

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**MARCOS GUSTAVO PEREIRA**

**UMA ANÁLISE DAS VANTAGENS DERIVADAS DA FORMAÇÃO DE ALIANÇA  
EMPRESARIAL DA EMPRESA NICE CELULAR COM A OPERADORA DE  
TELEFONIA CELULAR TIM**

**FLORIANÓPOLIS  
2007**

**MARCOS GUSTAVO PEREIRA**

**UMA ANÁLISE DAS VANTAGENS DERIVADAS DA FORMAÇÃO DE ALIANÇA  
EMPRESARIAL DA EMPRESA NICE CELULAR COM A OPERADORA DE  
TELEFONIA CELULAR TIM**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Luís Moretto Neto, Dr.

**FLORIANÓPOLIS**


**2007**

MARCOS GUSTAVO PEREIRA

UMA ANÁLISE DAS VANTAGENS DERIVADAS DA FORMAÇÃO DE ALIANÇA  
EMPRESARIAL DA EMPRESA NICE CELULAR COM A OPERADORA DE  
TELEFONIA CELULAR TIM

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

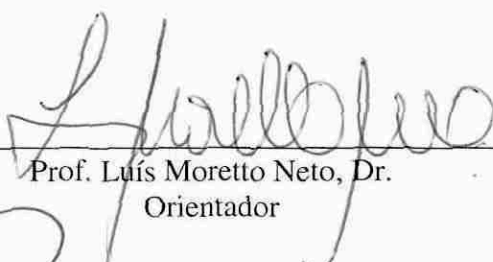
Florianópolis, 25 de Junho de 2007.



---

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



---

Prof. Luís Moretto Neto, Dr.  
Orientador



---

Profª. Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva, Dr.  
Membro

---

Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Membro

## **Agradecimentos**

Aos meus pais, pelo apoio incondicional.

À minha noiva, por todo o incentivo e compreensão.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luís Moretto Neto, pelos ensinamentos e dedicação apresentada nas orientações.

Aos amigos, pela troca de experiências e pelas sugestões.



## RESUMO

PEREIRA, Marcos Gustavo. **Uma análise das vantagens derivadas da formação de aliança empresarial da empresa Nice Celular com a operadora de telefonia celular TIM.** 2007. 101 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de analisar as vantagens derivadas da formação de aliança empresarial da Nice Celular com a operadora TIM. Inicialmente o estudo foi composto pela construção de um referencial teórico abordando os tópicos: estratégia, aliança estratégica e ambiente organizacional dividido em ambiente interno e externo. Na seqüência foi realizado um estudo de caso na empresa Nice Celular, utilizando como método a pesquisa documental, a observação, e a entrevista não estruturada. A análise dos documentos, observação e as diversas entrevistas, ocorreram no primeiro semestre de 2007, e foram fundamentais para a realização do estudo, pois através destes pôde-se: conhecer a história e fazer a caracterização da organização; descrever a aliança estratégica da Nice Celular com a TIM; analisar o ambiente interno e externo; identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças do ambiente e da aliança; e propor ações estratégicas que possibilitem o incremento na eficácia e eficiência da aliança. As entrevistas ocorreram com a proprietária da empresa e com o gerente administrativo. Constatou-se uma empresa familiar, de pequeno porte, com vinte e dois anos de exercício, em um ambiente de constante modificação e altamente dependente da aliança estabelecida. Percebeu-se uma aliança duradoura, de co-especialização, pois ambos os lados buscam se beneficiar pelas competências do aliado e pelas vantagens apresentadas da aliança. Para a Nice Celular a aliança torna-se vantajosa pela associação de sua marca a uma mundialmente conhecida, pelo compartilhamento de clientes, e pela oportunidade de fornecer um serviço agregado à venda dos produtos. Contudo, a aliança apresentou algumas desvantagens como a forte dependência da Nice Celular à existência da aliança, a alta concorrência entre os demais aliados da TIM e a diferença de poder e de importância entre as parceiras. No entanto, foram propostas ações que objetivam: fortalecer a aliança com a TIM, através da expansão da atuação da empresa, melhorar o relacionamento com os clientes e buscar um incremento nos produtos vendidos, por meio da diversificação destes.

**Palavras-chaves:** Aliança. Ambiente. Estratégia.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Posturas estratégicas da empresa.....	20
Figura 2	Estratégias genéricas.....	25
Figura 3	Tipologia da aliança.....	31
Quadro 1	Algumas definições de estratégia na literatura de gestão empresarial.....	15
Quadro 2	Tipos de oportunidades e ameaças.....	54

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	04
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</b> .....	05
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1.1 Objetivos</b> .....	11
1.1.1 Objetivo geral .....	11
1.1.2 Objetivos específicos.....	11
<b>1.2 Justificativa</b> .....	11
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	13
<b>2.1 Estratégia</b> .....	13
2.1.1 Conceito de estratégia.....	13
2.1.2 Conceito de estrategista.....	17
2.1.3 Estratégia como um processo .....	19
2.1.4 Estratégia como um processo para competitividade.....	22
<b>2.2 Alianças estratégicas</b> .....	26
<b>2.3 Análise do ambiente</b> .....	35
2.3.1 Ambiente interno .....	36
2.3.1.1 As funções da organização .....	41
2.3.1.1.1 Função de produção.....	42

2.3.1.1.2 Função de finanças .....	43
2.3.1.1.3 Função de marketing .....	43
2.3.1.1.4 Função de recursos humanos .....	45
2.3.1.2 Estrutura e processos organizacionais .....	46
2.3.1.2.1 Definição .....	46
2.3.1.2.2 Divisão do trabalho.....	47
2.3.1.2.3 A especialização da tarefa .....	47
2.3.1.2.4 A formalização do comportamento organizacional.....	48
2.3.1.2.5 Centralização e descentralização .....	49
2.3.1.2.6 Autoridade formal e informal, supervisão direta, amplitude de comando e níveis hierárquicos .....	50
2.3.1.2.7 Tipos de decisões.....	51
2.3.1.2.8 Processo de tomada de decisão.....	52
2.3.2 Análise do ambiente externo .....	53
2.3.2.1 Clientes/consumidores.....	57
2.3.2.2 Fornecedores.....	57
2.3.2.3 Concorrentes.....	58
2.3.2.4 Ameaça de novos entrantes e de substitutos.....	59
2.3.2.5 Órgãos públicos e organizações trabalhistas .....	60
2.3.2.6 Instituições financeiras .....	60
2.3.2.7 Ambiente tecnológico.....	60

2.3.2.8	Ambientes políticos/ legal .....	61
2.3.2.9	Ambiente econômico .....	62
2.3.2.10	Ambiente demográfico .....	62
2.3.2.11	Condições ecológicas e culturais .....	63
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>64</b>
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>66</b>
<b>4.1</b>	<b>História da empresa</b> .....	<b>66</b>
<b>4.2</b>	<b>Características da organização hoje</b> .....	<b>67</b>
<b>4.3</b>	<b>A alianças estratégica Nice Celular X TIM</b> .....	<b>68</b>
<b>4.4</b>	<b>Estrutura organizacional e seus recursos</b> .....	<b>70</b>
4.4.1	Recursos materiais .....	74
4.4.2	Recursos tecnológicos .....	74
4.4.3	Recursos financeiros .....	75
4.4.4	Recursos de marketing .....	75
<b>4.5</b>	<b>Ambiente organizacional externo</b> .....	<b>76</b>
4.5.1	Economia .....	76
4.5.2	Dimensão política/legal .....	77
4.5.3	Dimensão social, cultural e demográfica .....	79
4.5.4	Variável tecnológica .....	80
4.5.5	Clientes .....	80

4.5.6	Concorrentes.....	82
4.5.7	Fornecedores.....	85
4.6	<b>Pontos forte e pontos fracos.....</b>	<b>86</b>
4.7	<b>Ameaças e oportunidades .....</b>	<b>87</b>
4.8	<b>Propostas de ações estratégicas para a empresa.....</b>	<b>89</b>
5	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>93</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>96</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Poucas décadas atrás, a grande maioria das empresas atuantes em cidades como a de Florianópolis – SC eram de base local, poucas eram de base estadual e quase nenhuma de nível nacional. Com o tempo, o mundo mudou, e vem passando, por inúmeras evoluções, que cada vez mais vem diminuindo as distâncias, principalmente através dos meios de comunicação e de transporte. Com as aproximações causadas pela diminuição das distâncias, passou-se a encontrar empresas de diversos portes, de diversas localidades (cidades, estados, países) disputando pelos mesmos mercados. Pode-se constatar isso, quando se vê num mesmo bairro, um pequeno mercado concorrendo com um hipermercado de nível nacional, ou uma pequena loja de confecção concorrendo com uma loja de departamento de base global.

Com a concorrência atual, fica cada vez mais difícil de uma pequena empresa se manter no mercado tendo que disputar seus clientes com as grandes empresas. As principais vantagens das grandes empresas são provenientes do seu tamanho e são evidenciadas pela: produção/venda em maior escala, maior poder de barganha com os fornecedores, melhor estrutura de capital, maior crédito, marca mais conhecida, entre outras. Para enfrentar essas vantagens, as pequenas empresas estão se associando em alianças empresariais com outras empresas, de pequeno ou de grande porte. Com as alianças, as empresas passam a ter vantagens que antes eram acessíveis apenas para as grandes empresas. Já é comum encontrar redes de farmácias, mercados, lojas de veículos associadas em alianças empresariais com outras empresas de mesmo porte, visando tirar proveito com os fornecedores, com os clientes e enfrentar as grandes redes. Outro tipo de aliança empresarial que é comum encontrar é a das pequenas empresas com as grandes empresas, atuando sobre a “bandeira” (marca) das grandes, como é o caso dos postos de gasolina, das concessionárias de veículos, de muitas assistências técnicas e das lojas de telefones.

O mercado de telefones celulares é um exemplo da concorrência citada, onde as lojas enfrentam, além da concorrência das outras lojas, a concorrência das operadoras de telefonia, das lojas de departamento e das lojas de vendas pela internet, que oferecem os mesmos produtos, com preços e condições de pagamento similares. Para enfrentar esta concorrência é comum encontrar alianças empresariais neste mercado, pois as operadoras buscam expandir os seus pontos de distribuição e as lojas procuram a segurança e as vantagens de uma grande marca.

Desta forma, procurando estudar a aliança de uma empresa de pequeno porte atuante no ramo de venda de telefonia celular com uma empresa de base global, este estudo será realizado considerando o seguinte problema de pesquisa: **Quais são as vantagens derivadas da formação de aliança empresarial da Nice Celular com a operadora de telefonia celular TIM?**

## 1.1 **Objetivos**

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar as vantagens derivadas da formação de aliança empresarial com a operadora de telefonia celular TIM, através do estudo de caso da empresa Nice Celular realizado no primeiro semestre de 2007.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Construir uma revisão conceitual de aliança empresarial;
- b) *Identificar as vantagens do estabelecimento de aliança empresarial entre a Nice Celular e a TIM a partir da aplicação da análise “FOFA”.*
- c) Propor ações estratégicas que possibilitem o incremento na eficácia e eficiência da aliança entre a Nice Celular e a TIM, com base em dados do primeiro semestre de 2007.

## 1.2 **Justificativa**

A formação de alianças empresariais entre pequenas e grandes empresas, é um tema pouco explorado pela literatura, principalmente quando se observa do ponto de vista das pequenas empresas. Este estudo busca contribuir com a empresa estudada, disponibilizando um melhor conhecimento da sua aliança empresarial, e contribuir com a formação de referências acadêmicas sobre o tema.

Muitas empresas, principalmente as de pequeno porte, crescem sem ter um controle de suas ações. Não realizam uma análise da sua estrutura, do seu ambiente, das suas relações com o ambiente e tomam as decisões com base apenas na percepção dos diretores, ou mesmo na



intuição destes. Essa falta de análise pode ser fatal para uma empresa, pois sem ela a empresa não sabe para onde está indo, como aproveitar as oportunidades, visto que muitas vezes nem as identifica. Assim, a importância deste trabalho se dá por proporcionar aos dirigentes da empresa subsídios para tomada de futuras decisões com base na análise da sua aliança empresarial, e por propor estratégia que possibilitem o incremento da eficiência e da eficácia da aliança.

*O estudo apresenta uma proporção de originalidade e viabilidade, pois é realizado em uma pequena empresa que nunca fez uma análise da sua relação de aliança e que se demonstrou disposta com a realização do estudo. Desta forma pretende-se com este trabalho cumprir os objetivos específicos, a fim de instrumentar a empresa para melhor explorar as vantagens da aliança estabelecida.*

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo abordará conceitos e estudos de diversos autores, servindo de base teórica que norteará o estudo de caso. Neste serão abordados os temas necessários para a execução dos objetivos definidos na introdução, que se baseiam em três temas principais: estratégia, aliança empresarial e ambiente organizacional.

### 2.1 Estratégia

O referencial teórico sobre estratégia, para ser melhor compreendido, será dividido em conceito de estratégia, conceitos de estrategista, estratégia como um processo e estratégia como um processo competitivo.

#### 2.1.1 Conceito de estratégia

Sun Tzu há cerca de 2500 anos, já defendia que as batalhas são ganhas pela organização que, primeiro, tiver estratégia competitiva e, segundo, que cometer menos erros (KRAUSE, 1996).

Em relação ao conceito de estratégia, Porter (1998b), diz que a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades. Ele caracteriza a estratégia como um sinônimo de escolha, onde a empresa tem que escolher quais necessidades, de quais clientes, ela quer satisfazer. Em suas definições, o autor comunga com Sun Tzu, pois acredita que a essência da formulação de uma estratégia é lidar com a competição.

Buscando a estratégia como vantagem competitiva, Freire (1997, p. 2) traduz a essência da estratégia como o "conjunto de ações da empresa que visa proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência". Henderson (1998, p. 5), também trata a estratégia como uma ferramenta para a vantagem competitiva, mas diferentemente dos anteriores a encara como um plano. Para o autor "a estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva".

Para Costa (2002, p. 81) "o planejamento estratégico procura delinear os passos a serem seguidos com base no futuro[...]".

Quinn (2001, p. 20), diz que estratégia “é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente”. Para o autor, as metas (objetivos) indicam quais e quando os resultados devem ser atingidos; as políticas são diretrizes que estabelecem limites para as ações; os programas determinam a seqüência das ações; e as decisões estratégicas determinam a direção geral de um empreendimento. Na mesma linha de pensamento, Andrews (2001, p. 58) caracteriza estratégia como:

um padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócio que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Segundo Mintzberg (*apud* OLIVEIRA, 1991, p. 31) a estratégia “é uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulado de resultados e em uma programação”.

Oliveira (1991, p. 26) diz que “a finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa”. O autor enfatiza que a estratégia não deve ser um plano fixo, mas um plano orientador de um fluxo de decisões. Hodgetts, Luthans e Slocum Jr. (2002) já tem uma posição mais radical em relação à concepção do plano, pois defendem que diante do ambiente atual das empresas, onde as mudanças são constantes, a estratégia deve ser um conjunto de ações temporárias.

Mintzberg (2001), identifica cinco definições para estratégia, que são apresentadas como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

- a) Estratégia como plano. Neste, o autor identifica a estratégia como um plano de ação;
- b) estratégia como pretexto, quando a empresa sinaliza utilizar a estratégia como plano, para enganar o concorrente ou o competidor;
- d) estratégia como padrão. É um padrão em um fluxo de ações, é a deliberação da forma de agir;
- e) estratégia como posição. Procura posicionar a empresa no ambiente; e

- f) estratégia como perspectiva. Trata a estratégia como um conceito, a forma dos estrategistas ver o mundo, é uma perspectiva compartilhada pelos membros da organização.

Nicolau (2001) alerta que o conceito de estratégia não é utilizado com uniformidade, conforme Mintzberg (2001) havia destacado. Ela evidencia através do quadro 1, onde procura destacar as divergências e convergências entre os conceitos definidos por diversos autores.

Autores	Definição de estratégia	Componentes	Processo racional/análítico	Processo negociado	Processo aprendizagem	Responsabilidade da decisão
Chandler (1962)	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de Longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos	-objetivos -meios -afetação de recursos				Ao mais alto nível da gestão
Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965) Andrews (1971)	Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.	-objetivos -meios	X Nem sempre existe formalização do processo			A estratégia emerge da liderança formal da empresa.
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema .	-meios: -produtos/ mercado -vetor crescimento -vantagem competitiva -sinergia	X			Conselho de Administração
Katz (1970)	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).	-Definição do negócio -Características da "performance" -Afetação de recursos -Sinergia	X Todas as empresas têm estratégias passadas ou presentes, mas só algumas têm planos explícitos para o futuro			Administração
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos.	-Objetivos -Meios	X			Ponto de vista do dirigente máximo

Hofer & Schandel (1978)	Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe: a descrição dos padrões mais importantes da afetação de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente.	-Meios	X Algumas organizações não têm estratégias explícitas			Administração
Porter (1980)	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.		X			Administração
Jauch e Glueck (1980)	Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos.		X			Administração
Quinn (1980)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a seqüência de ações num todo coerente.	-Objetivos -Meios			X	
Thietart (1984)	Estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo.	-Meios -Afetação de recursos	Processo racional técnicoeconómico	Processo político de identificação dos atores internos e externos em presença e avaliação do seu poder de influência com vista a encontrar uma base de negociação		
Martinet (1984)	Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.		X	Processo político de negociação		Núcleo estratégico ligado ao poder pela responsabilidade da gestão ou pela propriedade
Ramanantsoa (1984)	Estratégia é o problema da afetação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa	-Afetação de recursos	X			
Mintzberg (1988a)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.				X	
Hax e Majluf (1988)	Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na afetação de recursos.	-Objetivos -Meios -Afetação de recursos	X			

Quadro 1 - Algumas definições de estratégia na literatura de gestão empresarial

Fonte: Nicolau (2001, p. 4)

Ela identifica que todas convergem na inseparabilidade da organização com o meio envolvente. Contudo, para um grupo de autores estratégia corresponde à escolha dos meios e articulação para atingir o objetivo; para outro grupo a estratégia significa a definição dos objetivos e dos meios.

Nicolau (2001) separa a formação de estratégia em três linhas básicas

- a) a formação da estratégia como um processo racional e formal, onde a estratégia é formada por um processo de forma racional e analítico, baseado na racionalidade econômica;
- b) a formação da estratégia como um processo negociado, onde considera que só as pessoas têm objetivos, assim deve haver uma negociação entre grupos sociais internos, para definir a estratégia da empresa; e
- c) a formação da estratégia como um processo em construção permanente.

Como se pode perceber comparando os diversos conceitos, principalmente com as colocações de Mintzberg (2001) e Nicolau (2001), o conceito de estratégia pode tomar diversas posições. Assim dar-se-á maior importância aos conceitos de Porter (1998b), quando diz que a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades, e que a essência da formulação de uma estratégia é lidar com a competição, pois nessas colocações ele procura identificar a finalidade da estratégia, e não os meios ou métodos.

### 2.1.2 Conceito de estrategista

Ansoff (*apud* RAWS e RAWS, 1981, p. 238) descreve o gerente de estratégia ou o gerente empreendedor como “alguém impelido a inventar, a descobrir novos mercados ou novas técnicas de mercado, a explorar novas oportunidades e pesquisar novas fontes”. Para ele o gestor está disposto a correr risco, tem atitude positiva em relação às mudanças e orienta-se para metas.

Para Mintzberg (1998) o estrategista está entre o passado de capacidades empresariais e um futuro de oportunidades de mercado. Ele destaca que o trabalho de um gerente não é só preconceber uma estratégia, mas é também reconhecer o surgimento delas em qualquer ponto da organização.

Os problemas de decisões administrativas enfrentadas por um gestor, segundo Yosshihara (1981, p. 117), são classificados em três categorias, que são:

- a) estratégicos;
- b) administrativos; e
- c) operacionais.

Para o autor as decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o meio ambiente.

Qualquer pessoa que controle ações chaves ou estabelecimentos precedentes, nas organizações, pode ser um estrategista, (MINTZBERG e QUINN, 2001). Eles admitem ainda que o estrategista pode ser um grupo de pessoas.

Costa (2002, p. 29) considera que “a decisão estratégica ocorre numa situação com as seguintes características: senso crítico, interdependência sistêmica, incerteza, risco, criatividade, iniciativa e conflito”. Essas são características necessárias para a tomada de decisão estratégica. Quanto à implantação do processo de pensamento estratégico, ele afirma que:

quando queremos implantar um processo de pensamento estratégico nas organizações, um dos grandes obstáculos a enfrentar é a dificuldade de percepção. Ou seja, bloqueios de toda espécie impedem a visualização de riscos, de um lado, e de oportunidades, de outro. (COSTA, 2002, p. 21).

Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2002, p. 9) destacam a existência de dez grandes escolas de pensamento estratégico, divididas em três grandes grupos, que são:

- a) grupo um, composto por três escolas de natureza normativa, focada na forma como é formulada a estratégia; a primeira é a escola da concepção, a segunda é a escola do planejamento e a terceira é a escola do posicionamento;
- b) grupo dois são seis linhas de pensamento focado no processo de concepção, é formada pela escola do “empreendedorismo”, escola cognitiva, escola do aprendizado, escola do poder, escola da cultura empresarial e escola do ambiente; e
- c) grupo três, composto pelos dois grupos anteriores, formado pela escola da configuração, que procura integrar as partes em função do estágio de vida da empresa.

Os autores defendem os pensamentos da escola da configuração, pois ela tem um acesso ao todo, agindo dependendo do contexto. Eles fazem uma metáfora à análise de um elefante, que

em face ao seu tamanho e complexidade pode ser confundido com inúmeras coisas, mas só será visto como um elefante quando tiver acesso ao todo. Esta metáfora procura destacar que a estratégia pode assumir faces distintas dependendo da característica da empresa.

Na escola do empreendedorismo descrita por Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000, p. 111), os autores identificam as seguintes premissas sobre o pensamento estratégico:

- a) a estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especialmente um senso de direção a longo prazo, uma visão de futuro da organização;
- b) o processo de formação de estratégia é na melhor das hipóteses, semi-consciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e interiorize em seu próprio comportamento;
- c) o líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário;
- d) a visão estratégica é maleável e, assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente;
- e) a organização é igualmente maleável, é uma estrutura simples sensível às diretivas do líder, onde muitos procedimentos e relacionamentos de poder são suspensos para conceber ao líder visionário uma ampla liberdade de manobra; e
- f) a estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças da concorrência direta.

Para os autores, o líder é o responsável pela estratégia nesse tipo de empresa, ficando evidente a concentração das decisões.

Sobre o estrategista os autores não se contradizem, apenas abordam visões diferentes, enquanto Ansoff (*apud* RAWs e RAWs, 1981) e Mintzberg (1998) buscam definir o papel do estrategista na organização, Costa (2002) e Yosshihara (1981), procuram identificar características da tomada de decisão.

