

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Hugo Franco Cezar

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
O caso da Gallipoli Consultoria Financeira

Florianópolis
2015

Hugo Franco Cezar

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
O caso da Gallipoli Consultoria Financeira

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina CAD 7305, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de concentração: Administração Estratégica

Professor orientador: Marcos Abilio Bosquetti, Dr.

Florianópolis

2015

Catlogação na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina

A ficha catalográfica é confeccionada pela
Biblioteca Central.

Tamanho: 7cm x 12 cm

Fonte: Times New Roman 9,5

Maiores informações em:

<http://www.bu.ufsc.br/design/Catalogacao.html>

Hugo Franco Cezar

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O caso da Gallipoli Consultoria Financeira

Este trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios e Monografias do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 16 de junho de 2015.

Prof^a. Cibele Barsalini Martins, Dr^a.

Coordenadora de Estágios

Professores Avaliadores

Prof^o. Marcos Abilio Bosquetti, Dr.

Orientador

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^o. XXXXXXXXXXX, Dr.

Avaliador

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. YYYYYYYYY, Dr.

Avaliador

Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a minha família por todo suporte e apoio fornecidos durante os anos de minha graduação, bem como na execução deste trabalho, aos meus colegas de turma, que tornaram todos os momentos em sala de aula menos monótonos, e aos meus amigos que me fizeram companhia em todos os momentos. Agradeço ainda a todos os professores que fizeram parte de minha vida acadêmica pela paciência e tempo despendido em minha formação.

Ao Jarbas FC, meu time de coração, por todos os momentos maravilhosos e torneios disputados.

“Oi, filhão!”

VÓ ALICE

*“Os netos são a maneira que Deus encontrou de nos
compensar pelo fato de envelhecermos.”*

VÓ ZOILA

RESUMO

O processo de planejamento estratégico objetiva construir a identidade organizacional de uma empresa, bem como guiar seu rumo para o presente e futuro. Este estudo possibilitou o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico para a Gallipoli Consultoria Financeira, empresa do ramo de consultoria, fundada em 2013 em Florianópolis-SC. Para a realização do trabalho, foi utilizada a metodologia proposta por Pereira (2010), criando a identidade organizacional da empresa com a participação dos gestores, bem como os pontos fortes, fracos, as ameaças e as oportunidades da organização. A reflexão quanto à atividade da empresa, bem como os rumos que esta toma visando o futuro, foi de muita ajuda aos envolvidos.

Palavras-chave: Planejamento; estratégia; consultoria; identidade.

ABSTRACT

The strategic planning process objectives to build the organizational identify of a enterprise, as well as guide its course for the present and future. This study enabled the development of a Strategic Planning for Gallipoli Consultoria Financeira, a company operating in the consultin branch, founded in 2013 in Florianópolis-SC. To realize this work, it was used the methodology proposed by Pereira (2010), creating the organizational identify of the company with the participation of the managers, as well as the strenghts, weaknesses, threats and opportunities of the organization. The reflection about the company activity, as well as the direction it takes aiming the future, was a lot of help to those involved.

Keywords: Planning; strategy, consulting, identity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estratégias deliberada e emergente	21
Figura 2 – As correntes explicativas da vantagem competitiva	23
Figura 3 – Momentos do processo de Planejamento Estratégico	27
Figura 4 – Modelo de formulação de estratégia organizacional.....	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Questões para conduzir uma análise baseada em recursos.....	42
Quadro 2 – Dimensões e indicadores SERVQUAL.....	47
Quadro 3 – Resumo de etapas	48
Quadro 4 – Análise dos clientes	55
Quadro 5 – Média da análise dos clientes por dimensão.....	56
Quadro 6 – Análise do concorrente	57
Quadro 7 – Média da análise do concorrente por dimensão.....	58
Quadro 8 - Oportunidades	59
Quadro 9 - Ameaças	60
Quadro 10 – Pontos Fortes	62
Quadro 11 – Pontos Fracos.....	62
Quadro 12 – Matriz FOFA	63

Sumário

<u>1 INTRODUÇÃO</u>	<u>13</u>
1.1 OBJETIVOS	15
1.1.1 OBJETIVO GERAL	15
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.2 JUSTIFICATIVA	15
<u>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</u>	<u>18</u>
2.1 PLANEJAMENTO.....	18
2.2 ESTRATÉGIA	19
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
2.4 ETAPAS DA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	26
2.4.1 DECLARAÇÃO DE VALORES	30
2.4.2 MISSÃO.....	31
2.4.3 VISÃO	32
2.4.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	33
2.5 ANÁLISE EXTERNA E INTERNA.....	34
2.5.1 ANÁLISE EXTERNA.....	35
2.5.2 ANÁLISE INTERNA	40
2.6 MATRIZ FOFA	43
2.7 QUESTÕES ESTRATÉGICAS E AÇÕES ESTRATÉGICAS.....	43
2.8 IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE.....	44
<u>3 METODOLOGIA.....</u>	<u>45</u>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROCEDIMENTO	45
3.2 POPULAÇÃO.....	49
3.3 LIMITAÇÕES DE ESTUDO.....	49
<u>4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS</u>	<u>50</u>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	50
4.2 DIAGNÓSTICO	50
4.2.1 NECESSIDADE E IMPEDIMENTOS	51
4.2.2 COMPROMETIMENTO	51
4.3 PLANEJAMENTO	52
4.3.1 DECLARAÇÃO DE VALORES DA EMPRESA	52
4.3.2 MISSÃO DA EMPRESA	53
4.3.3 VISÃO DA EMPRESA	53
4.3.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA EMPRESA	54
4.3.5 ANÁLISE EXTERNA DA EMPRESA	55
4.3.6 ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA	60
4.3.7 MATRIZ FOFA	62
4.3.8 QUESTÕES ESTRATÉGICAS	64
4.4 IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE	66

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 68

REFERÊNCIAS 70

1 INTRODUÇÃO

A criação de um negócio, bem como a sua evolução, devem ser bem planejados para que os resultados sejam satisfatórios. Possuir um planejamento bem organizado e planos de ação e objetivos bem definidos aumentam consideravelmente as chances de sucesso de uma organização, já que norteiam os esforços de todos os envolvidos neste processo em direção aos objetivos comuns de toda a organização.

Sendo o objetivo de um planejamento o direcionamento de esforços, pode-se perceber a importância não só das definições de metas e planos de ação, mas também de todo o processo de criação desses objetivos e caminhos. O processo de criação deve possibilitar o envolvimento de todos os participantes, visando o engajamento futuro nas atividades estabelecidas. (PEREIRA, 2010)

Dentro do processo de criação, devem ser estabelecidas as funções de cada participante, bem como as responsabilidades de cada um para que os cenários de curto e longo prazo estabelecidos sejam cumpridos da melhor maneira possível.

Um planejamento ajuda a estabelecer o propósito e a direção que será tomada por uma organização por meio de definições como oportunidades e ameaças vindas do ambiente externo, tornando as decisões mais acertadas e diminuindo o risco. (FISCHMANN e ALMEIDA, 2011).

A realização de um processo de planejamento estratégico não é a garantia do alcance de bons resultados, mas auxilia os tomadores de decisão a entender melhor o ambiente em que as empresas que dirigem estão inseridas, aumentando assim as chances de sucesso. (FURLAN, 1991).

O processo de planejamento estratégico pode ser realizado em qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada, grande ou pequena, porém, o processo deve ser adaptado à realidade de cada organização de acordo com suas necessidades. (PEREIRA, 2010).

Dessa forma, este trabalho é destinado a conduzir e elaborar o processo de planejamento estratégico da Gallipoli Consultoria Financeira, micro empresa do ramo de consultoria localizada em Florianópolis-SC. Fundada no final do ano de 2013, a empresa tem como objetivo prestar consultoria para micro e pequenas empresas na área de finanças.

O processo de planejamento estratégico ajudará a Gallipoli a criar uma identidade organizacional sólida com a qual seus membros possam se identificar,

auxiliando assim no engajamento destes com a realização de seu trabalho, além de ajudar os gestores a conduzir a empresa por mercados cada vez mais competitivos. A pergunta de pesquisa, portanto, é: Como se dá o processo de planejamento estratégico da Gallipoli Consultoria Financeira?

1.1 Objetivos

A seguir serão explicitados o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearão este trabalho de Planejamento Estratégico.

1.1.1 Objetivo geral

Realizar o processo de Planejamento Estratégico da Gallipoli Consultoria Financeira.

1.1.2 Objetivos específicos

- a. Definir missão, visão e valores da empresa;
- b. Identificar os pontos fortes e fracos, bem como ameaças e oportunidades;
- c. Montar a matriz FOFA da organização
- d. Estruturar questões estratégicas e estratégias

1.2 Justificativa

O ambiente em que estão inseridas as empresas se mostra complexo e dinâmico, segundo Montana e Charnov (2006). Cabe, portanto, aos gestores dessas empresas, prepararem as organizações para acompanhar essa dinamicidade com rapidez, buscando não só a sobrevivências, mas também o crescimento.

A adoção de um planejamento estratégico com bases sólidas e bem desenvolvido passa a não mais ser um diferencial para as organizações, mas sim uma questão de definição de rumos buscando a adaptação e sobrevivência em um ambiente hostil.

Ainda que consolidado em livros e de todas as vantagens da adoção de um planejamento estratégico já ser amplamente conhecido, o processo ainda é pouco utilizado por pequenas e médias empresas. Segundo Krakauer et al (2012), isso acontece

devido aos conhecimentos dessa categoria de empresa ainda serem considerados muito limitados.

Krakauer et al (2012) ainda afirma que o planejamento estratégico é uma técnica que pode direcionar os negócios das pequenas e médias empresas, apresentando, entre outras vantagens, a diminuição dos riscos ao possibilitar que essas empresas tomem decisões mais assertivas pelo fato de ajudar os gestores a entender melhor o ambiente.

Dados da pesquisa realizada pelo SEBRAE (2013) sobre a taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos revela uma queda na taxa de sobrevivência das empresas de serviço entre os anos de 2005 e 2007, passando de 72,8% para 72,2%. A explicação apresentada pelo estudo é o crescimento da concorrência no setor.

Os dados apresentados especificamente para o setor de empresas que prestam consultoria em gestão empresarial é ainda mais alarmante. O percentual de empresas criadas em 2007 que prestam este tipo de serviço e sobreviveram acima de dois anos no mercado é de 65%, deixando assim clara a necessidade de planejamento para este tipo de serviço.

Já o SEBRAE-SP (2014) lista alguns motivos para a ocorrência de falência de organizações, dentre os quais os principais são a falta de planejamento prévio, má gestão empresarial e comportamento empreendedor. A falta de levantamento de informações sobre o mercado foi apontado como um dos principais motivos para o insucesso de empreendedores.

Paralelamente a isso, o mercado de consultorias está em plena expansão com a profissionalização das empresas e o fácil acesso à informação por parte dos empresários. Consultores da Associação Brasileira de Consultores esperam um crescimento de até 20% no mercado de consultoria em 2015.

Donadone, Silveira e Ralio (2012) evidenciam a importância das micro e pequenas empresas e a necessidade destas por serviços de suporte a sua gestão. Serviços estes oferecidos por empresas especializadas.

Durante os anos 90, o setor de consultoria obteve grande crescimento, com destaque para o crescimento de 17% entre os anos de 1999 e 2000, segundo Danadone, Silveira e Ralio (2012, apud Curnow e Reuvid, 2003). Os autores citam três principais motivos para isso:

- a) Tendência a terceirização pelo setor privado, que buscava a diminuição de custos e aumento de eficiência;

- b) Necessidade de melhora da *performance* e adequação à nova realidade competitiva;
- c) Processo de privatização que atraiu empresas estrangeiras para atuarem no Brasil.

Percebe-se, portanto, a importância do planejamento estratégico para qualquer empresa, especialmente para micro e pequenas empresas no ramo de consultorias, buscando assim a melhora na *performance* e a diminuição das chances de insucesso do empreendimento.

Este trabalho ainda servirá como a aplicação prática de conhecimentos teóricos adquiridos pelo seu autor durante toda a graduação, bem como o desenvolvimento de seu lado profissional, além de servir como base de consulta para futuros trabalhos acadêmicos de estudantes que se interessem pelo assunto e queiram desenvolver trabalhos na área.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No contexto em que as organizações estão atualmente inseridas, de mudanças rápidas e por vezes turbulentas, é necessário que cada passo seja cuidadosamente planejado, a fim de evitar problemas maiores que possam não ter sido previstos. Para Churchill (2000), ao estudarmos o ambiente no qual as empresas estão inseridas, podemos identificar oportunidades para esta servir melhor seus mercados, além de ameaças, com o objetivo de manter a vantagem competitiva e sobreviver.

O contexto econômico atual citado por Montana e Charnov (2006) é caracterizado por sua complexidade e dinamismo, no qual o erro vindo do método improvisado de tomar decisões pode custar muito caro, sendo necessário analisar cuidadosamente as questões e os problemas que emergem cotidianamente para posteriormente formular alternativas para superá-los.

