber que estão executando suas atividades para que o conjunto todo da estratégia possa ser implementado e a visão de longo prazo alcançada.

Finalmente, as etapas ou atividades dos planos de ação mostrarão aos indivíduos em quais de suas atividades deverão ser alteradas para gerar resultados diferentes.

### 5.5 Avaliação continuada e controle

O modelo de gestão estratégico proposto para a Agro Veterinária Timbó também contempla uma fase de avaliação continuada e controle após a conclusão do planejamento de longo e de curto prazo. Esta fase é essencial ao processo, especialmente no que se refere em transformar a estratégia em processo contínuo.

A avaliação continuada inicia-se após a escolha da diretriz do presidente para o ano e do estabelecimento de planos de ação para as equipes, visando o cumprimento das metas anuais. Assim, após o desdobramento das áreas, começa a avaliação, utilizando-se dos objetivos estratégicos e seus indicadores, para verificar a evolução da implementação da estratégia em todos os níveis organizacionais e manter a coerência do planejamento. A própria avaliação favorece a integração das questões estratégicas à rotina dos indivíduos, não sendo necessário esperar que esta etapa seja concluída para iniciar a avaliação.

A avaliação deve ocorrer em dois níveis distintos:

- Diagnóstico, que se refere à análise aprofundada de um único objetivo, de seus indicadores e dos porquês do alcance ou não das metas estabelecidas;
- Estratégico, que aborda toda a visão estratégica e os impactos dos resultados de desempenho dos objetivos na estratégia como um todo.

A fase de avaliação continuada e controle tem como objetivo tornar a discussão da estratégia um processo dinâmico e contínuo dentro da empresa, fazendo com que todos os instrumentos até o momento disponibilizados (mapa estratégico, plano anual, etc) sejam efetivamente utilizados para a implementação da estratégia.

A avaliação tem início nas áreas, passando para a avaliação da direção para finalmente viabilizar a anual, que faz parte do ciclo de planejamento da empresa. A figura 14 mostra o detalhamento da fase de avaliação. O plano estratégico de longo prazo e seus elementos são utilizados na fase de avaliação, bem como o plano anual e o resultados das discussões e análises, gerando um feedback para

atualização destes itens. As alterações geradas em cada etapa estão descritas mais detalhadamente no item referente à etapa.

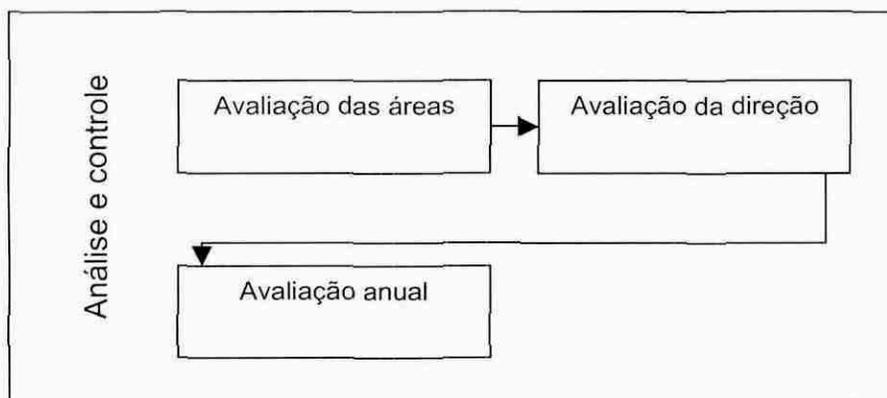


Figura 14: Análise continuada e controle

Na fase de avaliação o acompanhamento dos itens de controle e do desenvolvimento dos planos de ação são fundamentais para analisar o modelo de gestão proposto para a Agro Veterinária Timbó.

O acompanhamento dos resultados e iniciativas, assim como avaliação destes acontecerão nos seguintes encontros periódicos realizados na empresa:

- Reuniões mensais das áreas da empresa;
- Reuniões trimestrais da direção da empresa;
- Reuniões anuais que fazem parte do ciclo de planejamento.

### 5.5.1 Avaliação das áreas da empresa

É a avaliação realizada continuamente pelas áreas da empresa para acompanhamento dos seus próprios planos de ação para alcance dos resultados demandados pelos objetivos estratégicos desdobrados. Esta avaliação é realizada através de reuniões mensais e está relacionada ao diagnóstico do que foi realizado, do cumprimento dos prazos dos planos de ação e do alcance das metas dos itens de controle. Os resultados servirão como base para a avaliação da direção. Trata basicamente de revisões nos planos de ação.