### 2.1.3 Estratégia como um processo

Para Oliveira (1991, p. 27) “numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos



problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa”. Para utilizar corretamente os recursos, a empresa deve avaliar os seus pontos fortes e os fracos, além de avaliar as ameaças e oportunidades proporcionadas pelo ambiente. No mesmo sentido, Andrews (2001, p. 59) destaca que no processo de formulação da estratégia, deve-se levar em conta as oportunidades e ameaças, e os pontos fortes, fracos e os recursos disponíveis da empresa. Contudo o autor alerta que a implementação da estratégia é tão importante quanto a formulação.

Para ter uma boa estratégia é preciso ter um objetivo correto, analisar em que ramo do setor de atividade a companhia opera e determinar qual é a posição da companhia nele (PORTER, 2002a).

Oliveira (1991) afirma que a postura estratégica da empresa é determinada pela escolha de um dos caminhos e da ação para cumprir a sua missão. A missão, juntamente com a relação (positiva ou negativa) das oportunidades e ameaças e dos pontos fortes e fracos, são limitadores para a postura estratégica, segundo o autor. O autor identifica quatro principais tipos de postura estratégica para uma empresa, sendo baseada na análise do ambiente interno e externo, conforme a figura 1.

		<b>ANÁLISE INTERNA</b>		
		<b>PREDOMINÂNCIA DE</b>		
		Pontos fracos	Pontos fortes	
<b>ANÁLISE EXTERNA</b>	<b>PREDOMINÂNCIA DE</b>	Ameaças	<b>Sobrevivência</b>	<b>Manutenção</b>
	<b>DE</b>	Oportunidades	<b>Crescimento</b>	<b>Desenvolvimento</b>

Figura 1 – Posturas estratégicas da empresa  
Fonte: Oliveira (1991, p. 36).

A postura estratégica de sobrevivência leva as empresas a parar os investimentos e diminuir ao máximo os custos. Ela deve ser uma postura temporária.

A postura de manutenção é adotada para a empresa se defender das ameaças predominantes. Nela, a empresa pode adotar uma estratégia de estabilidade, procurando

equilibrar as ameaças; pode também adotar uma estratégia de nichos, concentrando esforços e recursos em um segmento que já atua; por fim, a postura estratégica de manutenção, pode adotar uma estratégia de especialização, concentrando recursos e esforços de expansão em uma única ou em poucas atividades da relação produto/mercado.

A postura estratégica de crescimento é caracterizada pelas oportunidades e pela predominância dos pontos fracos. Nessa postura, a empresa pode adotar: uma estratégia de inovação, que visa inovar lançando novos produtos/serviços, se adiantando aos concorrentes; uma estratégia de internacionalização, estendendo suas atividades para outros países; estratégias de *joint venture*, onde duas empresas se associam, produzindo um produto, para entrar em um novo mercado; estratégia de expansão, com postura estratégica de crescimento, visando aproveitar as oportunidades surgidas; ou estratégia de fusão, que tem como base a união de dois ou mais negócios, onde um compra os direitos e obrigações do outro.

A quarta postura estratégica é a de desenvolvimento. Nela há a predominância de pontos fortes e de oportunidades. Para o autor, o desenvolvimento pode seguir rumos diferentes que são: a procura por novos mercados e clientes; procurar novas tecnologias diferentes das que a empresa já domina; ou adotar uma estratégia que combine as duas anteriores.

Para Porter (1989) o posicionamento estratégico surge de três fontes diferentes, isoladas ou integradas. A primeira fonte é o posicionamento baseado na variedade, que se baseia na quantidade de produtos e serviços. A segunda é baseada no posicionamento de necessidades, “surge quando existem grupos de consumidores com diferentes necessidades e quando um conjunto integrado de atividade satisfaz melhor essas necessidades”. O terceiro tipo de posicionamento consiste em segmentar clientes, são clientes com necessidades parecidas a de outros grupos, mas a formação de atividades que melhor os satisfaz é diferente. Costa (2002) também identifica três tipos de posicionamento, sendo que para ele a empresa deve adotar um. Os posicionamentos consistem na empresa: concentrar-se em fornecer produtos de ponta; buscar a excelência operacional; e ter intimidade com seus clientes.

Oliveira (1991), considera que existem três tipos de planejamentos, que são o estratégico, o tático e o operacional. Ele define o planejamento estratégico como o processo que orienta o rumo a ser seguido pela empresa otimizando a relação da empresa com o ambiente. O planejamento tático tem como objetivo otimizar o resultado de determinada parte da empresa,

seguindo as orientações do planejamento estratégico. Os planejamentos operacionais são partes do planejamento tático, sendo caracterizados por planos de ações ou planos operacionais.

Na estratégia como processo pode-se perceber que os autores convergem para a análise do ambiente, seja para a tomada de decisão estratégica aproveitando os pontos fortes e as oportunidades, ou para encontrar um meio de posicionamento dentro do mercado.

#### 2.1.4 Estratégia como um processo para competitividade

Para Henderson (1998) a vantagem competitiva é aquela que diferencia a empresa dos seus concorrentes. Ele afirma que duas empresas que operam de maneira idêntica não podem coexistir. Neste sentido, Porter (2002a) afirma que quando duas empresas concorrem da mesma maneira, oferecendo serviços, produtos e realizando os mesmos processos, elas estão em convergência competitiva, e essa falta de diferenciação, previsivelmente levará o cliente a escolher o preço mais baixo. Já Costa (2002) defende que as estratégias sejam individualizadas para cada área da empresa, justamente para que as empresas possam se diferenciar e competir.

Prahalad (2002) define como ponto central de uma estratégia a competência essencial, que é a capacidade exclusiva de uma empresa, difícil de ser imitada. Para ele a competitividade da empresa está relacionada com a habilidade de desenvolver competências essenciais. Estas são resultados de um conjunto de forças, capacidades e habilidades que podem ser reutilizados pela empresa para desenvolver novos negócios.

Os elementos básicos para a competição estratégica, para Henderson (1998, p. 7), são:

- a) capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente;
- b) capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai mudar o equilíbrio competitivo;
- c) recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios conseqüentes só aparecerem a longo prazo;
- d) capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficiente para justificar o investimento correspondente; e
- e) disposição de agir.

O autor alerta que além destes elementos, deve haver um comprometimento e dedicação por parte dos membros da organização.

Porter (2002a, p. 24) destaca que a função de um estrategista é “procurar influir sobre a estrutura do setor em que a empresa opera e não simplesmente aceitar as regras impostas ou a configuração adotada”. Para ele, a estratégia está relacionada com a escolha dos fatores que diferenciam as empresas das suas concorrentes.

Sobre competição, Porter (1986, p. 22) defende que “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”. Ele destaca que existem cinco forças que determinam o grau de concorrência em uma indústria. As cinco forças são: ameaças de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação de compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre as empresas existentes.

- a) empresas entrantes: são novas empresas que buscam conquistar fatias do mercado, normalmente influenciam na lucratividade das empresas existentes, forçando a redução dos preços ou do aumento dos custos;
- b) poder de negociação dos fornecedores: pode influenciar através do preço e qualidade do produto, ele se torna poderoso quando são poucos os fornecedores, quando não há produtos substitutos aos fornecidos, quando a indústria compradora não é um cliente importante, quando o produto é um insumo importante para a indústria. Além de fornecedores de matéria prima, pode-se caracterizar neste, a mão-de-obra e o governo podendo influenciar através das políticas adotadas. O autor ensina que o governo pode influenciar as outras forças competitivas, podendo ser tratado como um ator a ser influenciado;
- c) poder de negociação dos compradores/clientes: os compradores podem influenciar os preços para baixo, exigir melhor qualidade, jogar os fornecedores uns contra os outros. O poder de cada comprador está relacionado com a importância que ele tem para a indústria;
- d) produtos substitutos: são produtos que atendem as mesmas necessidades dos clientes, normalmente reduzem o preço, forçando a indústria diminuir os lucros; e
- e) a rivalidade entre os atuais concorrentes: ocorre na forma de disputa por posição, com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade,

introdução de produtos e dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque os concorrentes sentem-se pressionados ou percebem oportunidade de melhorar sua posição.

“O objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor” (PORTER 1998b, p. 12).

O autor destaca que para enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas para ajudar a empresa a superar as outras empresas.

A primeira é a liderança no custo total, que consiste em atingir a liderança no custo total através de políticas funcionais orientadas para este objetivo. O autor afirma que em geral os baixos custos favorecem a empresa em relação aos produtos substitutos e seus concorrentes.

Porter (1986, p. 50) destaca que:

a liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido dos custos e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização dos custos em áreas como P & D, assistência, força de vendas, publicidade etc.

Para ele, a posição de baixo custo protege a empresa contra as cinco forças competitivas, pois os concorrentes continuaram negociando enquanto houver um lucro. Assim, se os custos dos concorrentes forem maiores, a margem de lucro será menor e o menor preço dos concorrentes será maior.

A segunda estratégia é a diferenciação, que busca diferenciar o produto ou serviço, oferecendo algo que seja considerado único. Os métodos para a diferenciação podem ser baseados no projeto ou imagem da marca, na tecnologia, na forma de oferecer o produto ou serviço, entre outros. O autor ensina que a diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva. Com ela, a empresa desenvolve uma lealdade à marca, dificulta a concorrência por preço, forma barreiras para novos entrantes, produz margens mais altas, o que dificulta a concorrência das empresas existentes e possibilita mais poder para lidar com os fornecedores.

A terceira estratégia genérica é a do enfoque. Nesta estratégia, a empresa procura enfocar um determinado grupo de compradores, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. A estratégia de enfoque visa desenvolver uma política funcional que busca atender

muito bem um alvo determinado. Com isso, a empresa passará a se diferenciar por satisfazer melhor os clientes-alvo ou poderá aplicar custos mais baixos para este alvo, ou ambos.

As estratégias citadas por Porter (1986), diferem-se em outras dimensões além das funcionais já citadas. Elas exigem diferentes recursos e habilidades, conforme pode-se ver na figura 2.

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança no Custo total	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital Boa capacidade de engenharia de produção Supervisão intensa de mão-de-obra Produtos projetados para facilitar a produção Sistema de distribuição com baixo custo	Controle de custos rígidos Relatório de controles freqüentes e detalhados Organização e responsabilidades estruturada Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	Grande habilidade de marketing Engenharia do produto Tino criativo Grande capacidade em pesquisa básica	Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas
Enfoque	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia Longa tradição da indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios Forte cooperação dos canais Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada qualificada, cientista ou pessoas criativas Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Figura 2 – Estratégias genéricas

Fonte: Porter (1986, p. 54).

O objetivo da estratégia competitiva, segundo Porter (1986), é encontrar uma posição em que a empresa possa se defender das cinco forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. Para isso, a empresa tem que pesquisar a fundo cada força.

Destaca-se que enquanto na teoria para Prahalad (2002) as empresas concorrem com suas competências essenciais, Porter (2002a) e Henderson (1998) afirmam que as empresas estão concorrendo pela diferenciação do mercado, sendo que o primeiro dá ênfase na relação da empresa com o meio ambiente, através das forças encontradas. De certa forma, as competências essenciais de Prahalad (2002) são um instrumento para enfrentar as forças de Porter (2002a), pois



como elas são difíceis de se imitar, tornam-se um meio de diferenciação e fortificação da empresa, fazendo com que a empresa fique mais forte em relação aos seus clientes, visto que terá algo singular; conseqüentemente ficando mais forte perante aos seus concorrentes e à ameaça de novos entrantes e novos produtos.

As empresas vêm buscando formas de enfrentar as forças competitivas e de conquistar competências. Uma solução que está sendo muito usada para conseguir êxito nesta busca é a criação de alianças estratégicas entre empresas, o que será destacado a seguir.

## **2.2 Alianças estratégicas**

No contexto social, o homem busca uma estabilidade através do relacionamento com os demais membros da sociedade. Assim como o indivíduo, a empresa também busca sua estabilidade através do seu relacionamento com o meio em que está inserida, e é comum encontrar empresas que mantêm acordos com outras empresas para fortalecer o seu relacionamento e associar vantagens para competir com as demais empresas. Esses acordos são parcerias (alianças) que buscam suprir uma ou mais necessidades das empresas envolvidas.

Os autores Yoshino e Rangan (1996, p. 18) definem alianças estratégicas “como sendo a cooperação entre duas ou mais empresas independentes, que inclui o controle compartilhado e as contribuições contínuas por parte de todos os parceiros”. Nesse sentido, os parceiros cooperam entre si para aumentar a eficácia de suas estratégias. Yoshino e Rangan (1996, p. 4) destacam ainda, que “a aliança estratégica vincula facetas específicas das atividades-fim de duas ou mais empresas”. A aliança estratégica é uma parceria que visa aumentar a eficácia das estratégias competitivas das organizações, gerando uma troca mútua de benefícios de tecnologia, qualificações ou produtos baseados nestas.

Hunger e Wheelen (2002, p. 119) identificam que as estratégias cooperativas ajudam a empresa obter vantagens em um determinado setor. Citam a aliança estratégica como “uma parceria de duas ou mais cooperações ou unidades de negócio formadas para se alcançarem objetivos estrategicamente significativos e mutuamente benéficos”. Para os autores elas podem ser realizadas para as empresas obterem tecnologia ou capacidade de produção, acesso a mercados específicos, reduzir o risco financeiro ou político, ou obter vantagem competitiva.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 145) “as alianças estratégicas são parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio”. Eles defendem que as empresas ao cooperar compartilham os custos, os riscos e os benefícios de explorar e arriscar novas oportunidades.

As alianças e parcerias estratégicas são citadas por Kanter (1997, p. 359) como uma forma de fazer mais com menos, vista a cooperação entre as partes. Segundo a autora, “elas permitem que a empresa permaneça enxuta, controlando custos, enquanto ganha acesso a mais capacidade do que possui ou emprega diretamente”.

Para Bateman e Snell (1998, p. 266) “uma aliança estratégica é uma relação formal criada com o propósito de buscar conjuntamente objetivos mútuos”. Para os autores as empresas estabelecem alianças estratégicas para desenvolver novas tecnologias, entrar em novos mercados e reduzir custo de fabricação.

De acordo com Doz e Hamel (2000), as alianças tornam-se essenciais para as empresas enfrentarem as mudanças que vêm acontecendo nessa era das revoluções tecnológicas, pois propiciam a fusão de habilidades e recursos, a construção de redes de relacionamento e combinam perspectivas e compreensões para reduzir as incertezas e acelerar a aprendizagem. Neste contexto, Yoshino e Rangan (1996) destacam que com a concorrência global as empresas multinacionais e nacionais, vêm percebendo a viabilidade e a necessidade de se basear nas competências de outras empresas, através de alianças, para obter maior competitividade.

Yoshino e Rangan (1996, p. 134) salientam que as alianças “possibilitam às empresas se concentrar e investir em algumas competências vitais selecionadas, alavancar as competências de outras empresas [...]” o que auxilia os parceiros na concorrência do mercado. Do mesmo modo, Hamel e Prahalad (1995, p. 190) citam que “através de alianças, *joint ventures*, licenciamento interno e o uso de sub-contratantes, uma empresa pode tirar proveito de habilidades e recursos residentes fora da empresa”. Para os autores, freqüentemente as empresas parceiras aprendem umas com as outras, tornando suas habilidades mais eficientes.

Assim como os autores anteriores, dando ênfase às competências da empresa, Bleeke e Ernst (2001) afirmam que as empresas devem competir nas áreas que tenham uma vantagem duradoura ou nas quais a participação preserva o poder do segmento, ou ainda para captar valor. Para eles as empresas devem procurar parceiros que complementem as suas necessidades.



Doz e Hamel (2000) especificam que as empresas formam alianças para fazer o que não podem fazer sozinhas, que geralmente é: construir massa crítica, aprender rapidamente sobre os mercados, e acessar habilidades concentradas em uma outra localização geográfica. Já Tavares (2000, p. 252), afirma que as alianças estratégicas “são desenvolvidas com a intenção de aumentar a base de recursos tecnológicos ou de atuação da organização”. Para ele, o objetivo é a união em elos ou cadeias para atender de forma singular o consumidor, com o compartilhamento de benefícios e competências entre as partes.

A necessidade de concentração em poucas competências básicas, para serem reconhecidas como as melhores naquilo que fazem, e a dificuldade de se atender a clientela ou público-alvo com plenitude são as principais razões para o surgimento das alianças e parcerias, segundo Costa (2007). Para o autor, as alianças e parcerias ocorrem entre entidades e empresas, sendo cada uma especializadas em algum processo produtivo, comercial, tecnológico, financeiro ou de distribuição.

Costa (2007, p. 178) destaca:

algumas motivações básicas que podem levar entidades e empresas a buscarem associações são, geralmente: a convicção de que a operação em rede deve ser mais eficiente e mais flexível que a atuação individual; a atuação conjunta, aproveitando-se a sinergia entre as empresas, pode gerar um algo mais para os clientes, para os fornecedores e para a própria empresa; há área distinta de complementaridade a serem exploradas, como de competências, de tecnologias, de métodos ou processos, de cobertura de mercado, de suprimento, ou do próprio público-alvo – e muitas outras; a possibilidade de aumentar o valor de mercado de ambas as instituições, pela percepção externa de que, atuando em conjunto, elas têm maior poder de fogo do que operando isoladamente.

Segundo Bateman e Lacombe (2003, p. 508) os fatores críticos para que uma aliança seja bem-sucedida são:

ter um objetivo estratégico claro; encontrar um parceiro adequado; especializar-se; criar incentivos para a colaboração; minimizar os conflitos entre os parceiros; divulgar as informações; fazer intercâmbio de pessoal; operar com horizonte de longo prazo; desenvolver vários projetos conjuntos; e ser flexível.

Para Kanter (1997) a flexibilidade de relacionamento dos parceiros com empresas externas à aliança, às vezes se torna inconveniente, pois pode levar informações e conhecimentos internos a aliança. Uma solução encontrada para esta inconveniência é a especificação em um acordo que defina uma relação exclusiva.

De acordo com Kanter (1997, p. 360) “as alianças eficazes criam ligações múltiplas entre aliados: planejamento conjunto no nível estratégico, intercâmbio de dados no nível profissional e conexões diretas de dados no nível de produção”.

Para Doz e Hamel (2000, p. 11), quando definem a criação de valor de uma aliança, concluem que “o que é mais importante pode não ser o equilíbrio das entradas e dos resultados diretos da aliança, mas o impacto da aliança na posição competitiva de cada parceiro e as opções estratégicas disponibilizadas ou antevistas”. Eles destacam que o escopo de uma aliança tem três dimensões: área de interesse, representando o escopo estratégico; benefícios líquidos, determinando o escopo econômico; e operações conjuntas, caracterizando o escopo operacional.

Quanto ao interesse, Doz e Hamel (2000, p. 191) alertam que “embora todo parceiro de alianças deva olhar para seus próprios interesses, o sucesso e a viabilidade da aliança requerem que o equilíbrio entre benefícios e contribuições seja considerado relativamente justo”.

Yoshino e Rangan (1996, p. 5) afirmam que existem três características necessárias em uma aliança estratégica:

- a) as duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes depois da formação da aliança;
- b) as empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas específicas; e
- c) as empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais.

Para Gomes-Casseres (2002), as alianças podem ter diversos objetivos, sendo: alianças de fornecimento, com fornecedores, fazendo com que um dos parceiros forneça ao outro serviços ou produtos; aliança de posicionamento, ajuda as partes a entrar em um novo mercado ou a expandir um já existente; e aliança de aprendizado, que serve para desenvolver novas tecnologias.

Doz e Hamel (2000, p. 4) também definem três objetivos distintos para as alianças, que são:

- a) a cooptação, no sentido de transformar potenciais rivais em aliados ou aliar empresas com competências complementares. Neste, a empresa torna parceiros potencialmente atraentes indisponíveis para as alianças concorrentes;

- b) a co-especialização, que é a criação de valor através da sinergia de recursos, posições, habilidades e fontes de conhecimento antes isolados, que em conjunto tornam-se mais valiosos; e
- c) a aprendizagem e internalização de novas habilidades.

Nas alianças de cooptação, Doz e Hamel (2000) destacam que a participação de mercado dos parceiros é uma prioridade, além das capacidades diferenciadoras e ativos estratégicos singulares, haja vista que o objetivo desta aliança é obter uma maior fatia de mercado.

Os dois primeiros objetivos descritos por Gomes-Casseres (2002), estão relacionados ao segundo objetivo definido por Doz e Hamel (2000), e o terceiro objetivo dos autores supracitados são equivalentes.

Kanter (1997) distingue três categorias de parcerias, que são: alianças de serviços multiorçizacionais, alianças oportunistas e alianças entre envolvidos.

As alianças de serviços são formadas por um grupo de organizações com necessidades semelhantes, geralmente do mesmo setor do mercado, que se unem para criar uma nova entidade que atenda as suas necessidades comuns. Ela é caracterizada pela formação de um consórcio e são as alianças que exigem menores níveis de mudanças dos parceiros envolvidos, visto que a interdependência é pouca.

As alianças oportunistas, normalmente formadas por *joint ventures*, são alianças que buscam serem formadas de imediato para ganhar uma vantagem competitiva, sendo através de um novo negócio ou da ampliação de um negócio existente. Nesta, os parceiros obtêm uns dos outros competências que lhes facilitam o alcance de suas metas. A grande vantagem desse tipo de aliança é a soma das competências, mas esse item pode se tornar em desvantagem, quando um parceiro ganhar experiência com a competência do outro a aliança ficará vulnerável.

As alianças entre os envolvidos (fornecedores, clientes e funcionários) são coalizões complementares entre partes interessadas, inseridas em diferentes estágios da cadeia de valor. As alianças com fornecedores visam cortar custos e melhorar a qualidade dos produtos por meio de um relacionamento mais estreito entre as partes. As parcerias com clientes é o outro lado das parcerias com fornecedores e buscam um bom relacionamento com o cliente, o que permite a continuidade das negociações garantindo a eficácia e o crescimento futuro.

Para Yoshino e Rangan (1996) as alianças são envolvidas por duas características marcantes, que devem ser controladas e otimizadas, que são a cooperação e a concorrência entre

as empresas parceiras. Segundo os autores, a gestão bem sucedida da aliança, está relacionada com a gestão das interações entre cooperação e concorrência, dando prioridade aos objetivos estratégicos da empresa. Os autores categorizam quatro tipos de estratégias das empresas parceiras, sendo duas positivas, que se relacionam com o aumento de eficiência das empresas, e duas defensivas, que visam impedir a perda de eficiência. A primeira meta estratégica é adicionar valor a uma atividade; a segunda é aumentar as competências essenciais por meio de aprendizado; a terceira é não permitir um alto nível de dependência de um ou outro elo entre empresas, e a quarta é a proteção das suas competências nucleares e vantagens estratégicas contra a apropriação dos parceiros.