Um dos aspectos observados da aceleração é o que os economistas chamam de “taxa de difusão da mudança”, ou seja, a velocidade com que novos produtos e serviços são lançados no mercado. (ANSOFF E MCDONNELL, 1993).

Neste capítulo serão abordados alguns temas que irão subsidiar este trabalho, bem como o ponto de vista de autores que escrevem sobre o assunto. São eles: planejamento, estratégia, planejamento estratégico, etapas da elaboração do planejamento estratégico, declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna e constructos teóricos.

2.1 Planejamento

A improvisação é algo que o Planejamento formal não quer, já que este significa exatamente elaborar um plano ou criar um esquema para agir, enquanto a improvisação é o oposto, ou seja, as decisões e atitudes são tomadas as pressas e por vezes ao acaso. (PEREIRA, 2010). O autor afirma ainda que planejamento é a formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação para a organização.

O planejamento como uma maneira de minimizar a incerteza do processo decisório, aumentando assim a probabilidade de se alcançar os objetivos e metas definidos para a empresa (FURLAN, 1991). Stoner e Freeman (1994) fazem afirmações muito semelhantes ao escreverem que planejar significa antecipar os objetivos e ações, baseados em determinado método, plano ou lógica, e não em suposições.

Outro que corrobora, citando o planejamento como a determinação antecipada dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais devem ser atingidos tais objetivos, é Robbins (1981). O autor ainda sugere que o planejamento estabelece a ponte entre onde estamos e onde desejamos estar, iniciando pelo estabelecimento de objetivos.

O planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-los, sendo ainda um processo de tomada de decisão e, complementando ainda que, se utilizado por homens de capacidade inferior, se transforma num ritual que produz paz de espírito a curto prazo, mas não um futuro que deseja. (ACKOFF, 1976)

De acordo com os autores apresentados aqui, pode-se perceber que, por planejamento, entendemos a tentativa de entender e se preparar para os acontecimentos futuros.

2.2 Estratégia

A palavra estratégia vem do grego e antigamente servia para definir a arte e a ciência de dirigir forças militares. Com o passar do tempo, porém, a palavra foi incorporada ao mundo dos negócios, denominando a maneira como as organizações se comportam frente ao seu ambiente (PEREIRA, 2010).

Toda organização, segundo Pereira (2010), possui uma estratégia, mesmo esta não estando formalizada. Para o autor, a estratégia expressa como uma organização busca seus objetivos através do emprego de seus pontos fortes e fracos sem deixar de considerar as oportunidades e as ameaças que o meio ambiente lhe impõe.

Para Ansoff e McDonnell (1993) a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão que irão orientar o comportamento de uma organização e possui

características peculiares, como não ser resultado de uma ação imediata e representar os meios para se atingir fins.

Diferentemente dos demais autores, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), não definem a estratégia com apenas uma frase. Os autores a divide em 5 diferentes definições, a saber: Estratégia como planos e padrões, Estratégia como algo deliberado e emergente, Estratégias como posições e perspectivas e Estratégia é um truque.

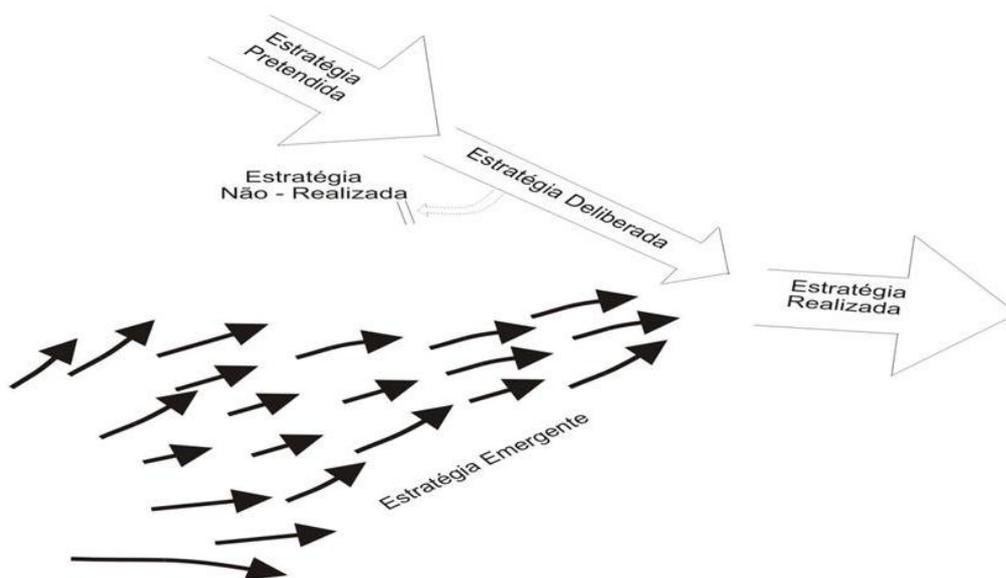
Segundo os autores, a estratégia utilizada como um plano é a estratégia pensada no futuro, olhando para aquilo que se pretende realizar. Já a estratégia como padrão é aquela que reflete sobre o que realmente foi realizado, vendo assim padrões de comportamento e estratégia adotados em um determinado período de tempo no passado da empresa.

A estratégia pode ainda ser deliberada e emergente. Como deliberadas, o autor entende as estratégias pretendidas e realmente realizadas, ao passo que as são aquelas que não eram inicialmente pretendidas, mas, de acordo com os acontecimentos e o passar do tempo, tiveram de ser postas em prática, ou seja, providências que, com o passar do tempo, foram adotadas como padrão pela organização.

Ainda segundo os autores, poucas estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. Todas as estratégias devem misturar os dois conceitos, já que utilizar somente a primeira significa aprendizado zero e utilizar somente a segunda significa que não houve controle sobre o processo adotado pela organização.

A estratégia deliberada e emergente são representadas na figura a seguir:

Figura 1 – Estratégias deliberada e emergente



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.26)

Além disso, a estratégia pode ainda ser uma posição, ou a localização de um produto em determinado mercado. É como se a organização olhasse para fora, ao ponto onde o cliente encontra o produto. Já a estratégia adotada como perspectiva remete a organização olhando para dentro de si e da mente dos estrategistas, levando em consideração a grande visão da empresa quanto à maneira de uma organização de fazer as coisas.

Percebe-se, portanto, que mudar de posição levando em consideração a mesma perspectiva, pode não ser tão complicado. Mas alterar a perspectiva sem ter que alterar a posição, não é tão fácil assim.

Outra estratégia citada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) diz respeito a estratégia como um truque, ou uma manobra específica buscando enganar ou ludibriar um concorrente. Neste caso, uma empresa finge adotar uma estratégia apenas para atrair seus concorrentes para uma armadilha, ou então desencorajá-los a aderir certas estratégias que poderiam ser benéficas a si próprias ou malélicas à empresa que adota a estratégia como truque.

Percebe-se aqui que uma estratégia pode surgir e ser vista de maneiras muito variadas. Dependendo de como esta estratégia surge e de como ela é empregada, sua classificação pode assumir posições distintas.

2.3 Planejamento Estratégico

Na década de 1950 as empresas começaram a preocupar-se com o ambiente em que estavam inseridas devido a distância entre o que as empresa ofereciam e a demanda do público por estes produtos e serviços. Citando o Planejamento Estratégico como a solução, Ansoff, Declerck, Hayes (1981) afirmam que este é a análise racional as oportunidades oferecidas pelo meio e da escolha de um modo de compatibilização entre estes extremos, satisfazendo os objetivos da empresa. A organização deveria então chegar a uma solução essencial, escolhendo a estratégia e a implementando corretamente.

A necessidade de planejamento empresarial é tão óbvia e tão grande, que é difícil para qualquer pessoa se opor a esta necessidade. (ANCKOFF, 1976). O Planejamento Estratégico é um processo dinâmico. (PEREIRA, 2010) Apesar de uma ordem dos fatos ser definida, se algum participante da elaboração do Planejamento Estratégico tiver alguma ideia diferente, nada impede que o intermediador volte à discussões passadas.

O planejamento fornece diretivas, melhora a continuidade das ações e reduz desperdícios de atividades, além de forçar o administrador a antecipar desvios do passado e do presente. A direção é fornecida aos membros da organização por meio de orientações sobre procedimentos, regras e formulação de objetivos políticos. O autor ainda diz que uma das atividades principais do administrador é antecipar e reagir às mudanças. (ROBBINS, 1981)

A estratégia empresarial pode ser ainda uma forma de se obter vantagem competitiva, como afirmam Vasconcelos e Cyrino (2000). Para os autores, estas estratégias podem ser divididas em dois eixos principais, como demonstrado na figura a seguir.

Figura 2 – As correntes explicativas da vantagem competitiva



Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000)

Pode-se perceber os dois eixos principais explicitados pelos autores. O primeiro eixo expõe as teorias que consideram que a vantagem competitiva é obtida através de fatores externos à organização, como o mercado e a estrutura das indústrias. O segundo eixo exposto considera as teorias que apóiam a vantagem competitiva obtida através de fatores internos à organização.

Já quanto a outra dimensão, os autores fazem a distinção entre as teorias que abordam as premissas sobre a concorrência, dividindo-as entre essencialmente estática, fundada na noção de equilíbrio econômico, e outra dinâmica, aceitando a descontinuação e o desequilíbrio como influentes da geração de estratégias para obtenção de vantagem competitiva.

Do cruzamento desses dois eixos surgem quatro diferentes modelos de teorias que buscam explicar meios de se obter vantagem competitiva. Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), são quatro: Análise e estrutura da indústria, Recursos e Competências, Processos de Mercado e Capacidades Dinâmicas.

O modelo da estrutura das firmas em uma mercado se apóia nos trabalhos pioneiros de Edward Mason e Joe Bain, onde, segundo o modelo, a *performance* das firmas em uma indústria particular dependem do comportamento de compradores e vendedores quanto à diversas diretrizes, como a fixação de preços, níveis de cooperação tácita e competição, políticas de pesquisa e desenvolvimento, publicidade, investimentos, entre outras diretrizes adotadas pelos compradores e vendedores.

Tais firmas, por sua vez, têm suas atitudes condicionadas ao mercado em questão, levando em conta o número e tamanho relativo dos concorrentes, compradores, vendedores, produtos, barreiras de entrada de outras firmas, grau de integração vertical, etc.

Pode-se perceber a semelhança desta análise com a feita por Porter (2008), ao afirmar que a análise variável deve ser feita levando em consideração as forças de novos entrantes, barganha dos fornecedores, produtos substitutos, barganha dos clientes e rivalidade com concorrentes existentes.

Já o modelo que considera a vantagem competitiva obtida através de fatores internos à firma, considerando um ambiente estático, é o modelo de Recursos e Competências. O sucesso ou a obtenção de vantagem competitiva, segundo esta teoria, é derivado dos recursos físicos, financeiros, intangíveis e invisíveis, de modo que uma organização deve analisar quais são seus pontos fortes em recursos disponíveis e utilizá-los da melhor maneira possível. Pode-se perceber neste modelo uma grande semelhança com o modelo proposto por Pereira (2010).

O terceiro modelo considera o mercado como sendo mutável e ainda que a vantagem competitiva pode ser obtida através de fatores externos à organização, como o mercado e a estrutura da indústria. Este modelo é o de Processos de Mercado.

Este modelo aceita que a diferença de *performance* e o desequilíbrio, como a mudança, inovação e surgimento de novos concorrentes que podem alterar os padrões são fenômenos comuns. (VASCONCELOS E CYRINO, 2000)

O mercado, diferentemente da escola clássica, não serve para regular e nivelar os níveis de *performance*, mas sim serve como ocorrências esperadas ou um processo de descoberta interativa, onde as firmas obtêm lucro por meio da descoberta de oportunidades e da atuação dos empreendedores para mobilizar recursos a fim de obter lucros.

Dessa forma, os empreendedores causam o desequilíbrio mencionado ao buscar lucros excepcionais, buscando a inovação, causando novos arranjos econômicos e, conseqüentemente, o desequilíbrio é constante e permanente, não apenas uma exceção.

Esse mesmo modelo ainda afirma que, além dos empreendedores que criam o desequilíbrio inicial, outros empreendedores são responsáveis pela imitação rápida aos modelos que desequilibraram o sistema, contribuindo assim para a maior eficiência do sistema econômico como um todo.

Apesar dos esforços dos concorrentes em imitar os pioneiros, porém, o mesmo grau de sucesso dificilmente é alcançado, já que, além dos fatores observáveis para imitação, existem ainda fatores invisíveis. Dessa forma, os autores sugerem que é mais importante que as organizações busquem a inovação permanente para que se mantenham com níveis de lucratividade elevados.

A teoria das Capacidades Dinâmicas, por sua vez, entende uma organização como um conjunto de recursos que devem ser alocados da melhor maneira possível, além de estarem em constante mudança, sendo portanto necessária uma renovação contínua desses recursos pelo caminho da inovação, gerando assim novas competências e recursos.

Vasconcelos e Cyrino (2000, apud Hogarth e Michaud, 1991) identificam quatro maneiras de se obter vantagem competitiva neste modelo, cada uma tomando como base um tipo de recurso.