Para a avaliação é discutido o andamento dos planos de ação e são analisadas as dificuldades em executar as ações, o cumprimento de prazos e o alcance das metas estabelecidas para as ações dos planos. Nestas reuniões já são

decididos caminhos alternativos às ações planejadas, caso necessário, sempre com vistas ao alcance da meta da área. Na Agro Veterinária Timbó a principal reunião deste tipo refere-se a área comercial, onde já existem reuniões mensais com entre a equipe e seus coordenadores. Ainda há necessidade de implantar esta política entre as outras áreas.

Como se pode notar, é feito um diagnóstico da situação dos planos, ficando a discussão restrita às questões operacionais. Ressalta-se que seria interessante retomar a visão geral do mapa estratégico nestas reuniões para reforçar a comunicação da estratégia e para que mesmo as equipes não percam de vista a visão de longo prazo.

### **5.5.2 Avaliação da Direção**

A avaliação realizada pela direção da empresa, preferencialmente de periodicidade trimestral, tem como objetivo analisar o alcance da diretriz do presidente para o ano. Avalia-se o andamento do plano anual e se o alcance das metas das áreas estão contribuindo para os objetivos globais da empresa.

O diagnóstico do não alcance de determinadas metas e a adoção de contramedidas já devem ter sido realizados nas avaliações das áreas. Outra parte desta avaliação diz respeito à análise do impacto dos resultados obtidos nos objetivos anuais e nos de longo prazo. A direção pode identificar eventuais necessidades de correção de rumos, seja nas ações tomadas, seja no enfoque dado aos próprios objetivos anuais.

A reunião trimestral da direção da empresa é realizada mais com o intuito de checar se o Plano Anual das áreas está coerente com os objetivos estratégicos e as prioridades estabelecidas para o ano.

### **5.5.3 Avaliação Anual**

Esta avaliação é realizada pela direção da empresa e tem como insumos os resultados obtidos em relação à diretriz do presidente, o impacto destes resultados no longo prazo e o planejamento estratégico para os próximos anos (pode sofrer alguma alteração conforme demandas internas ou externas).

A avaliação anual acontece em meio ao ciclo de planejamento, em dezembro, e ajuda no feedback para que todas as etapas já descritas anteriormente sejam novamente realizadas.

A partir das diretrizes organizacionais e dos resultados obtidos no planejamento anual, verifica-se a necessidade de alteração dos objetivos estratégicos atuais e seus indicadores e metas. É realizada a escolha da diretriz do presidente para o próximo ano. Esta diretriz pode até ser a mesma do ano anterior, dependendo do estágio de evolução das ações anteriormente planejadas e das necessidades organizacionais.

Assim, a organização pode escolher um novo foco de atuação para implementação de sua estratégia de longo prazo, retratado em seu mapa *estratégico*.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, foi apresentada uma proposta de modelo de gestão estratégica para a Agro Veterinária Timbó, através de uma forma estruturada e consistente para a empresa traduzir sua estratégia, desdobrá-la para as áreas e equipes, implementá-la.

Traduzir e estimular o pensamento estratégico constitui um grande desafio para a maior parte das organizações. Para garantir competitividade, é indispensável que o processo de estratégia seja entendido pelos administradores em todas as suas facetas, para que estes possam definir a melhor forma de estabelecer um rumo, para guiar as ações das empresas. Outro grande desafio no processo da estratégia é como traduzi-la para o dia-a-dia da empresa, onde normalmente existem diversos modelos e “receitas passo-a-passo” que acabam atrapalhando e confundindo as empresas

A Agro Veterinária Timbó, empresa familiar do ramo de comércio varejista e atacadista de produtos agropecuários em geral, sediada na cidade catarinense de Timbó atua desde 1981 no mercado de animais de companhia e de produção.

Com visão empreendedora, o fundador guiou a empresa por uma trajetória de sucesso e muitas conquistas, sendo que a empresa hoje desponta entre as principais distribuidoras do ramo no estado. Através de uma estrutura simples, o modelo estratégico adotado pela empresa atualmente é baseado no empreendedorismo de seu fundador, porém o recente crescimento estimulou a discussão de deficiências e mudanças para adequar a empresa a uma nova perspectiva.