Yoshino e Rangan (1996, p. 19) identificam quatro tipos de alianças, baseados na relação entre os conflitos potenciais e a extensão da interação organizacional, nas empresas parceira, conforme observa-se na figura 3.

Conflito potencial	Alto	Alianças pré-competitivas	Alianças competitivas
	Baixo	Alianças pró-competitivas	Alianças não-competitivas
		Baixo	Alto
		Extensão da interação organizacional	

Figura 3 – Tipologia da aliança

Fonte: Yoshino e Rangan (1996, p.19)

- a) as alianças pró-competitivas são normalmente entre ramos de negócios, como entre fabricantes e seus distribuidores ou fornecedores para concorrer contra seus rivais no mercado. Normalmente este tipo de aliança requer baixo nível de interação organizacional;

- b) as alianças não competitivas tendem a ser união entre ramos de negócios, formada por empresas não concorrentes. Elas têm um nível alto de interação e é provável que o aprendizado seja um objetivo deste tipo de aliança;
- c) as alianças competitivas tendem a ser união entre ramos de negócio, formada por parceiros que tendem a ser concorrentes diretos no mercado de produtos finais. Esse tipo de aliança busca a agregação de valor nas atividades e é vital para os parceiros proteger suas competências estratégicas; e
- d) as alianças pré-competitivas reúnem empresas de ramos diferentes para trabalhar em atividades bem definidas. Nesse tipo de alianças as atividades são muito bem definidas.

Os autores destacam que uma relação de parceria iniciada em um bloco da figura 3, pode depois de um certo tempo passar para outro bloco. Segundo eles, para as empresas definirem que tipo de aliança devem realizar, elas primeiro têm que definir a estratégia geral da empresa. Só depois podem escolher o tipo da aliança e o papel que irão desempenhar na estratégia da empresa.

Costa (2007) cita alguns tipos de alianças, que são: alianças com outras empresas ou entidades que atuam em mercado ou público-alvo complementares, representação de marcas, serviços, produtos, franquias; alianças com clientes, fornecedores e concorrentes; consórcios, associações, fusões, incorporações, aquisições e terceirizações.

Como exemplo de alianças estratégicas, Wright, Kroll e Parnell (2000), colocam: *joint ventures*, acordos de franquia/licenciamento, P&D conjuntos, operações conjuntas, acordos conjuntos para fornecimento a longo prazo, acordo de marketing conjunto e consórcios.

Concordando com as afirmações de Yoshino e Rangan (1996), quando dizem que a cooperação e a concorrência são características presentes nas alianças, Doz e Hamel (2000), relatam que mesmo dentro de alianças, pode ocorrer concorrência, e quando ocorre esta rivalidade ela é uma freqüente fonte de tensão. Doz e Hamel (2000) ainda destacam que embora a competitividade e a colaboração, tradicionalmente estejam em lados opostos, a empresa deve encontrar uma maneira delas coexistirem em uma aliança, pois quando ocorrer, a empresa se beneficiará pela tensão construtiva e pela confiança gerada.

Quanto às vantagens das alianças, Booz-Allen & Hamilton (2002, p. 179) colocam que “as alianças estratégicas podem proporcionar um crescimento a um custo muitíssimo menor do que o crescimento isolado”. Para eles, “além de compartilhar riscos e investimentos, uma

abordagem bem estruturada e direcionada à formação de alianças pode servir de apoio a outros objetivos, como eficiência e produtividade”.

Quanto ao poder em uma aliança, Doz e Hamel (2000, p. 24) “o equilíbrio de poder dentro da aliança pode mudar bastante ao longo do tempo, particularmente à medida que a importância relativa das habilidades e experiências ofertadas por cada parceiro varie”. Contudo, pode-se perceber que os autores admitem que parcerias podem apresentar desequilíbrio de poder à medida que seus recursos (habilidades e experiências) não estejam em equilíbrio. Já Hamel e Prahalad (1995) dizem que a influência da empresa na aliança depende da importância e da singularidade das competências da empresa em relação às dos parceiros. Para Doz e Hamel (2000, p. 20) “o custo de se abandonar a aliança ou de se mudar de um parceiro para outro pode ser uma fonte adicional de comprometimento”, o que pode ser considerado uma fonte de poder para o parceiro que tiver com maior vantagem.

A desigualdade de poder em uma aliança pode originar: de uma diferença de recursos, quando organizações mais ricas se aliam com empresas mais pobres; ou pelo desequilíbrio de informação, que aborda o conhecimento técnico e conhecimento do relacionamento (compreensão da relação de parceria). Nas alianças de co-especialização, Doz e Hamel (2000) enfatizam que o poder de barganha advém da assimetria em singularidade de contribuição; e alertam que se a empresa tiver a contribuição mais singular, o seu parceiro vai depender mais da empresa do que o contrário. Com esse desequilíbrio, a parte dependente assume mais riscos e a saída torna-se mais dispendiosa.

Quanto aos riscos existentes nas alianças, Hamel e Prahalad (1995, p. 192) afirmam que “se um parceiro de um estágio anterior da cadeia de produção internaliza habilidades únicas do parceiro do estágio posterior mais rapidamente que o inverso, o poder de barganha inevitavelmente passa para o parceiro no estágio anterior na cadeia de produção”. Eles constatam que se há assimetria entre a capacidade de aprender dos parceiros, o poder de barganha está com o parceiro que assimila mais rápido as habilidades do outro. Já Yoshino e Rangan (1996, p. 23) alertam que “à medida que se multiplica a quantidade de alianças, os administradores gastam mais tempo para combater os pequenos incêndios nas operações e menos tempo para aprender e internalizar novas idéias, conceitos e tecnologias”.

Kanter (1997, p. 157) destaca que “uma aliança é formada para atender a um propósito estratégico”. Assim, ela enfatiza que se houver uma mudança significativa na estratégia da



empresa, será uma ameaça à continuidade do relacionamento. Outra ameaça identificada é a diferença entre o comprometimento dos aliados, ou seja, para um parceiro a aliança pode ser central e para o outro pode ser apenas uma atividade secundária. A autora alerta que esta assimetria é mais comum entre organizações de portes diferentes.

Para Tavares (2000, p. 253) “as alianças precisam servir para uma relação de aprendizagem recíproca em relação às habilidades envolvidas e até mesmo para formação de novas alianças”. Esta afirmação vai de encontro à colocação Hamel e Prahalad (1995), quando dizem que se uma das partes passa a desempenhar as competências que eram supridas pela parceria, a aliança estará em perigo.

Quanto aos aspectos das alianças, Kanter (*apud* Bateman e Snell, 1998, p. 267) identifica alguns critérios presentes nas melhores alianças:

- a) excelência individual: ambos os parceiros adicionam valor e seus motivos são positivos (buscar oportunidades) e não negativos (mascarar as fraquezas);
- b) importância: ambos os parceiros querem que a relação funcione porque isso os ajuda a atingir objetivos estratégicos a longo prazo;
- c) interdependência: os parceiros precisam um do outro; cada um ajuda o outro a atingir sua meta;
- d) investimentos: os parceiros dedicam à relação recursos financeiros e de outras espécies;
- e) informação: os parceiros comunicam-se abertamente sobre metas, dados técnicos, problemas e situações em mudança;
- f) integração: os parceiros desenvolvem modos partilhados de operação; ensinam um ao outro e aprendem um com o outro;
- g) institucionalização: a relação tem um *status* formal com responsabilidades bem definidas; e
- h) integridade: ambos os parceiros são honrados e dignos de confiança.

Pode-se perceber uma concentração, nas definições de aliança estratégica dos diversos autores, sobre a exploração de competências e recursos através da cooperação. Para os autores as alianças estratégicas são um meio das empresas adquirirem competência em determinadas atividades que estão relacionadas aos seus objetivos estratégicos. Os autores divergem quanto ao

grau de relacionamento entre as empresas parceiras, mas todos concordam que o desequilíbrio das competências pode ser prejudicial para a parceria.

Vistos as definições de estratégia e alianças, passa-se a análise do ambiente, que é fundamental para identificar essas duas ferramentas dentro de uma empresa.

### **2.3 Análise do ambiente**

“A análise do ambiental é constituída pelo monitoramento, avaliação, e pela divulgação para pessoas chaves da organização, das informações obtidas nos ambientes externos e internos”, segundo Hunger e Wheelen (2002, p. 42). Ela é uma ferramenta utilizada para evitar surpresas estratégicas e para garantir o sucesso da empresa a longo prazo. Com a mesma visão, Certo (2005, p. 24) defende que a análise do ambiente busca avaliar o ambiente organizacional para que a administração possa reagir adequadamente e explorar o sucesso da empresa.

Para Hunger e Wheelen (2002), a análise do ambiente possibilita determinar as áreas com problemas e rever e revisar a missão e os objetivos corporativos. Certo (2005, p. 8) destaca que ela é o ponto de partida para a elaboração da estratégia da empresa. Para o autor o ambiente organizacional é “o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos, que podem influenciar o progresso obtido por meio da realização dos objetivos”.

Ansoff (1977, p. 122) destaca alguns pontos que devem ser analisados:

- a) estrutura de produtos e mercados, envolvendo os produtos e suas características, suas missões e os clientes;
- b) crescimento e rentabilidade, envolve a análise econômica através de previsões, análise de ciclo de vida, índices e padrões;
- c) tecnologia, através das tendências tecnológicas, histórico de inovação e o papel da tecnologia na empresa;
- d) investimentos, agrupado no setor financeiro, analisando custos, padrões de estrutura de ativos da empresa e o papel do investimento;
- e) marketing, responsáveis pelos meios de publicidade e promoção de vendas e pela competitividade do produto; e
- f) concorrência, analisando a participação de mercado, a concentração, as características das empresas que mais se destacam e as tendências dos padrões de concorrência.



Certo (2005, p. 24) identifica três principais papéis (finalidades) da análise do ambiente nas organizações, que são: o papel orientado para a política, que tem como principal função manter a alta administração informada das tendências do ambiente; o do planejamento estratégico integrado, que procura melhorar o desempenho organizacional conscientizando a alta administração e os gerentes de divisões das questões do ambiente da empresa; e o orientado para função, com o propósito de melhorar o desempenho organizacional, através da informação relacionada ao desempenho efetivo das funções específicas.

Certo (2005, p. 26) divide o ambiente da organização em três níveis, que são:

- a) ambiente geral: é considerado um nível do ambiente externo da organização, formado por componentes em que, geralmente, a empresa não tem nenhum controle. Os componentes deste são: o econômico; o social; o político; o legal; e o tecnológico;
- b) ambiente operacional: é considerado um nível do ambiente externo da organização, composto de setores que normalmente tem influência mais imediata na empresa. Os componentes deste ambiente são: os clientes; a concorrência; a mão-de-obra; os fornecedores; e o componente internacional (no caso das empresas que atuam internacionalmente); e
- c) ambiente interno: é o nível que está dentro da organização, e normalmente tem interferência imediata e específica na administração. Por ser dentro da organização, os componentes internos são os mais fáceis de se perceber e controlar. São aspectos organizacionais, de marketing, de produção, financeiro e de pessoal.

Pode-se perceber uma concordância entre os autores, na divisão do ambiente em ambiente interno e ambiente externo.

Para Certo (2005, p. 5) “os ambientes organizacionais mudam constantemente, e as organizações devem se transformar de maneira adequada para assegurar que suas metas possam ser alcançadas”. Assim, será abordado a seguir, a análise desse dois ambientes.

### 2.3.1 Ambiente Interno

Hunger e Wheelen (2002) destacam que além da análise do ambiente externo, a empresa deve fazer a do ambiente interno, para identificar os fatores estratégicos internos (pontos fortes e

fracos) com a finalidade de saber se poderá aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças encontradas externamente à empresa.

Segundo Bateman e Snell (1998, p. 127), ao mesmo tempo em que é realizada a análise do ambiente externo, os pontos fortes e fracos das principais áreas funcionais da organização devem ser avaliados. Para os autores “a análise interna fornece aos tomadores de decisão estratégica um panorama das habilidades e recursos da organização, bem como os níveis de desempenho gerais e funcionais”. Nesse mesmo sentido, Oliveira (1991) destaca que a análise interna da empresa busca identificar os pontos fortes, fracos e neutros da empresa, o que servirá para empresa tomar decisões para maximizar os pontos onde tenha vantagens (pontos fortes) e amenizar os pontos de desvantagens (pontos fracos).

Conforme destaca Oliveira (1991, p. 100):

a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição *produto-mercado*. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Segundo Tavares (2000, p. 263) a análise do ambiente interno “deve ser conduzida segundo as exigências de atuação visualizadas no ambiente externo e pelo que se pretende para a organização, por meio da sua visão e missão”. Para ele a análise do ambiente interno é um instrumento que proporciona o conhecimento das habilidades e competências da empresa e contribui para orientar a configuração interna da empresa em termos de estratégia, processos, pessoas e recursos. Ele afirma que as competências distintivas (aquelas que diferenciam as empresas) são compostas pela interação entre os recursos, ativos e habilidades que a organização dispõe, orientados para produzir impactos no ambiente externo.

Para Oliveira (1991, p. 63) o ponto forte “é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial”, para o autor esta é uma variável controlável. Já o ponto fraco “é uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial”, para ele esta é uma variável controlável pela empresa. Oliveira (1991, p. 66) ainda cita um terceiro ponto dentro da análise interna da empresa, o que ele chama de ponto neutro, já que é “uma variável identificada

pela empresa, mas, no momento, não existem critérios de avaliação para a sua classificação como ponto forte ou ponto fraco”.

Wright, Kroll e Parnell (2000) destacam que os pontos fortes e fracos da empresa, que são identificados através da análise do ambiente interno, constituem os recursos da empresa que incluem: os recursos humanos (experiências, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários da empresa); os organizacionais (os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compras/materiais, produção/operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informações e sistemas de controles); e físicos (instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia). Os autores destacam que *em um contexto de excelência todos os recursos destacados se integram para oferecer à empresa uma vantagem competitiva.*

Ansoff (1977) determina que a análise dos pontos fortes e fracos tem duas finalidades; a primeira ajuda a identificar deficiências nas potencialidades e nos recursos da empresa; o segundo é a possibilidade da empresa identificar pontos que possam servir para se diferenciar e pontos indesejados que a diversificação pode eliminar.

Costa (2007, p.113) trata a análise interna em três categorias:

- a) pontos fortes: são as características de destaque que favorecem o cumprimento do propósito da organização;
- b) pontos fracos: são as características negativas que prejudicam o cumprimento do propósito da empresa; e
- c) pontos a melhorar: são características positivas, mas não em nível ou grau suficiente para favorecer o cumprimento do propósito da organização.

O autor destaca que as empresas devem buscar identificar essas características em seu ambiente, pois elas podem colocar a organização em posição vantajosa ou desvantajosa perante a sua clientela ou seu público alvo.

Segundo Oliveira (1991), para a empresa fazer a análise interna, ela deve considerar os seguintes fatores: produtos de linha; novos produtos; promoção; comercialização; sistema de informações; estrutura organizacional; tecnologia; suprimentos; parque industrial; recursos humanos; estilo de administração; resultados empresariais; recursos financeiros; controle; e imagem institucional.

A análise do ambiente é dividida em três subsistemas, segundo Tavares (2000, p. 265), nos níveis diretivo, técnico e social:

- a) nível diretivo: tem o papel de buscar adoções e inovações para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças do ambiente e implementar estratégias oportunas às ocorrências ambientais. Nesse nível compete:
  - \_ escolher o espaço de negócio, desenvolver uma visão, estabelecer uma missão (...);
  - \_ identificar, analisar e interpretar as ameaças e oportunidades ambientais que podem interferir na atuação da organização, estabelecendo valores, políticas e estratégias voltadas para a busca do futuro organizacional;
  - \_ assegurar a prática de um processo de gestão organizacional inteligente e saudável, centrado no potencial e habilidade das pessoas (...); e
  - \_ estabelecer diretrizes voltadas para a eficácia e efetividade na alocação de recursos financeiros e materiais, para busca de competências distintivas da organização.
- b) nível técnico: busca traduzir a visão inovadora para os níveis operacionais e administrativos, que competem:
  - \_ nível operacional: visa ampliar e manter as competências distintivas por meio da gestão das relações com os públicos, de maneira a permitir o posicionamento único e diferenciado da organização no mercado; procura otimizar a produtividade e rentabilidade de suas operações por meio da obtenção e aplicação dos recursos tecnológicos e financeiros, necessários ao seu posicionamento competitivo; tende a contribuir para a obtenção, desenvolvimento, manutenção e utilização de pessoas aptas e com potencial para contribuir para a busca da visão e cumprimento da missão, por meio de ações e propostas políticas; e
  - \_ nível administrativo: busca contribuir para o cumprimento da visão e da missão em seu espaço de negócio, a partir dos contornos estabelecidos pelo ambiente e pelos relacionamentos, por meio da adequação do modelo organizacional; procura estimular a iniciativa e criação por meio da melhoria da comunicação e da informação de maneira que essas possam facilitar o desempenho das pessoas na organização; e visa promover a agilidade e a eficiência do trabalho e a interação e satisfação pessoal, por meio da estruturação e racionalização de processos;

- c) nível social: é responsável pela produtividade do capital intelectual orientada para o atendimento da visão e o cumprimento da missão. Compete a esse nível:
- \_ dar credibilidade ao processo de mudanças e consolidar as vantagens obtidas nesse processo;
  - \_ criar uma orientação e um comportamento apropriado em torno da visão e da estratégia;
  - \_ institucionalizar os ganhos juntos a todos que contribuíram para tal;
  - \_ criar um senso de urgência; e
  - \_ evitar quedas de continuidade.

Para Tavares (2000), como foi visto, há três níveis de abordagens predominantes ao diagnosticar o ambiente interno, que são: a primeira privilegiando o subsistema diretivo, conhecida como diagnóstico estratégico; a segunda enfatizando o subsistema técnico, podendo ter diversos nomes, conforme a dimensão que contempla, como diagnóstico financeiro, de marketing [...]; e o terceiro contemplando o subsistema social, chamado também de diagnóstico comportamental. O autor expõe que em uma análise pode haver um relacionamento entre os subsistemas.

Para Wright, Kroll e Parnell. (2000, p.90) “a avaliação dos recursos organizacionais depende basicamente da questão de saber se os recursos estão adequadamente alinhados com as estratégias da empresa e se eles são suficientes para a implantação dessas estratégias”.

Segundo Oliveira (1991) para estabelecer os pontos fortes, fracos e neutros (análise do ambiente interno) a empresa deve analisar os seguintes aspectos: as funções da empresa; os processos da empresa; o controle; e a informação.

Na análise dos recursos internos, Hunger e Wheelen (2002) abordam as funções usuais de negócio, como marketing, finanças, P&D, operações, recursos humanos e sistemas de informações, e a estrutura e a cultura. Já Costa (2007, p.114) identifica dez áreas internas da empresa, que ele denominou de 10 – Ms do autodiagnóstico, que são as áreas de:

- a) *management*: envolvendo a gestão, a supervisão e a liderança da organização;
- b) mão-de-obra: abrangendo recursos humanos, capacitação e motivação das pessoas;
- c) máquinas: agrupando equipamentos, aparelhos e sistemas utilizados na empresa;
- d) *marketing*: responsável por vendas, portfólio de produtos e serviços;
- e) materiais: subdividido em matéria-prima, suprimentos e fornecedores;

- f) meio ambiente: incorporando reciclagem, preservação ambiental, economia de energia, economia de água e economia de matéria prima;
- g) meio físico: caracterizado pelas instalações, acessos, funcionalidades e conforto;
- h) mensagens: desmembrada em comunicação, divulgação, transparência, integridade e verdade;
- i) métodos: abordando processos, procedimentos, documentos, qualidade e organização; e
- j) e *money*: que é a função finanças, com fluxo de caixa, lucratividade, relatórios gerenciais e contabilidade.

Segundo o autor, essas dez áreas cobrem todos os pontos internos relevantes, sendo que quando for difícil enquadrar um determinado ponto forte, fraco ou a melhorar, ele deverá ser colocado sempre em *management* (gestão), pois qualquer ponto interno relevante que não tenha alocação é de responsabilidade da administração. Dentre as quatro principais funções citadas pelos diversos autores, pode-se alocar as áreas de métodos, meio físico, materiais, meio ambiente e máquinas na função produção; a área de *money* na função financeira; a área mão-de-obra na função recursos humanos; e *marketing* e mensagens na função de *marketing*.

#### 2.3.1.1 As funções da organização

Conforme destacam Bateman e Snell (1998), a verificação das áreas funcionais da organização provem da análise do ambiente interno, o que é compartilhado com Oliveira (1991) quando diz que as funções da empresa devem, também, ser estudadas ao ser estabelecida a análise do ambiente interno. Já para Tavares (2000), as áreas funcionais estão relacionadas, dentro dos níveis de abordagens predominantes no diagnóstico do ambiente interno proposto, ao subsistema técnico.

Para Kwasnicka (1995, p. 38), o sistema interno de uma organização “é composto por vários subsistemas: produção, marketing, recursos humanos, projetos etc., dependendo do grau de complexidade da organização”. O que vai ao encontro à proposta de Bateman e Snell (1998), que citam a análise financeira, a avaliação de recursos humanos, a auditoria de marketing, o estudo da produção e operações como os principais componentes dos recursos internos.



Conforme pode-se identificar, as funções da organização se concentraram em quatro principais áreas, que são: a produção, a financeira, o marketing e os recursos humanos.

#### 2.3.1.1.1 Função de produção

Para Lacombe e Heilborn (2003, p. 118) a produção “refere-se às atividades vinculadas à transformação dos insumos nos produtos que a empresa oferece aos clientes”. Os autores subdividem a função produção em cinco sub-funções: engenharia do produto, ligada à pesquisa e desenvolvimento de novos produtos; engenharia do processo, relacionado à organização dos processos de produção; engenharia de produção, estabelecendo a programação da produção; engenharia da fábrica, correspondendo à manutenção e operação dos serviços fabris; e a fabricação, que é responsável por fabricar os produtos. Kwasnicka (1995, p. 97) complementa ao identificar que essa “é a atividade de transformação de matéria-prima em utilidades necessárias ao consumidor”. Para a autora, essa função existe tanto nas empresas produtoras de bens tangíveis como em empresas de serviços, sendo que estas transformam os elementos de entrada em serviços para o consumidor.

A função operações (produção), para Hunger e Wheelen (2002, p. 86), é responsável por “desenvolver e operar um sistema que produza a quantidade exigida de produtos ou serviços, com uma determinada qualidade, a um certo custo, em um intervalo de tempo determinado”.

Segundo Certo (2005, p. 199) a função de produção “é realizada por pessoas responsáveis pela produção de bens ou pelo fornecimento de serviços que a empresa oferece ao público”. O autor subdivide esta função em duas sub-funções que são a de manufatura, que está relacionada à realização de processos físicos ou químicos para a produção de produtos tangíveis, e a de não-manufatura ou serviços, na qual o cliente se relaciona para receber um serviço.