- a) Acesso privilegiado a recursos únicos, raros e valiosos, como concessões, patentes ou localizações privilegiadas, onde as rendas são derivadas diretamente dos direitos de propriedade ou acesso a estes recursos;
- b) Capacidade de transformação dos fatores de produção, empregando métodos operacionais mais eficientes em comparação com os concorrentes. Embora a vantagem competitiva derive dessa capacidade, a firma não é capaz de modificar esses recursos e as capacidades de transformação;
- c) Capacidade de renovar seu estoque de recursos e competências a ponto de possibilitar a criação de novos produtos e mercados por meio desse aperfeiçoamento;
- d) Criar um fluxo contínuo de inovações por meio de desenvolvimento de competências superiores. Ao gerar uma série continuada de inovações a partir da reconfiguração da base de recursos da firma, esta organização deve ser capaz de regenerar os recursos e capacidades de forma contínua, gerando vantagem competitiva.

Além de se diferenciar da teoria dos Recursos por levar em consideração a análise dos fatores ambientais, a teoria das Capacidades Dinâmicas ainda aceita as premissas de que nem todas as competências são igualmente importantes para a vantagem competitiva e uma dada firma só pode se destacar em um número restrito de competências, chamadas estas de *Core Competences*.

Ao comparar as quatro abordagens, percebe-se que a complexidade aumenta conforme as teorias abordadas, chegando ao ponto de ser tão complexa quanto à teoria das Capacidades Dinâmicas. A interdisciplinaridade é grande a ponto de perder muito da simplicidade, porém, ganhar em poder explicativo.

2.4 Etapas da elaboração do Planejamento Estratégico

O processo de formulação e implementação das estratégias empresariais é um dos aspectos mais importantes que os executivos de empresas têm de enfrentar. Deste processo, espera-se como resultado a otimização dos resultados da empresa. (OLIVEIRA, 1988).

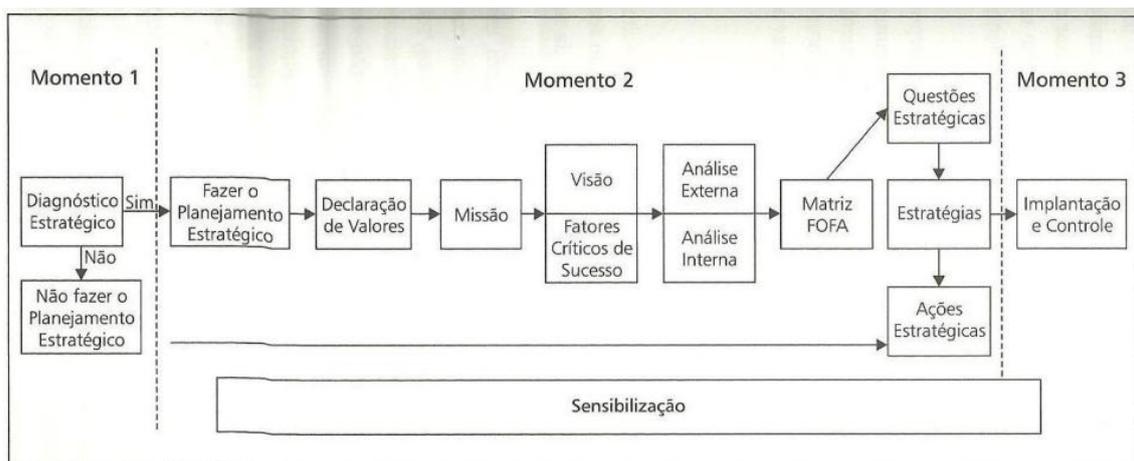
A elaboração do Planejamento Estratégico acontece em três momentos (PEREIRA, 2010). Em um primeiro momento é feito o Diagnóstico Estratégico da empresa com a qual se está trabalhando. Nesta fase, segundo o autor, os responsáveis pela organização devem tomar a decisão de realmente fazer ou não o Planejamento Estratégico. Para isso, o autor sugere que sejam respondidas duas perguntas básicas: se é este realmente o momento ideal para desenvolver este projeto e se a maior coalizão dominante da empresa está consciente da sua responsabilidade para com o processo.

Para respondê-las o autor cita a identificação de possíveis problemas financeiros, conflito entre diretores da organização e necessidades de demissão. Se algum desses problemas for identificado, então não é o momento certo para o processo de Planejamento Estratégico, já que estes problemas, se não sanados anteriormente, podem tornar um fracasso todo o processo. Além disso, outras questões como a maior coalizão dominante não saber realmente do que se trata um Planejamento Estratégico são citadas como impedidores do início do processo.

O segundo momento sugerido por Pereira (2010) é o momento do Planejamento propriamente dito. Nele, estão inseridas a declaração de valores, definição da missão, visão e fatores críticos de sucesso da organização, é realizada a análise externa interna, matriz FOFA, definidas questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.

O terceiro e último momento diz respeito à implementação e controle do processo de Planejamento Estratégico. Aqui, a empresa passa a praticar o processo. A figura abaixo evidencia os três momentos descritos.

Figura 3 – Momentos do processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Pereira (2010, p. 57)

O modelo sugerido por Robbins (1981) é um pouco diferente. Para o autor, o primeiro passo para a elaboração da estratégia de uma organização é a definição dessa empresa pelos administradores. Para fazer isso, o autor sugere a se fazerem perguntas quanto ao ramo de negócios que a organização ocupa, levando em consideração seus produtos e serviços e o alcance geográfico dessa organização, definindo assim sua missão e o alcance de suas atividades.

Após isso definido, o segundo passo é a formulação das previsões. Para isso, deve-se analisar as capacidades da organização por meio de uma auditoria de recursos, analisando os recursos humanos, físicos e financeiros paralelamente com a previsão de fatores externos, determinando assim a direção específica que será adotada por esta organização.

O passo seguinte, segundo o autor, é a avaliação da força dos competidores. Aqui, devemos analisar não somente os competidores por mercado, mas também outras organizações que competem pelos recursos de nossa empresa.

Definida a própria organização, previsões formuladas, capacidades analisadas e competidores verificados, a empresa pode então formular seus sub planos

de curto, médio e longo prazo. Como exemplos de sub planos, o autor sugere aumentos de mercado visando um objetivo de certa taxa de crescimento.

O último passo na formulação de estratégias é a determinação de ações necessárias para a boa execução dos sub planos, como a criação de regras, políticas e métodos para alcance dos objetivos estabelecidos. Após completa a formulação, o autor sugere, para completar o processo estratégico, a implementação e monitoramento dessas estratégias.

Figura 4 – Modelo de formulação de estratégia organizacional

Objetivos		Previsões		Formulação da Estratégia Organizacional	
Subplano Processo de Tomada de Decisões	+	Externas	=	Processo	
		Políticas Sociais, Econômicas, Tecnológicas, De Mercado		Definição de Missão Formulação de Previsões	
		Internas		Análise de Capacidades	Formulação de Subplanos a Curto, Médio e Longo Prazos
		Rendas, Despesas Capital, Mão de obra		Determinação das Ações Necessárias para Execução dos Sub Planos	

Fonte: Adaptado de Robbins (1981, p. 218)

Outro autor que sugere uma metodologia para a elaboração de estratégias é Oliveira (1988). O autor sugere que se considere inicialmente três aspectos na elaboração de estratégias:

- A empresa em si, considerando variáveis como seus recursos, pontos fortes, fracos e neutros, sua missão, propósitos, postura estratégica, objetivos, desafios e políticas;
- O ambiente, suas oportunidades e suas ameaças, bem como a sua constante mutação;
- A integração entre os dois pontos citados, visando à melhor adequação possível, bem como a amplitude de visão dos executivos perante a empresa e o ambiente externo.

Existem algumas questões que o executivo deve considerar quando na formulação das estratégias empresariais em uma organização. (OLIVEIRA, 1988):

- Devem compreender os diferentes processos de desenvolvimento da estratégia empresarial e saber quando e como aplicar cada técnica ao problema em questão;
- A estratégia deve ter uma ocasião propícia e não ser limitada no tempo. Uma estratégia ilimitada ou aberta pode propiciar tempo aos concorrentes para que tentem atrapalhar a estratégia adotada, ocasionando futuramente em seu insucesso;
- A formulação da estratégia é um processo contínuo e não um processo desenvolvido em um programa cíclico;
- As estratégias devem ser traçadas de modo que se ajustem a uma determinada situação, empresa e filosofia de administração;
- A quantidade de estratégias desenvolvidas pela empresa deve ser proporcional à seu tamanho. Em grandes empresas por exemplo, podem ser adotadas estratégias em todos os níveis hierárquicos, desde a alta administração até estratégias menores que se transformam em táticas.

Ainda segundo o autor, a formulação de estratégias empresariais deve ainda sempre visar aos objetivos estabelecidos. Esta condição é essencial para a viabilização de projetos propostos.

Ao implementar a estratégia escolhida, segundo o autor, o executivo deve estar atento às alterações internas na empresa, como a alteração da estrutura organizacional, sistema de informações e recursos. Como uma estratégia corresponde a um novo produto, serviço, cliente ou tecnologia, a atenção à alteração desses fatores é essencial para evitar problemas quanto aos resultados apresentados em comparação com os esperados.

Para controlar e avaliar as estratégias empresariais adotadas, Oliveira (1988) sugere que o executivo deve manter um sistema de informações sobre resultados que registrem alguns pontos, tais como:

- Dimensão e taxa de crescimento;
- Participação no mercado;
- Retorno do investimento e negócios quanto a risco/recompensa;
- Capacidade de sobrevivência;

- Outros parâmetros que podem ser utilizados pela administração da empresa para avaliar resultados.

Segundo o autor, o objetivo da adoção da função controle e avaliação das estratégias empresariais é a comparação entre os resultados previstos e alcançados, avaliando assim as estratégias adotadas pela empresa.

Para a realização deste trabalho, será utilizada a metodologia proposta por Pereira (2010), composta por três momentos distintos dentro da elaboração de um planejamento estratégico. Este modelo atende às necessidades do estudo, já que a empresa utilizada no estudo de caso ainda não possui identidade organizacional e tampouco uma estratégia formalizada permeada por toda a organização

2.4.1 Declaração de valores

O primeiro momento após o diagnóstico organizacional sobre realizar ou não o Planejamento Estratégico é a declaração de valores. Para ele, valores são os elementos que acreditamos e que todos os membros da organização os veem como norteadores de comportamento. Os membros, além de acreditarem piamente nesses elementos, os tem como balizadores, dizendo para todos o que é certo e o que é errado. (PEREIRA, 2010).

Os valores são percebidos pelos empregados como características da organização, ou seja, princípios e crenças compartilhados pelos funcionários que orientam o funcionamento e a vida da organização. (TAMAYO, 1998).

Para o autor, os valores de uma organização expressam opções feitas pela empresa e as preferências de comportamento, padrões de qualidade, estrutura organizacionais, estratégias de gerenciamento, entre outros, exercidos por esta durante sua história, complementando ainda que a importância atribuída por uma organização a certos valores pode determinar o esforço investido por seus membros na emissão de certos comportamentos.

Há algumas perguntas que devem ser respondidas para ajudar a elaborar uma Declaração de Valores, de acordo com Pereira (2010). Para isso, a organização deve abordar temas como os comportamentos da organização, o tratamento da

organização para com os funcionários e clientes e a forma com que a empresa é vista pela sociedade em que atua.

Para se formular os valores, o autor sugere que a equipe de Planejamento Estratégico seja dividida em pequenos grupos e cada grupo construa uma Declaração de Valores. Após isso, cada grupo apresenta a sua versão e cabe ao consultor intermediar a discussão para que se chegue em um consenso sobre uma única Declaração de Valores apoiada por todos.

2.4.2 Missão

Missão pode ser considerada a razão de ser da organização. (PEREIRA, 2010). O autor ainda sugere que, para melhor entendimento e formulação da missão de uma organização, devemos considerar aspectos como o que a organização faz, para quem e para que faz, como e onde faz, e qual a responsabilidade social e ambiental. O autor, porém, chama atenção para um ponto mais importante ainda, que é o negócio da organização.

Diferentemente de produto ou serviço, o negócio é materializado por estes dois. Empresas que fabricavam Telex, por exemplo, deviam ter como negócio a transmissão de dados. As que seguiam esse negócio, passaram a fabricar aparelhos de fax e sobreviveram. Já aquelas que continuaram apenas como fabricantes de Telex acabaram falindo.

Para fazer a missão da organização, Pereira (2010) sugere que a equipe de Planejamento Estratégico seja dividida em grupos pequenos e cada um desses grupos constrói a Missão. Após feita, cada grupo expõe a sua visão, cabendo então ao consultor intermediar a discussão para que se chegue a uma missão comum que congregue todas as demais. Dessa forma, chegamos a um consenso sobre a Missão que será adotada pela empresa.

2.4.3 Visão

Após elaborados os valores e a missão, devemos agora definir a direção na qual a organização está caminhando. Para isso, devemos definir a Visão da empresa. Segundo Pereira (2010), a visão funciona como uma bússola que mostra o caminho para o futuro, além de fazer com que a organização queira chegar lá. Pode ser entendida também como uma representação das maiores esperanças e sonhos mais expressivos da empresa.