A empresa apresenta uma gestão financeira bastante sólida e uma boa capacidade de distribuição, sendo que o atual crescimento apóia-se em produtos de alta qualidade e uma imagem muito respeitada no mercado. Falta a organização uma orientação estratégica e maior habilidade de marketing é atualmente exigido pelos seus clientes. Internamente também foi percebida a carência de ferramentas gerenciais e uma centralização de atividades pelo fundador da empresa.

O segmento onde atua a empresa apresenta forte expansão e de boas perspectivas de crescimento, o que também se reflete no crescimento da empresa, porém a competição no varejo e no atacado tem se acirrado a cada ano exigindo cada vez mais profissionalização, formando um ambiente extremamente dinâmico

onde fatores econômicos, sociais, tecnológicos e legais interferem formando ameaças e oportunidades que precisam ser consideradas pela empresa.

Como ponto de partida na estruturação do modelo de gestão estratégica foram identificados pontos de complementaridade entre as teorias e metodologias relacionadas durante o levantamento referencial teórico resgatado. O *Balanced Scorecard* e o gerenciamento pelas diretrizes serviram de inspiração, e muitas de suas ferramentas foram adaptadas para compor o modelo de implementação da estratégia considerado mais adequado para a empresa.

Para a Agro Veterinária Timbó foi proposto um modelo de gestão estratégica composto de 3 fases, sendo estas o planejamento de longo e de curto prazo, e a avaliação continuada e controle. Este modelo visa estimular o pensamento estratégico na direção de empresa, assim como também fornecer ferramentas que auxiliem a tradução destas estratégias em um processo contínuo no dia-a-dia da empresa.

As análises provenientes do estudo da situação do diagnóstico estratégico da Agro Veterinária Timbó serviram como base para que a empresa pudesse estabelecer um foco estratégico e as diretrizes que guiaram a estruturação do modelo de gestão estratégica. Considerando-se as forças internas da empresa e o conjunto de oportunidades que se apresentam, o foco estratégico estabelecido contemple crescimento e expansão, sendo que a visão da Agro Veterinária Timbó é ser a maior e melhor distribuidora de produtos agropecuários, veterinários e pet do sul do Brasil.

Partindo desta diretriz o planejamento de longo prazo para os próximos cinco anos parte da tradução da estratégia da empresa em objetivos organizados conforme suas relações de causa-e-efeito em um mapa estratégico, o que confere um maior alinhamento e compreensão da estratégia pela direção da empresa tendo como balizas o objetivo de alcançar a liderança no mercado catarinense e manter eficiência operacional, para garantir boa rentabilidade.

Os objetivos são alinhados através de quatro perspectivas, sendo estas a financeira a do cliente, a de processos internos e a de pessoas e aprendizado. Para que estes objetivos sejam efetivamente acompanhados são estabelecidos indicadores e metas através do horizonte de cinco anos do longo prazo. A tradução se completa com a identificação de iniciativas de cada área da empresa necessárias ao alcance das metas estabelecidas.

O planejamento de longo prazo também é ponto de partida no curto prazo, onde um foco anual é estabelecido para guiar a atuação da direção das equipes. Este foco é retratado na diretriz do presidente que para o ano de 2007 na Agro Veterinária Timbó será atingir crescimento igual ou superior a 10% com lucratividade mínima de 5%. Este objetivo chave foi então desdobrado em objetivos, indicadores, metas, e iniciativas por cada uma das áreas da empresa, sendo que o resultado são três planos anuais, sendo estes o da área comercial, da financeira e administrativa e da logística. O envolvimento de toda empresa neste processo de planejamento deve motivar a integração destes planos as rotinas administrativas, sendo que cada indivíduo sabe agora quais resultados deve buscar para que o sucesso da estratégia seja atingido.

Por fim, utiliza-se a avaliação continuada e o controle, elementos essenciais do gerenciamento pelas diretrizes (CAMPOS, 1996) para garantir a dinâmica do processo de gerenciamento da estratégia. Incluem-se reuniões para discussão em todos os níveis hierárquicos, para que a estratégia seja convertida em um processo contínuo e para que a direção mobilize a organização para as mudanças necessárias.