Kwasnicka (1995) divide a função de produção em três sub-sistemas, que são: a engenharia do produto, responsável pelo desenho, desenvolvimento, especificação do produto e do processo; o planejamento da produção, abrangendo a concepção, o controle e a programação da produção; e a engenharia do processo, abordando a estruturação e desenvolvimento dos processos, além dos elementos de saída do sistema produtivo. Quanto aos elementos de entrada, a autora identifica quatro elementos principais: o primeiro é a tecnologia empregada na produção, o

segundo é o conhecimento do perfil da força de trabalho; o terceiro é o capital financeiro, e o quarto é a necessidade do consumidor.

#### 2.3.1.1.2 Função de finanças

Quanto à função de finanças, Kwasnicka (1995, p. 112), explica que o seu principal enfoque “é o processo decisório e a ação que afetam a valorização do negócio”. Para ela, o tema central de finanças é a valorização da empresa. Essa função se divide em três principais áreas de decisão que são: a decisão de investimento, de distribuição de lucros e a de financiamento. O processo decisório também é abordado por Certo (2005), quando diz que as análises financeiras são úteis para as tomadas de decisões estratégicas. O autor destaca a importância da verificação de indicadores financeiros para avaliar as condições financeiras globais da empresa; o exame do ponto de equilíbrio como ferramenta de pesquisa do valor potencial de um investimento; e a análise do valor presente líquido para escolha das alternativas de investimento.

A função financeira, para Hunger e Wheelen (2002), busca o sincronismo entre os recursos captados, de curto e longo prazo, e os recursos gerados, adequando-os aos objetivos, estratégias e políticas da organização; além da análise das possibilidades de investimentos. Nessa, são incluídas todas as atividades, de planejamento, de controle e de execução relacionadas a valores monetários, segundo Lacombe e Heilborn (2003). Os autores subdividem essa função em: tesouraria, responsável pelo planejamento, execução e controle de pagamentos e recebimentos e o estudo da rentabilidade de investimentos; controladoria, referente aos registros dos valores monetários e suas consolidações nos demonstrativos financeiros; orçamento, que estima as receitas e despesas para determinado período; e a auditoria que tem caráter fiscalizador.

#### 2.3.1.1.3 Função de marketing

O Marketing, para Lacombe e Heilborn (2003, p. 120) refere-se:

ao conjunto de atividades que tem por fim consumir as relações de troca entre duas ou mais partes interessadas, sendo que cada parte tem algo de valor a oferecer como bens, serviços, moeda e crédito e cada parte deve ter capacidade de comunicação.



Para os autores, o marketing subdivide-se em seis sub-funções: análise de mercado, responsável pela pesquisa e estudo do mercado; adaptação do produto, que envolve as modificações em função das necessidades e desejos dos clientes; divulgação, responsável pela publicidade, propaganda, promoção e o *merchandising* do produto; venda, que consiste no fechamento do negócio, a troca realizada entre as partes, incluindo as campanhas de vendas, formação e manutenção da equipe de vendas, plano de remuneração aos vendedores e motivação e treinamento da equipe; distribuição, envolvendo os canais de distribuição, o planejamento da distribuição e transporte e entrega ao cliente; avaliação, responsável pela análise e correção dos desempenhos.

A função de marketing, para Certo (2005) é uma facilitadora da trocas entre a organização e seus clientes e tem a finalidade de atrair e manter clientes. Nesta função são verificadas as relações consumidores-produtos, a segmentação do mercado, os canais de distribuição do produto, o *mix* de marketing (produto, preço, promoção e canais). Segundo Hunger e Wheelen (2002), essa função busca posicionar a empresa no mercado e desenvolver o *mix* de marketing que é composto pelo produto, pela praça, pela promoção e pelo preço. O item produto é formado por: qualidade, atributos, opções, estilo, nome da marca, embalagem, tamanho, serviços, garantias e devoluções. O composto praça envolve os variáveis canais, cobertura, locais, estoque e transporte. O item promoção é responsável por propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade. O composto preço envolve preço de tabela, descontos, concessão, prazo de pagamento e condições de crédito.

A função de marketing, para Kwasnicka (1995, p. 124), está relacionada a “desempenhar atividades essenciais, tais como: especificar quais produtos ou serviços são desejados por quais grupos de consumidores que tomam decisões sobre preço, selecionando o sistema de canal de distribuição e administrando o esforço promocional”. Para a autora, a administração de marketing deve se preocupar com:

- a) localizar e medir a demanda de um ou mais grupos de consumidores para algum tipo de produto ou serviço em determinado espaço de tempo;
- b) traduzir essa demanda em produtos ou linha de produtos; e
- c) desenvolver e implementar um plano que torne o produto disponível.

Dentro do marketing, Kwasnicka (1995) identifica as atividades principais como: planejamento e desenvolvimento do produto; criação de demanda, subdividida nas subáreas de propaganda, publicidade, promoção de vendas e embalagem; vendas; e assistência ao cliente.

No planejamento e desenvolvimento de produtos, a empresa busca através da modificação e criação de novos produtos, agradar o consumidor, sendo realizadas com frequência, pesquisas de mercado para determinar oportunidades de mercado e comportamento do consumidor.

A empresa busca criar a demanda do seu produto, fazendo com que o cliente deseje seu produto. Para isso, ela usa propaganda, que é a forma não pessoal de apresentação da idéia, bens e serviços; usa a publicidade, que busca a divulgação através de um veículo de massa; usa também a promoção de vendas, pois são atividades que aumentam e facilitam a venda pessoal; e as embalagens são responsáveis pela aparência externa do produto.

A assistência ao cliente é uma complementação à venda, é a atenção que a empresa dá ao cliente após a venda do produto.

#### 2.3.1.1.4 Função de recursos humanos

Quanto à administração de recursos humanos, Kwasnicka (1995, p. 140) cita que representa “o esforço da organização, no sentido de atrair profissionais do mercado de trabalho, prepará-los, adaptá-los, desenvolvê-los e incorporá-los de forma permanente ao esforço produtivo e utilizar adequadamente o profissional de que uma organização necessita”.

Segundo Oliveira (1991, p. 101) as principais funções da empresa são:

- a) função de marketing: analisando os sistemas de distribuição, os produtos; pesquisas de mercado, força de vendas, novos produtos, promoção e propaganda, política mercadológica e organização do departamento;
- b) função finanças: subdividida em análise de índices financeiros, analisando o endividamento, a liquidez, a rentabilidade, o crescimento e a produtividade da empresa; e a análise do sistema de planejamento e controle financeiro e do sistema de registro de análise contábil;

- c) função produção: analisando as instalações, os equipamentos, o processo produtivo, a programação e o controle da produção, a qualidade, os suprimentos e a organização da fábrica; e
- d) função recursos humanos: analisando os diversos aspectos do departamento e da organização relacionados aos empregados.

Conforme o exposto, identifica-se a importância, dada pelos diversos autores, a esse tipo de análise.

### 2.3.1.2 Estrutura e processos organizacionais

A análise da estrutura organizacional também é um ponto a ser abordado na análise do ambiente interno das organizações, pois tem influência direta sobre os processos e atividades da organização.

#### 2.3.1.2.1 Definição

A definição de estrutura organizacional, para Mintzberg (2003), envolve basicamente a divisão e coordenação das tarefas. Pode-se perceber essa definição quando o autor diz que “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”. (MINTZBERG, 2003, p. 12).

Maximiniano (1985), define a estrutura organizacional, como sendo o produto das decisões de divisão e coordenação do trabalho, definindo as atribuições específicas e o modo como devem estar interligados os departamentos.

A estrutura organizacional é definida por Stoner e Freeman (1982, p. 178) como “a disposição e a inter-relação entre as partes componentes e os cargos da empresa”. Para os autores, a estrutura de uma organização mostra como as atividades ou funções diferentes estão relacionadas, e especifica sua divisão das atividades do trabalho. Também indica a estrutura de hierarquia e de autoridade da organização.

É proposto por Mintzberg (2003) que a estrutura organizacional deve estar selecionada para a obtenção de uma consistência ou uma harmonia interna da organização. Já Maximiniano

(1985), diz que a estrutura organizacional estabelece uma relação entre indivíduos ou grupo de indivíduos, com a finalidade de juntar todas as tarefas especializadas. Entre os autores, fica evidenciado uma similaridade na medida em que é trabalhado a relação entre os membros de uma organização em busca de uma harmonia.

Enquanto Mintzberg (2003) cita em sua definição apenas a divisão e coordenação do trabalho, Maximiniano (1985) acrescenta, a organização entre os departamentos, e Stoner e Freeman (1982) complementam com a organização da hierarquia e autoridade.

Para a realização do diagnóstico da empresa estudada, se considerará estrutura organizacional, como sendo a forma como o trabalho é dividido e coordenado, além da organização da hierarquia estabelecida na empresa.

#### 2.3.1.2.2 Divisão do trabalho

A divisão do trabalho, para Maximiniano (1985), é o processo de distribuir uma tarefa total, de modo que cada um dos indivíduos ou grupo de indivíduos tenham um compromisso específico. Para o autor, uma consequência da divisão do trabalho é a especialização, através da qual o indivíduo realiza apenas uma parte do todo.

Stoner e Freeman (1982, p. 172), dizem que “divisão do trabalho é o fracionamento de uma tarefa para cada indivíduo que trabalha na organização fique responsável por um conjunto limitado de atividades e as execute, em vez de toda uma tarefa”.

Pode-se considerar divisão de trabalho, como o fracionamento de uma tarefa para vários indivíduos, cabendo a cada um a responsabilidade pelo cumprimento de sua parte, tendo como o produto pela realização de todas as partes, o todo.

#### 2.3.1.2.3 A especialização da tarefa

Para Stoner e Freeman (1982), a especialização de atividades refere-se à divisão do trabalho, que permite às pessoas aprender qualificações e se especializar em funções individuais do trabalho, podendo realizar as tarefas em períodos menores.

Mintzberg (2003, p. 39), aborda a especialização do trabalho, dividindo-o em duas dimensões, de um lado a especialização horizontal e o enriquecimento horizontal, onde trata

quantas diferentes tarefas estão contidas em cada trabalho e quão ampla ou estreita é cada uma delas; de outro lado esta a especialização e o enriquecimento vertical do trabalho, que está relacionada à profundidade, o controle, e o conhecimento sobre o trabalho.

Para o autor, “a especialização do trabalho é a sua dimensão horizontal – a forma predominante da divisão do trabalho-; é a parte inerente de qualquer organização, ou mesmo de qualquer atividade humana”. Uma das vantagens citada pelo autor é a focalização da atenção do trabalhador, facilitando a aprendizagem, permitindo o indivíduo se adaptar a tarefa, aumentando a produtividade. “A especialização vertical do trabalho separa o desempenho do trabalho de sua administração”. Como exemplo de verticalização do trabalho, podemos observar:

Os alunos que utilizam livro de exercícios ou copiam suas lições palavra a palavra realizam um trabalho verticalmente especializado – simplesmente, executam uma atividade. Em contraste, quando os alunos fazem projetos, assumem o controle de uma grande parte da tomada de decisão de seu trabalho – suas tarefas tornam-se verticalmente ampliadas e passam de respondentes passivos a participantes ativos. (MINTZBERG, 2003, p. 39).

Enquanto a dimensão horizontal está focada na divisão do trabalho, a verticalização está focada no conhecimento, na profundidade do trabalho.

#### 2.3.1.2.4 A formalização do comportamento organizacional

Segundo Mintzberg (2003, p. 45), a formalização do comportamento organizacional é o modo pelo qual a organização padroniza os seus processos de trabalho e define a separação de seus membros.

O autor acredita que o comportamento pode ser formalizado de três modos básicos: pela posição, pelo fluxo de trabalho, e por regras. Quando o comportamento é formalizado pela posição, as especificações estão associadas à própria atividade, “como em uma descrição de tarefa”. No comportamento formalizado pelo fluxo de trabalho, as especificações estão associadas ao trabalho, “como no caso de uma listagem de ordens de impressão”. Já no comportamento formalizado por regras é quando as especificações são emitidas para o geral, “como vários regulamentos [...]”. Esses meios de formalização têm o efeito de regulamentar o comportamento.

Para Mintzberg (2003, p. 46) “as organizações formalizam o comportamento para reduzir sua variabilidade e, finalmente, para prevê-lo e controlá-lo”. O autor, ainda destaca que a formalização do comportamento serve para garantir a consistência da mecanização, levando a uma produção eficiente.

### 2.3.1.2.5 Centralização e descentralização

Para Maximiniano (1985, p. 191), uma das questões enfrentadas pela organização é como concentrar ou dispersar as atividades e o poder de decisão. Pode referir-se a dois aspectos das organizações: a autoridade e as atividades.

Para o autor, a autoridade está centralizada quando o poder de decisão está na mão de um indivíduo ou grupo de indivíduo, sem a participação dos executores ou interessados no processo. Inversamente acontece quando a autoridade está descentralizada, “diz-se que a autoridade foi delegada”.

A desconcentração de atividades é quando as atividades são executadas em diversos lugares, e é também chamada de dispersão geográfica. A centralização de atividades é quando as atividades são executadas num mesmo local. Como conclusão o autor apresenta o seguinte:

Tanto a centralização quanto a descentralização, apresentam vantagens, algumas das quais transformam-se em desvantagens quando se vai de um extremo para outro. Por exemplo, a facilidade de evitar duplicações, que é um *ponto forte da centralização*, fica reduzida e até desaparece quando se adota uma estrutura descentralizada; a facilidade de padronização, que é uma característica das estruturas centralizadas, também se reduz na descentralização; a rapidez, que é uma vantagem da descentralização, fica prejudicada na centralização. (MAXIMINIANO, 1985, p. 196).

Hall (1984) destaca que a centralização refere-se à distribuição de poder. Para ele, entre os aspectos da centralização e descentralização, o mais importante é a tomada de decisão, seguido pela maneira como as atividades são avaliadas. O autor salienta que fatores como tamanho, tecnologia e ambiente são cruciais na avaliação da centralização.

Stoner e Freeman (1982, p. 214), definem delegação como “a atribuição, a outra pessoa, de autoridade formal e de responsabilidade pela execução da atividade específica”. Os autores tratam a questão de descentralização e delegação no âmbito da autoridade. Hall (1984) acrescenta que quando o pessoal é especializado, o risco da delegação é reduzido.

Para Stoner e Freeman (1982, p. 218), “delegação é o processo de transferência de autoridade de um nível de administração para o nível intermediário abaixo”, Os autores acreditam que a organização estará mais descentralizada, à medida que aumente o grau de autoridade delegado pela organização. Já o grau de centralização, pode ser influenciado por características internas da empresa, tais como, o custo e o risco associado à decisão, a preferência de um administrador pelo grau de envolvimento com detalhes e sua confiança nos subordinados, a história da organização, a capacidade dos administradores dos níveis mais baixos.

#### 2.3.1.2.6 Autoridade formal e informal, supervisão direta, amplitude de comando e níveis hierárquicos

Segundo Stoner e Freeman (1982, p. 207), “Autoridade formal é um tipo de poder. Baseia-se no reconhecimento da legitimidade ou lealdade da tentativa de exercer influência”. Ainda Stoner e Freeman (1982, p. 208), destacam que existem dois tipos de autoridade formal, a visão clássica e a visão da aceitação. “A visão clássica supõe que a autoridade se origina num nível muito alto da sociedade, sendo repassada legalmente para os níveis inferiores”. Nesta visão os subordinados têm a obrigação de obedecer. Para eles “A visão da aceitação, vê a base da autoridade na influência e não em quem influencia”. Esta visão observa que nem todas as leis ou ordens são obedecidas em todas as circunstâncias.

Mintzberg (2003, p. 58), “é mediante o processo de agrupamento em unidades que o sistema de autoridade formal é estabelecido e a hierarquia da organização constituída. O organograma é a representação pictórica dessa hierarquia”.

Para Stoner e Freeman (1982), o poder informal de um indivíduo, pode se basear em suas informações ou em seus conhecimentos da organização, nas qualificações que ele possua e nos recursos aos quais ele tenha acesso.

Para Mintzberg (2003, p. 15), à medida que a organização vai deixando o seu estado mais simples, vai crescendo, e há a necessidade de aparecer um responsável pelo trabalho dos demais. “A supervisão direta assume a coordenação quando uma pessoa passa a ser responsável pelo trabalho de outra, dando-lhes instruções e monitorando suas ações”. A supervisão direta aparece quando os ajustes mútuos não são suficientes para coordenar o trabalho.



Para Maximiniano (1985), a amplitude de comando é o número de pessoas subordinadas a um chefe.

Maximiniano (1985, p. 182), diz que existem duas opções básicas para o formato do organograma, que é manter a estrutura achatada, com poucos chefes, e um grande número de subordinados para cada, obtendo uma amplitude de comando grande e poucos níveis hierárquicos; ou manter a estrutura aguda, com um pequeno número de subordinados por chefe, e grande número de níveis hierárquicos.

Segundo Stoner e Freeman (1982), com o crescimento das organizações vão sendo criados novos níveis de chefia, e os funcionários ficam mais afastados dos resultados finais de seus atos, e precisam de um entendimento de como suas atividades entram no quadro mais amplo do que é a organização e do que ela faz. Para mostrar a estrutura da organização, normalmente se faz um organograma, que diagrama as funções, os departamentos ou os cargos da organização e mostram como eles se relacionam. Os autores apresentam cinco grandes aspectos da estrutura de uma organização que estão contidos no organograma, são: a divisão do trabalho; administradores e subordinados; o tipo de trabalho feito; o agrupamento dos segmentos de trabalho; e os níveis de administração. Sobre os níveis de administração, diz:

Um organograma indica não só cada administrador e seus subordinados, mas também toda a hierarquia administrativa. Todas as pessoas subordinadas ao mesmo indivíduo estão no mesmo nível administrativo, independentemente de onde possam aparecer no organograma. (STONER e FREEMAN, 1982, p. 181).

O organograma mostra como a organização está estruturada, aparecendo os administradores, os subordinados e as responsabilidades.

#### 2.3.1.2.7 Tipos de decisões

As decisões são classificadas em decisões programadas, não programadas e as estratégicas, conforme a análise de Lacombe e Heilborn (2003). Para eles as decisões programadas são as decisões que ocorrem com certa frequência, e tendem a ser repetitivas. As decisões não programadas são decisões novas, sem precedentes, que necessitam de tratamento especial. As decisões estratégicas têm impacto a longo prazo, envolvem definição precisa do



negócio e têm grande dificuldade em ser desfeitas, por isso, tendem a ser tomadas nos níveis hierárquicos mais altos.

Segundo Maximiliano (1985), a eficácia de uma decisão depende de dois fatores: da qualidade objetiva, que é capacidade de resolver o problema; e ser aceita pelas pessoas que ela afeta.

Stoner e Freeman (1999, p. 184), citam dois tipos de decisões, que são as decisões programadas e as não-programadas. Decisões programadas são para soluções de “problemas rotineiros, determinadas por regras, procedimentos e hábitos”. As decisões não-programadas são para solucionar problemas não rotineiros, criadas através de um processo não estruturado, que se destinam à solução de problemas incomuns.

Através desta análise, pode-se classificar as decisões entre programadas ou não (eventuais ou constantes), e decisões estratégicas que assim como o planejamento estratégico está voltada para o futuro e objetivos da organização.

#### 2.3.1.2.8 Processo de tomada de decisão

Para Lacombe e Heilborn (2003), o processo decisório parte do princípio de se identificar os sintomas e sinais que indicam a existência de um problema ou oportunidade, em seguida deve-se analisar o tipo de problema ou oportunidade existente, coletando informações, após análise, deve-se identificar as soluções alternativas, com as alternativas identificadas analisa-se as soluções e considerações sobre as suas conseqüências, depois se avalia a alternativa mais adequada, comunica-se a decisão escolhida e acompanham-se as ações necessárias à implantação da decisão.

Para Stoner e Freeman (1999), o processo decisório envolve a definição do problema, a identificação dos objetivos da decisão, a criação e avaliação das alternativas, seleção da melhor, até a implementação e o monitoramento da decisão. Os autores expressam sua análise na seguinte afirmação:

O processo genérico de tomada de decisão envolve o diagnóstico, a definição e a determinação das origens do problema, a coleta e a análise dos fatos relevantes ao problema, o desenvolvimento e a avaliação de soluções alternativas, a seleção da alternativa mais satisfatória e a conversão desta alternativa em ação. (STONER e FREEMAN, 1999, p. 186).

Hall (1984, p. 126) afirma que em termos abstratos “o processo decisório envolve as pressões imediatas sobre o tomador de decisões, a análise do tipo de problema e de suas dimensões básicas, a busca de soluções alternativas e o exame de suas conseqüências”.

O volume e o tipo de informação são determinantes no processo decisório para Hall (1984). Ele salienta que quanto mais seguro o conhecimento, mais fácil e melhor será o a tomada de decisão.

Entre os autores identifica-se uma similar análise do que envolve o processo de decisão, pois analisam o processo partindo da análise do problema, estabelecendo possíveis soluções, escolhendo a mais conveniente e colocando em prática a decisão e monitorando-a. Contudo, Hall (1984) dá ênfase à informação e ao conhecimento como fatores cruciais para a realização do processo.

Para completar o referencial teórico sobre análise do ambiente organizacional, será abordado o ambiente externo.

### 2.3.2 Análise do ambiente externo

Segundo Stoner e Freeman (1982) o ambiente externo é formado por elementos de fora de uma organização que são importantes para o seu funcionamento. Os autores destacam que as organizações são dependentes do ambiente externo, pois trocam recursos com o mesmo para sua sobrevivência. Da mesma forma, Dalsasso (1985, p. 38), diz que “é tudo aquilo que, existindo fora da empresa, pode exercer influência sobre seus resultados”.

Sobre o assunto, Hall (1984, p. 156) diz que “os ambientes das organizações são fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas”. Ainda cita que “nenhuma organização é uma ilha em si mesma”. O autor afirma que o ambiente das organizações tem um impacto crucial sobre as próprias organizações.

A compreensão e a análise do ambiente externo devem se basear na definição do negócio e no estabelecimento da visão e missão da empresa (TAVARES, 2000, p. 198). Para o autor, esta análise deve “transformar o conhecimento e aprendizagem adquiridos na análise do ambiente em especificações de oportunidades e ameaças que permitem orientar o foco da organização”. Ansoff (1977, p. 127), também destaca que a finalidade é a análise das oportunidades, mas enfatiza as

“oportunidades de produto e mercado disponíveis à empresa fora do seu conjunto corrente, decorrente daí a decisão final de diversificar ou não a empresa”.

No mesmo sentido dos autores supracitados, Oliveira (1991), afirma que a análise externa corresponde a diversos fatores e forças do ambiente, e tem por finalidade verificar as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e a partir desta verificação tomar decisões que busquem aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças.