A visão deve partir de alguns elementos para que não seja irreal. De acordo com Pereira (2010), ela deve motivar e inspirar os funcionários, ter força e caminhar em direção à grandeza, deve ser clara e concreta, adaptar-se aos valores da organização, ser fácil de comunicar, deve ser clara, simples e poderosa, mostrar onde a organização quer chegar, ser fácil de ler e entender, abranger o espírito desejado pela organização, deve ser compacta, chamar a atenção das pessoas, descrever a situação escolhida para o futuro, deve poder ser sentida e vivenciada, mexer com as pessoas, ser desafiadora e ir além do que é confortável.

O horizonte temporal deve estar presente na elaboração da visão. O tempo em que a empresa se propõe a realizar a visão a qual criou é muito importante, tal qual o horizonte da implementação das estratégias organizacionais estabelecidas. (PEREIRA, 2010).

O período do Horizonte Estratégico é definido tomando como base a dinâmica do negócio da organização. Empresas de software, por exemplo, possuem um horizonte estratégico mais curto, de um ou dois anos. Já um estaleiro, por ser menos dinâmico, deve possuir um Horizonte estratégico mais longo, de aproximadamente dez anos ou mais. A presença desse Horizonte na visão, segundo Pereira (2010), depende do interesse e das condições que uma empresa encontra. A empresa deve considerar, por exemplo, que, ao expor seu horizonte estratégico, seus concorrentes podem tomar atitudes visando impedir os planos da empresa que divulgou seu horizonte.

Para fazer a visão de uma organização, Pereira (2010) sugere uma metodologia parecida com a formulação dos valores e da missão, separando o grupo em pequenas equipes e cada uma constrói uma visão. Ao final, cada equipe apresenta seus

resultados e cabe ao consultor intermediar a discussão para que se chegue em uma única visão.

2.4.4 Fatores críticos de sucesso

“Na análise dos fatores críticos de sucesso, são averiguadas as condições que precisam ser cumpridas para que a instituição sobreviva, de acordo com as condições que o mercado está passando” (KICH e PEREIRA, 2011, p. 38).

Os fatores são da organização, mas quem os define é o mercado, como acrescentado por Pereira (2010). O mercado é quem dita quais as condições fundamentais que precisam ser satisfeitas para que uma empresa tenha sucesso no seu setor de atuação. Para o autor, os fatores críticos de sucesso podem ser considerados como um conjunto especial de condições do setor e nas forças da organização que são responsáveis pela estrutura de seu negócio. Vale destacar aqui um ponto que o autor chama atenção quando diz que os fatores críticos de sucesso de uma organização podem ser, inclusive, diferente dos fatores de uma outra organização que atua no mesmo setor da economia, já que cada uma possui suas próprias forças.

O conceito de Fatores Críticos de Sucesso possui definição dinâmica. Porém, apesar de não haver um consenso na literatura, existe a concordância de que é melhor focar em algumas características consideradas críticas que aumentem as chances de sucesso. (VEZZONI et al, 2013)

Apesar de destacar tal dinâmica, Vezzoni et al (2013, apud Leidecker e Bruno, 1984) definem os Fatores Críticos de Sucesso como as características, variáveis ou condições que, quando geridas corretamente, causam impacto relevante em relação aos concorrentes da organização, enquanto que Vezzoni et al (2013, apud Boynton e Zmud, 1984) definem esses fatores como algo que represente as áreas de gestão ou da empresa que, com o intuito de obter alto desempenho, devem receber atenção especial, garantindo assim o sucesso de uma organização.

Pode-se perceber, portanto, que a definição sugerida por Pereira (2010) é bastante apoiada pelos autores, com o adendo de que a definição de Pereira chama a

atenção para a definição dos Fatores Críticos de Sucesso sendo feitas pelo mercado, não pela empresa.

Para a construção dos fatores críticos de sucesso, Pereira (2010) sugere que nos perguntemos o que a empresa tem que ter para sobreviver no mercado em que atua. Lembrando sempre que a resposta deve ser com a visão do mercado em que essa organização atua. Um fator crítico de sucesso pode não ser apenas um elemento que a empresa tem ou não tem, mas pode ser um variável que a organização tem que ter. Empresas de bebida, por exemplo, devem investir em logística e distribuição como fator crítico de sucesso.

A metodologia para a construção é semelhante a construção da Declaração de Valores, da Missão e da Visão. O grupo é dividido em equipes menores e cada equipe constrói seus Fatores Críticos de Sucesso. Posteriormente, cada equipe exhibe seus resultados e cabe ao consultor intermediar a discussão para que se chegue em um consenso sobre os fatores.

2.5 Análise externa e interna

Antigamente, as empresas era consideradas sistemas fechados. Atualmente, é aceito que as organizações interagem com o meio externo e a exigência dos clientes é muito mais apurada. (PEREIRA, 2010)

Ao pensar em analisar os ambientes externo e interno a organização, Kim e Mauborgne (2005) sugerem a aplicação da matriz de avaliação de valor. Essa matriz surge da necessidade de analisar os fatores críticos de sucesso de um mercado e se posicionar de forma a se diferenciar de seus concorrentes, encontrando assim um pedaço pouco explorado desse mercado.

Oceanos vermelhos são os mercados saturados de competidores e as regras competitivas do jogo são conhecidas. Os oceanos azuis, em contraste, se caracterizam por espaços de mercado inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo. (KIM e MAUBORGNE, 2005). Os oceanos vermelhos são inevitáveis na vida dos negócios, mas com a demanda superando a oferta, a briga por uma fatia de mercado é mais acirrada.

Os oceanos vermelhos citados por Kim e Mauborgne (2005) estão em sintonia com a teoria escolhida para ser aplicada neste estudo. A teoria dos processos de mercado sugere que o mercado não equilibra a situação dos concorrentes, mas sim, cabe às firmas descobrirem novos meios de obter lucros fora do comum por meio de inovações, explorando mercados ainda inexplorados, como os oceanos azuis.

2.5.1 Análise externa

As condições externas podem ser divididas em condições políticas, sociais, econômicas, tecnológicas, e de mercado. (ROBBINS, 1981).

Condições políticas, segundo o autor, são as mudanças políticas que ocorrem em uma região. Como exemplo, cita o ambiente político estável da América do Norte e a instabilidade sul americana. Como condições sociais, o autor cita variações nos índices de casamentos e das atitudes em relação a grandes famílias que tem afetado tendências de natalidade e demográficas, além de mudanças na moralidade, valores, ética e gostos de uma população.

As condições econômicas citadas por Robbins (1981) são as variações de indicadores econômicos, como o produto nacional bruto, mudança de preços, porcentagem de desempregados e taxas de juros. As condições tecnológicas são citadas pelo autor como das mais importantes. Como exemplos, utiliza a movimentação de contas bancárias sem cheques, Teflon, pneus radiais, fraldas descartáveis e anticoncepcionais. A última variável citada por Robbins (1981) é o mercado. Para exemplificar, o autor cita a previsão das ações dos concorrentes.

Já Pereira (2010) cita as variáveis ambientais como as tecnológicas, ecológicas, sindicais, culturais, sociais, comunidade, clientes, concorrentes, políticas públicas, econômicas, mercado, educação, entre outras.

As variáveis ambientais também podem ser divididas em cinco diferentes forças. São elas: os novos entrantes, barganha dos fornecedores, produtos substitutos, barganha dos clientes, e rivalidade com concorrentes existentes. (PORTER, 2008)

Os novos entrantes citados pelo autor buscam seu espaço no mercado e, dessa forma, acabam por diminuir o mercado conquistado por aqueles que já ocupavam aquele segmento. Ao identificar novos entrantes, os competidores já existentes tendem a

diminuir seus preços e aumentar os investimentos, com o objetivo de não perder tanto espaço no mercado, o que acaba por diminuir as margens de lucratividade de todo o setor.

A entrada de novos concorrentes depende da barreira imposta pelos já existentes. Quando as barreiras não são grandes, a dificuldade dos novos entrantes é maior. Já quando são pequenas, a facilidade com que novas empresas entram no ramo é maior, o que diminui ainda mais a lucratividade do setor.

Os fornecedores, por sua vez, tentam se tornar fortes para extrair o máximo do mercado a quem fornece, aumentando o preço e diminuindo a oferta. Os fornecedores que atendem a várias indústrias não hesitarão em extrair o máximo de seus atendidos, diminuindo a margem de lucratividade destes ao limite. (PORTER, 2008)

Um fornecedor pode se tornar mais forte por uma série de motivos, como quando fornece produtos exclusivos ou o custo da mudança de um fornecedor para o outro é muito grande.

Já os clientes citados por Porter (2008) exercem forças diferentes das exercidas pelos fornecedores. Consumidores fortes tentarão derrubar os preços de seus fornecedores, demandar mais qualidade no fornecimento e demandando mais serviço, usualmente jogando seus fornecedores uns contra os outros.

Os clientes ganham força a medida em que são poucos, ou então apenas um que faça compras em grandes escalas. Se os clientes acreditam que podem achar produtos substitutos, eles ganham força em relação à seus concorrentes por barganharem com diferentes fornecedores.

A força dos produtos substitutos, por sua vez, constantemente são ignoradas, já que são enxergados apenas os produtos similares. Na verdade, produtos diferentes podem também ser substitutos àqueles existentes, já que podem exercer funções parecidas. Um software de vendas pela internet, por exemplo, pode substituir um agente de viagens localizado em uma loja física. Ou seja, um serviço ofertado por um canal físico é substituído por um serviço prestado em uma plataforma totalmente diferente. No caso, a internet. (PORTER, 2008)

Quando a ameaça dos substitutos é muito forte, a tendência de diminuição das margens de lucro também é forte. Se a indústria não cria diferenciais como a qualidade do produto ou o investimento em marketing, o produto substituto comumente ganha espaço oferecendo preços melhores, maiores benefícios, e baixo custo de mudança do produto original ao substituto.

A força dos concorrentes pode assumir várias formas, como descontos, novos produtos, campanhas de marketing e melhoras nos serviços implantados pelos concorrentes. A medida que os concorrentes ganham força, a diminuição da lucratividade da indústria tende a diminuir, com a força da diminuição dependendo da intensidade e as bases com que os concorrentes competem.

A intensidade, por sua vez, depende de alguns fatores, tais como o número de concorrentes, velocidade de crescimento do setor e relutância das empresas em abandonar o setor. Essa intensidade pode ser agravada quando existe uma guerra travada pelos concorrentes para oferecer produtos e serviços a preços menores. Essa guerra pode ser facilitada, inclusive, quando não há muitas diferenças entre os produtos e serviços oferecidos pelos concorrentes.

A análise do ambiente em que a empresa está inserida é muito importante, já que visa aumentar as chances de obtenção de vantagem competitiva na adoção de estratégias empresariais. (OLIVEIRA, 1988)

Quanto ao mercado da empresa, o autor sugere verificar:

- Análise e identificação de clientes de uma empresa e de seus concorrentes;
- Como eles escolhem entre fornecedores alternativos;
- O que os clientes procuram;
- Quais necessidades dos clientes podem ser satisfeitas;
- Qual o tamanho do mercado;
- Onde se localizam;
- Como se alterará com o tempo;
- Como pode ser modificado por suas ações ou pelas ações tomada por seus concorrentes;
- Como estas mudanças podem ser conduzidas ou previstas;
- Como o mercado pode ser segmentado;
- Como o cliente faz a sua decisão de compra;
- O que ele valoriza;
- Quanto o cliente está disposto a pagar;
- Quais canais de distribuição o cliente prefere.

Já para analisar a concorrência, Oliveira (1988) sugere a avaliação dos seguintes pontos:

- Com quem a empresa compete;
- Quem pode se tornar seu concorrente no futuro;
- Como seus concorrentes definem seus negócios;
- Como eles vêem o cliente;
- Por que os clientes escolhem os produtos de seus concorrentes em detrimento dos seus;
- Quais os concorrentes de maior sucesso, os mais ameaçadores e os mais vulneráveis;
- Quais os recursos eles tem disponíveis;
- Que ações a empresa deve tomar para influenciar os lances de seus concorrentes.

Finalmente, pensando no ambiente econômico, social e político, o autor defende que a empresa deve considerar:

- Quais regulamentos obedece;
- Quais as áreas suscetíveis de regulamentação;
- Como podem as tentativas de regulamentação ser apoiadas ou desafiadas;
- Quais índices e tendências de crescimento econômico;
- Qual a taxa de crescimento da população;
- Fluxos migratórios;
- Indicadores de mão de obra;
- Que barreiras de entrada e saída existem.

A mudança, inovação, o surgimento de novos concorrente, os fenômenos de rendimento crescente e os resultados financeiros discrepantes da média são fenômenos comuns. Os concorrentes e o mercado não são caracterizados pelo equilíbrio, segundo a escola austríaca. Muito pelo contrário, as firmas obtêm lucro por meio das descobertas dos empreendedores que desequilibram o mercado, e este é um processo permanente, não apenas transitório. (VASCONCELOS E CYRINO, 2000, apud KIRZNER, 1985).