Pelo exposto acima, este modelo tem forte contribuição ao desenvolvimento dos princípios da organização voltada à estratégia (KAPLAN e NORTON, 2000): tradução da estratégia em termos operacionais, alinhamento da organização à estratégia, transformação da estratégia em tarefa de todos, conversão da estratégia em processo contínuo, mobilização da mudança por meio da liderança executiva.

O modelo de gestão estratégica proposto deve agora ser aprofundado para que possa ser aplicado integralmente na Agro Veterinária Timbó. A aplicabilidade do modelo depende de muitas variáveis, entre estas mudanças profundas na estrutura interna da empresa, e na mudança de alguns aspectos culturais da direção, pois mudanças deste porte sempre exigem boa dose de persistência.

Dentre os pontos que devem ser observados na aplicação do modelo, destacam-se os seguintes:

- Resistência natural a mudanças por parte do ser humano, principalmente se estes já se sentem satisfeitos com o sistema vigente. Para tanto, devem ser realizadas palestras de sensibilização;
- Muitos dos indicadores estratégicos propostos, ainda não são disponíveis na organização e devem ser precedidos de levantamento de

informações e implementação de procedimentos novos de coleta de dados nas áreas;

- Resistência por parte da direção em tornar o processo participativo e revelar informações estratégicas;
- A empresa não tem uma cultura voltada a resultados medidos por metas e também não existem iniciativas sendo implementadas pelos níveis inferiores, sendo esta uma barreira cultural.

Ressalta-se o cumprimento dos objetivos específicos propostos para este estudo sendo eles: Diagnosticar a realidade organizacional, em 2006, analisando suas características e sua situação interna e externa; definir a visão estratégica e as diretrizes organizacionais que guiarão o modelo de gestão estratégica da empresa; e estabelecer um modelo de gestão estratégica, com mecanismos de concepção, implementação e gerenciamento contínuo da estratégia da empresa.

Por fim, conclui-se que a implementação da estratégia pode ser gerenciada na Agro Veterinária Timbó com a utilização do modelo proposto. Porém, a utilização do modelo para aplicação em outras empresas deve ser avaliada com cautela, pois cada organização exige adaptações de acordo com as suas necessidades específicas.

## **6.1 Recomendações**

Como sugestão para trabalhos futuros, pode-se tomar como base o modelo deste trabalho e expandir de modo a cobrir aspectos não abordados nesta pesquisa: vínculo dos objetivos estratégicos e suas metas à remuneração, e integração entre o planejamento estratégico e o processo orçamentário e outros aspectos específicos correlacionados da áreas específica de interesse.

Pode ser gerado um modelo mais completo, contemplando de forma mais detalhada a integração da implementação da estratégia com o gerenciamento da rotina do dia-a-dia e também a utilização dos seis sigma como método que orienta o ciclo de melhorias.

## REFERÊNCIAS

- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.
- CARVALHO, Horácio M. de. **Introdução à teoria do planejamento**. São Paulo: Brasiliense, 1979.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- DINIZ, Sérgio. **Pet Shop: um negócio bom pra cachorro, 2005**. Disponível em: <[http://www.caesegatos.com.br/espaco\\_sebrae.php/](http://www.caesegatos.com.br/espaco_sebrae.php/)> Acesso em: 25 mai. 2006.
- FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. Tradução da terceira edição norte-americana. São Paulo: Pioreira Thomson Learning, 2005.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados do amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro, Campus, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MANSILLA, Dario R. **Diagnóstico Organizacional**. 3. ed. México D.F, 1999.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2005.

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

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 1994.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio do curso de administração**. guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE/PR , Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná. **Oportunidades SEBRAE/PR: Pet Shop**. Curitiba: SEBRAE/PR, 2003.

SEBRAE/SP , Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. **Comece certo: Pet Shop, 2003**. Disponível em:

[http://www.caesegatos.com.br/downloads/comece\\_certo-pet\\_shop.pdf](http://www.caesegatos.com.br/downloads/comece_certo-pet_shop.pdf)

Acesso em: 10 fev. 2006.

**TENDÊNCIAS BRASIL 2006.** Curitiba: Raúl Candeloro, 2006. Periodicidade anual. Editora Quantum.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira, 2004.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

**1º Fórum Pet Food da América Latina, 2002.** Disponível em: <http://www.visionline.com.br/roche/forumpet/> Acesso em: 13 mai. 2006.