Para Kwasnicka (1995, p. 91) “a preocupação de uma organização com o seu ambiente externo deve-se ao fato de que ela é definida como um sistema aberto que capta energia desse ambiente, transforma-a e envia para o mesmo ambiente ou outro diferente de onde a energia foi captada”. Bateman e Snell (1998, p. 70), também destacam que “as organizações são sistemas abertos que são afetados e, por sua vez, afetam seu ambiente externo”. Os autores analisam o ambiente externo como sendo todas as forças relevantes além dos limites da empresa.

Quanto às oportunidades, Oliveira (1991, p. 64) as classifica como “forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer a sua ação estratégica, desde conhecida e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram”. Já as ameaças o autor destaca que são “forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou deverão ser evitadas desde que conhecidas em tempo hábil”.

Oliveira (1991) identifica quatro tipos de oportunidades e três tipos de ameaças, conforme o quadro 2.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Naturais De evolução Sinérgicas De inovação	Naturais Aceitáveis Inaceitáveis

Quadro 2 – Tipos de oportunidades e ameaças

Fonte: Oliveira (1991, p. 92).

Para o autor, as oportunidades naturais são as que estão incorporadas na natureza da empresa; as de evolução são oportunidades que vão surgindo gradativamente que irão concretizar uma vantagem definida; as sinérgicas proporcionam situações adicionais e complementares para a empresa; as oportunidades de inovação normalmente modificam as características econômicas

fundamentais e a capacidade da empresa; as ameaças naturais, assim como as oportunidades naturais, são as incorporadas à natureza da empresa; as ameaças aceitáveis são as que a empresa permite aceitar; e as inaceitáveis são ameaças que a empresa não aceita devido à incapacidade de explorá-la.

Segundo Costa (2007, p. 79), a empresa deve orientar seu planejamento visando aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças identificadas no ambiente externo. Ele trata a análise externa em quatro categorias:

- a) catalisadores: são fatores externos que afetam positivamente, de imediato a organização;
- b) ofensores: são fatores externos que afetam de imediato, negativamente a organização;
- c) oportunidades: são fatores externos previsíveis para o futuro que poderão afetar positivamente as atividades da empresa;
- d) ameaças: são fatores externos previsíveis para o futuro que poderão afetar negativamente as atividades da empresa.

Conforme o autor destaca, os mesmos fatores podem ser categorizados de forma diferente dependendo da situação da empresa. Para uma empresa um fator pode ser uma ameaça e para outra pode ser uma oportunidade dependendo das características do ambiente da empresa.

Bateman e Snell (1998), classificam o ambiente competitivo como sendo composto pela empresa e seus concorrentes, fornecedores, consumidores, novos entrantes e substitutos. Já o ambiente macroambiental, inclui o ambiente político, as condições econômicas, e outros fatores que afetam as organizações.

Para Tavares (2000) no ambiente se destacam: a economia, a tecnologia, a demografia, a cultura, a política, a política econômica e a natureza. Oliveira (1991) apresenta mais opções, quando diz que a empresa ao fazer a análise, deverá considerar os seguintes tópicos: mercado nacional e regional; mercado internacional; evolução tecnológica; fornecedores; aspectos econômicos e financeiros; aspectos sócio-econômicos e culturais; aspectos políticos; entidades de classe; órgãos governamentais; mercado de mão de obra; e concorrentes.

A análise no conteúdo do ambiente, segundo Hall (1984), envolve as condições: tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais. No entanto, Stoner e Freeman (1982), subdividem o ambiente externo identificando elementos de ação direta

e ação indireta. Como exemplo de elementos de ação direta, destacam-se os consumidores, os órgãos públicos, os concorrentes, as organizações trabalhistas, os fornecedores e as instituições financeiras. Já como os elementos de ação indireta, destacam-se a tecnologia, a economia e a política da sociedade.

Hunger e Wheelen (2002, p. 42) identificam algumas forças, que eles chamam de sociais, que estarão no ambiente social e influenciam as decisões de longo prazo da organização, que são:

- a) forças econômicas, que regulam a troca de produtos, dinheiro, energia e informações. Envolvem as taxas de juros, a oferta de capital, a taxa da inflação, o nível de desemprego, controles de salários e preços, a desvalorização da moeda, disponibilidade e custo de energia e a renda disponível, entre outras;
- b) forças tecnológicas, que geram informações que solucionam problemas. Abrangendo algumas variáveis, como os investimentos e P&D, os esforços tecnológicos, as proteções de patentes, novos produtos, as transferências de tecnologias e a melhoria na produtividade resultante de automação;
- c) forças políticas, que alocam poder e oferecem leis e regulamentos restritivos e protetores. Caracterizada por variáveis, como: regulamentos, leis ambientais, legislação tributária, incentivos, regulamentação de comércio exterior, leis trabalhistas e estabilidade do governo; e
- d) forças socioculturais, que regulam os valores e os costumes da sociedade, como, por exemplo, mudanças no estilo de vida, expectativa de carreira, taxa de constituição de famílias, taxa de crescimento demográfico, distribuição etária da população, expectativa de vida e taxa de natalidade.

Além do ambiente social, os autores identificam o ambiente-tarefa, que é composto por elementos que afetam diretamente a organização, como: governos, comunidades locais, fornecedores, clientes, concorrentes, credores, funcionários e sindicatos trabalhistas, grupos de interesse e associações setoriais.

Pode-se definir o ambiente externo como sendo todo elemento externo que influencia ou pode influenciar a organização, tais como clientes; fornecedores; concorrentes; novos entrantes ou substitutos; órgãos públicos e organizações trabalhistas; instituições financeiras; ambiente tecnológico; ambientes políticos/legal; ambiente econômico; ambiente demográfico; condições ecológicas e culturais.

### 2.3.2.1 Clientes/consumidores

O cliente, para Stoner e Freeman (1982, p. 43), pode ser uma instituição, uma outra firma, um distribuidor, um fabricante, ou um cliente simplesmente. Eles alertam que “os administradores têm que se preocupar especialmente com o preço, a qualidade, os serviços e a possibilidade de se encontrar o produto se quiserem conservar seus fregueses antigos e ganhar outros”. Para Certo (2005, p. 27) o componente cliente, “reflete as características e o comportamento daqueles que compram produtos e serviços fornecidos pela organização”.

Bateman e Snell (1998), dividem os consumidores em: consumidor final, que é aquele que adquire o produto para o seu uso; e consumidor intermediário, que é o que compra matéria-prima ou produto no atacado e depois os vendem aos consumidores finais. Os consumidores podem exigir preços baixos, maior qualidade ou serviços adicionais.

Os autores dizem que:

uma organização está em desvantagem se ela depende muito intensamente de consumidores poderosos. Os consumidores são poderosos se podem realizar grandes compras ou se podem facilmente encontrar lugares alternativos para comprar.(BATEMAN; SNELL, 1998, p. 81).

Afirmam ainda, que os maiores consumidores de uma empresa terão maior poder de negociação sobre ela.

Com base nos autores citados, podem-se destacar os clientes como sendo os indivíduos ou organizações, que negociam os produtos ou serviços da empresa.

### 2.3.2.2 Fornecedores

Toda organização depende de seus fornecedores de materiais e de mão-de-obra, segundo Stoner e Freeman (1982). Ao dividir as compras entre vários fornecedores, a empresa pode aproveitar a concorrência para obter preços mais favoráveis, trabalho com melhor qualidade e prazos mais rápidos de entrega, ainda evita que fique extremamente dependente de um único fornecedor.

Certo (2005) define o componente fornecedor como todos os que fornecem recursos, que serão transformados em produtos finais, para a organização.

Segundo Bateman e Snell (1998), uma empresa está em desvantagem se é extremamente dependente de fornecedores poderosos, que são os fornecedores que têm muitos compradores ou quando o comprador tem poucas fontes alternativas de suprimentos.

Para os autores,

as organizações devem adquirir recursos de seus ambientes e converter esses recursos em produtos ou serviços para serem vendidos. Os fornecedores devem prover esses recursos. Todo negócio deve obter pessoas, matérias-primas e capital. (BATEMAN e SNELL, 1998, p. 79).

Toda organização é dependente de fornecedores, de produtos ou serviços, seja em maior ou menor grau. Por isso, a variável fornecedores, no ambiente externo atual, tem-se destacado cada vez mais. Um dos motivos deste destaque é a sua importância estratégica.

### 2.3.2.3 Concorrentes

O componente concorrente, para Certo (2005, p. 28), “consiste no que a empresa tem que ‘combater’ para conseguir recursos”. Para o autor este é um fator chave ao analisar o ambiente competitivo, podendo levar em conta a rivalidade entre as empresas existentes, o poder de barganha dos consumidores e fornecedores, os produtos substitutos e os novos concorrentes no mercado.

Os concorrentes são vistos por Costa (2007) como sendo todas as instituições que concorrem ou que podem vir a concorrer com o mesmo público alvo, os mesmos mercados, ou os mesmos fornecedores da organização. Assim, os concorrentes podem ser caracterizados como atuais ou futuros (potenciais). O autor alerta que nem sempre os concorrentes possuem o mesmo nome genérico, ele cita o exemplo dos bancos, que concorrem com casas lotéricas, empresa de correio, cooperativas de crédito ou *site* financeiro *on-line*.

Stoner e Freeman (1982, p. 43) afirmam que ao ganhar negócios de alguns concorrentes, a firma estará aumentando sua participação no mercado. Para isso tem que satisfazer mais os clientes. Ainda destacam que “quando os produtos e os preços são iguais, a firma tem que introduzir diferenças de embalagem, serviço ou imagem empresarial”.

Bateman e Snell (1998, p. 77), dizem que “quando as organizações competem pelos mesmos consumidores e tentam ganhar participações de mercado às expensas de outros, todos devem reagir e antecipar as ações de seus concorrentes”. As empresas devem identificar seus



concorrentes, incluindo empresas estrangeiras, pequenas empresas, novas e grandes empresas, concorrentes regionais fortes e entradas incomuns. Os autores destacam a importância de se entender o que os concorrentes estão fazendo para que a empresa possa aprimorar suas próprias estratégias. Para os autores quando um setor amadurece e o crescimento diminui, os lucros caem, fazendo com que as empresas mais fracas sejam eliminadas.

Quando se têm empresas concorrentes, com os mesmos clientes, faz com que as empresas disputem um determinado mercado. Nessa disputa é fundamental que a empresa conheça bem os seus concorrentes, para estar preparada a combater suas ações.

#### 2.3.2.4 Ameaça de novos entrantes e de substitutos

Bateman e Snell (1998) definem como um dos componentes do ambiente competitivo, as ameaças de novos entrantes e as ameaças de substitutos. Para eles se houver muitos fatores que dificultem a entrada de novas empresas no setor, a organização corre menos ameaças. Destacam como barreiras para a entrada de novas empresas as políticas governamentais, as necessidades de capital, a identificação de marca, as desvantagens de custo e os canais de distribuição.

Os autores, ainda afirmam, que os produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de um setor, e os avanços tecnológicos conduzem ao desenvolvimento de substitutos para os produtos existentes.

Segundo Porter (1989) a ameaça de novos entrantes é uma limitante dos preços e modula os investimentos, visto que novas empresas buscam conquistar fatias do mercado e normalmente influenciam a lucratividade das empresas existentes, forçando a redução dos preços ou do aumento dos custos.

As organizações estão sujeitas à entrada de novos concorrentes em seus ambientes, esta entrada pode ocorrer pelo surgimento de uma nova organização no seu setor, ou pela criação de um substituto de seu produto.



### 2.3.2.5 Órgãos públicos e organizações trabalhistas

Os órgãos políticos estabelecem e controlam as normas sob as quais as empresas têm que operar. Segundo Stoner e Freeman (1982), à medida que as relações entre as empresas e o governo vão ficando mais complexas, vão afetando uma grande parte da economia de um país.

O governo atua impondo limites, em busca do equilíbrio entre as necessidades da comunidade e as necessidades da empresa.

Para os autores as organizações trabalhistas, como sindicatos, entram em negociações coletivas de salários, condições de trabalho, horário de trabalho, e aspectos relacionados ao trabalho.

As organizações trabalhistas atuam como um defensor das necessidades e dos direitos dos trabalhadores, contra o poder do capital das empresas.

### 2.3.2.6 Instituições financeiras

As instituições financeiras, para Stoner e Freeman (1982), ajudam as empresas a manter e expandir as suas atividades. Os autores exemplificam como sendo instituições financeiras os bancos comerciais, os bancos de investimentos e as companhias de seguros.

As instituições financeiras dão suporte a grande parte das empresas, disponibilizando capital para investimento e até mesmo dando segurança sobre o patrimônio das organizações.

### 2.3.2.7 Ambiente tecnológico

A tecnologia, para Tavares (2000, p. 212), “abrange o conjunto de conhecimentos aplicados para a obtenção de determinado fim”.

Stoner e Freeman (1982), afirmam que o nível de tecnologia desempenha um papel significativo na determinação dos produtos que serão produzidos e dos serviços que serão prestados. Destacam ainda, que as mudanças tecnológicas podem, afetar e influenciar os atos dos concorrentes, e as inovações tecnológicas podem levar novas posições na concorrência.

Bateman e Snell (1998, p. 75), colocam que “os avanços tecnológicos criam novos produtos, técnicas de produção e maneiras de administrar e comunicar”, e com a evolução da

tecnologia surgem mercados e nichos competitivos. Os avanços tecnológicos criam inovações nos negócios, vantagens competitivas e conduzem à obsolescência e à extinção as estratégias que vão ficando ultrapassadas. Neste sentido Certo (2005, p. 27) destaca que o componente tecnológico “inclui novas abordagens para produção de mercadorias e serviços, como procedimentos e equipamentos novos”.

As estruturas e os processos internos, para Hall (1984, p. 162), são diferentes entre as organizações que operam num ambiente tecnológico incerto e dinâmico, e as organizações que operam numa situação tecnológica mais certa e imutável. Ele afirma que “uma organização precisa manter-se atualizada com os desenvolvimentos tecnológicos em qualquer atividade que seja crucial para seu sucesso contínuo”. As organizações reagem a mudanças tecnológicas através do processo político organizacional, defendendo-a das mudanças ou da estabilidade.

Pode-se compreender a tecnologia como um fator importante, que está relacionada nas mais diversas áreas das organizações.

A tecnologia está em constante mutação, o que se pode explicar pela constante busca de soluções para as necessidades, e pela busca da diferenciação competitiva estabelecida entre as organizações.

#### 2.3.2.8 Ambientes políticos/ legal

Para Kwasnicka (1995), o ambiente político-legal, está relacionado à influência que o governo, as leis regulamentos e portarias que podem facilitar ou dificultar as atividades organizacionais. Segundo a autora o governo desempenha três papéis no ambiente de negócios, que são: o de regulador, que desempenha dois papéis, o de regular e o de suprir; e o papel de consumidor.

Segundo Bateman e Snell (1998, p. 74) as políticas do governo podem impor limitações estratégicas e prover oportunidades. “O governo pode afetar as oportunidades de negócios por meio de leis de taxação, política econômica e regras comerciais”.

Hall (1984, p. 162), destaca que muitas organizações precisam conviver com leis federais, estaduais e municipais como constantes em seu ambiente, tais leis estabelecem condições de operação, como as proibições específicas de certos tipos de comportamentos e os regulamentos que exigem a comunicação de impostos. O autor destaca que as leis são restrições externas

importantes para as organizações, e que “[...] a legislação que seja favorável em termos de vantagens tributárias ou de acordo de comércio internacional é um aspecto aceito do sistema legislativo e administrativo”. Conclui que é a situação política que provoca o surgimento de novas leis.

As organizações estão vulneráveis às políticas dos governos, como políticas fiscais, políticas econômicas e políticas trabalhistas, da mesma forma que estão regidas por leis que muitas vezes são criadas para dar suporte as políticas estabelecidas pelo governo.

#### 2.3.2.9 Ambiente econômico

Os principais custos, como matéria-prima e mão-de-obra, podem variar com o tempo, dependendo de variáveis econômicas como estabilidade de preços ou inflação. Com esta análise, Stoner e Freeman (1982), colocam que os administradores de empresa têm que constantemente levar em consideração à previsão da economia e de variações de preço.

Para Bateman e Snell (1998, p. 75), a “taxa de juros e inflação afetam a disponibilidade e o custo de capital, a possibilidade de expansão, os preços, os custos e a demanda dos consumidores pelo produto”. Já a taxa de desemprego afeta a disponibilidade de empregos e os salários que as empresas devem pagar. Os autores dizem que as condições econômicas modificam-se com o tempo e são de difícil previsão.

As empresas ao passarem por dificuldades econômicas são forçadas a avaliar suas prioridades e cortarem os excessos, conforme a análise de Hall (1984). Para ele, a competição é uma parte do sistema de valores numa economia de empresas privadas.

O ambiente econômico afeta as empresas através da variação do poder aquisitivo do capital da empresa, dos consumidores e fornecedores. Com estas variações ocorrem conseqüências como mudança dos preços dos produtos e matéria-prima, ocorre ainda elevação ou diminuição no nível de desemprego que está diretamente relacionado à produção e consumo.

#### 2.3.2.10 Ambiente demográfico

Bateman e Snell (1998, p. 74), destacam a demografia como um dos componentes que podem potencialmente influenciar as decisões estratégicas. Os autores dizem que “a demografia

constitui-se de mensurações de várias características de pessoas que compõem grupos ou outra unidade social”, que podem ser descritos referindo-se a idade, sexo, tamanho da família, renda, educação, ocupação etc. Os autores destacam que as empresas ao criarem suas estratégias de recursos humanos, devem considerar os dados demográficos.

Para Hall (1984, p. 164), “o número de pessoas atendidas, assim como sua distribuição etária e por sexo, faz uma grande diferença para todas as organizações”, pois as empresas sofrem transições à medida que começam a perceber que sua clientela tornou-se diferente e que elas próprias precisam modificar-se.

Pode-se perceber que os dados demográficos dão suporte para a empresa poder construir um perfil de seus clientes e funcionários, constituídos pelas suas características.

#### 2.3.2.11 Condições ecológicas e culturais

Para Hall (1984, p. 165), as organizações estão sujeitas a interferências do ambiente ecológico, tais como do clima e da geografia, que podem influenciar nos custos da empresa. O autor afirma que “o número de organizações com que ela mantém contatos e relação e o ambiente em que está localizada são componentes do sistema social ecológico da organização”.

As organizações são afetadas por fatores ecológicos, fatores que interferem nos custos e até na viabilidade da realização de algumas atividades.

Os valores e costumes de uma sociedade estabelecem diretrizes que orientam os trabalhadores, e refletem na estrutura organizacional das empresas, conforme é destacado por Stoner e Freeman (1982).

A cultura afeta as organizações através dos costumes e valores estabelecidos no meio social em que estão inseridas.

Com o referencial teórico sobre estratégia, aliança estratégica e análise do ambiente, será abordado um estudo de caso na empresa Nice Celular.

### 3 METODOLOGIA

A realização do presente trabalho foi conduzida parte através de uma pesquisa bibliográfica, procurando reunir informação a respeito dos temas: estratégia, aliança estratégica e ambiente organizacional que estão descritas na seção referencial teórico; e parte através de um estudo de caso na empresa Nice Celular. Visto que para Cervó e Bervian (1975, p. 69) a pesquisa bibliográfica “é feita com o intuito de recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura uma resposta [...]”; e para Raupp e Beuren (2003) o estudo de caso caracteriza-se normalmente por um estudo concentrado em um único caso, possibilitando aprofundar conhecimentos a respeito.

Foi utilizada a técnica de observação, que segundo Colauto e Beuren (2003, p.128) “é uma técnica que faz uso dos sentidos para a obtenção de determinados aspectos da realidade”. Além da pesquisa documental que se baseia em documentos que ainda não receberam um tratamento analítico, segundo Raupp e Beuren (2003).

A observação foi utilizada, nas visitas realizadas à empresa durante o período do trabalho, para a realização da análise ambiental e para a caracterização da aliança estratégica. Durante a análise documental houve a constante colaboração dos membros da empresa, principalmente de uma vendedora e da proprietária, que forneciam documentos, como contratos que formalizam a aliança estratégica e os manuais operacionais e de procedimentos entre as parceiras. Com a análise dos documentos pode-se obter dados para caracterização da empresa e para descrever a aliança estratégica.

A entrevista foi outra ferramenta utilizada, o que segundo Colauto e Beuren (2003, p. 131) é “a técnica de obtenção de informações em que o investigador apresenta-se pessoalmente à população selecionada e formula perguntas, com o objetivo de obter dados necessários para responder à questão estudada”.

Foram feitas diversas entrevistas com a proprietária e com o gerente administrativo da empresa durante o primeiro semestre do ano de 2007, todas com caráter informal, não estruturadas e não disfarçadas, pois os entrevistados ao responderem desenvolviam cada situação na direção que consideravam mais adequada. Não havia horário pré-fixado para as entrevistas, contudo quase todas ocorreram na empresa, no final do expediente, próximo às 18 horas. Com elas puderam-se obter dados e esclarecer fatos que estão presentes em toda a fase do estudo de caso.

Os dados coletados no presente trabalho buscaram descrever a realidade da organização estudada e o meio em que ela está inserida. Foram obtidos relatos e pontos de vista dos membros entrevistados, datas históricas da organização, procedimentos e termos contratuais, relação de concorrentes e de fornecedores, perfil dos clientes, entre outros. Todos foram sendo categorizados a medida que o estudo ia sendo concretizado, o que possibilitou que as categorias criadas fossem relacionadas aos tópicos do estudo de caso. As categorias criadas foram: histórico da organização, caracterização da organização, aliança com a TIM e ambiente organizacional. Estas facilitaram a divisão e relacionamento dos dados, pois com elas puderam-se dividir os dados em grupos com características incomuns. A análise destes foi realizada de forma não estatística, utilizando a percepção, interpretação, reflexão, dedução e conclusão.

Quanto ao tipo de pesquisa realizada no trabalho, considera-se que é uma pesquisa descritiva, o que Gil (*apud* RAUPP e BEUREN, 2003, p. 81) destaca que “tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre as variáveis”. Pois o estudo descreve as características da empresa e a relação entre variáveis.

Quanto à abordagem do problema, define-se como uma pesquisa qualitativa, o que para Raupp e Beuren (2003) é uma pesquisa que concebe análises mais profundas em relação ao fenômeno estudado. Neste estudo pôde-se classificar e compreender processos dinâmicos vividos pela organização, o que Richardson (*apud* RAUPP e BEUREN, 2003) identifica como características de uma pesquisa qualitativa.

O trabalho limitou-se pelo tempo de realização e por não poder ser generalizado a outras organizações, pois segundo Raupp e Beuren (2003) o fato do estudo de caso ser relacionado a um único objetivo impede a sua generalização.

## 4 ESTUDO DE CASO

Nesta seção inicia-se um estudo de caso na empresa Nice Celular, objetivando analisar o histórico e características da empresa, por meio da análise do ambiente organizacional interno e externo, e suas características centrais. Além de descrever e propor ações para a aliança estratégica existente entre a empresa e a operadora TIM.