Sendo assim, os processos de mercado seguem quatro aspectos fundamentais, de acordo com os autores:

- a) Competição: a competição entre firmas rivais é o que mantém o processo de mercado. O livre fluxo de capitais aliada a inexistência de barreiras de

entrada significativas é o que faz as firmas competirem por melhores lucros oferecendo melhores produtos e serviços;

b) Conhecimento e descoberta: cabe ao empreendedor a tarefa de descobrir novos conhecimentos e possibilidades de aplicação, gerando conhecimento que alimentará o processo de competição;

c) Incentivos e recompensas: o lucro, aqui, tem uma definição diferente da clássica, onde é provindo da otimização de recursos e aplicação de fatores de produção conhecidos. Na escola austríaca, o lucro é resultado de novas oportunidades de produção e novas combinações de fatores de produção, explorando mercados que esperam por ser servidos.

d) Os preços de mercado: os preços traduzem o valor relativo da descoberta, ou seja, o empreendedor deve aproveitar o pioneirismo e o estabelecimento de seu monopólio transitório para auferir lucros excepcionais.

Percebe-se, portanto, que cabe ao empreendedor introduzir inovações capazes de melhor satisfazer as demandas do mercado, perturbando o equilíbrio das forças anteriormente prevalecentes, cabendo ao empreendedor não só descobrir novas formas de produção e novos mercados, mas também imitar seus concorrentes de forma mais rápida possível para poder também lucrar com este novo mercado que surge.

Ao pensar em ambiente externo, Pereira (2010) cita a preocupação que as organizações devem ter em interpretar as situações como oportunidades ou ameaças. Por oportunidade, o autor considera as forças ou variáveis que podem favorecer as estratégias da organização. Quanto ao controle que a organização possui dessas forças e variáveis, o autor considera que depende do poder de barganha dessa empresa, relacionado ao tamanho ou poder financeiro. Resumidamente, portanto, as oportunidades são os fatores externos que podem auxiliar a empresa no cumprimento de sua missão e a aumentar sua capacidade.

Uma ameaça, por sua vez, é uma força que cria obstáculos ao emprego da estratégia de uma organização, podendo ou não ser evitadas quando conhecidas em tempo suficiente.

O autor ainda cita que uma oportunidade não aproveitada pode se tornar uma ameaça a medida que seu concorrente se aproveita dessa oportunidade, de mesma forma que uma ameaça pode se tornar uma oportunidade se verificada a tempo de se formular uma boa estratégia para lidar com essa ameaça.

2.5.2 Análise Interna

Para realizar a Análise Interna, Pereira (2010) sugere a divisão entre pontos fortes e fracos. Como pontos fortes, entendemos as características ou recursos da organização que facilitam o resultado. Já os pontos fracos são características ou limitações da organização que dificultam o alcance de resultados. Os pontos fracos devem ser tratados e solucionados apenas se tiverem relação direta com o negócio da organização, caso contrário, não devemos nos preocupar em formular estratégias para melhorá-los.

A previsão de condições internas são condições que permitem determinar a capacidade de resposta ao ambiente de uma organização. (ROBBINS, 1981). Como condições internas o autor cita ainda a previsão de receitas, despesas, capital e mão de obra.

Ainda pode-se apresentar a teoria chamada Visão Baseada em Recursos, onde, segundo Barney e Hesterly (2007), ativos tangíveis e intangíveis controlados pela empresa, como uma fábrica, seus produtos, sua reputação perante os clientes e o trabalho em equipe entre seus gerentes, por exemplo, podem ser usados para criar e implementar estratégias na empresa.

Tais recursos e capacidades citados por Barney e Hesterly (2007) podem ainda ser classificados em quatro amplas categorias. A categoria Recursos Financeiros inclui todo o dinheiro que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias, independente da fonte deste dinheiro.

Os Recursos Físicos são toda a tecnologia física utilizada em uma empresa, como os equipamentos, como *hardwares* e *softwares*, sua localização geográfica e seu acesso à matéria prima. Já os Recursos Humanos, a terceira categoria, remete aos treinamentos, experiências, julgamento, inteligência, relacionamentos e visão individual dos gerentes e dos funcionários de uma empresa.

É importante frisar que tais recursos humanos não estão limitados apenas aos empreendedores e gerentes seniores. Cada funcionário deve ser visto como essencial para o sucesso de uma empresa na obtenção de vantagem competitiva.

A quarta categoria citada pelos autores é a de Recursos Organizacionais, e remete à estrutura de uma empresa, como seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, sua cultura e reputação, e a relação informal entre os grupos da empresa e seu contato com o ambiente.

Outro modelo sugerido por Barney e Hesterly é o chamado modelo VRIO. O nome é uma sigla das palavras Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização, e diz respeito à análise do potencial de um recurso de acordo com essas quatro questões.

Um recurso tem Valor quando ele permite que uma empresa explore uma oportunidade ou neutralize uma ameaça externa. Se esse recurso ou capacidade dá essa possibilidade à empresa, então ele pode ser considerado uma força. Já se esse recurso ou capacidade não dá condição de explorar oportunidades, então pode ser considerado uma fraqueza.

Entender o Valor de um recurso é importante. Porém, se este recurso é controlado por muitos concorrentes, então dificilmente este recurso ou capacidade promoverá vantagem competitiva para uma organização ou seus concorrentes, sendo portanto, apenas uma ferramenta de paridade entre um mercado. Quando um recurso é controlado por poucas empresas em um mercado, ele pode ser considerado raro, logo, as chances de esse recurso ou capacidade efetivamente se transformar em uma fonte de vantagem competitiva é muito maior.

Para poder propiciar vantagem competitiva sustentável, porém, tal recurso ou capacidade não pode ser facilmente Imitada por seus concorrentes. Se o acesso à este recurso é, por exemplo, muito custoso à seus concorrentes, então este recurso tende a ser *imperfettamente imitável*. Se o acesso à este recurso é feito de maneira fácil pelos concorrentes, fatalmente a empresa que possui tal capacidade obterá uma vantagem competitiva apenas pioneira, porém, pouco duradoura.

Certamente, de nada adianta a empresa possuir acesso à recursos e capacidades que tenham valor, sejam raros e pouco imitáveis, se a Organização não está preparada para explorar ao máximo esse seu direito. A estrutura formal, sistemas de controle, controles gerenciais formais e informais e as políticas de remuneração são exemplos de variáveis que devem estar alinhados para que uma empresa consiga explorar ao máximo seus recursos e capacidades.

Os autores ainda sugerem que perguntas sejam feitas à empresa para conduzir uma análise baseada em recursos das forças e fraquezas internas de uma empresa. As perguntas estão expostas no quadro a seguir.

Quadro 1 – Questões para conduzir uma análise baseada em recursos

VRIO	Questão
Questão do valor	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
Questão da raridade	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
Questão da imitabilidade	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
Questão da organização	As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007)

Os fatores internos podem ser divididos de acordo com as áreas de uma organização. (PEREIRA, 2010). Dessa forma, o autor os divide em Fatores de Marketing, de Produção, de Recursos Humanos e Financeiros, além de elementos que afetam a organização como um todo, como a estrutura organizacional, rotinas administrativas, processo de comunicação interna, sistema de informações gerenciais, sistema de planejamento e habilidade da gerencia, entre outros.

Para realizar a Análise Interna, o autor sugere a mesma metodologia utilizada na Declaração de Valores, Missão, Visão, Fatores Críticos de Sucesso e Análise Externa. Um grupo é dividido em pequenas equipes e cada equipe define os fatores internos que influenciam na organização, discutindo ainda os pontos fortes e fracos. Cada equipe expõe seus resultados e cabe ao consultor intermediar a discussão para que se chegue a um consenso sobre a definição dos pontos Fortes e Fracos da Organização.

2.6 Matriz FOFA

A Matriz FOFA tem o objetivo de proporcionar aos seus usuários uma visão melhor, mais clara e mais transparente de toda a organização. O nome da Matriz advém das iniciais das palavras Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. (PEREIRA, 2010).

A técnica da matriz SWOT permite obter uma visão da situação estratégica de uma organização. As estratégias devem ser formuladas de acordo com as capacidades e limitações de uma empresa, adequando assim as circunstâncias da empresa para o aproveitamento das oportunidades, bem como para a superação de suas dificuldades. (OLIVEIRA, 2009).

Essa matriz divide-se entre o ambiente interno e externo da organização, dividindo assim as forças e fraquezas para o ambiente interno e as ameaças e oportunidades para o ambiente externo, facilitando assim a análise destes por quem à visualiza. (OLIVEIRA, 2009).

Ainda para o autor, o ambiente interno, onde estão presentes os pontos fortes e pontos fracos de uma organização podem ser chamadas também de variáveis controláveis e devem resumir as capacidades internas. Já o ambiente externo, caracterizado pelas oportunidades e ameaças, é composto pelas variáveis não controláveis e são relacionadas ao mercado.

2.7 Questões Estratégicas e Ações Estratégicas

Neste ponto do processo de Planejamento Estratégico é que são elencadas as questões estratégicas que deverão ser resolvidas. Para isso, elencamos as ações necessárias para transformar a estratégia em resultados, por meio da geração de propostas de ação baseadas nas necessidades da organização. (BETHLEM, 1998)

Deve-se elencar as questões e problemas estratégicos da organização para que então sejam listadas medidas corretivas. Para cada questão estratégica, várias estratégias podem ser apontadas a fim de solucionar tal questão estratégica. (PEREIRA, 2010).

2.8 Implementação e Controle

O processo de implementação, segundo Oliveira (1988), é um dos processos mais importantes que os executivos devem enfrentar, já que é dessa parte do processo que se esperam os resultados. Pereira (2010) corrobora com a afirmação anterior, e ainda acrescenta que as organizações devem dar muito valor a esta etapa, já que é nela que está a realização de tudo o que foi produzido nos primeiros dois momentos.

Oliveira (2009) ainda cita que a empresa deve seguir aquilo que foi planejado para que esta fase funcione. Isso ocorre pois a empresa só saberá se o planejamento realizado realmente funciona se aquilo que foi pensado é realmente executado.

Apesar disso, o autor chama a atenção para algumas mudanças no planejamento que podem ser necessárias ao se implementar as estratégias sugeridas. Ideia essa apoiada por Pereira (2010), que cita a importância de os gestores estarem atentos à este tipo de necessidade de adaptação.

Ainda segundo o autor, um dos membros da empresa deve ser o responsável por acompanhar a implementação do processo de planejamento estratégico, garantindo assim que este seja útil, como planejado inicialmente, bem como que este seja responsável por acompanhar os membros que, de alguma forma, possuem responsabilidade por aplicar as estratégias definidas.

3 METODOLOGIA

A metodologia de um trabalho acadêmico consiste em detalhar como foi construído este estudo. A seguir, apresenta-se o detalhamento dos métodos empregados para desenvolver o presente relatório. (MASCARENHAS, 2012).

3.1 Caracterização do procedimento

A parte teórica do trabalho será desenvolvida por meio de uma pesquisa exploratória. Gil (2008) defende que a utilização deste tipo de pesquisa permite maior familiarização com o problema.

O método qualitativo impera neste trabalho, com conversas em grupo e apenas as análises do modelo SERVQUAL possuem análise quantitativa. A discussão em grupo é realizada com um pequeno grupo de pessoas, contando com a participação de um moderador treinado, esse é o responsável por conduzir a discussão de maneira não-estruturada e natural (MALHOTRA et al, 2005).

Este estudo pode ser considerado aplicado. Segundo Vergara (2009), esta pesquisa caracteriza-se, por ser aplicada, já que foi criada a partir da necessidade de resolver problemas concretos.

O propósito deste trabalho é verificar como se dá o processo de Planejamento Estratégico da Gallipoli Consultoria Financeira. A empresa já atua no ramo de consultoria há pouco mais de um ano e pretende aplicar adotar uma metodologia de planejamento estratégico para guiar suas ações daqui pra frente.

A Gallipoli Consultoria Financeira já atua há pouco mais de um ano no mercado de consultorias, porém, enfrenta problemas com as estratégias adotadas, bem como a disseminação e avaliação destas.

A empresa já possui alguns encaminhamentos e decisões de como agir na elaboração de projetos, porém, a tomada de decisão é dificultada pela falta de

entendimento do mercado e pela falta de experiência dos envolvidos na operação, sendo então necessária uma intervenção.

A realização do Planejamento Estratégico da Gallipoli Consultoria Financeira seguirá a metodologia proposta por Pereira (2010), onde é dividido em três momentos.

No primeiro momento, será realizado o Diagnóstico Estratégico, verificando primeiramente se a empresa está apta para participar do processo de elaboração de um Planejamento Estratégico. Este momento será realizado pelo pesquisador juntamente com os sócios da empresa, onde estes irão analisar a real necessidade e possibilidade da realização do processo, bem como a ausência de barreiras para a realização do projeto, tais como problemas financeiros da empresa ou desentendimentos entre as coalizões dominantes.

O segundo momento é quando ocorre o planejamento propriamente dito, onde são criadas a identidade organizacional, análises interna e externa e encaminhamentos estratégicos. Nesta fase será utilizado o método SERVQUAL para a análise dos clientes, desenvolvida por Zeithmal, Parasuraman e Berry (1990). Esse método visa identificar a qualidade dos serviços prestados através da percepção dos clientes, e representou um grande avanço nos processos de avaliação de serviços. (SAMPAIO et al 2004).

Cinco dimensões distintas são utilizadas para aplicar este modelo. São elas:

- a) Confiabilidade: O cliente percebe que o serviço foi prestado conforme o combinado, mantendo assim a confiança do cliente;
- b) Presteza: Disposição em ajudar o cliente, presteza e prontidão no atendimento ao cliente;
- c) Garantia: Segurança e confiança apresentada pelos prestadores de serviço;
- d) Empatia: Atenção e cuidado dispensados ao cliente;
- e) Aspectos Tangíveis: Espaço físico cedido ao cliente, como acomodações e equipamentos;

Estas cinco dimensões estão divididas em indicadores de desempenho. O modelo utiliza indicadores dos mais variados, buscando verificar diversos pontos de divergência entre a expectativa do cliente e o atendimento efetivamente recebido levando em consideração estas cinco dimensões. (Salomi, Miguel e Abackerli, 2005).

Para isso, o modelo gera resultados quantitativos, atribuindo notas de 1 a 7 para cada indicador presente dentro de cada dimensão, como no quadro abaixo:

Quadro 2 – Dimensões e indicadores SERVQUAL

Dimensões	Indicadores
Confiabilidade	Realiza o projeto no tempo prometido
	Passa confiança
	Mantém registros de forma correta
Presteza	Os consultores são disponíveis
	A empresa demonstra interesse em resolver problemas
	O serviço é ágil e rápido
Garantia	O cliente acredita nos empregados
	O serviço é explicado corretamente
	Sente segurança no projeto
	Sente seguro ao repassar informações
Empatia	Se sente especial
	Reconhece as necessidades do cliente
	O serviço é personalizado
Aspectos tangíveis	Instalações físicas adequadas
	Apresentação dos funcionários
	Possui equipamentos adequados

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise dos concorrentes, por sua vez, seguirá também a metodologia SERVQUAL, sendo esta aplicada a um cliente do maior concorrente da empresa.

A partir daí, será desenvolvida, juntamente com os gestores, as análises interna e externa, bem como a montagem da matriz FOFA, listando pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e oportunidades da Gallipoli Consultoria Financeira.

O terceiro e último momento consiste na implementação e controle do processo. Serão definidos os responsáveis pela implementação e controle do material produzido, colocando assim em prática o processo desenvolvido.

Com isso, pode-se construir e explicitar todos os passos do estudo no quadro abaixo:

Quadro 3 – Resumo de etapas

Momento	Etapa	Objetivo	Participantes	Meio
Diagnóstico	Necessidade e ausência de barreiras	Observar se a empresa necessita do PE, bem como a ausência de barreiras	Sócios; Pesquisador	Observação; Análise Documental; Entrevista semi estruturada
	Comprometimento	Observar se os gestores estão comprometidos com o processo de PE	Sócios; Pesquisador	Observação; Entrevista semi estruturada
Planejamento	Declaração de Valores	Declarar os valores intrínsecos a cultura da organização	Sócios; Pesquisador	Entrevista semi estruturada; Dinâmica
	Missão	Declarar a razão de existir da organização por meio da missão	Sócios; Pesquisador	Entrevista semi estruturada; Dinâmica
	Visão	Definir como a empresa pretende estar no futuro por meio de sua visão	Sócios; Pesquisador	Entrevista semi estruturada; Dinâmica
	Fatores críticos de sucesso	Definir os fatores críticos de sucesso da empresa	Sócios; Pesquisador; Mercado; Clientes	Análise Documental; Entrevista semi estruturada
	Análise Externa	Avaliar as interações da empresa com o ambiente em forma de ameaças e oportunidades	Sócios; Pesquisador; Concorrentes Clientes	Análise Documental; Visitas a websites de concorrente; Cliente do concorrente
	Análise Interna	Avaliar a organização por meio de suas forças e fraquezas	Sócios; Pesquisador	Análise Documental; Entrevista semi estruturada
	Matriz FOFA	Explicitar os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades da organização	Sócios; Pesquisador; Mercado	Análise Externa; Análise Interna; FCS
	Questões estratégicas	Definir as questões estratégicas da organização	Sócios; Pesquisador	Dinâmica
Implementação e Controle	Implementação	Implementar o Planejamento Estratégico da Organização	Sócios	Cotidiano de trabalho
	Controle	Controlar os resultados obtidos	Sócios	Cotidiano de trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2 População

A população envolvida com este trabalho é composta pelos sócios da Gallipoli. Um dos sócios é responsável pelas diretrizes estratégicas da organização, bem como pela negociação de novos contratos. O segundo sócio é responsável pela elaboração de propostas e execução dos projetos, enquanto que o terceiro sócio é responsável pelo desenvolvimento web, como site e plataformas de interação dos clientes com a empresa.

3.3 Limitações de Estudo

O presente estudo de caso será realizado na Gallipoli Consultoria Financeira e conterà diretrizes para os próximos cinco anos. Este tempo foi escolhido por ser um prazo médio, adequado as constantes mudanças que vem acontecendo na empresa nos últimos tempos por se tratar de uma empresa recém criada. A amostra externa de clientes e concorrentes será intencional.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Esta seção se dedica caracterizar a empresa utilizada neste estudo, bem como expor o processo de planejamento estratégico realizado nela. A seção é dividida em Caracterização da empresa, Diagnóstico, Planejamento e Implementação e Controle.

4.1 Caracterização da empresa

A Gallipoli Consultoria Financeira surgiu no final do ano de 2013 com o intuito de prestar consultoria na área de finanças para micro e pequenas empresas. Localizada em Florianópolis-SC, a empresa foi fundada por alunos em fase final dos cursos de Economia e Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e tem como modelo de negócio a aplicação prática em serviços de consultoria dos conhecimentos internalizados através da instituição de ensino.

A estrutura societária é compartilhada entre os membros da empresa e a estrutura enxuta com o compartilhamento de espaço de trabalho através de *coworking* permite a redução do preço final do projeto, mantendo a qualidade da execução.

Como exemplos de projetos que a empresa realiza, pode-se citar a elaboração de plano financeiro, análise de estrutura de capital e *valuation*, elaboração de ferramentas de controle financeiro e operacional e análise de viabilidade econômica e financeira de projetos. Os projetos desenvolvidos pela empresa tem duração aproximada de três meses e são customizados à cada cliente.

4.2 Diagnóstico

O primeiro momento para a realização do Planejamento Estratégico é o Diagnóstico. Neste momento, busca-se verificar com a coalizão dominante da empresa se esta está apta a passar pelo processo de Planejamento Estratégico. Aqui são avaliadas a necessidade do processo, ausência de barreiras para a realização deste e o comprometimento dos envolvidos.

4.2.1 Necessidade e Impedimentos

Ao analisar a necessidade e os possíveis impedimentos para a realização do processo de planejamento estratégico, deve-se procurar por documentos ou outros tipos de prova que indiquem que a empresa possui problemas que possam inviabilizar a adoção do método.

Em conversa com os gestores da Gallipoli, percebe-se que estes estão bem alinhados quanto aos projetos que acontecem na empresa, bem como as propostas que estão sendo elaboradas, o que prova que eles estão de acordo com o andamento da empresa. A sinceridade na conversa observada pelo pesquisador, bem como o alinhamento dos sócios mostra que não existem atritos entre estes.

Além disso, uma conversa rápida com o contador da empresa, seguida da análise da planilha de fluxo de caixa da Gallipoli, mostra que não existem problemas financeiros suficientemente grandes a ponto de impedir o bom andamento do projeto que se segue.

4.2.2 Comprometimento

Ainda na mesma conversa realizada com os membros onde se verificou a ausência de atritos entre eles, foi perguntado também quanto ao comprometimento de ambos não só com a elaboração de documentos advindos do projeto e com o andamento do processo, mas também quanto a possível implementação do presente estudo, dando ainda mais confiança ao pesquisador quanto a utilidade deste.

Além disso, os gestores já esperavam por este tipo de intervenção há alguns meses, quando as conversas sobre a elaboração deste projeto se iniciaram entre o pesquisador e os sócios.

4.3 Planejamento

Esta seção consiste no segundo momento sugerido por Pereira (2010), onde serão declarados os valores, missão, visão e fatores críticos de sucesso, bem como as análises externa e interna, matriz FOFA e questões estratégicas que irão gerar as estratégias da empresa.

4.3.1 Declaração de valores da empresa

Os valores de uma organização são os elementos que os gestores e funcionários organização veem como norteadores de comportamento. Para a elaboração dos valores que permeiam o trabalho da Gallipoli foi realizada uma conversa entre os sócios, mediada pelo pesquisador, onde estes expressaram seus sentimentos em relação a como se sentiam em trabalhar na empresa, bem como a sensação destes quanto a percepção dos clientes sobre o trabalho da organização.

Os valores foram resumidos em palavras chave, porém, o significado de todos está explicado a seguir. Foram, portanto, definidos os valores:

- a) **Profissionalismo:** Por se tratar de uma empresa recente e que conta com sócios ainda pouco experientes na profissão, este valor vem bem a calhar, chamando a atenção de todos para o comportamento profissional que é necessário para o bom desenvolvimento das atividades da empresa;
- b) **Resultado:** Os sócios acreditam que boa parte das empresas de consultoria atuantes no mercado realizam projetos extensos e cansativos, criando relatórios extensos e, por vezes, pouco prático e aplicável ao negócio do cliente. Dessa forma, os sócios entendem que este valor reflete a ânsia na busca por resultados tanto na realização de projetos quanto nos processos internos da organização.
- c) **Criticidade:** Este valor, segundo os gestores, representa o grau de exigência da organização com todos os envolvidos, seja na realização de projetos que devem ser realizados da melhor forma possível ou dos processos internos. A criticidade gera reflexão e motiva ainda mais os membros na execução de seu trabalho.

4.3.2 Missão da empresa

A missão pode ser considerada a razão de existir da organização. A formulação da missão se deu por meio de uma dinâmica simples com os sócios. Estes tiveram que, separadamente, responder a pergunta: “O que faz a Gallipoli?”. As respostas foram bastante parecidas, com vários pontos em comum e as palavras mais destacadas pelos respondentes foram as palavras “resultado” e “rentabilidade”. A missão, portanto, foi definida em consenso após alguns ajustes como sendo:

“Ajudar as empresas a alcançarem maior rentabilidade por meio de consultorias financeiras de forma prática e concisa.”

Pode-se perceber, portanto, o anseio dos sócios em oferecer serviços que realmente impactem positivamente nos resultados de seus clientes.

4.3.3 Visão da empresa

Finalizados os valores e a missão da empresa, partimos então para a visão desta. A visão pode ser considerada a direção que está tomando a empresa, funcionando como uma bússola que a guia e mostra o caminho para o futuro, representando ainda as maiores esperanças e sonhos da empresa.

A dinâmica utilizada foi bastante semelhante à da elaboração da missão. Os gestores responderam a pergunta: “Como você vê a Gallipoli daqui a cinco anos?” As respostas, por sua vez, não foram tão parecidas quanto às respostas obtidas separadamente na elaboração da missão, mas tiveram alguns pontos em comum, como o anseio por atender clientes por todo o país e contratar mais consultores.

Dessa forma, após alguns ajustes, a visão ficou definida: “Se tornar uma empresa de consultoria reconhecida por seus clientes pela obtenção de maior rentabilidade, atendendo em pelo menos três estados.”

Percebe-se que, novamente, a palavra rentabilidade aparece. Além disso, ficou definida a busca por atender em outros estados, buscando expandir assim o alcance da empresa para que no futuro o número de estados seja ainda maior. O

horizonte temporal, por sua vez, ficou definido como sendo de cinco anos, já que este é o tempo que os sócios consideram que a empresa poderá aumentar ainda mais seu alcance.

4.3.4 Fatores críticos de sucesso da empresa

Os fatores críticos de sucesso de uma organização são as condições a serem cumpridas a fim de garantir a sobrevivência de uma organização. Tais fatores devem ser definidos sob a ótica do mercado, já que as condições deste influenciam diretamente nestes fatores.

Para a elaboração dos fatores críticos de sucesso, novamente o pesquisador conversou separadamente com cada sócio. Algumas perguntas foram feitas a fim de investigar a visão dos gestores quanto aos fatores necessários para a sobrevivência de uma empresa de consultoria.

Alguns pontos, como a percepção positiva do cliente quanto ao alcance de resultados através da consultoria e a simplicidade e clareza em todo o processo foram comuns entre os respondentes, além de alguns outros pontos citados. Fatores como o preço do projeto e a confiança ao apresentar o serviço e os resultados deste foram citados separadamente. Dessa forma, foram elencados os seguintes fatores críticos de sucesso:

- a) Conhecimento técnico: O conhecimento técnico internalizado pelos consultores permite que estes consigam passar maior segurança ao cliente e aumentam as chances de sucesso no projeto.
- b) Comunicação: A comunicação clara e concisa de todo o andamento do projeto faz com que o cliente tenha uma percepção mais favorável daquilo que é sugerido e implementado em sua empresa pelo consultor.
- c) Baixo custo de operação: A estrutura enxuta da empresa ocasiona o baixo custo de operação desta, refletindo no preço do projeto repassado aos clientes, o que pode ser a diferença entre o fechamento ou não de um projeto.