### 4.1 História da empresa

A empresa Eunice Pereira ME iniciou suas atividades comerciais em 1985, no bairro de Serraria, município de São José. Inicialmente a empresa atuava no ramo de confecções, e o nome fantasia era “Brotoeja Modas”.

Visando atender o mercado consumidor do centro de Florianópolis, onde a empresa mantinha um grande número de clientes, a mesma foi transferida para esta localidade em Novembro de 1989.

A empresa passou por algumas dificuldades financeiras, até que em 1996, houve a necessidade de mudança de atividade. Esta mudança foi impulsionada pela percepção de um novo mercado que se iniciava, o da telefonia celular; que se tornava bem oportuno, pois a sua localização era excelente. A loja estava localizada a cem metros da operadora que vendia as linhas telefônicas (TELESC) e esta por sua vez não vendia aparelhos celulares.

No mês de Agosto de 1996, a empresa efetivou a mudança de atividade, passando a vender aparelhos celulares e acessórios. Com a troca de atividades comercial, alterou o nome fantasia passando a se chamar Nice Celular, escolhido devido ao nome da proprietária.

Em Outubro de 1998, a empresa passou a prestar serviço de comercialização de linhas telefônicas para a operadora Telesc Celular, através de uma aliança entre as empresa, conforme será abordado a seguir.

Em 2001, a Nice Celular inaugurou uma loja filial, situada na rua Vidal Ramos, no centro de Florianópolis, a qual em um período de um ano já representava 75% do faturamento de toda a empresa. Em 2006, a empresa fechou a loja matriz, pois havia terminado o prazo



contratual do aluguel do imóvel, e passou a atender seus clientes apenas na loja da rua Vidal Ramos.

#### **4.2 Características da organização hoje**

A Nice Celular é uma empresa privada, constituída como firma individual, sem participação de sócios, tendo como razão social o nome: Eunice Pereira EPP, com a concentração das decisões em dois personagens principais da organização, que formam um casal, caracterizando assim, uma empresa familiar. A empresa está localizada em um excelente ponto do centro da cidade de Florianópolis, opera com a colaboração de seis funcionários e é caracterizada como de pequeno porte (EPP) de acordo com os padrões estabelecidos pelo Ministério da Fazenda (2007), onde caracteriza como empresa de pequeno porte a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00.

Hoje atua na venda de produtos aos clientes e prestação de serviços para a operadora TIM, no varejo através da “venda de balcão”. Os produtos vendidos estão todos relacionados com a telefonia celular; são aparelhos de telefone celular, e seus acessórios, como capas, baterias, carregadores, frentes coloridas, fones de ouvido, cartões para recarga de telefones pré-pago, entre outros. Presta, ainda, serviços para a operadora, realizando habilitações de novas linhas e manutenções de números dos clientes da operadora TIM.

Segundo a proprietária a empresa não apresenta uma estratégia formal (escrita e divulgada) definida, mas tem por objetivo a continuidade da empresa através da satisfação e fidelização dos seus clientes, a ponto de garantir um retorno financeiro satisfatório para a continuidade do empreendimento. Contudo, pode-se perceber que a estratégia que vem sendo adotada pela empresa é de criar ações que busquem a diferenciação, em um mercado altamente concorrido, cada vez mais similar; para proporcionar aos clientes mais valor do que oferecido por seus concorrentes. Essas ações de diferenciação a empresa vem adotando, principalmente através da qualidade de atendimento, para se tornar mais atraente. As ações como: treinamento constante da mão-de-obra, pois o produto da empresa é o serviço, que é produzido e consumido simultaneamente e torna-se muito difícil de ter um padrão rígido; e a manutenção constante da variedade de produtos, para poder oferecer aos seus clientes todas as opções possíveis.



### 4.3 A aliança estratégica Nice Celular X TIM

Como foi descrito anteriormente, a aliança entre as empresas começou em Agosto de 1998, quando a então operadora TELESC, hoje TIM, que havia sido recentemente privatizada, procurou a proprietária da loja oferecendo a parceria. No início, esta parceria possibilitava à Nice Celular fazer os serviços de habilitação das linhas telefônicas celulares e as trocas de telefones nas linhas já existentes. A operadora, neste momento, fez esta aliança com inúmeras lojas que trabalhavam com a venda de telefones celulares, criando assim uma rede de alianças.

Até 1999, a aliança era apenas de prestação de serviços, passando a partir daí, a ser também no fornecimento de mercadorias (telefones celulares e cartão de recarga). Essa entrada da operadora no mercado de fornecimento de mercadorias visou influenciar o mercado (com subsídios no preço dos aparelhos) e manter a sua competitividade frente à operadora concorrente, que na época era a Global Telecom. A partir desse momento a empresa passou a comprar aparelhos apenas da TIM, pois eram na sua maioria aparelhos subsidiados, com preços mais baixos do que dos outros fornecedores. Atualmente é a operadora quem fornece todos os aparelhos celulares e cartões para recarga de telefones pré-pago, determinando margem de lucro fixa. Devido a este subsídio dado aos seus produtos, a empresa tem que se submeter aos preços praticados pela operadora. Como para tais preços a operadora mantém uma baixa margem de lucro, a empresa fica limitada em fazer promoções baseadas na redução do preço, ficando totalmente dependente da operadora.

Pode-se perceber, que na sua criação, o objetivo das alianças para a operadora era de cooptação, conforme destacam Doz e Hamel (2000), e tornava-se uma estratégia de criar barreiras a novos entrantes, pois garantindo a aliança com essa rede, as operadoras que entrariam no mercado encontrariam dificuldades de criar uma rede de distribuição. E foi isso que aconteceu, quando as novas operadoras entraram no mercado, a grande maioria de seus pontos de distribuição eram empresas novas, com pouca experiência. No entanto, para a Nice Celular esta sempre foi uma parceria de co-especialização, pois cria valor através da sinergia entre as empresas, proporcionando-lhe maior conhecimento e um melhor posicionamento no mercado. Contudo, hoje esta aliança é caracterizada, para ambas as partes, como sendo de co-especialização, pois com o passar do tempo foi ficando menor a significância da possibilidade da Nice Celular se aliar aos concorrentes da TIM, visto que estes já haviam estabelecido uma rede.

A maior característica de co-especialização formada para a TIM é o posicionamento, seguida dos recursos (principalmente físicos e de pessoal) dispostos pela Nice Celular.

Na classificação de Gomes-Casseres (2002), essa é uma aliança de fornecimento, pois a TIM é a principal fornecedora dos produtos comercializados pela Nice Celular e é também de posicionamento, ajudando as partes a entrar em um novo mercado ou a expandir um já existente. Já na classificação de Kanter (1997) esta é uma aliança entre os envolvidos (fornecedores), pois é uma coalizão complementar entre partes interessadas, visando cortar custos e melhorar a qualidade dos produtos por meio de um relacionamento mais estreito.

As empresas buscam equilibrar a competitividade com a cooperação, pois há a cooperação no intuito da Nice Celular atender os clientes TIM, e a TIM fornecer subsídios para isso. Mas por outro lado há concorrência entre as empresas, visto que a TIM também atende diretamente o cliente final através de suas lojas e *Call Centers*. Como as margens de lucro da venda dos produtos e as comissões pelos serviços prestados são estabelecidas pela operadora, também forma uma concorrência (tensão) entre as parceiras, pois cada lado visa receber maior margem.

Essas tensões normalmente se agravam pela diferença de poder, originada pela diferença de recursos e de importância dada à parceria. Percebe-se que a aliança estratégica é muito mais importante para a Nice Celular do que para a TIM, o que caracteriza uma ameaça segundo Kanter (1997). Da mesma forma, o custo de saída é muito maior para a Nice Celular. Caso esta venha a sair da aliança, ela terá que constituir um novo mercado consumidor. Assim, essas características desequilibram a relação e forçam a Nice Celular a aceitar as imposições (normalmente unilaterais) da TIM. Mas, a operadora tende a aplicar as suas decisões a toda a rede de alianças formada por ela, o que, de certa forma, ajuda a equilibrar a relação, devido à improbabilidade da TIM aplicar uma medida que cause grande prejuízo aos seus parceiros.

As vantagens destacadas pela empresa são: o uso da marca fortemente conhecida, a garantia de fornecimento de produtos, o compartilhamento dos clientes da operadora, a necessidade que a operadora tem em manter a rede de alianças estratégicas para formação de sua rede de distribuição e o aproveitamento das promoções feitas pela operadora por seus clientes.

As desvantagens destacadas são: a falta de flexibilidade e de diferenciação nos preços e condições de pagamentos, pois todas as aliadas da operadora têm as mesmas condições de pagamento; a concorrência direta com a operadora, na venda de produtos e prestação de serviços; a fixação da margem de lucro pela operadora; a impossibilidade de vender produtos com a marca

das demais operadoras; a dependência das promoções realizadas pela operadora; a dependência da estratégia da operadora; e a diferença da importância da aliança entre as empresas.

Analisada a relação estabelecida pela aliança estratégica, será estudado no próximo tópico o ambiente organizacional da empresa Nice Celular.

#### **4.4 Estrutura organizacional e seus recursos**

Atualmente o quadro de funcionários é constituído por seis funcionários, mas em datas comemorativas, como no final de ano, são contratados funcionários temporários para poder atender o aumento de demanda.

A empresária é a responsável pela gestão de pessoas, contando com a ajuda do responsável administrativo (seu marido). É a mesma quem faz a seleção dos funcionários, que ocorre a partir do surgimento de uma vaga, e tem como critério a análise dos currículos deixados na empresa. No surgimento da vaga é questionado aos funcionários se conhecem alguém interessado pela vaga, e depois é feita uma entrevista com o candidato para ver se atende às necessidades do cargo.

Os cargos existentes na empresa, principalmente o de vendedor, não necessitam de um conhecimento técnico específico, mas requer do funcionário um alto grau de empenho em estar aprendendo e se atualizando com as novidades em relação aos serviços e produtos oferecidos pela empresa. Além desse interesse em aprender, o mesmo tem que saber se relacionar e se expressar, pois estará lidando diretamente com o público (clientes da empresa). Os funcionários têm que ser eficientes e eficazes em suas tarefas e ser pró-ativo, nas soluções de problemas e tomada de decisões. Com estas exigências não há facilidade em encontrar funcionários qualificados.

Analisando o tempo de admissão dos funcionários pode-se concluir que o nível de rotatividade é baixo, isso devido ao grau de conhecimento dos produtos e serviços que são comercializados pela empresa, adquiridos com o tempo na organização, e pela caracterização de empresa familiar, onde há um sentimento pessoal de responsabilidade da proprietária com os mesmos.

A empresa não possui nenhum plano de previdência, nem de saúde para seus funcionários. Os salários pagos aos vendedores são compatíveis com os do mercado, e não existe um plano específico de cargos e salários.

A empresa não apresenta um organograma com a sua estrutura, pois consta de poucos funcionários e funções com pouca diferenciação. Em função disto, todos se conhecem e sabem a função e o nível hierárquico de cada um. Estes níveis hierárquicos podem ser definidos como: o formado pelo responsável financeiro-administrativo mais a proprietária, e o formado pelos demais funcionários (os vendedores).

Nesta organização aparece uma amplitude de comando reduzida, pois tem uma estrutura achatada com poucos chefes e subordinados, devido ao pequeno porte da organização, tornando-se diferente da análise de Maximiniano (1985) de estrutura achatada, que define como a estrutura que tem poucos chefes, e um grande número de subordinados cada. Já a cadeia de comando é constituída por apenas dois níveis.

A unidade administrativa está situada em um escritório de 24 m<sup>2</sup>, na sobre loja. Nela atua apenas uma pessoa, que é o responsável administrativo e financeiro da empresa, mas quando necessário é auxiliado por algum membro da organização.

O responsável administrativo e financeiro controla os títulos bancários a serem pagos, as contas bancárias, a conferência dos caixas, a cobrança de cheques devolvidos, envio de documentação para a operadora, envio de notas de prestação de serviço, conferência dos pagamentos de serviços, e ainda auxilia na solução de problemas quando a gerente necessita de sua ajuda.

A gerente de loja (a proprietária) é responsável pelas tomadas de decisões operacionais, controle dos estoques, soluções de problemas no nível de atendimento, supervisão nas atividades dos vendedores e da qualidade de atendimento, recebimento de mercadorias e controle da loja.

Conforme Mintzberg (2003, p.15) “A supervisão direta assume a coordenação quando uma pessoa passa a ser responsável pelo trabalho de outra, dando-lhes instruções e monitorando suas ações”. Fica evidente a supervisão direta na atividade da gerente, que está para instruir e supervisionar as ações de seus funcionários.

Os vendedores são responsáveis pelo atendimento ao público, venda e cobrança das mercadorias, envio e recebimento de aparelhos de clientes para assistência técnica, quando em garantia. E ainda a manutenção da limpeza do espaço físico da loja e das vitrines.

A autoridade formal está presente na estrutura de forma clássica e de aceitação, conforme a classificação de Stoner e Freeman (1982), pois na maioria dos casos ela é exercida por aceitação devido ao bom relacionamento de seus membros e ao reconhecimento por todos do conhecimento e das habilidades de cada um, e em determinados momentos ela é exercida da forma clássica, através do cargo que o indivíduo ocupa dentro da empresa.

As informações dentro da empresa são transmitidas predominantemente de forma oral, *por influência do pequeno número de funcionários*. Quando é uma informação vinda do administrativo, esta é passada à gerente que repassa aos vendedores; e com menor frequência é transmitida diretamente aos vendedores. As informações dos vendedores são transmitidas predominantemente para os gerentes, que quando necessário são transmitidas ao administrativo, ou com menor frequência é transmitida diretamente do vendedor para o administrativo.

O treinamento de novos funcionários é realizado pela gerente de loja, com a ajuda de um funcionário escolhido para lhe dar suporte. São oferecidos pela TIM cursos de atendimento ao cliente, de serviços, planos e tarifas. Estes cursos também são para reciclagem de funcionários mais antigos, para gerentes e proprietários de loja.

A empresa realiza reuniões com uma frequência de um a dois meses, para esclarecimento de dúvidas, comunicados importantes, cobranças de alguns procedimentos, esclarecimento sobre a situação da empresa. São reuniões onde há a participação de todos os membros da empresa. O motivo por se ter um espaçamento de tempo tão grande entre uma reunião e outra, é devido ao pequeno número de funcionários, pois quando se tem um comunicado, não há a necessidade de uma reunião, pois a gerente repassa aos seus vendedores esta informação.

Com base em Mintzberg (2003), observa-se três principais mecanismos de coordenação. O mecanismo de ajustamento mútuo que está presente na organização, desde o núcleo operacional até a cúpula estratégica. Como um dos motivos da utilização do ajustamento mútuo, cita-se a comunicação informal, que é muito utilizada, principalmente devido ao tamanho da organização, por todos se conhecerem e pelo constante relacionamento entre todos os indivíduos. O outro mecanismo de coordenação existente é a supervisão direta, presente nas atividades da gerente, que é responsável pelo trabalho dos vendedores, dando-lhes instruções e monitorando suas ações; e no trabalho do responsável administrativo que age com a gerente da mesma forma que esta age com os vendedores. A padronização dos processos de trabalho é outro mecanismo de coordenação, apesar de aparecer com menor frequência, pois já se tornou intrínseco aos

funcionários. Pode-se constatar este processo nos vendedores, que quando ingressam na empresa, são treinados e têm a consciência do que podem ou não fazer no atendimento, criando desta forma um padrão, mesmo que não seja rigorosamente seguido, ele existe.

Para incentivar, a empresa comissiona os funcionários conforme suas vendas. Para integrar o interesse dos funcionários com os da empresa, nas reuniões é passado aos mesmos a importância de seus desempenhos para a manutenção da empresa, através da demonstração do faturamento mínimo necessário para o funcionamento da empresa sem prejuízo.

Nesta organização, principalmente no atendimento, não se evidencia a especialização do trabalho, tendo em vista que todos têm o domínio dos procedimentos necessários para realização de tarefas. Os funcionários realizam o atendimento executando todos os procedimentos necessários, e devido ao fluxo reduzido não há pessoas específicas para determinadas funções. Por exemplo: ao efetuar uma venda de um aparelho celular, o vendedor, atende o cliente, mostra os produtos, explica o funcionamento, realiza a comunicação com a operadora para a ativação do aparelho, e pode até efetuar a cobrança da venda.

A empresa tem formalizado o seu comportamento organizacional, através da repetição do atendimento, dos treinamentos, da supervisão direta por parte da gerente que busca uniformizar o atendimento. Observa-se a presença do comportamento formalizado por posição e por regras, conforme Mintzberg (2003); por posição, quando um vendedor age conforme o seu cargo, a sua posição hierárquica; e formalizado por regras quando age por algo coletivo, como por exemplo a utilização de uniformes, que é uma regra da empresa onde todos do atendimento devem seguir.

Conforme a visão de Maximiliano (1985), sobre centralização e descentralização, observamos que a organização é centralizada nas decisões mais importantes, decisões estratégicas. Demonstrando que a autoridade está centralizada quando o poder de decisão está na mão de um indivíduo ou grupo de indivíduo, quando a decisão é tomada pelo responsável administrativo em conjunto com a proprietária. E a empresa torna-se descentralizada quando as decisões são operacionais, sendo tomadas muitas vezes pelo vendedor.

Para melhor analisar o ambiente interno da organização, serão abordados os recursos materiais, tecnológicos, financeiros e de marketing.



#### 4.4.1 Recursos materiais

A gestão de materiais é exercida pelo gerente da loja. As compras são realizadas pela internet ou por telefone, em contato com os fornecedores. No caso das compras realizadas com a parceira, são todas através de um *site* disponibilizado na internet para essa finalidade. O controle de estoque é realizado pelo gerente, fazendo diariamente o controle dos aparelhos celulares e cartões, através da contagem, constatando o que está faltando e sobrando. Já os demais produtos são conferidos uma ou duas vezes ao mês, e se percebido a falta de algum é realizado o pedido. Todo o controle de estoque é realizado manualmente, pois não há um sistema informatizado.

A projeção de vendas para fazer os pedidos é baseada no histórico de vendas de anos passados, no estoque atual e na promoção que a operadora realizará. Em relação às promoções, quase sempre não é obtido com antecedência esta informação, devido ao sigilo da operadora para que as suas concorrentes não fiquem sabendo da promoção antecipadamente, assim a empresa analisada fica sabendo com um ou dois dias antes, o que dificulta a programação de vendas. Para que a empresa não tenha prejuízo com a falta de informação de promoções e as baixas de preços repentinas, a operadora reembolsa o valor da diferença dos aparelhos em estoque.

A operadora é a única fornecedora de aparelhos celulares e cartões recargas para telefones pré-pagos, e é a mesma quem estipula o preço adequado para venda. Por ser a única fornecedora dos principais produtos, a empresa corre o risco de depender da disponibilidade do estoque da operadora.

Na sequência serão observados os recursos tecnológicos existentes na organização.

#### 4.4.2 Recursos tecnológicos

A empresa utiliza a internet, para realizar os serviços voltados ao atendimento dos clientes da operadora, receber e enviar comunicados para fornecedores e para alguns clientes através de e-mail, além de utilizá-la para fazer pedidos de mercadorias. O acesso à internet é utilizado no atendimento, onde todos os vendedores e gerente acessam para poder executar alguns serviços, como habilitação de novos números para os clientes da operadora. Esse serviço também é utilizado na administração, onde há um acesso para pedidos de mercadorias, comunicação com a parte administrativa da operadora, e recebimento e envio de e-mails.



A organização não mantém página na internet, não tem nenhum banco de dados digitalizado com informações de seus clientes, nem tem um plano diretor de informática. Os equipamentos de informática são atualizados à medida que se constata algum problema no equipamento ou tem-se a necessidade de substituí-los para agilizar os processos executados por eles.

Além dos recursos materiais e tecnológicos, os recursos financeiros são fundamentais para a existência de uma empresa. Assim, ele será estudado no tópico seguinte.

#### 4.4.3 Recursos financeiros

A organização não tem nenhum vínculo com o mercado de ações, sendo totalmente formada por capital próprio, sem depender de empréstimos. Mas na sua história já foi dependente de empréstimo, fornecido pelo SEBRAE. Hoje suas compras são feitas a prazo, dentro de um limite de crédito que a TIM impõem à revenda. Com isso, a TIM torna-se sua principal credora.

Devido aos serviços prestados que a empresa executa e a concessão de descontos fornecidos pela operadora aos clientes através das vendas, a TIM também é a maior devedora.

O controle de títulos a pagar e a receber da Nice Celular com a TIM é realizado através de um *site* de relacionamento entre as parceiras, que disponibiliza a relação dos títulos vencidos e vencidos (com valores, datas e especificações), informa o limite disponível para compras e os créditos à receber com suas especificações.

A operadora não mantém nenhum programa de ajuda de custos à empresa além dos pagamentos por serviços e metas de serviços realizadas.

Conforme destacam os vários autores estudados, os recursos financeiros devem estar presente em uma análise do ambiente interno das organizações, bem como os recursos de marketing. Desta forma, dar-se-á continuidade estudando tal recurso.

#### 4.4.4 Recursos de marketing

Há seis anos, a TIM oferece aos clientes que tem telefones pós-pagos (com fatura mensal) descontos de acordo com o consumo das ligações. Estes descontos são vinculados a uma fidelidade de um ano com a utilização da linha telefônica, possibilitando que a cada ano o cliente troque o aparelho celular com um desconto que pode chegar ao valor total do mesmo. Para

aproveitar esta vantagem oferecida ao cliente, a Nice Celular faz ligações telefônicas para os clientes que compraram em sua empresa a mais de um ano e que têm um valor alto de desconto.

Outra ação de Marketing que é realizada na empresa é o incentivo às vendas através do pagamento de comissão sobre a venda de cada funcionário. Esse incentivo visa o desenvolvimento das vendas dos aparelhos e as vendas das novas linhas telefônicas pós-pagas. Além da comissão financeira sobre as vendas, todo mês que a empresa atinge a meta de venda de linhas telefônicas pós-pagas estipulada pela TIM, é pago um jantar para todos os funcionários.

Esporadicamente, a empresa faz anúncios na televisão, visando desenvolver a sua marca. Esses anúncios são estimulados por uma verba 50%, limitado a um percentual das vendas, fornecida pela operadora para realização de propaganda conjunta.

Após analisar o ambiente interno da Nice Celular, através da estrutura organizacional e seus recursos, torna-se indispensável para o estudo do ambiente, a análise do ambiente externo da organização.

#### **4.5 Ambiente organizacional externo**

Neste tópico serão abordados os aspectos do ambiente organizacional externo na empresa Nice Celular. Serão analisados alguns elementos como: economia; dimensão política/legal; dimensão social, cultural; demográfica; variáveis tecnológicas; clientes; concorrentes; e fornecedores.