4.3.5 Análise externa da empresa

A análise externa permite a uma empresa avaliar sua interação com o ambiente que a cerca. Esta seção contém a avaliação dos clientes da Gallipoli, bem como a avaliação dos concorrentes na visão de seus clientes. Posteriormente, são elencadas as oportunidades e ameaças propostas por este ambiente.

4.3.5.1 Análise dos clientes

Para a análise dos clientes, foi aplicada a metodologia SERVQUAL, onde os clientes da Gallipoli responderam um questionário atribuindo notas aos indicadores propostos. Tais indicadores foram divididos em 5 dimensões e os valores médios obtidos em cada indicador estão apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 4 – Análise dos clientes

Análise dos clientes		
Dimensões	Indicadores	Média
Confiabilidade	Realiza o projeto no tempo prometido	6,5
	Passa confiança	5
	Mantém registros de forma correta	7
Presteza	Os consultores são disponíveis	6
	A empresa demonstra interesse em resolver problemas	5,5
	O serviço é ágil e rápido	5
Garantia	O cliente acredita nos empregados	7
	O serviço é explicado corretamente	7
	Sente segurança no projeto	6
	Sente seguro ao repassar informações	7
Empatia	Se sente especial	6
	Reconhece as necessidades do cliente	7
	O serviço é personalizado	7
Aspectos tangíveis	Instalações físicas adequadas	4
	Apresentação dos funcionários	7
	Possui equipamentos adequados	6

Fonte: Elaborado pelo autor

Já o próximo quadro expõe a média obtida por cada dimensão a partir das notas dos indicadores.

Quadro 5 – Média da análise dos clientes por dimensão

Análise dos clientes	
Dimensões	Média por Dimensão
Confiabilidade	6,17
Presteza	5,50
Garantia	6,75
Empatia	6,67
Aspectos tangíveis	5,67

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se perceber, pelas respostas dos clientes selecionados, que os clientes da Gallipoli tem a percepção de que os registros são mantidos da forma correta, auxiliando assim a dimensão “Confiabilidade” a obter uma nota média, considerando que os clientes perceberam uma falta de confiança passada pela empresa.

Já a “Presteza” recebeu as notas mais baixas da pesquisa. Apesar de os clientes considerarem os consultores disponíveis, a agilidade e rapidez do serviço deixou a desejar.

A avaliação da “Garantia”, por sua vez, obteve a média mais alta, relatando portanto a segurança que sentem os clientes da empresa tanto na explicação do serviço quanto na segurança nos consultores e no repasse de informações.

Outra dimensão que recebeu nota bastante alta foi a “Empatia”. A personalização do serviço e o reconhecimento das necessidades do cliente foram os pontos fortes na percepção dos clientes no que diz respeito a esta dimensão.

Por fim, a dimensão de “Aspectos Tangíveis” recebeu a segunda nota mais baixa entre as dimensões, resultado da percepção dos clientes da falta de instalações físicas adequadas.

4.3.5.2 Análise do concorrente

Para a análise dos concorrentes, o mesmo questionário aplicado aos clientes da Gallipoli foi utilizado. Dessa forma poderá haver uma comparação clara entre as diferenças de percepções entre os clientes da Gallipoli e de seu concorrente mais próximo.

Pode-se perceber que as notas obtidas pelo concorrente da Gallipoli diferem bastante das obtidas pela empresa. Os indicadores da dimensão “Garantia”, por exemplo, tiveram uma diferença significativa nas notas obtidas, o que fica evidente, por exemplo, no indicador “Sente segurança no projeto”, onde a Gallipoli recebeu nota 6 e seu concorrente, nota 3. As notas de todos os indicadores podem ser vistas no quadro a seguir.

Quadro 6 – Análise do concorrente

Análise do concorrente		
Dimensões	Indicadores	Notas
Confiabilidade	Realiza o projeto no tempo prometido	4
	Passa confiança	4
	Mantém registros de forma correta	7
Presteza	Os consultores são disponíveis	4
	A empresa demonstra interesse em resolver problemas	6
	O serviço é ágil e rápido	4
Garantia	O cliente acredita nos empregados	5
	O serviço é explicado corretamente	7
	Sente segurança no projeto	3
	Sente seguro ao repassar informações	5
Empatia	Se sente especial	3
	Reconhece as necessidades do cliente	7
	O serviço é personalizado	5
Aspectos tangíveis	Instalações físicas adequadas	7
	Apresentação dos funcionários	7
	Possui equipamentos adequados	7

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, será apresentado o quadro que expõe as médias obtidas pelo concorrente em cada dimensão proposta.

Quadro 7 – Média da análise do concorrente por dimensão

Análise do concorrente	
Dimensões	Média por Dimensão
Confiabilidade	5,00
Presteza	4,67
Garantia	5,00
Empatia	5,00
Aspectos tangíveis	7,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Chama a atenção que todas as médias, à exceção da dimensão “Aspectos Tangíveis”, estão abaixo das médias obtidas pela Gallipoli. Além disso, a média de “Presteza”, assim como a da Gallipoli, obteve a menor média entre as cinco dimensões, com 4,67.

Na análise do concorrente fica clara a falta de confiança do cliente no serviço prestado, já que o respondente respondeu com notas baixas aos indicadores “Passa confiança” e “Sente segurança no projeto”. Além disso fica claro que o cliente do concorrente não se sente especial, destacando a falta de proximidade do cliente com seu consultor.

Apesar disso, as instalações e equipamentos fornecidos pelo concorrente foram qualidades reconhecidas pelo respondente, obtendo nota máxima em ambos os indicadores e na dimensão.

4.3.5.3 Oportunidades e Ameaças

Após realizada a análise das percepções dos clientes da empresa e do concorrente, foi realizada uma análise de indicadores econômicos, a fim de listar as oportunidades e ameaças relacionadas não só aos clientes, mas também ao mercado em que a empresa atua em geral.

Alguns dados já expostos neste estudo mostram a dificuldade encontrada pelos empreendedores em manter suas micro e pequenas empresas em atividade após certo período de operação. Os dados do SEBRAE-SP mostram que, dentre os fatores que dificultam a sobrevivência dessas empresas é a má gestão empresarial.

Os serviços de consultoria, como os prestados pela Gallipoli, buscam atender exatamente este tipo de organização, auxiliando na gestão financeira e na busca por maior rentabilidade na operação, mostrando, portanto, que ainda há um mercado grande a ser explorado pela empresa.

Outro ponto importante a ser citado na relação de oportunidades e ameaças que permeiam a Gallipoli é a mudança na legislação vigente para a tributação de empresas que exercem atividades de consultoria e gestão empresarial, onde estas poderão agora optar pelo programa SIMPLES da Receita Federal, diminuindo significativamente a carga tributária sobre esta categoria de empresa.

Paralelamente a isso, a economia brasileira, na qual está inserida a Gallipoli, passa por momento delicado e sem perspectiva de melhora no curto prazo, como mostra o Relatório de Mercado Focus, disponibilizado pelo Banco Central.

A expectativa de retração do PIB brasileiro, segundo o relatório, vem piorando a cada análise, alcançando a expectativa de -3,02% em 2015 e -1,43% em 2016 no relatório lançado em 23/10/2015.

No mesmo relatório ainda contam os dados relativos à inflação, como o IGP-M e IPCA. Ambos os indicadores apontam a expectativa de crescimento da inflação tanto no ano de 2015 quanto nos próximos 12 meses, o que pode encarecer diversos insumos, como a gasolina para visita de clientes e equipamentos para utilizar nos projetos.

Após colher tais dados, foi realizada uma conversa entre o pesquisador e os gestores, a fim de listar quais ameaças e oportunidades a empresa vê que podem influenciar seus resultados. As conclusões estão apresentadas a seguir:

Quadro 8 - Oportunidades

Oportunidades
Possibilidade de adoção do programa SIMPLES da Receita Federal
Falta de boa gestão nas micro e pequenas empresas
Crescimento do mercado de consultoria
Proximidade com a Universidade

Fonte:Elaborado pelo autor

Quadro 9 - Ameaças

Ameaças
Economia brasileira em recessão
Inflação alta
Concorrentes com melhor estrutura física
Concorrentes mais experientes no mercado

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.6 Análise interna da empresa

Os fatores internos de uma organização certamente podem influenciar no seu resultado. Tais fatores podem ser divididos entre pontos fortes e fracos. (PEREIRA, 2010).

4.3.6.1 Pontos Fortes e Fracos

Para a elaboração dos pontos fortes da empresa, além da análise dos clientes e concorrente, foi realizada uma conversa com os gestores da Gallipoli, a fim de identificar que características ou recursos a empresa possui que podem facilitar o alcance de resultados.

Um dos pontos fortes bastante citados pelos sócios é a presença de uma Web Designer no quadro societário da empresa, o que possibilita o acesso à material de divulgação adequado, bem como o desenvolvimento de site e postagens em redes sociais que sejam visualmente atrativos, o que pode transmitir maior profissionalismo e segurança aos clientes atuais e aos possíveis futuros clientes. Além disso, a variedade de formação acadêmica dos gestores foi também um ponto citado, já que, além da Web Designer, ainda fazem parte da equipe um administrador e um economista.

Quanto à equipe, os gestores ainda citaram o envolvimento destes com o negócio, sendo este um diferencial em vários sentidos, como o maior engajamento com a empresa, bem como a resolução facilitada dos problemas que surgem no cotidiano das

operações por meio de comunicação rápida e eficiente entre os responsáveis, já que estes são muito próximos.

O acesso à informação também foi citado como um ponto forte, já que os equipamentos e insumos, como a conexão rápida a internet e acesso a material de apoio como livros e apostilas de posse dos gestores é disponibilizada entre estes.

Outro ponto citado na conversa é o profissionalismo da equipe. A preocupação em passar uma boa aparência ao cliente acontece desde o primeiro contato, tanto na apresentação e comunicação do consultor quando na apresentação da empresa e em vários outros pontos, como a identidade visual presente em todos os documentos e cartão de visita, o que, segundo os gestores, causa um diferencial enorme na percepção do possível cliente.

A proximidade com a Universidade também foi bastante comentada pelos sócios. Além do benefício de possuírem contato com alunos de graduação das mais diversas áreas, os sócios ainda afirmam como ponto positivo a proximidade com as empresas juniores, que são fonte de projetos e pessoal qualificado.

Apesar disso, alguns outros fatores foram citados como deficitários, como por exemplo a falta de recursos para investir em divulgação da marca da empresa e dos serviços prestados.

Essa falta de recursos reflete ainda em outras vertentes, como a impossibilidade de aluguel e montagem de uma sede mais adequada às necessidades da empresa, o que, por vezes, atrapalha o andamento de negociações e de projetos por impossibilitar o acolhimento adequado dos clientes e possíveis clientes.

A falta de experiência foi outro ponto citado na conversa. Essa deficiência aparece em alguns momentos, como na agilidade de alguns processos internos que ficam prejudicados, como a organização financeira e operacional e o repasse dessas informações ao contador da empresa.

Os pontos fortes e fracos levantados em conversa com os sócios estão organizados no quadro a seguir:

Quadro 10 – Pontos Fortes

Pontos Fortes
Variedade de formação acadêmica
Presença de Web Designer no quadro social
Engajamento dos sócios
Comunicação rápida e eficiente
Profissionalismo
Acesso facilitado a informação
Identidade visual definida e aplicada

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 11 – Pontos Fracos

Pontos Fracos
Falta de recursos para investimento
Sede para receber clientes
Falta de experiência
Processos internos mal estruturados

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.7 Matriz FOFA

Após a listagem dos pontos fortes e fracos inerentes à organização passa-se agora a construção da Matriz FOFA.

Quadro 12 – Matriz FOFA

	Favoráveis	Desfavoráveis
	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Ambiente Interno	Variedade de formação acadêmica	Falta de recursos para investimento
	Presença de Web Designer no quadro social	Sede para receber clientes
	Engajamento dos sócios	Falta de experiência
	Comunicação rápida e eficiente	Processos internos mal estruturados
	Profissionalismo	
	Acesso facilitado a informação	
	Identidade visual definida e aplicada	
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças
	Possibilidade de adoção do programa SIMPLES da Receita Federal	Economia brasileira em recessão
	Falta de boa gestão nas micro e pequenas empresas	Inflação alta
	Crescimento do mercado de consultoria	Concorrentes com melhor estrutura física
	Proximidade com a Universidade	Concorrentes mais experientes no mercado

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao analisar a Matriz FOFA da empresa, podemos perceber algumas oportunidades que podem ser aproveitadas a partir dos pontos fortes da organização. A variedade de formação acadêmica, por exemplo, pode auxiliar ainda mais aos membros da empresa a se aproximarem da Universidade, sendo esta uma importante fonte de mão de obra para o futuro.

Cada sócio pode buscar expor aos participantes do seu curso os benefícios de se fazer parte da empresa por conhecer as necessidades do curso. Dessa forma, ao expandir seus negócios e necessitar de mais funcionários, a Gallipoli pode buscar na Universidade o preenchimento dessa necessidade. Para adentrar ao ambiente universitário, a empresa pode se utilizar ainda do bom contato de seus sócios com as empresas juniores, já que estes já trabalharam neste tipo de empresa.

O profissionalismo apresentado pela equipe é outro ponto que pode ser muito bem aproveitado pela empresa para tentar suprir a falta de experiência. Pela falta de tempo de mercado, alguns erros podem ser cometidos pela equipe, o que pode deixar o cliente ou possível cliente inseguro quanto ao serviço prestado pela empresa. Sendo assim, ao apresentar um profissionalismo exemplar, a empresa pode tentar melhorar a percepção do cliente quanto ao serviço prestado, passando assim mais segurança no trabalho.

A crise econômica vivida pelo país pode afetar a vários mercados e também diminuir o preço que as empresas estão dispostas a pagar por projetos de consultoria, mas a necessidade dessas empresas em se organizar para enfrentar a crise, aliada a diminuição no custo de operação pela recente mudança na legislação que permite a adoção do programa SIMPLES por empresas de consultoria, bem como a estrutura enxuta, podem proporcionar a Gallipoli vender seu serviço a preços muito mais baixos, buscando assim diminuir o impacto causado pela piora nos indicadores econômicos do país.

A diminuição no preço dos projetos pode ocasionar uma grande vantagem à empresa no momento de negociação de projetos, já que as grandes empresas concorrentes terão que manter sua estrutura física mais completa, impossibilitando assim a adoção de preços tão competitivos quantos os que poderão ser praticados pela Gallipoli.

4.3.8 Questões Estratégicas

Neste ponto do processo de Planejamento Estratégico, deve-se elencar as questões que serão resolvidas, bem como as ações necessárias para transformar a estratégia em resultados para a empresa.

Com base nas análises interna e externa da organização, bem como a elaboração e análise dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades que atingem a empresa, foram desenvolvidas, juntamente com os gestores, as questões mais importantes a serem resolvidas, buscando alcançar a visão estabelecida pela Gallipoli, baseando-se em sua missão.

As questões estratégicas estão listadas a seguir, bem como as estratégias a serem adotadas para se resolver estas questões.

- a) **Estruturar os processos internos:** O atendimento ao cliente se mostrou, segundo a pesquisa, um problema para a Gallipoli, principalmente na rapidez e agilidade de atendimento às exigências desses clientes. O repasse de informações se mostra deficitário, segundo os gestores, por não haver uma definição clara quanto às atribuições de cada um na execução de um projeto, principalmente quanto à atenção dada ao cliente, onde este fica sem saber a quem reportar problemas. Dessa forma, fica definido que apenas um dos gestores será o responsável pela comunicação com o cliente em cada projeto. Assim, o responsável por atender a determinado cliente deve definir quem irá atender a necessidade deste, agilizando assim a resolução das necessidades e problemas propostos. Esse tipo de atendimento deve ainda solucionar o problema de o cliente não se sentir especial e ainda melhorar a percepção de confiança que este tem perante a empresa. Além disso, outro processo interno prejudicado é a atualização do fluxo de caixa que é repassado ao contador. Fica definido, portanto, que esta é atribuição de apenas um sócio, que será definido internamente, havendo ainda a possibilidade de estes se revezarem na função.
- b) **Manutenção da operação em baixo custo:** Uma das grandes vantagens da Gallipoli em relação a seus concorrentes deve receber atenção especial. Para isso, é necessário que a empresa adote o programa SIMPLES, oferecido pela Receita Federal. Um dos sócios será o responsável por entrar em contato com o contador, bem como os órgãos responsáveis, para se informar profundamente sobre o programa e os benefícios da adoção deste pela empresa. Além disso, o mesmo sócio será ainda responsável pela negociação com a empresa que fornece o serviço de sede virtual buscando renegociar o valor do aluguel, diminuindo ainda mais o preço pago mensalmente.
- c) **Buscar melhorar a percepção dos clientes e possíveis clientes quanto à experiência e segurança sentida por estes quanto aos projetos oferecidos pela empresa:** A inexperiência dos membros da empresa reflete na falta de segurança na apresentação de propostas de serviço e de resultados do projeto, o que pode ocasionar a perda de serviço. A forma encontrada para suprir essa deficiência é a adoção de algumas medidas pelos membros que entrarão em contato direto com o cliente, como a mudança no linguajar e nas vestimentas utilizadas por estes nos encontros. Outra medida adotada nesta questão é a criação de um padrão de

atendimento ao contato e ao cliente, tanto no contato telefônico quanto no contato pessoal. Os sócios ainda se comprometem a estudar detalhadamente cada caso ao apresentarem uma proposta de serviço, bem como os resultados que podem ser alcançados na execução deste, passando assim maior confiança ao possível cliente quanto ao serviço oferecido.

Estas questões estratégicas buscam direcionar o trabalho da equipe, servindo ainda como uma espécie de pacto entre os sócios para a busca de melhores resultados da empresa. Ao entenderem que estas questões representam os maiores problemas da Gallipoli atualmente, bem como se comprometerem com a resolução destes problemas, os gestores reafirmam seu compromisso com a empresa, buscando o rumo sugerido na elaboração da visão da organização.

4.4 Implementação e Controle

A implementação e controle consiste no terceiro e último momento do processo de planejamento estratégico. É aqui que tudo o que foi idealizado ganha vida na busca dos objetivos traçados.

Para isso, um integrante da equipe deve ser nomeado como responsável pelo processo de implementação do planejamento estratégico, bem como pelo acompanhamento que será realizado a fim de se fornecer *feedbacks* que serão úteis tanto na avaliação do processo quanto para embasamento de alterações naquilo que foi pensado.

As questões estratégicas surgiram já com os responsáveis nomeados, incluindo, na maior parte dos casos, todos os integrantes da empresa para sua boa execução. A tarefa de lembrar a todos dos acordos realizados nas estratégias que serão adotadas será de responsabilidade do sócio majoritário da empresa, já que este está a mais tempo atuando dentro da Gallipoli.

Fica definido ainda que a cada 3 meses haverá uma reunião para que os gestores possam avaliar os impactos gerados pelas ações estratégicas propostas, comparando os resultados anteriores a execução do projeto e posteriores ao desenvolvimento do processo de planejamento estratégico.

A cultura da empresa não deve ser um empecilho na implementação do planejamento estratégico elaborado, já que este trabalho é entendido por todos como crucial para o desenvolvimento das atividades da empresa da melhor maneira possível para o seu crescimento e a busca da visão estabelecida em comum acordo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de planejamento estratégico se mostra essencial à qualquer empresa que busca definir um padrão de operação por parte de seus colaboradores. A criação de uma identidade organizacional pode melhorar a cultura da empresa, unindo seus membros em torno de um objetivo comum.

As empresas com pouco tempo de operação costumam apresentar problemas de identidade, como o observado na Gallipoli. Isso pode gerar problemas graves, tanto na execução de projetos quanto no próprio crescimento interno da empresa, ao não direcionar os esforços de seus membros em prol de um único objetivo e não engajar os colaboradores na operação da empresa.

Dos problemas observados pelo pesquisador e citados pelos gestores da empresa, a falta de experiência em mercado se mostrou como muito alarmante, já que isso ocasionou em problemas na negociação de contratos e atendimento à clientes, afetando diretamente as possibilidades de crescimento da empresa. Deficiência esta que os envolvidos se propuseram fortemente a amenizar com as estratégias definidas neste trabalho.

Quanto aos objetivos propostos, a criação de uma identidade organizacional se deu de forma bastante clara, com pontos definidos em comum acordo entre os envolvidos, e será extremamente útil na avaliação das atitudes de cada colaborador no cotidiano da empresa.

Os pontos fortes e fracos inerentes à empresa foram listados em comum acordo e foram muito úteis para a reflexão dos gestores quanto às deficiências apresentadas pela empresa desde a sua criação e em como tais deficiências contribuíram para o insucesso de alguns projetos que poderiam ter sido mais bem realizados.

Os pontos fortes listados serviram ainda como motivação para os sócios, já que estes puderam perceber as atitudes que foram bem aceitas pelos clientes e demais sócios, possibilitando assim que estes pontos sejam muito mais explorados futuramente na empresa.

A montagem da matriz FOFA, por sua vez, permitiu aos gestores terem maior clareza quanto a resolução dos problemas enfrentados pela organização desde a sua criação, possibilitando assim a reflexão que resultaria na elaboração das questões

estratégicas e das estratégias utilizadas para melhorar a operação da empresa e seu cotidiano.

A realização do processo de planejamento estratégico na empresa se mostrou muito proveitosa para ambas as partes. A Gallipoli pode agora se apoiar em sua identidade organizacional que guiará as atitudes de seus membros, bem como servirá de base para processos de seleção de futuros colaboradores. O pesquisador, por sua vez, pode desenvolver as teorias aprendidas durante o curso, bem como entender o funcionamento de mais uma empresa.

Como sugestão para trabalhos futuros, o desenvolvimento de um processo de planejamento estratégico voltado a uma análise maior do mercado em que a empresa está inserida e pretende crescer será necessário para o bom funcionamento da Gallipoli.

REFERÊNCIAS

- ABCO, Associação Brasileira de Consultores. Disponível em: <
<http://www.abco.org.br/pesquisa-da-abco-aponta-crescimento-no-mercado-de-consultoria-de-ate-20-em-2015/>> Acesso em 19/10/2015.
- ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger Pierre; HAYES, Roger L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ACKOFF, Russel L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1976.
- BANCO CENTRAL. **Relatório de Mercado Focus 23/10/2015**. Disponível em <
<http://www.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20151023.pdf>> Acesso em 29/11/2015.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros cedidos pela Central de Cases ESPM**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BETHLEM, A. de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: Criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- DONADONE, Júlio César; SILVEIRA, Frederico Zenorini da; RALIO, Vanise Rafaela Zivieri. **Consultoria para pequenas e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro**. Gest. Prod., São Carlos, v. 19, n. 1, p.151-171, ago. 2012.
- FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FURLAN, José Davi. **Como elaborar e implementar o planejamento estratégico de sistemas de informação**. São Paulo: Makron, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KICH, Juliane Ines di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: Os Pressupostos Básicos para uma Implantação Eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A Estratégia do Oceano Azul**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

KRAKAUER, Patricia Viveiros de Castro. et al. **Planejamento Estratégico em Pequenas e Médias Empresas: Estudo Quantitativo em Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação**. **Revista Espacios**, v. 33, n. 07, 2012. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/Publica%C3%A7%C3%B5es/Aadalberto/93.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/Publica%C3%A7%C3%B5es/Adalberto/93.pdf)>. Acesso em: 20/10/2015.

MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. Tradutor: Robert Brian Taylor. São Paulo, Prentice Hall, 2005.

MASCARENHAS, Sidnei A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1988.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

Portal Administradores. **Mercado de consultoria em crescimento**. 25 set. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/mercado-de-consultoria-em-crescimento/17476/>>. Acesso em 18/04/2015.

PORTER, Michael. The Five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**. Disponível em: < https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy&cm_sp=Article-_-Links-_-Top%20of%20Page%20Recirculation>. Acesso em 18 set. 2015.

Qualidade Brasil. **O mercado de consultoria**. (2009). Disponível em: <http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/consultoria/o_mercado_de_consultoria>. Acesso em 18/04/2015.

RECEITA FEDERAL. **Comitê gestor inicia a regulamentação das alterações promovidas pela Lei Complementar 147/2014 – 08/09/2014**. Disponível em <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SIMPLESNACIONAL/Noticias/NoticiaCompleta.aspx?id=0aadadc0-53a9-4764-925f-7a1d3f2b7ca4>>. Acesso em 25/04/2015.

ROBBINS, Stephen P. **O processo administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1981.

SALOMI, Gilberto Gabriel Eid; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; ABACKERLI, Alvaro José. Servqual x Servperf: comparação entre instrumentos para Avaliação da Qualidade de Serviços Internos. **Gestão & Produção**, Santa Bárbara D'oeste, v. 12, n. 2, p.279-293, set. 2005.

SAMPAIO, M. I. C. et. al. **PAQ - Programa de avaliação da qualidade de produtos e serviços de informação: uma experiência no SIBi/USP**. Ciência da Informação, v. 33, n. 1, 2004.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Coleção estudos e pesquisas, Brasília – DF, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em: 16/10/2015.

SEBRAE – SP. **Causa mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. Jul 2014. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em: 16/10/2015.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. Administração. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 5 ed. 1994.

TAMAYO, A. **Valores organizacionais**: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.33, n.3, p.56-63, jul/set 1998. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=3303056.pdf>>. Acesso em: 16/10/2015.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B.. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p.20-37, out. 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

VEZZONI, Guilherme et al. Identificação e análise de fatores críticos de sucesso em projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 4, n. 1, p 116-137, 2013. Disponível em: <<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/83>>. Acesso em: 21 set. 2015.

ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A, BERRY, L. L. **Delivering Quality Service**. New York: Free Press, 1990.