##### **4.5.1 Economia**

Por trabalhar com produtos de tecnologia que tem a maioria de seus componentes importados, a empresa é atingida pelas variações cambiais, que fazem o preço do seu produto principal, o aparelho celular, variar conforme o câmbio. Além disso, a empresa é atingida por outras variáveis econômicas, como a taxa de desemprego, a recessão e a inflação, que são variáveis que quando agravadas fazem com que a população entre em retração econômica, e como o celular para a maioria da população é um produto que não é de fundamental importância (um supérfluo), as vendas diminuem, representando uma perda de lucratividade à empresa.

A taxa de juros também influencia a atividade da empresa, um exemplo é na compra de seus produtos, onde a empresa tem a opção de compra a vista com desconto, ou a prazo com valor normal, mas atualmente esta diferença é muito pequena, fazendo com que a empresa compre a prazo.

Como toda empresa brasileira, a organização é fortemente atingida pela carga tributária, sofrendo influência de impostos diretos e indiretos. Os impostos diretos são os que estão diretamente ligados a atividade fim da empresa, pois recaem sobre a venda de produtos e prestação de serviço, como é o caso dos impostos e tributos ICMS, PIS, COFINS e ISS. Os impostos indiretos são aqueles que não estão diretamente relacionados à atividade fim da empresa, como os impostos que influenciam a folha de funcionários (INSS, FGTS), os impostos financeiros (CPMF e imposto de renda), e impostos públicos municipais (IPTU).

O setor que a empresa atua foi um dos que mais cresceu nos últimos anos, mas em um período de aproximadamente sete anos, o número de concorrentes quadruplicou, dividindo o mercado.

Além da influência externa da economia, a empresa também é influenciada por fatores da dimensão política/legal.

#### 4.5.2 Dimensão política/legal

Para ter o seu funcionamento legalizado, a empresa tem que estar registrada na secretaria da fazenda estadual, recebendo a Inscrição Estadual; na receita federal é atribuído o CNPJ (cadastro nacional de pessoa jurídica); e pela prefeitura municipal, é fornecido um alvará de funcionamento.

A empresa sofre influências das leis trabalhistas, que regulamentam e estipulam normas em relação aos trabalhadores da organização, dando-lhes direitos, como férias, décimo terceiro salário, licença maternidade, direito a um descanso semanal, e dando-lhes deveres como cumprimento da carga horária, cumprimento do seu trabalho, dever de dar o aviso prévio ao empregador, entre outros. Outras leis que a empresa está submetida são as do código de defesa do consumidor, que dão direitos aos consumidores, que muitas vezes se transformam em deveres para a empresa, como dar garantia ao produto vendido, passar informação correta sobre o produto vendido, expor claramente os preços dos produtos, entre outros.

As leis fiscais são as leis que influenciam mais a organização, pois elas estabelecem que as empresas devem pagar impostos e tributos, que tem uma grande representatividade na economia da empresa. Estas leis têm como seu ponto positivo a arrecadação de taxas para o governo poder investir na infra-estrutura, na saúde, nos programas sociais entre outros, que movimentam a economia. Como ponto negativo estão o desembolso que a empresa faz para o cumprimento desses compromissos, a falta de retorno do governo e o alto índice de sonegação por parte das empresas.

Em relação às leis trabalhistas e ao código de defesa do consumidor, o ponto positivo é que os colaboradores trabalham com maior segurança, sendo assim mais satisfeitos, e produzindo mais, e os clientes estão mais seguros com os produtos que irão comprar, podendo aumentar o consumo. Em oposição, o principal ponto fraco é o aumento dos custos.

Outra lei a qual a empresa é regida, é a lei do cadastro das linhas de telefones pré-pago, lei que estipula que todas as empresas que vendem as linhas devem cadastrar os telefones pré-pagos, sobre pena da operadora e a empresa serem multadas. A grande vantagem pelo estabelecimento desta lei foi para a sociedade, pois evita que telefones sejam usados em operações ilícitas sem que os órgãos públicos responsáveis pudessem saber quem era o titular da linha.

A empresa está ainda submetida a leis ambientais, que determinam que todos os pontos que comercializem pilhas ou baterias recolham o produto depois de usado. Por isso a empresa recolhe este produto que depois é enviado a uma organização não governamental que tem parceria com a operadora TIM, para o recebimento de todas as baterias recolhidas pelos pontos de venda de seu produto.

A operadora TIM é regulamentada pela ANATEL, empresa nacional que controla as telecomunicações. Muitos dos regulamentos da ANATEL atingem diretamente a empresa estudada, são regulamentos operacionais, como o preenchimento de contratos para novos clientes pós-pago, ativação de novos números nos aparelhos de clientes somente mediante a nota fiscal.

Quanto à fiscalização para verificar se as leis estão sendo cumpridas, ela é constante em relação às leis trabalhistas, que tem como responsável o ministério do trabalho, e às leis fiscais, que estão sob a responsabilidade das secretarias da fazenda estadual e federal, mas também existe fiscalização a respeito das leis do código de defesa do consumidor, efetuada pelo procon, porém é menos freqüente.

Assim como a dimensão político/legal, a dimensão social, cultural e demográfica afeta a empresa, conforme se constatará no próximo tópico.

#### 4.5.3 Dimensão social, cultural e demográfica

O produto principal da empresa, o telefone celular, se tornou nos últimos anos um acessório indispensável a qualquer pessoa, desde executivos e trabalhadores que dependem dele para seus negócios, até para jovens e grupos sociais que o utilizam para os mais variados fins. O telefone celular hoje é um objeto acessível à grande maioria da população e, para muitos, um objeto de certa forma descartável que, graças à tecnologia que se desenvolve, torna-se obsoleto muito rapidamente. Isso incentiva o usuário a trocá-lo periodicamente, motivado pelos acessórios e novidades incorporados aos novos aparelhos.

As diferenças demográficas como sexo, idade, classe social e até estilo, já não são mais empecilhos para o uso de telefones celulares, pois a sociedade gerou uma necessidade na maioria dos indivíduos, que é a necessidade do indivíduo poder se comunicar e estar comunicável a qualquer momento e em qualquer lugar.

No caso estudado a distribuição por sexo é pouco relevante, pois a empresa atende ambos os sexos sem a necessidade de diferenciação, e a distribuição por faixa etária pode fazer diferença quanto à determinação do consumo dos modelos de aparelhos que poderão ser escolhidos, como por exemplo, para os jovens os aparelhos que mais atraem a atenção são os aparelhos com alta tecnologia, como os com câmeras fotográficas, filmadoras e MP3, já para a faixa etária entre trinta e cinco anos e sessenta anos, os aparelhos de menor tamanho são os mais procurados, e para os maiores de sessenta anos os aparelhos com *flip* (aparelhos de abrir e fechar) e com números grandes. Com isso, a empresa conhecendo alguns dados demográficos pode se preparar melhor para a concorrência e para o mercado consumidor.

Como se pode perceber na análise da dimensão social, cultural e demográfica, na Nice Celular a influência da variável externa tecnologia é muito forte.

#### 4.5.4 Variável tecnológica

O ambiente tecnológico em que a empresa está inserida, é muito dinâmico, forçando os membros da organização sempre estarem se atualizando em relação às novidades do mercado. Os produtos comercializados têm uma vida muito curta, devido aos novos lançamentos, proporcionados pela alta tecnologia, os produtos ficam obsoletos rapidamente.

As tecnologias disponíveis para a organização podem ser divididas entre tecnologia dos produtos comercializados e tecnologia para o auxílio operacional da organização. As tecnologias dos produtos são resumidas nas tecnologias dos aparelhos celulares que no período de existência da empresa, onze anos, já passaram por três grandes tecnologias. A primeira foi a analógica, onde os usuários utilizavam o seu telefone apenas para se comunicar, e era caracterizada pelos aparelhos grandes e de pouca durabilidade de bateria. A segunda foi os aparelhos TDMA, que eram aparelhos menores com identificador de chamadas, longa duração de bateria, com jogos e com envio de pequenas mensagens de texto. A terceira e atual tecnologia é a GSM, que disponibiliza pequenos aparelhos com todas as qualidades das anteriores, adicionando recursos como câmeras fotográficas e filmadoras, MP3 e acesso à internet. As tecnologias disponíveis para o auxílio operacional da empresa, são os *softwares* de controle para o gerenciamento de estoque, para a área financeira, assim como para a realização dos serviços realizados para a operadora.

Como a empresa apenas comercializa os produtos, ela não dispõe de um centro de pesquisa e desenvolvimento de produtos, nem desenvolve novas tecnologias. O desenvolvimento de novas tecnologias e de novos produtos são feitos pelos fabricantes dos aparelhos celulares, e atualmente o mercado de referência para o surgimento de novas tecnologias é o asiático seguido do europeu.

Após analisar as variáveis do ambiente externo que influenciam as diversas empresas existentes no ambiente. Passar-se-á a analisar as variáveis externas que estão mais próximas da organização, como os clientes, concorrentes e fornecedores.

#### 4.5.5 Clientes



Ao analisar a empresa, observamos que se trata de uma empresa varejista, que atua no comércio de telefonia celular e atende o consumidor final.

O perfil dos clientes da organização estudada é muito amplo, pois são clientes na sua maioria pessoas físicas, homens e mulheres, das mais distintas faixas de renda e grau de escolaridade, com faixa etária entre vinte e sessenta anos. Este perfil é principalmente influenciado pela localização geográfica da empresa, que está no centro da cidade, onde predominantemente circulam pessoas a caminho do trabalho. Poderiam ser incluídas as demais faixas etárias, partindo dos dez anos, pois atualmente muitos jovens, crianças e idosos utilizam o aparelho celular. No caso das crianças e dos idosos, na maioria das vezes, não são eles quem escolhe o produto, pois são comprados por terceiros para sua utilização.

Devido à localização da empresa, o público-alvo tem fácil acesso aos produtos e serviços oferecidos pela organização. Em virtude da grande abrangência do público-alvo, poucas são as possibilidades de aumento. Mas pode-se destacar a possibilidade, que a empresa não utiliza, gerada através da realização de vendas para grupos de pessoas, como para funcionários de uma organização ou associados a determinadas associações.

Em suas campanhas publicitárias, e no atendimento, a empresa busca segmentar seus clientes em dois grandes grupos: um formado por clientes de aparelhos celulares pré-pagos; e o outro por clientes de aparelhos pós-pagos. Esta segmentação ocorre devido à diferença em relação a promoções, preço e serviços, fornecidos para cada um dos grupos.

O contato observado entre a organização e seu cliente, atualmente é reativo, haja vista que a organização espera ser procurada pelo cliente para poder atendê-lo. Em determinadas épocas a empresa promove um contato pró-ativo, quando faz propagandas na busca de novos clientes.

Muitas empresas para poder estreitar e intensificar o contato com seus clientes utilizam um plano de fidelização, no entanto, a empresa estudada não possui nenhum plano próprio para a manutenção de seus clientes, além dos contatos telefônicos mantidos com esses, mas ela é beneficiada pelo plano de fidelidade (com descontos financeiros) da operadora fornecido aos clientes. Este plano de fidelidade visa dar um desconto na aquisição de novos aparelhos para os clientes pós-pago, calculado com base no consumo do usuário e em seu tempo de assinatura.

Para a proprietária o diferencial que ela deseja que seu cliente perceba na organização é a qualidade e eficácia no atendimento, a confiança na relação transmitida ao cliente, a solução das necessidades dos clientes e o atendimento personalizado.



Os fatores como preço, prazo, qualidade do produto, diversificação do produto, a empresa não consegue diferenciar, pois é padronizado em todas as empresas diretamente concorrentes. Mas os fatores que mais atraem o cliente para a empresa são: o bom atendimento, que por consequência provoca uma indicação para outros clientes; o pós-atendimento, que busca solucionar as necessidades ou problemas ocorridos depois da venda; a preocupação da empresa em poder ter todos os produtos disponíveis para a satisfação do cliente; e a localização e visualização da loja.

Para verificar o grau de satisfação dos clientes a empresa apenas observa através do contato direto, verificando quando um cliente volta, quando elogia ou quando um cliente é indicado, mas não utiliza nenhum instrumento de pesquisa.

Apesar da empresa não possuir um único cliente que seja responsável pelo seu faturamento, ela está dependente, pois todos pertencem a um grupo específico, que é formado por clientes da operadora TIM. Desta forma, a empresa pode ter dificuldades, em momentos que a operadora não estiver atuando de forma competitiva para a manutenção e captação de clientes, passará a ser prejudicada, pois seu faturamento diminuirá e não terá um segundo cliente para compensar esta diminuição.

Assim como a análise da variável cliente, a variável concorrente é de extrema importância para configurar o ambiente externo da organização.

#### 4.5.6 Concorrentes

No ramo de atividade da empresa existem muitos concorrentes, dos mais variados portes organizacionais, sendo empresas especializadas no ramo ou não.

Para este estudo, se considerará como concorrentes as empresas localizadas em Florianópolis, embora a empresa conviva com a interferência de concorrentes da região da grande Florianópolis. Os concorrentes serão divididos entre empresas que vendem aparelhos de telefonia celular, que vendem cartões para recarga de linhas telefônicas pré-pago, prestadores de serviços para a operadora TIM e vendedores de acessórios para linha de aparelhos celulares.

Para poder identificar e definir os concorrentes na venda de aparelhos de telefonia celular será destacado dois grupos, o primeiro formado por concorrentes diretos, que é constituído pelas empresas que vendem aparelhos da mesma operadora (aliados da TIM); e o segundo formado por

concorrentes indiretos, que se encontram as empresas que vendem aparelhos para outras operadoras.

Os concorrentes diretos totalizam vinte e nove empresas, que são representadas por sessenta e um pontos de atendimentos, conforme consulta a TIM (2007), e são subdivididos entre revendas TIM, pontos TIM e loja própria, além do atendimento do *call center* da operadora, que faz vendas por telefone e entrega pelo correio.

As revendas TIM são outras empresas como a Nice Celular, que formaram alianças estratégicas, e têm seu trabalho focado no comércio e prestação de serviços para celulares. Os pontos TIM são lojas que entre as suas atividades vendem telefones celulares por uma aliança com a operadora. As lojas próprias e o *call center* são os meios próprios da TIM realizar vendas aos clientes.

Como concorrentes diretos, categoria revenda TIM encontra-se as empresas: Celltec; Celular Company; Eletro RCR; Fone Arte; Iank Cell; Ilha Celulares; Infone; Integração; Itália Celulares; Mega Celulares; Paper Moon; Santa Monica; Softgraph; TCM Celular; e Teltronic Celulares.

Como concorrentes diretos, categoria ponto TIM destaca-se as empresas: Big; C&A Modas; Casas Bahia; Casas Pernambucana; Havan; Koerich; Lojas Americanas; Lojas Colombo; Lojas Salfer; Magazine Luiza; Multison; e Ponto Frio.

Como categoria loja própria, aponta-se a loja da rua Felipe Schmitd, da rua Bocaiúva e o Call Center que atende no número \*144.

Os concorrentes indiretos são subdivididos entre lojas e revendas das operadoras Vivo, Claro e Brasil Telecom.

Os concorrentes indiretos, lojas ou revendas da operadora Vivo, totalizam onze empresa, conforme consulta a Vivo (2007), e são: Casas Bahia; Lojas Americanas; Lojas Colombo; Lojas Koerich; Lojas própria da operadora ; Lojas Salfer; Magazine Luiza; Ponto Frio; Revenda Global Music; Revenda Progresso; e Supermercados Angeloni.

Os concorrentes indiretos, lojas ou revendas da operadora Claro, totalizam treze empresa, conforme consulta a Claro (2005), e são: Casas Bahia; Havan; Ilha Telecom; Imper Cell; Lojas Americanas; Lojas Colombo; loja própria da operadora; Koerich; Ponto Frio; Santa Ines Celulares; Supermercados Angeloni; Telnet Informatica; e Terabyte Informatica.

Os concorrentes indiretos, lojas ou revendas da operadora Brasil Telecom totalizam vinte e sete empresas, conforme consulta a Brasil Telecom (2007), e são: Bertoldo Soluções; Big Shop; C & A; Casas Bahia; Dubom Materiais de Construção; Esquina da Sorte; Floripa Telecom; Flycomm; Havan; Ilha Telecom; JK Telecom; La Belle Femme; Lasa - SHC; Lig Magia; Ligcom; Lojas Americanas; Lojas Colombo; lojas próprias da operadora; Lojas Salfer; Lojas Sibara; Magazine Luiza; Marbit; Multisom; Ponto Frio; Spina Soluções; Supermercados Angeloni; e *WG Telecomunicações e Informática*.

Já para o produto cartões para recarga de telefones pré-pago, tem-se como concorrência todos os concorrentes diretos na venda de aparelhos celulares, mais todas as agências dos correios e as casas lotéricas, alguns bares e restaurantes, bancas de revistas, e bancos que atendem através de caixas eletrônicos ou internet.

Na concorrência da venda de acessórios para aparelhos celulares, como capas, baterias, carregadores e fones de ouvido, destacam-se todas as revendas de aparelhos celulares, concorrentes diretos e indiretos.

Os serviços prestados para a operadora, apresentam como concorrente as revendas TIM e loja própria TIM, além do *Call Center*.

Os concorrentes mais semelhantes com a organização estudada são as revendas TIM, pois oferecem os mesmos produtos, os mesmos serviços, e são empresas do mesmo porte, ou de porte similar.

O comportamento da empresa estudada e dos concorrentes diretos é muito parecido, pois estão sendo regidas sob as mesmas condições, impostas pela operadora.

Em um mercado que entre as empresas concorrentes diretas, tem os mesmos preços, os mesmos prazos, os mesmos produtos, a empresa estudada procura se destacar pelo atendimento.

Não existe nenhum concorrente que domine o mercado, mas pode-se destacar como sendo os concorrentes mais fortes no atendimento de cliente pós-pago a loja própria da rua Felipe Schmitd, a revenda Celular Company, a revenda Fone Arte e o *call center*. Já o mercado de pré-pago, as empresas que se destacam são alguns pontos TIM, como Casas Bahia, Lojas Colombo e Lojas Salfer, acompanhadas pelas mesmas empresas que se destacam no atendimento pós-pago, menos o *call center*, que não vende pré-pago.

Observando este estudo, pode-se perceber que o mercado de atuação da empresa é altamente competitivo, tendo como concorrentes diretos ou indiretos empresas dos mais distintos

portes, desde micro empresas, até empresas multinacionais como é o caso das lojas próprias das operadoras.

Outra característica que fica clara é a dos concorrentes diretos (outras empresas aliadas a TIM) trabalharem com os mesmos produtos da Nice Celular. Nesse caso, ficará evidente ao constatar-se, no tópico seguinte, que o principal fornecedor da empresa é a TIM.

#### 4.5.7 Fornecedores

Toda organização depende de seus fornecedores de materiais e de mão-de-obra. Na empresa Nice Celular esta mão-de-obra é fornecida por seus funcionários, e pelo escritório de contabilidade que presta serviço à organização. Já os materiais, são fornecidos por empresas que são as fornecedoras de produtos.

Os fornecedores de produtos são divididos entre fornecedores de: aparelhos de telefonia celular e cartões para recarga de linhas telefônicas celulares pré-pago, fornecedores de acessórios para telefonia celular e fornecedores de capas para aparelhos celulares.

Como fornecedor de aparelhos celulares e cartões recarga para telefones pré-pago, a organização só mantém uma empresa, que é a operadora TIM, que tem o seu depósito localizado em Curitiba, PR, e realiza as entregas de mercadorias para as revendas através dos correios.

A vantagem percebida em ter a TIM como sua única fornecedora de alguns produtos, é poder comprar aparelhos com preços subsidiados, para revender com um preço tabelado pela operadora, podendo ser beneficiada com as promoções e propagandas veiculadas por esta, além de estar aliando o seu nome junto a uma empresa de renome internacional.

Nos acessórios para telefonia celular há uma maior concorrência entre os fornecedores, deixando a empresa em uma situação mais cômoda, pois pode fazer uma pesquisa de preço, escolher a melhor qualidade e o melhor prazo de entrega. Para este produto a empresa dispõe de seis empresas fornecedoras, como relacionadas: Diacell Distr. Acessórios, de Porto Alegre, RS; Rcell, de São Paulo, SP; Parcell, de São Paulo, SP; MRS do Brasil, de São Paulo, SP; WS acessórios, de São Paulo, SP; e All Line, de Curitiba, PR.

Assim como os acessórios, na compra das capas para aparelhos celulares a empresa dispõe de uma liberdade pela escolha, pois existem cinco empresas fornecedoras, como

relacionadas: Dicapas, de Franca, SP; Capas Tzar, de Belo Horizonte, MG; Quality, de Belo Horizonte, MG; Nova Star, de Franca, SP; e Bolsa Scotti, de Caxias do Sul, RS.

Como critério nas compras dos acessórios e capas é observado a qualidade e o preço, seguido do tempo de entrega. Para poder comprar com um preço melhor, alguns produtos como as capas, são comprados em grandes quantidades, podendo ser comprado para um estoque de até seis meses. O relacionamento com os fornecedores ocorre de forma impessoal, sem a utilização de nenhuma técnica específica.

Os fornecedores são os mesmos da maioria dos concorrentes, o que faz com que as empresas tenham pouca diferenciação entre os produtos e os preços. O critério de seleção feito na aquisição dos produtos leva em conta a qualidade dos produtos fornecidos, e a pontualidade de entrega, assim como o preço e o prazo de pagamento.

Com a análise da aliança estratégica, do ambiente interno e externo da empresa, já pode-se identificar os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças do ambiente.

#### **4.6 Pontos forte e pontos fracos**

Com a realização deste trabalho foram disponibilizados dados que permitem identificar alguns pontos fortes e pontos fracos da empresa Nice Celular e da aliança estratégica formada.

A localização do ponto de venda é considerado como um ponto forte, pois está localizado no centro da cidade, onde há uma grande circulação de pessoas, o que interfere na acessibilidade e comodidade de seus clientes, que durante a semana ao caminho do trabalho, na maioria, passam defronte o ponto de vendas. Este fluxo e facilidade de acesso se revertem em aumento de vendas.

Assim como a localização, o atendimento é outro ponto forte considerado para esta organização, visto a disposição de um atendimento que está voltado para a eficácia, qualidade, confiança e satisfação do cliente, o que gera uma fidelidade do cliente à empresa.

A aliança estratégica estabelecida com a TIM é destacada como mais um ponto forte, tendo em vista as vantagens que por ela são proporcionadas, pois possibilitam a empresa proporcionar aos seus clientes um serviço mais completo, visto que ao vender o aparelho celular também vende o serviço da operadora.

Outro ponto forte dessa aliança, para a Nice Celular, é a utilização de uma marca mundialmente reconhecida para conquistar clientes, além de poder atender os clientes sem a necessidade deles procurarem a operadora para ativar as linhas de seus telefones.

O fato da empresa não ter um sistema de fidelidade próprio para seus clientes é um ponto fraco dentro da organização, pois fora o atendimento, a localização e a aliança com a TIM, a empresa não apresenta outra vantagem considerável.

Outra fraqueza é a empresa não manter nenhum sistema formal de controle de satisfação de clientes, indisponibilizando o conhecimento do nível real de satisfação do cliente, visto que o controle é feito apenas na observação.

Todos os clientes serem clientes de uma única operadora, é analisado como sendo um ponto fraco, pois deixa de atender clientes de outras três empresas concorrentes a esta. Da mesma forma, o fato de manter apenas uma empresa fornecedora é um ponto fraco, visto que a medida que esta fica indisponível em seu estoque de determinado produto, a empresa não poderá atender seu cliente.

Atender apenas aos clientes (da operadora) pessoa física é considerado também uma fraqueza da empresa, pois a venda para empresas (venda corporativa) pode representar uma boa participação no mercado.

O contrato de exclusividade com a aliança estratégica é um ponto fraco identificado. Com esse contrato a empresa fica restrita a prestação de serviços e venda de produtos para clientes (pessoa física) da TIM, aumentando assim, o poder de barganha da operadora nas negociações.

Após a análise dos pontos fortes e fracos da organização e da aliança estratégica, passa-se para a análise das oportunidades e ameaças.

#### **4.7 Ameaças e oportunidades**

A Nice Celular, como a maioria das empresas, freqüentemente é influenciada por ameaças e oportunidades que o meio ambiente em que está inserida a coloca.

As ameaças e oportunidades identificadas pela organização são percebidas ou transmitidas aos membros proprietários da empresa (gerente da loja e gerente financeiro), podendo em conjunto ou separadamente, quando menos importante, tomar decisões com o objetivo de aproveitar as oportunidades ou amenizar as ameaças.



O ambiente tecnológico, com suas constantes inovações, torna-se uma oportunidade para a empresa, pois é uma variável que está fora do controle da empresa, mas com as suas mudanças impulsionam o cliente a fazer trocas ou novas aquisições de aparelhos celulares. Apesar de estar fora do controle da organização, sem poder influenciar, a empresa busca constantemente estar atualizada sobre informações de caráter tecnológico, isso ocorre para poder monitorar e tomar decisões visando aproveitar o máximo esta variável.

O crescente consumo aliado à dependência dos usuários de telefones celulares é outra oportunidade presente para a empresa, pois em quanto estiver crescente o consumo de celulares o mercado estará “aquecido”, e a dependência causada por este equipamento disponibilizará um consumo para substituição, um consumo de reposição, aproveitando clientes já usuários deste equipamento.

No ambiente de fornecedores, a empresa frequentemente tem algumas oportunidades de comprar em maior quantidade determinados produtos para obter preços de compra menores.

A aliança estratégica estabelecida entre a empresa e a operadora de celular TIM, assim como foi considerada um ponto forte, é destacada como uma oportunidade que foi aproveitada pela empresa, pois possibilitou a Nice Celular a entrar em um mercado de prestação de serviço; ter uma estreita relação de parceria, onde foram disponibilizados pontos importantes, como o fornecimento de aparelhos, participação em promoções, e assim, podendo atender o seu cliente por completo, sem ter a necessidade de encaminhá-lo para outra empresa para poder fazer a habilitação da linha telefônica. Esta parceria hoje é fundamental para a sobrevivência da empresa, tendo em vista que todos os seus principais concorrentes prestam este tipo de serviço.

Como ameaças pode-se citar o aumento constante da concorrência, que em um curto período aumentou consideravelmente, passando a ter além de lojas especializadas neste ramo, lojas de departamentos, supermercados e até farmácias.

As diferenças apresentadas entre os diversos modelos de aparelhos celulares, são uma ameaça para a empresa, pois antigamente a principal diferença entre os aparelhos era o seu tamanho e durabilidade de bateria (o que era importante para todos os usuários), atualmente as diferenças baseiam-se nas funcionalidades (o que não é importante para todos os usuários). Hoje, se o cliente não sente a necessidade de um aparelho com muitas funções ele escolherá o de menor custo, pois tem tamanho e peso similar aos demais, e faz a função principal que é realizar a comunicação. Esse aspecto é uma ameaça grave ao faturamento da empresa, pois por ser um



equipamento que sua variação de preço está basicamente em características supérfluas, o ambiente econômico interfere fortemente na decisão de compra dos seus clientes.

A crescente quantidade de modelos também é uma ameaça, pois hoje a empresa tem normalmente em estoque cerca de vinte e cinco modelos diferentes. Com a elevação dessa quantidade, a empresa demandará de um capital financeiro maior para manter seu nível de estoque.

O seu preço de venda, por ser tabelado, e os impostos incidentes sobre a organização, tornam-se outra ameaça, visto que os gastos da empresa e os impostos consomem grande parte desta margem. A falta de informações antecipadas sobre as promoções da operadora é uma ameaça, devido ao risco que a empresa corre de ficar sem determinado modelo de aparelho no estoque por não ter tido acesso em tempo hábil à informação para se programar.

Com base nas análises realizadas ao longo de todo este estudo de caso, pôde-se construir algumas propostas de ações estratégicas, como será apresentado na seqüência.

#### **4.8 Propostas de ações estratégicas para a empresa**

Conforme foi destacado no referencial teórico, as ações estratégicas são desenhadas de acordo com o objetivo estratégico da organização. Desta forma, serão relacionadas algumas propostas estratégicas buscando aproveitar os pontos fortes e as oportunidades, bem como minimizar os pontos fracos e as ameaças. São propostas diretamente ou indiretamente relacionadas à aliança estratégica com a TIM, tendo como finalidade o incremento na eficácia e eficiência, além da diminuição dos riscos.

A primeira proposta é a de aumentar o relacionamento existente entre a TIM e a Nice Celular, através de uma nova aliança, paralela a existente, que busque atender unicamente o segmento corporativo (segmento de empresa). Hoje as revendas como a Nice Celular não atuam neste mercado, pois ele tem características e normas diferentes. As empresas aliadas à operadora são prestadoras de serviços, que se especializam em procurar novos clientes e negociar a venda dos serviços e produtos da operadora. Neste tipo de aliança a TIM faz a entrega e cobrança dos produtos e as parceiras só fazem a negociação. Antes da implantação desta ação, a empresa deverá realizar um estudo que objetive a verificação da viabilidade mercadológica e financeira da proposta.

Como vantagem desta ação cita-se: um maior relacionamento com a parceira, causando um aumento no poder de negociação; um aproveitamento das competências essenciais da empresa; a possibilidade de uma nova fonte de renda para a empresa, através dos serviços prestados; o fato de ser desnecessário manter um estoque de produtos, nem realizar cobrança de clientes; e a possibilidade de atender um mercado que atualmente não tem acesso.

Contudo, esta ação também promove algumas desvantagens, como: maior dependência da empresa à TIM; maior gastos para manter e treinar uma equipe de vendas; e ter que criar um departamento específico que deve ser mantidos separadamente da loja, pois os preços e condições deste tipo de venda são diferenciados.

A segunda proposta é de expansão, que visa expandir o mercado através da abertura de uma filial, buscando aumentar a influência da empresa no mercado consumidor, e assim aumentar a importância da Nice Celular na aliança. Salienta-se que a abertura de um novo ponto de venda deve ser realizada mediante uma pesquisa de mercado, buscando analisar a sua viabilidade.

A maior influência na aliança, a maior participação de mercado, a divisão de alguns custos fixos, como de marketing, e o aumento nas vendas são algumas vantagens presentes nesta proposta.

Como desvantagens está caracterizado a: reestruturação da empresa para poder trabalhar com uma filial; o aumento dos custos fixos; a necessidade de contratação de mais funcionários; e a necessidade de investimentos financeiros para a abertura da loja.

A terceira proposta é a de oferecer os produtos aos clientes através de um programa de relacionamento que vise a segmentação dos clientes existentes. Nesta, a empresa deverá criar um banco de dados com todos os seus clientes, e através do seu histórico de compras, segmentar o tipo de aparelho do cliente, o tipo de serviço da operadora que o cliente utiliza (pós ou pré-pago) e o período com que o cliente troca o seu telefone. Como essas informações a empresa poderá manter o cliente informado, através de cartas, e-mail ou ligações, das novidades tecnológicas, dos novos serviços disponibilizados e das promoções existentes. Desta forma, a empresa poderá produzir uma informação que direcionada ao segmento em que o cliente está classificado e no momento certo, pois conhecerá as preferências do cliente e o período que normalmente efetua a troca do seu telefone.

As vantagens desta ação são: gerar maior satisfação aos clientes; proporcionar uma retenção dos clientes, pois a marca Nice Celular estará presente na mente do cliente no momento certo; e direcionar os esforços para o público alvo.

Dentre as desvantagens, destaca-se: o custo financeiro e de tempo, para se manter este banco de dados e confeccionar os informativos; e a oposição de alguns clientes ao envio deste tipo de informação.

A quarta proposta está relacionada à diferenciação, que é uma das três estratégias genéricas destacadas por Porter (1986). Nesta ação a Nice Celular deve buscar se diferenciar das demais empresas que só oferecem produtos relacionados com celular, aproveitando as competências essenciais da empresa, que são a localização, o atendimento e a flexibilidade na tomada de decisão. A empresa deve diversificar os produtos comercializados, ficando menos dependente da aliança estratégica com a TIM, possibilitando uma continuidade caso esta deixe de existir. Na implantação desta ação é de fundamental importância conduzir uma pesquisa de mercado, bem fundamentada, para conhecer as necessidades e oportunidades do mercado, bem como uma consulta interna a todos os membros da organização para identificar as competências existentes para trabalhar com cada um dos novos produtos. Pode-se pesquisar a comercialização de produtos de tecnologia, pois estão ligados a atividade atual da empresa, mas não se deve dispensar outras sugestões que podem surgir. Entre os produtos de tecnologia mais compatíveis com a atividade da empresa cita-se: eletrônicos portáteis como Palms, máquinas fotográficas, filmadoras e calculadoras científicas; toda a linha de informática, computadores, notebook, impressoras e periféricos; e a linha de telefonia fixa, com aparelhos de telefones com e sem fio, e centrais telefônicas.

Como vantagem desta ação, destaca-se: o aproveitamento da capacidade de mão-de-obra e do espaço físico, diluindo os custos fixos entre as atividades existentes; o aproveitamento da marca Nice Celular e da sua carteira de clientes; a diminuição dos riscos de ficar dependente de um único tipo de produto; e a diminuição da dependência da aliança estabelecida com a operadora.

A diversificação pode se tornar uma desvantagem, pois: exige que a empresa busque as competências em mercados que não domine, o que pode gerar um alto custo; e possibilidade de descaracterizar a empresa como uma especialista em telefonia celular, fazendo com que seus clientes busquem empresas que só trabalhem com este produto.

Vistas as propostas sugeridas, alerta-se que a implantação delas deverá ser efetuada com um acompanhamento crítico, buscando maximizar as vantagens e minimizar as desvantagens de cada proposta, devendo-se respeitar as condições estruturais da empresa em relação ao tempo de implantação e ao retorno gerado por cada uma.

## 5 CONCLUSÃO

Com a realização deste estudo pôde-se construir uma revisão conceitual de aliança empresarial, identificar as vantagens do estabelecimento de aliança empresarial entre a Nice Celular e a TIM a partir da aplicação da análise do ambiente e propor ações estratégicas que possibilitem o incremento na eficácia e eficiência desta aliança.

Na fase de revisão teórica abordou-se diversos autores, que escrevem sobre estratégia, alianças estratégicas e ambiente organizacional. Sobre aliança estratégica destacaram-se os autores: Yoshino e Rangan (1996, p. 18) que definem a alianças estratégicas “como sendo a cooperação entre duas ou mais empresas independentes, que inclui o controle compartilhado e as contribuições contínuas por parte de todos os parceiros”; Kanter (1997) que defende que as alianças são formadas para atender um propósito estratégico; e Doz e Hamel (2000) que diferenciaram as alianças em três tipos principais, a cooptação, a co-especialização e a aliança de aprendizagem.

No estudo de caso, com a caracterização da empresa, ficou evidente a presença do caráter familiar, haja vista que os cargos diretivos da organização estão concentrados em um casal, a proprietária (gerente de loja) e seu marido responsável administrativo. Constatou-se uma empresa de pequeno porte, que ao contrário das muitas empresas brasileiras que têm uma curta vida, vem exercendo suas atividade há vinte e dois anos, sendo destes, onze anos no ramo de telefonia celular. Em sua história a empresa já alterou a sua sede duas vezes e já fez uma alteração do ramo de atividade, o que demonstra a flexibilidade da organização.

A empresa que inicialmente atuava no ramo de venda de produtos de confecção, passou por uma dificuldade e com o surgimento da possibilidade de mudar para o ramo de venda de aparelhos celulares, rapidamente o fez. Neste segmento apareceu a possibilidade da empresa se aliar à operadora de telefonia, e em 1998 a empresa estabeleceu uma aliança estratégica.

Na análise da aliança estratégica entre a Nice Celular e a TIM, constatou-se que ela existe há nove anos, e com o passar do tempo vem progredindo. Cada vez mais as empresas vem aumentando a sua cooperação, fortalecendo a união da empresas. No início, pelo que foi constatado, a aliança para a Nice Celular era de co-especialização, pois aproveitava-se do posicionamento da TIM no mercado e agregava valor ao seu produto. Para a TIM a aliança tinha duas finalidades, a cooptação e a co-especialização, pois impedia que a Nice Celular estabelecesse aliança com as operadoras que entrariam no mercado e aproveitava os recursos

(posicionamento e físicos) da empresa. Mas com o passar do tempo e a entrada das operadoras a relação de co-especialização foi se fortificando, e hoje é o que caracteriza a aliança para ambos os lados.

Dentre as vantagens, para Nice Celular, encontradas na aliança estratégica, destacam-se o uso de uma marca fortemente estabelecida no mercado consumidor, o compartilhamento dos clientes da operadora, a participação nas promoções dessa e a garantia de fornecimento de produtos, já que este é interessante para as duas parceiras. Contudo, foram encontradas algumas desvantagens para a empresa estudada, como: a falta de flexibilidade e de diferenciação nos preços e condições de venda dos aparelhos, visto que os seus principais concorrentes compram com o mesmo fornecedor, a um preço pré-estabelecido, com uma baixa margem de lucro; a dependência das promoções da operadora; a concorrência direta da operadora através das vendas pelo *Call Center* e pelas lojas próprias; a impossibilidade contratual de efetuar vendas e serviços para outra operadora; e a dependência da empresa à aliança.

Na análise da estrutura organizacional a empresa apresentou uma estrutura achatada, com poucos subordinados, devido ao pequeno tamanho da organização. Ficou caracterizada a predominância da comunicação informal, o que é típico de empresas deste porte. Por ter essa estrutura, a empresa tornou-se ágil na tomada de decisões, podendo assim, enfrentar melhor as mudanças e dificuldades do mercado. Contudo, na tomada de decisão a empresa fica dependente dos personagens principais da organização.

Além da análise estrutural, foi realizada a análise dos recursos internos. No estudo dos recursos materiais da empresa, fica evidente a influência da operadora, pois esta é sua maior fornecedora de materiais. A empresa, para manter um estoque adequado, fica dependente das políticas adotadas pela TIM, visto que não sabe com antecedência as promoções que a empresa adotará, assim, correndo o risco de ficar em falta de algum produto. Na análise de recursos financeiros a TIM se mantém como sua principal credora, por causa do fornecimento de produtos, mas também é a principal devedora, devido ao pagamento dos serviços prestados, metas de serviços e descontos efetuados para seus clientes. Nos recursos de marketing a influência da aliança estratégica também fica evidenciada, visto a dependência da empresa à realização de promoções pela operadora.

No ambiente externo, principalmente nas variáveis clientes, fornecedores e concorrentes, a aliança com a TIM é decisiva. Constatou-se uma sinergia entre as aliadas na variável cliente,

pois este passa a ser cliente das duas empresas. Contudo, o risco de perdê-lo é muito maior da Nice Celular, pois se o cliente não estiver satisfeito com a TIM, a Nice Celular não poderá atendê-lo, o que não é verdade no caso contrário. Na variável fornecedores a TIM como principal fornecedor influencia positivamente e negativamente a empresa estudada. Na variável concorrentes a aliança determina qual o grupo de concorrentes é o principal oponente da empresa, pois com ela se determina as características do produto comercializado.

Foi constatado um mercado altamente concorrido, com um baixo grau de diferenciação, devido à dependência das empresas às operadoras, mas que com as constantes mudanças tecnológicas aparece uma oportunidade para a comercialização de novos produtos.

Na proposta de ações estratégicas buscou-se propor, baseada na análise do ambiente organizacional e das características da aliança, ações que possibilitem o incremento na eficácia e eficiência, além da diminuição dos riscos da empresa. Foram sugeridas ações para aumentar o relacionamento com a operadora, através da expansão das atividades da empresa, com a entrada no segmento corporativo e com a abertura de um novo ponto de venda; com a criação de um programa de relacionamento com os clientes; e finalmente com a proposta de diversificação nos produtos oferecidos.

Recomenda-se para os próximos estudos a continuidade deste trabalho, procurando analisar a implantação das propostas sugeridas e seu impacto (financeiro e mercadológico) na organização.



## REFERÊNCIAS

ANDREWS, Kenneth R. **O conceito de estratégia empresarial**. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. (Org) . O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A.. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BLEEKE, Joel; ERNST, David. **Colaborando para competir**. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. (Org) . O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BOOZ-ALLEN & HAMILTON. **Centros de excelência em alianças**. In: ALBERTO JUNIOR, Carlos; SALIBI NETO, José (Org). Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002.

BRASIL TELECOM. Apresenta informações sobre: pontos de vendas de telefones celulares. Disponível em: <<http://gsm.brasiltelecom.com.br/gsm/site/atendimento/MostrarPontoVenda.do>>. Acessado em: 07 jun. 2007.

CERTO, Samuel C. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1975.

CLARO. Apresenta informações sobre: pontos de vendas. Disponível em: <[http://www.claro.com.br/portal/site/siteTA/?epi\\_menuItemID=b22669a2cfe1caed020fdda1908051a0&epi\\_menuID=b4480ad5db7f92cd020fdda1908051a0&epi\\_baseMenuID=05341fa85af675a8020fdda1908051a0&idlocal=55](http://www.claro.com.br/portal/site/siteTA/?epi_menuItemID=b22669a2cfe1caed020fdda1908051a0&epi_menuID=b4480ad5db7f92cd020fdda1908051a0&epi_baseMenuID=05341fa85af675a8020fdda1908051a0&idlocal=55)>. Acessado em: 07 jun. 2007.

COLAUTO, Romualdo D.; BEUREN, Ilse Maria. **Coleta, análise e interpretação dos dados**. In: BEUREN, Ilse Maria (Org). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. São Paulo: Atlas, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DALSASSO, Humberto. **Metodologia de análise empresarial**. Brasília: Thesaurus editora, 1985.

DOZ, Yves L.; HAMEL, Gary. **A vantagem das alianças**: a arte de criar valor através de parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

FREIRE, Adriano. Estratégia é acção. **Exame Executive Digest**. Portugal, Edição Nº 27, janeiro de 1997. Disponível em: <<http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed27opin.html>>. Acesso em: 10 mai. 2007.

GOMES-CASSERES, Benjamín. **Estratégia em primeiro lugar**. In: ALBERTO JUNIOR, Carlos; SALIBI NETO, José (Org). **Estratégia e planeamento: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2002.

HALL, R. **Organizações**: estrutura, processos e resultados. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HENDERSON, D. Bruce. **O que o mundo dos negócios deve a Darwin e outras reflexões sobre a dinâmica da competição**. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HODGETTS, Richard M.; LUTHANS, Fred; SLOCUM JR., John W. **O que muda na estratégia**. In: ALBERTO JUNIOR, Carlos; SALIBI NETO, José (Org). **Estratégia e planeamento: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2002.

HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão estratégica**: princípios e práticas. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

KANTER, Rosabeth Moss. **Quando os gigantes aprendem a dançar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRAUSE, Donald G. **A arte da guerra para os executivos**. São Paulo: Makron Books, 1996.

KWASNICKA, Eunice Lavaca. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Apresenta informações sobre: empresa de pequeno porte. Disponível em: [http://www.receita.fazenda.gov.br/automaticosrfsinot/2007/06/01/2007\\_06\\_01\\_19\\_54\\_48\\_69279260.html](http://www.receita.fazenda.gov.br/automaticosrfsinot/2007/06/01/2007_06_01_19_54_48_69279260.html). Acessado em: 07 jun. 2007.

MINTZBERG, Henry. **A criação artesanal da estratégia**. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Os 5 Ps da estratégia**. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. (Org) . **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; AHLSTRAND, Bruce. **Como definir estratégia e planejar e as dez principais linhas de pensamento**. In: ALBERTO JUNIOR, Carlos; SALIBI NETO, José (Org). **Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2002.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NICOLAU, Isabel. **Conceito de estratégia**. 2001. INDEG/ISCTE. Campo Grande, 2001. Disponível em <<http://www.indeg.org/pesquisar.asp?pesq=isabel+nicolau>>. Acesso em: 15 mai. 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas 1991.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo : Atlas, 1989.

PORTER, Michael E. **A era da estratégia**. In: ALBERTO JUNIOR, Carlos; SALIBI NETO, José (Org). *Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2002a.

\_\_\_\_\_. **A nova era da estratégia**. In: ALBERTO JUNIOR, Carlos; SALIBI NETO, José (Org). *Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2002b.

\_\_\_\_\_. **A vantagem competitiva das nações**. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998a.

\_\_\_\_\_. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998b.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. ed. 27. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRAHALAD, C. K. **A competência essencial**. In: ALBERTO JUNIOR, Carlos; SALIBI NETO, José (Org). *Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2002.

QUINN, James B. **Estratégia para mudança**. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. (Org) . *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (Org). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2003.

RAWS, James R.; RAWS, Donna J. **Para uma melhor seleção e distribuição dos gerentes de estratégia**. In: ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Org). *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1981.

STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

\_\_\_\_\_. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SUMANTRA, Ghoshal; TANURE Betania. **Estratégia e Gestão Empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TIM SUL. Apresenta informações sobre: pontos de vendas. Disponível em: <<http://www2.timsul.com.br/interna.asp?item=3&pagina=http://www.timsul.com.br/lojas>>. Acessado em: 07 jun. 2007.

VIVO. Apresenta informações sobre: pontos de vendas. Disponível em: <[http://www.vivo.com.br/portal/loja\\_virtual.php](http://www.vivo.com.br/portal/loja_virtual.php)>. Acessado em: 07 jun. 2007.

YOSHIHARA, Hideki. **Em busca de um conceito compreensivo de comportamento adaptativo estratégico das empresas**. In: ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Org). *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1981.

YOSHINO, Michael Y.; RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças estratégicas**. São Paulo : MAKRON Books, 1996.

WRIGHT, Peter L; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo : Atlas, 2000.